

**Análisis al crecimiento de la cartera por concepto de canon de arrendamiento en la plaza  
de mercado Municipio de Fusagasugá, periodo comprendido entre 2019-2024**

Julieth Amanda Pinzón Garzón

Asesor

Judith Zableh Orozco

“Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.”

Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas – ECJP.”

Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial.

2026

**Nota de Aceptación**

---

Judith Zableh Orozco

---

Andrés Camilo Palacio Velez

---

Christian Alirio Vallejo Rosero

### **Dedicatoria**

Este trabajo de maestría lo dedico en primer lugar, a Dios, por ser mi guía constante la luz que ilumina mi vida y mi camino, por concederme la paciencia y la sabiduría necesarias para culminar este proceso académico.

A mi familia hermosa, por su apoyo incondicional, su comprensión y sus palabras llenas de amor durante cada etapa de aprendizaje. Su confianza y cariño fueron el motivo que me permitió avanzar y terminar este bonito recorrido.

A mis docentes, quienes con su conocimiento, orientación y compromiso académico contribuyeron de manera significativa a mi formación profesional y al desarrollo de este trabajo de investigación.

También dedico este logro a mí misma, por la disciplina, el esfuerzo y la perseverancia demostrados, por creer en mis capacidades y asumir con responsabilidad el reto de alcanzar esta meta profesional.

## **Agradecimientos**

Agradezco primero a Dios por estar siempre presente en mi vida y sobre todo por acompañarme en los sueños que deseo cumplir, gracias a él que me dio la sabiduría, la disciplina y paciencia necesaria para hacerlos realidad.

Agradezco a mi familia por ser parte del proceso, por estar conmigo en todo momento por confiar y creer en mí, por su apoyo incondicional siempre.

Muchas gracias a la directora del trabajo de grado, por su tiempo por su compromiso, disposición y orientación académica, por compartir su conocimiento y experiencia para sacar adelante mi proyecto.

Agradezco a los jurados evaluadores, por sus observaciones y recomendaciones constructivas permitiendo así terminar el trabajo.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, por hacer posible este sueño gracias a su espacio de formación académica, caracterizada por el compromiso con la educación profesional de sus docentes, que permitieron fortalecer mis conocimientos, habilidades y visión crítica a lo largo de este proceso formativo.

## Resumen

La investigación analiza el problema del incremento de la deuda por concepto de canon de arrendamiento en la plaza de mercado del municipio de Fusagasugá entre 2019 a 2024, problemática que compromete los ingresos no tributarios municipales y la sostenibilidad de este espacio público de abastecimiento. La falta de supervisión contractual y los vacíos en el control han permitido la acumulación de obligaciones, generando un conflicto social entre la administración y los arrendatarios. Esta situación afecta de manera negativa el recaudo oportuno y el adecuado funcionamiento de la plaza de mercado.

Desde un enfoque teórico, se incorporan aportes de la literatura sobre comportamiento del deudor, equidad y eficiencia en la gestión pública, lo cual permite interpretar las causas de la morosidad más allá de lo descriptivo. Asimismo, se consideran experiencias de gestión territorial y regional al análisis. Metodológicamente, se recurrió al levantamiento de información administrativa y a la elaboración de análisis comparativos mediante gráficos y tablas.

Entre las soluciones propuestas se destacan la actualización normativa, la adopción de sistemas de recaudación digital, la implementación de indicadores de gestión (KPI) y la creación de incentivos específicos para el pago oportuno, complementados con procesos de depuración de cartera en los casos de difícil cobro. El estudio aporta no solo al conocimiento académico sobre administración de bienes públicos locales, sino también a la formulación de lineamientos estratégicos que pueden servir de base para la creación de una política pública municipal en Fusagasugá.

**Palabras clave:** Cartera Vencida, Arrendamiento, Gestión Pública, Plaza de Mercado.

## Abstract

The research analyzes the problem of increasing debt arising from lease payments in the public market of Fusagasugá between 2019 and 2024. This issue compromises the municipality's non-tax revenues and threatens the sustainability of this key public supply space. The lack of contractual oversight and gaps in administrative control have allowed the accumulation of unpaid obligations, generating a social conflict between the municipal administration and tenants. This situation negatively affects timely revenue collection and the proper operation of the marketplace.

From a theoretical perspective, the study incorporates contributions from the literature on debtor behavior, equity, and efficiency in public management, which helps interpret the causes of delinquency beyond a descriptive view. The analysis also considers territorial and regional management experiences. Methodologically, administrative data collection and comparative analyses through tables and graphs were employed.

Proposed solutions include regulatory updates, the adoption of digital collection systems, the implementation of key performance indicators (KPIs), and the creation of specific incentives for timely payments, complemented by portfolio cleanup processes for hard-to-recover debts. The study contributes not only to the academic understanding of local public asset management but also to the development of strategic guidelines that could support the formulation of a municipal public policy in Fusagasugá.

**Keywords:** Overdue Portfolio, Lease Payments, Public Management, Marketplace.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	18
Justificación .....	20
Objetivos.....	23
Objetivo General .....	23
Objetivos Específicos.....	23
Planteamiento del problema.....	24
Marco conceptual y teórico.....	36
Metodología .....	40
Resultados .....	44
Combinación del enfoque mixto y complementariedad con la investigación descriptiva .....	44
Complementariedad con la investigación descriptiva.....	45
Síntesis .....	46
Enfoques.....	46
Desarrollo del método cualitativo (entrevistas y observación).....	47
Desarrollo del Método Cuantitativo (informes).....	48
Procedimiento de recolección de la información .....	49
Resultados del análisis descriptivo.....	50
Tendencias observadas (2019–2024) .....	51
Interpretación de los hallazgos.....	52
Relevancia para la administración pública.....	53
Enfoque descriptivo.....	54
Evolución y distribución de la cartera (2019–2024).....	56

Análisis comparado con otros municipios .....	58
Propósito del análisis comparado .....	58
Análisis comparativo Fusagasugá, Bogotá, Medellín y Girardot.....	59
Distribución de comerciantes por actividad económica.....	60
Arrendatarios con más de tres puestos adjudicados .....	61
Arrendatarios con vínculos familiares.....	61
Casos en la plaza satélite.....	61
Factores relevantes que inciden al ocupar más de dos puestos de trabajo .....	61
Mayores morosos por módulo de la plaza de mercado de Fusagasugá.....	62
Principales morosos y deudas incobrables en la plaza de mercado de Fusagasugá (2024) .....	68
Análisis .....	68
Análisis arrendatarios fallecidos por modulo a 2024 .....	70
Análisis de los acuerdos de pago incumplidos por módulo (2024).....	71
Enfoque exploratorio.....	72
Proceso de triangulación de información cualitativa en Atlas. Ti.....	73
Triangulación de entrevistas sobre la cartera de arrendamiento – Plaza de Mercado de Fusagasugá (2019–2024).....	75
Actores institucionales necesarios .....	78
Crecimiento de la Cartera.....	79
Discusión de resultados por objetivos.....	82
Objetivo 1. Analizar el perfil socioeconómico de los arrendatarios, evaluar su capacidad de pago y entender las razones del incumplimiento.....	82
Objetivo 2. Caracterizar el comportamiento de la deuda 2019–2024 .....	83

Objetivo 3. Analizar las prácticas administrativas y jurídicas aplicadas en la plaza y su impacto en el control de la cartera vencida .....	84
Objetivo 4. Proponer lineamientos estratégicos orientados a la prevención de la morosidad y fortalecimiento del recaudo. ....	84
Objetivo 5. Analizar el seguimiento de los pagos para identificar oportunamente la morosidad y tomar acciones preventivas.....	85
Determinar el comportamiento histórico de la deuda acumulada por el canon de arrendamiento en la plaza de mercado entre el periodo 2019 y 2024. ....	86
Analizar el perfil socioeconómico de los arrendatarios para evaluar su capacidad de pago y entender las razones del incumplimiento. ....	87
Identificar las principales causas del incumplimiento en el pago del canon de arrendamiento.	87
Evaluar la gestión administrativa y su impacto en el crecimiento de la cartera.....	87
Proponer estrategias para mejorar la recaudación y prevenir el aumento de la cartera. ....	88
Conclusiones.....	89
Recomendaciones .....	91
Referencias Bibliográficas .....	96

## Lista de Figuras

Figura 1 .....	27
<i>Árbol de problemas sobre la cartera vencida en la Plaza de Mercado de Fusagasugá (2019–2024).</i> .....	27
Figura 2 .....	35
<i>Mapa político-administrativo del municipio de Fusagasugá y sus corregimientos</i> .....	35
Figura 3 .....	55
<i>Evolución de cartera activos y suspendidos 2019-2024</i> .....	55
Figura 4.....	110
<i>Porcentaje puestos en uso</i> .....	110
Figura 5 .....	111
<i>Cartera plaza de mercado 2019 a 2024</i> .....	111
Figura 6 .....	111
<i>Tendencia de la cartera 2019-2024</i> .....	111
Figura 7 .....	112
<i>Porcentaje de incremento de cartera 2019-2024</i> .....	112
Figura 8 .....	112
<i>Deuda total años 2019 a 2024 suspendidos</i> .....	112
Figura 9.....	113
<i>Comparación de la deuda total por año</i> .....	113
Figura 10.....	113
<i>Deuda por modulo activos-suspendidos a 2024</i> .....	113
Figura 11 .....	114

<i>Tendencia de la deuda total suspendidos (2019-2024)</i> .....	114
Figura 12 .....	114
<i>Arrendatarios con mayor deuda</i> .....	114
Figura 13 .....	115
<i>Fallecidos por modulo</i> .....	115
Figura 14 .....	115
<i>Acuerdos de pago deuda</i> .....	115
Figura 15 .....	117
<i>Actividad económica plaza de mercado</i> .....	117

## Lista de Tablas

Tabla 1 .....	30
<i>Relación entre el árbol de problemas y el árbol de objetivos.</i> .....	30
Tabla 2 .....	43
<i>Métodos de investigación aplicados en el estudio</i> .....	43
Tabla 3 .....	46
<i>Enfoques metodológicos aplicados en la investigación</i> .....	46
Tabla 4 .....	54
<i>Evolución de la cartera de arrendatarios activos en la plaza de mercado de Fusagasugá (2019–2024).</i> .....	54
Tabla 5 .....	55
<i>Comparativo de la evolución de la cartera de arrendatarios activos y suspendidos (2019–2024)</i> .....	55
Tabla 6 .....	56
<i>Distribución de la cartera activa y suspendida por módulo de la plaza de mercado de Fusagasugá (2019-2024)</i> .....	56
Tabla 7 .....	58
<i>Matriz comparativa (Fusagasugá vs. Bogotá, Medellín y Girardot)</i> .....	58
Tabla 8 .....	62
<i>Principales arrendatarios morosos en el segundo piso de la plaza de mercado de Fusagasugá (2024)</i> .....	62
Tabla 9 .....	63

<i>Principales arrendatarios morosos en el módulo de frutas de la plaza de mercado de Fusagasugá (2024)</i> .....	63
Tabla 10 .....	64
<i>Principales arrendatarios morosos en el primer piso de la plaza de mercado de Fusagasugá (2019-2024)</i> .....	64
Tabla 11 .....	66
<i>Principales arrendatarios morosos en la plaza satélite de Fusagasugá (2019-2024)</i> .....	66
Tabla 12 .....	67
<i>Principales arrendatarios morosos en el módulo campesino de la plaza de mercado de Fusagasugá (2019-2024)</i> .....	67
Tabla 13 .....	68
<i>Principales arrendatarios morosos a 2024 en la plaza de mercado de Fusagasugá</i> .....	68
Tabla 14 .....	69
<i>Deuda consolidada de arrendatarios fallecidos en la plaza de mercado de Fusagasugá (2024).</i> .....	69
Tabla 15 .....	70
<i>Acuerdos de pago incumplidos por módulo a 2024</i> .....	70
Tabla 16 .....	75
<i>Causas de la morosidad</i> .....	75
Tabla 17 .....	76
<i>Concentración de la deuda</i> .....	76
Tabla 18 .....	76
<i>Seguimiento al recaudo</i> .....	76

	14
Tabla 19 .....	76
<i>Factores económicos y sociales</i> .....	76
Tabla 20 .....	77
<i>Informalidad</i> .....	77
Tabla 21 .....	77
<i>Gestión de deuda por fallecimiento</i> .....	77
Tabla 22 .....	77
<i>Percepción de tarifas</i> .....	77
Tabla 23 .....	78
<i>Acuerdos de pago</i> .....	78
Tabla 24 .....	78
<i>Propuestas para mejorar el recaudo</i> .....	78
Tabla 25 .....	78
<i>Actores institucionales necesarios</i> .....	78
Tabla 26 .....	85
<i>Indicadores de gestión de la cartera de arrendamientos en la plaza de mercado de Fusagasugá.</i> .....	85
Tabla 27 .....	93
<i>Recomendaciones para la gestión de la cartera vencida en la Plaza de Mercado de Fusagasugá.</i> .....	93
Tabla 28 .....	106
<i>Cartera activos año 2019</i> .....	106
Tabla 29 .....	106

<i>Cartera suspendidos año 2019</i> .....	106
Tabla 30 .....	106
<i>Cartera activos 2020</i> .....	106
Tabla 31 .....	107
<i>Cartera suspendidos 2020</i> .....	107
Tabla 32 .....	107
<i>Cartera activos 2021</i> .....	107
Tabla 33 .....	107
<i>Cartera suspendidos año 2021</i> .....	107
Tabla 34 .....	108
<i>Cartera activos 2022</i> .....	108
Tabla 35 .....	108
<i>Cartera suspendidos año 2022</i> .....	108
Tabla 36 .....	108
<i>Cartera activos 2023</i> .....	108
Tabla 37 .....	109
<i>Cartera suspendidos año 2023</i> .....	109
Tabla 38 .....	109
<i>Cartera activos 2024</i> .....	109
Tabla 39 .....	109
<i>Cartera suspendidos año 2024</i> .....	109
Tabla 40 .....	110
<i>Distribución de puestos en uso y disponibles en la plaza de mercado de Fusagasugá (2024)</i> ..	110

Tabla 41 .....	116
<i>Semaforización para la gestión de cartera vencida de la Plaza de Mercado de Fusagasugá</i> <i>(2019–2024)</i> .....	116
Tabla 42 .....	118
<i>Actividad económica plaza de mercado Fusagasugá</i> .....	118
Tabla 43 .....	120
<i>Comerciantes con más de tres puestos adjudicados en la plaza de mercado de Fusagasugá</i> <i>(2024)</i> .....	120
Tabla 44 .....	121
<i>Arrendatarios con vínculos familiares y concentración de puestos en la plaza de mercado de</i> <i>Fusagasugá (2024)</i> .....	121
Tabla 45 .....	123
<i>Comerciantes con más de tres puestos adjudicados en la plaza satélite de Fusagasugá (2024)</i> . .....	123
Tabla 46 .....	123
<i>Arrendatarios con vínculos familiares en la plaza satélite de Fusagasugá (2024)</i> .....	123
Tabla 47 .....	124
<i>Tarifas de canon de arrendamiento según área y módulo de la Plaza de Mercado de Fusagasugá</i> <i>(2025)</i> .....	124

## Lista de Apéndices

Apéndice A .....	101
<i>Guía de entrevista</i> .....	101
Apéndice B.....	104
<i>Tarifas Canon De Arrendamiento</i> .....	104
Apéndice C.....	106
<i>Informe cartera activos y suspendidos arrendatarios plaza de mercado Fusagasugá periodo 2019 a 2024</i> .....	106
Apéndice D .....	110
<i>Espacios en uso y espacios disponibles</i> .....	110
Apéndice E.....	111
<i>Cartera activos y suspendidos 2019-2024</i> .....	111
Apéndice F .....	117
<i>Actividades económicas desarrolladas en la plaza de mercado</i> .....	117
.....	117
Apéndice G .....	120
<i>Comerciantes con más de tres puestos y con vínculos familiares</i> .....	120
Apéndice H .....	124
<i>Tarifas de cobro plaza de mercado</i> .....	124

## Introducción

Las plazas de mercado constituyen uno de los espacios públicos más relevantes para la vida económica, social y cultural de los municipios colombianos, al garantizar el abastecimiento de alimentos de primera necesidad, promover el comercio local y facilitar la interacción directa entre productores, comerciantes y consumidores. Su adecuada gestión no solo impacta la seguridad alimentaria y el desarrollo económico territorial, sino que también refleja la capacidad institucional de los gobiernos locales para administrar de manera eficiente los bienes públicos y los recursos fiscales asociados a su funcionamiento.

En el municipio de Fusagasugá, la Plaza de Mercado cumple un papel estratégico dentro del sistema económico local; sin embargo, durante el período comprendido entre 2019 y 2024, se ha evidenciado un crecimiento sostenido de la cartera vencida por concepto de canon de arrendamiento. Esta situación ha generado afectaciones significativas sobre los ingresos no tributarios del municipio, ha limitado la inversión en mantenimiento e infraestructura y ha profundizado tensiones entre la administración municipal y los arrendatarios, configurando un conflicto de carácter económico, social e institucional.

El incremento de la morosidad no puede entenderse únicamente como un problema de incumplimiento individual, sino como el resultado de múltiples factores interrelacionados. Entre ellos se destacan la desactualización contractual, la debilidad en los mecanismos de control y recaudo, la ausencia de estrategias diferenciadas según el perfil del deudor, la competencia del comercio informal y las dificultades económicas que enfrentan los comerciantes, agravadas por los efectos de la pandemia de la COVID-19. Estas condiciones han contribuido a consolidar una percepción de permisividad institucional y a debilitar la cultura de pago, afectando la sostenibilidad financiera de la plaza de mercado y la legitimidad de la gestión pública local.

En este contexto, la presente investigación tiene como propósito analizar las causas económicas y administrativas que han incidido en el crecimiento de la cartera vencida por concepto de canon de arrendamiento en la Plaza de Mercado del municipio de Fusagasugá durante el período 2019–2024. Para ello, se adopta un enfoque metodológico mixto, de carácter descriptivo y exploratorio, que integra el análisis cuantitativo de los registros financieros y administrativos con el abordaje cualitativo de las percepciones y prácticas institucionales y sociales asociadas al recaudo.

Desde una perspectiva teórica, el estudio se apoya en los aportes de la teoría de la cartera vencida, la teoría de los incentivos, la Nueva Gestión Pública y los enfoques sobre comportamiento del deudor y moral tributaria, los cuales permiten interpretar la problemática más allá de una lectura contable. Estas aproximaciones facilitan comprender cómo la ausencia de incentivos adecuados, la falta de control efectivo y la percepción de inequidad influyen en las decisiones de pago y en la relación entre los arrendatarios y la administración municipal.

Finalmente, esta investigación busca aportar insumos técnicos y analíticos que sirvan de base para la formulación de lineamientos estratégicos orientados al fortalecimiento del recaudo, la modernización administrativa y la recuperación de la confianza institucional. De este modo, el estudio no solo contribuye al conocimiento académico sobre la gestión de bienes públicos locales, sino que también ofrece herramientas prácticas para mejorar la sostenibilidad financiera de la Plaza de Mercado de Fusagasugá y apoyar la toma de decisiones en el ámbito de las políticas públicas municipales.

## **Justificación**

El presente estudio se enfoca en la problemática de la cartera vencida por concepto de canon de arrendamiento en la Plaza de Mercado del municipio de Fusagasugá. Su valor reside en que no se limita a describir una situación local específica, sino que busca generar aprendizajes válidos para la gestión pública de mercados municipales en contextos similares.

Las variaciones en los ingresos municipales, los elevados niveles de morosidad y las restricciones en la capacidad de pago de los comerciantes configuran variables críticas para la viabilidad económica de la plaza. Comprender estas dinámicas es fundamental para diseñar estrategias que optimicen la eficiencia administrativa, logrando un equilibrio entre el recaudo municipal y la viabilidad financiera de los arrendatarios. Esta problemática ha sido abordada en estudios recientes sobre gestión tributaria municipal, que muestran cómo una administración pública competente puede mejorar los ingresos y reducir la morosidad (Becerra, 2024).

### **Relevancia territorial y comparativa**

Fusagasugá, como ciudad intermedia de la provincia del Sumapaz, comparte características socioeconómicas con otros municipios colombianos que dependen de sus plazas de mercado para garantizar el abastecimiento alimentario y el dinamismo del comercio local. De este modo, los hallazgos de esta investigación no solo tendrán utilidad para el municipio, sino que podrán servir como referencia en contextos similares, fortaleciendo la gestión de bienes fiscales en territorios con problemáticas análogas (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2020). Este enfoque comparativo aporta tanto valor académico como práctico, ya que permite construir insumos para la formulación de políticas públicas orientadas al saneamiento financiero de las plazas de mercado, contribuyendo así al fortalecimiento de la autonomía territorial (Congreso de la República de Colombia, 1994, 2015).

### **Aporte teórico y académico**

Desde la perspectiva académica, el estudio enriquecerá los marcos conceptuales vinculados con la economía local, la gestión de recursos públicos y el comportamiento financiero de pequeños comerciantes. Al integrar las dimensiones económicas, sociales y políticas que inciden en la cartera vencida, se podrán contrastar y complementar teorías existentes sobre la administración pública en escenarios locales, proponiendo modelos de gestión más ajustados a la realidad de Fusagasugá y otros municipios intermedios.

### **Dimensión social y comunitaria**

La plaza de mercado no solo es un centro económico, sino un espacio de interacción social donde confluyen factores como el empleo informal, la seguridad alimentaria, la sostenibilidad del comercio local y la participación ciudadana. Garantizar su adecuado funcionamiento implica fortalecer la gestión de los recursos financieros y contractuales, en beneficio tanto de la administración como de los arrendatarios. Evaluar los mecanismos de recaudo y proponer estrategias innovadoras permitirá no solo reducir la cartera vencida, sino también contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias que dependen directamente de esta actividad (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2018).

### **Contexto reciente y oportunidad**

El análisis adquiere mayor relevancia en un contexto marcado por los impactos de la pandemia de la COVID-19, que profundizó las dificultades de pago de los pequeños comerciantes, y por la inestabilidad del empleo informal que caracteriza a gran parte de la economía colombiana (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021). Incorporar estos factores externos en el estudio permitirá diseñar estrategias más realistas y

sensibles al entorno social, fomentando relaciones de confianza y corresponsabilidad entre la administración municipal y los arrendatarios de la Plaza de Mercado de Fusagasugá.

### **Proyección práctica**

Más allá de evidenciar una problemática económica, el estudio busca construir soluciones colaborativas orientadas al fortalecimiento institucional y al cumplimiento voluntario. Entre las acciones propuestas se destacan la creación de incentivos para el pago oportuno, la implementación de esquemas flexibles de recaudo, la posibilidad de condonaciones parciales de intereses y el desarrollo de campañas de sensibilización ciudadana. Estas medidas pretenden fomentar una cultura de pago responsable, garantizar la estabilidad financiera de la Plaza de Mercado y consolidar el comercio local como motor del desarrollo económico de Fusagasugá en el mediano y largo plazo.

## Objetivos

### Objetivo General

Identificar las principales causas del incremento de la cartera vencida por concepto de canon de arrendamiento en la plaza de mercado de Fusagasugá durante el período 2019-2024.

### Objetivos Específicos

- Caracterizar el comportamiento histórico de la deuda acumulada por concepto de canon de arrendamiento en la Plaza de Mercado de Fusagasugá durante el período 2019–2024, identificando las variaciones que explican su crecimiento.
- Analizar el perfil socioeconómico de los arrendatarios de la Plaza de Mercado, con el fin de evaluar su capacidad de pago y comprender las causas del incumplimiento.
- Examinar las prácticas administrativas y jurídicas aplicadas por la administración municipal en la gestión de los contratos de arrendamiento y su incidencia en la recuperación de cartera vencida.
- Evaluar los mecanismos de seguimiento y control de los pagos, proponiendo acciones preventivas frente a la morosidad y estrategias de detección temprana.
- Formular lineamientos estratégicos orientados al fortalecimiento del recaudo, la modernización administrativa y la sostenibilidad financiera de la Plaza de Mercado, en coherencia con el marco normativo vigente

## **Planteamiento del problema**

### **Contexto territorial y problemática financiera de la Plaza de Mercado de Fusagasugá**

Fusagasugá, reconocida como municipio central de la provincia del Sumapaz en el departamento de Cundinamarca, se posiciona como la segunda ciudad más poblada de la región, con una población estimada de 170.450 habitantes (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2020). Localizada estratégicamente a 59 kilómetros al suroccidente de Bogotá, su territorio se asienta sobre una meseta rodeada por los ríos Cuja y Chocho, así como por los cerros de Fusacatán y Quininí, conformando lo que se conoce como el valle de los Sutagaos. Esta ubicación geográfica le otorga importancia tanto histórica como económica dentro del corredor central de Cundinamarca.

El municipio se divide en seis comunas urbanas y cinco corregimientos rurales. Entre estos se destaca Chinauta, una altiplanicie de relevante valor turístico, agrícola y estratégico para la conectividad regional (Gobernación de Cundinamarca, 2022). En este contexto, la plaza de mercado constituye un espacio fundamental de abastecimiento e intercambio económico y social importante para la ciudad por sus actividades comerciales, productivas y de provisión directa entre productores, comerciantes y consumidores.

En Colombia las plazas de mercado cumplen funciones sociales y económicas esenciales, al garantizar la venta de alimentos básicos de primera necesidad para la población. La Constitución Política establece que los servicios públicos son inherentes a la finalidad del Estado y deben prestarse de manera eficiente (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 365). Así mismo la Ley 1551 de 2012 reconoce la responsabilidad de los municipios en la administración de sus bienes fiscales para promover el desarrollo local, el comercio justo y directo entre

productores y consumidores. El Consejo de Estado (2000) ha señalado que las plazas son un servicio público esencial, vinculado al abastecimiento alimentario.

Sin embargo, estas funciones en Fusagasugá se ven comprometidas por la acumulación creciente de cartera vencida en el pago de cánones de arrendamiento, lo cual limita el recaudo municipal y afecta la viabilidad de este espacio. Las causas principales incluyen la desactualización contractual, debilidad en el control, permisividad frente a la morosidad, baja capacidad de pago y competencia del comercio informal. El aumento de la deuda, sumado a los intereses por mora, ha derivado en obligaciones de difícil recuperación, lo que pone en riesgo la sostenibilidad financiera del modelo de plaza de mercado.

En esencia, la persistencia de esta situación refleja falta de articulación entre la creación de una política pública local, entre la finalidad social y cultural de la plaza de mercado como espacio de abastecimiento alimentario y los mecanismos administrativos y normativos aplicable a los arrendamientos públicos y las estrategias de recuperación de cartera vencida, evidenciando la necesidad de implementar medidas efectivas que garanticen el control en la administración de bienes públicos, la protección del patrimonio público y la continuidad del servicio que representa este espacio para la ciudadanía en general (Ley 1551 de 2012; Contraloría General de la República, 2020).

El árbol de problemas elaborado evidencia como problema central el incremento de la cartera vencida, con causas como (desconocimiento normativo, gestión débil) y culturales (permisividad, tolerancia al incumplimiento), así como efectos económicos (menor recaudo e inversión limitada), social (desigualdad, desconfianza, barreras para nuevos comerciantes) e institucional (pérdida de autoridad y legitimidad).

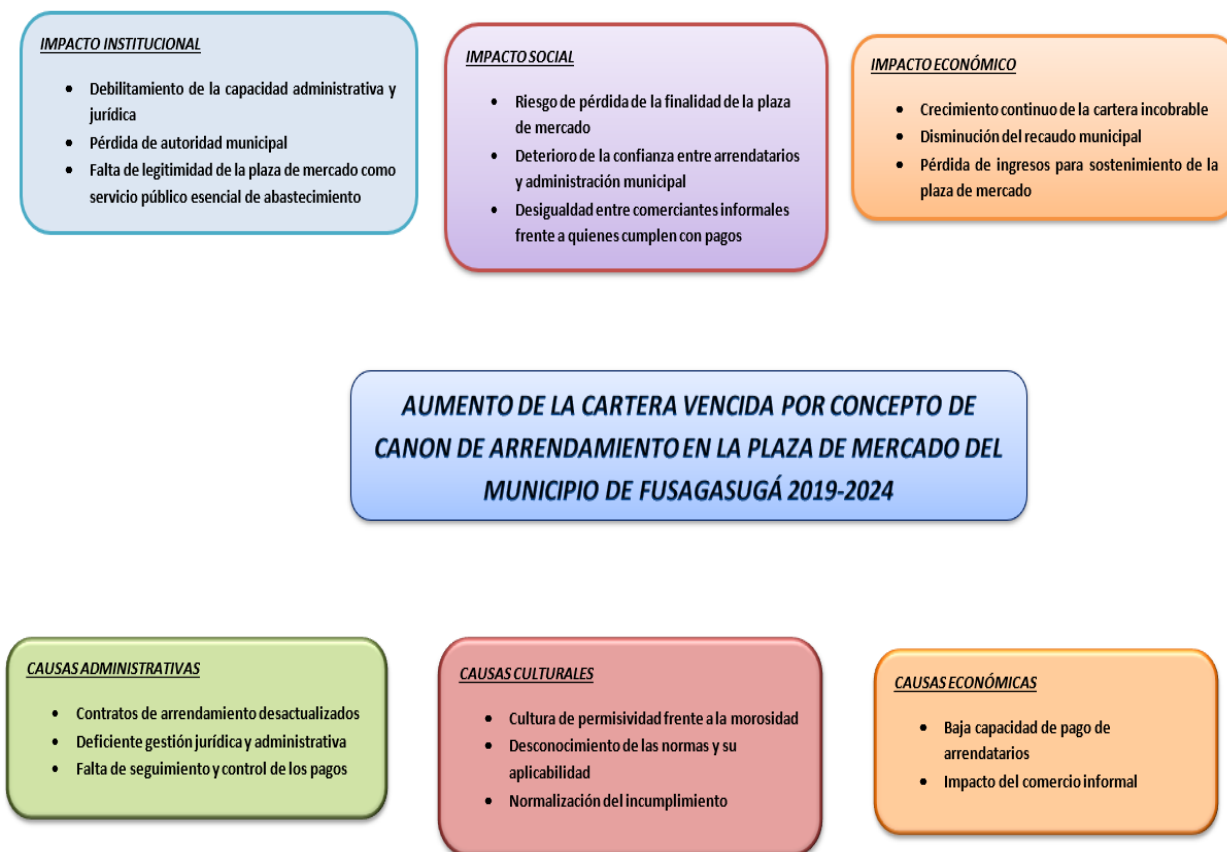
Un análisis explicativo revela que la concentración de la deuda se ubica en un solo modulo, algunas obligaciones recientes podrían recuperarse con facilidades y acuerdos de pago, otras deudas prolongadas, percibidas como incobrables, refuerzan la idea de impunidad y alimentan la resistencia al cumplimiento. Desde la teoría de cartera vencida (Mian & Smith, 1992) y la teoría de incentivos (Tirole, 1994), la evidencia confirma la necesidad de aplicar estrategias específicas según el perfil y antigüedad del deudor, de modo que se logre mayor eficiencia y equidad en el recaudo.

Este problema no es exclusivo de Fusagasugá. Estudios de la Contraloría de Bogotá (2023) y del IPES evidencian que la morosidad en plazas de mercado es un fenómeno extendido en el país, ligado tanto a debilidades administrativas como a dinámicas sociales de informalidad y cultura de pago. A nivel regional, la CEPAL (2021) y el BID (2020) advierten que la moral tributaria y la confianza institucional son factores críticos en América Latina.

La acumulación de cartera vencida en la Plaza de Mercado de Fusagasugá constituye, entonces, un conflicto social y económico que trasciende lo local y exige soluciones como la actualización normativa, la profesionalización de la gestión, el fortalecimiento de mecanismos de seguimiento y depuración de cartera, la creación de incentivos que promuevan una cultura de pago oportuno.

**Figura 1**

*Árbol de problemas sobre la cartera vencida en la Plaza de Mercado de Fusagasugá (2019–2024).*



*Nota.* Elaboración propia a partir de la información del diagnóstico (2019-2024).

### **Análisis explicativo del árbol de problemas**

El aumento de la cartera vencida en la Plaza de Mercado de Fusagasugá no solo responde a causas administrativas y culturales, sino que también refleja una marcada concentración de morosidad en los arrendatarios del primer piso, lo cual incrementa la vulnerabilidad del recaudo municipal. Este hallazgo se relaciona directamente con el problema central identificado en el árbol de problemas, la acumulación de deudas que comprometen los ingresos no tributarios del municipio y ponen en riesgo la sostenibilidad financiera del servicio público de abastecimiento.

El análisis de la antigüedad de la deuda permite distinguir entre causas inmediatas y estructurales. Las obligaciones recientes pueden gestionarse mediante acuerdos de pago y estrategias de recaudo diferenciadas, mientras que las deudas históricas y persistentes generan una percepción de desigualdad frente a quienes cumplen puntualmente. Esta situación justifica la adopción de medidas más estrictas, como la depuración contable, el cobro coactivo y la aplicación de sanciones administrativas conforme a la normativa vigente. Dichos elementos se corresponden con las causas administrativas identificadas en el árbol de problemas, entre ellas la falta de legalización de contratos, la deficiente gestión de cobro y la ausencia de mecanismos de control fuertes.

Desde la perspectiva de la **teoría de la cartera vencida** (Mian & Smith, 1992) y la **teoría de los incentivos** (Tirole, 1994), se confirma la pertinencia de diseñar estrategias de gestión que se adapten al perfil del arrendatario y a la antigüedad de la deuda. Estas teorías postulan que la conducta del deudor no es homogénea y que los incentivos, tanto positivos como coercitivos, influyen directamente en la decisión de pago. En este sentido, la falta de diferenciación en el tratamiento de los deudores en la plaza de mercado limita la eficacia de las acciones de recaudo.

Asimismo, las causas culturales y económicas identificadas como la tolerancia social frente a la morosidad, la informalidad en las prácticas comerciales y la baja capacidad de pago de ciertos sectores, refuerzan la necesidad de procesos de formación ciudadana en responsabilidad económica y cumplimiento de deberes públicos adquiridos, y de programas de fortalecimiento económico local. Estos enfoques permiten abordar el conflicto no solo desde la dimensión financiera, sino también desde una transformación social, en coherencia con la línea de investigación en *Análisis, Resolución y Transformación de Conflictos* de la UNAD (2023).

## Diagnóstico de la problemática de cartera vencida

La Plaza de Mercado de Fusagasugá constituye un espacio esencial para el abastecimiento local y el dinamismo económico del municipio; sin embargo, atraviesa una situación crítica derivada de la acumulación progresiva de cartera vencida por concepto de cánones de arrendamiento. Este deterioro financiero no obedece únicamente al incumplimiento de los pagos por parte de los arrendatarios, sino que se explica por un conjunto de factores relevantes que coinciden con las causas identificadas en el árbol de problemas.

En primer lugar, las causas administrativas se relacionan con la desactualización de los contratos, la ausencia de mecanismos de recaudo modernos y el seguimiento jurídico insuficiente, lo que refuerza la percepción de impunidad frente al incumplimiento. En segundo lugar, las causas económicas reflejan la baja capacidad de pago de los arrendatarios, afectada por ingresos variables, temporadas de baja demanda y la competencia desleal del comercio informal, fenómeno ampliamente documentado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe ([CEPAL], 2021) y la Contraloría General de la República (2020).

Por su parte, las causas culturales evidencian una débil cultura de pago y una percepción de permisividad institucional, situación que coincide con los análisis de la Asociación Bancaria de Colombia ([Asobancaria], 2024), donde se destaca la relación directa entre la confianza institucional y la disposición de los ciudadanos a cumplir con sus obligaciones financieras. Finalmente, las causas institucionales se manifiestan en la descoordinación entre dependencias municipales, la falta de planificación integral y el uso insuficiente de herramientas tecnológicas de gestión y control.

Estas causas generan efectos observables en los tres niveles de impacto identificados en el árbol de problemas. En el **ámbito económico**, la deuda incobrable deteriora los ingresos no

tributarios del municipio y restringe la capacidad de inversión en programas sociales y mantenimiento de la infraestructura de la plaza de mercado. En el **ámbito social**, se debilita la finalidad colectiva de la plaza como espacio de abastecimiento comunitario, reduciendo la confianza y participación entre los arrendatarios y la administración municipal. Finalmente, en el **ámbito institucional**, la persistencia de la morosidad afecta la legitimidad del gobierno local y su autoridad para garantizar la adecuada gestión de los bienes públicos.

Este diagnóstico confirma la estructura del árbol de problemas y demuestra la relación directa entre las causas administrativas, económicas, culturales e institucionales y los efectos financieros y sociales observados. Los hallazgos empíricos permiten comprender que la problemática de cartera vencida en la Plaza de Mercado de Fusagasugá no solo constituye un desequilibrio contable, sino también un conflicto social y de gobernanza pública que demanda soluciones integrales y sostenibles.

### **Tabla 1**

*Relación entre el árbol de problemas y el árbol de objetivos.*

<b>Árbol de problemas</b>	<b>Árbol de objetivos</b>
Causas administrativas: contratos desactualizados, ausencia de mecanismos de recaudo, falta de seguimiento jurídico.	Medios estratégicos: actualización y legalización de contratos, implementación de recaudo digital y fortalecimiento del control jurídico.
Causas culturales: cultura del no pago, permisividad frente al incumplimiento.	Medios pedagógicos: programas de sensibilización y fortalecimiento de la cultura de pago.

Causas económicas: baja capacidad de pago, competencia del comercio informal, ingresos variables de los arrendatarios.	Medios de apoyo: acuerdos de pago, incentivos al cumplimiento, estrategias de formalización progresiva.
Efectos económicos: menor recaudo y limitación de recursos para inversión.	Fines económicos: aumento del recaudo municipal y mayor disponibilidad de recursos para inversión.
Efectos sociales: desigualdad entre arrendatarios cumplidos y morosos, pérdida de confianza ciudadana.	Fines sociales: fortalecimiento de la confianza y la equidad entre arrendatarios.
Efectos institucionales: debilitamiento de la autoridad municipal y pérdida de legitimidad.	Fines institucionales: reforzamiento de la autoridad municipal y consolidación de la plaza como bien público estratégico.

---

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la Secretaría de Hacienda Municipal y la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad (2019-2024).

### **Perspectiva teórica aplicada**

Desde la teoría de la cartera vencida, Mian y Smith (1992) señalan que no todas las deudas presentan el mismo nivel de riesgo: las obligaciones recientes tienden a ser más recuperables, mientras que las acumuladas implican mayores costos de gestión y una menor probabilidad de recaudo. Esta distinción resulta clave para comprender el comportamiento de la

deuda en la Plaza de Mercado de Fusagasugá y la necesidad de estrategias diferenciadas según la antigüedad del compromiso financiero.

Por su parte, la teoría de los incentivos plantea que las políticas públicas deben generar estímulos adecuados de acuerdo con el perfil del deudor. Tirole (1994) explica que es necesario ofrecer descuentos o facilidades de pago a quienes demuestran voluntad y capacidad de cumplimiento, y aplicar sanciones más estrictas, incluidas las jurídicas a los reincidentes o a quienes mantienen deudas históricas. Este enfoque permite equilibrar la eficiencia recaudatoria con la equidad en la gestión.

De igual modo, la teoría del comportamiento del deudor, asociada al concepto de moral tributaria, sostiene que los hábitos de cumplimiento no dependen únicamente de la coerción o de las sanciones, sino también de la percepción de justicia, legitimidad y confianza en las instituciones públicas. Estudios recientes sobre cultura de pago en Colombia confirman que cuando las reglas son claras, se aplican de manera equitativa y la administración demuestra transparencia, aumenta significativamente la disposición ciudadana al cumplimiento (Asociación Bancaria de Colombia [Asobancaria], 2024).

Es decir que estas perspectivas teóricas sustentan la necesidad de adoptar una política de recaudo que articule incentivos, control jurídico y estrategias de fortalecimiento institucional, adaptadas al contexto social y económico de la Plaza de Mercado de Fusagasugá. Tal enfoque permitiría equilibrar la eficiencia administrativa con la equidad en el tratamiento de los deudores, fortaleciendo la confianza institucional y promoviendo una cultura de cumplimiento.

### **Referencias y estudios regionales relevantes**

La Contraloría de Bogotá (2025) evidenció que la morosidad en las plazas de mercado distritales está asociada a problemas de administración, ocupación irregular y una débil cultura

de pago, aspectos que generan aprendizajes valiosos para el caso de Fusagasugá. De manera complementaria, el Instituto para la Economía Social ([IPES], 2023) ha identificado que, aunque los reglamentos internos de las plazas de mercado en diferentes municipios contemplan obligaciones y sanciones para los arrendatarios, dichas normas no siempre se ejecutan ni se comunican de forma efectiva, lo que limita su impacto.

A nivel regional, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe ([CEPAL], 2021) y el Banco Interamericano de Desarrollo ([BID], 2022) han advertido que la *moral tributaria* en América Latina depende en gran medida de la percepción de justicia, transparencia y equidad en la gestión fiscal. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de fortalecer la gestión local del recaudo en los municipios, promoviendo ideas claves que combinen eficiencia administrativa con confianza institucional.

### **Conclusión del diagnóstico**

El diagnóstico confirma que la cartera vencida en la Plaza de Mercado de Fusagasugá no constituye únicamente un problema de incumplimiento en los pagos, sino un conflicto social en el que confluyen factores administrativos, económicos, culturales e institucionales. En el plano administrativo, se evidencian contratos desactualizados y una gestión débil del cobro; en el ámbito económico, la baja liquidez de los arrendatarios limita su capacidad de pago; en el componente cultural, persisten la permisividad y la informalidad; y en el nivel institucional, se identifican deficiencias en el control, el seguimiento jurídico y poca coherencia entre las dependencias.

Esta deficiente gestión ha permitido que una proporción significativa de las deudas se torne incobrable, afectando de manera directa la sostenibilidad financiera del municipio. A ello se suma la ausencia de voluntad política, la desarticulación institucional y la priorización de otras

agendas, factores que han prolongado la falta de intervención sobre el problema y reduciendo la actividad de las acciones de recaudo.

Por otra parte, los arrendatarios enfrentan condiciones socioeconómicas no muy favorables que restringen su capacidad de pago. Esta situación, combinada con la falta de incentivos claros y con una poca comunicación institucional, ha generado desmotivación frente al cumplimiento oportuno. La carencia de procesos pedagógicos y conciliatorios sobre las consecuencias del incumplimiento ha consolidado un círculo de evasión y desconfianza que debilita la autoridad institucional y deteriora la relación entre la administración y los usuarios del servicio público.

En este contexto, la investigación adquiere un carácter significativo, ya que busca no solo identificar las causas profundas del aumento de la cartera vencida, sino también proponer soluciones viables y razonables orientadas a la modernización administrativa, la implementación de estrategias de recaudo positivas y la reconstrucción de la confianza institucional entre el municipio y los arrendatarios. Este enfoque completo permitirá avanzar hacia una gestión más eficiente, transparente y equitativa de los bienes públicos locales.



### **Marco conceptual y teórico**

El estudio de la administración pública y la gestión de los recursos municipales constituye un eje fundamental dentro de la teoría del desarrollo territorial, especialmente en contextos locales donde bienes públicos como las plazas de mercado cumplen funciones económicas, sociales y culturales esenciales. Estas instituciones no solo representan espacios de intercambio económico, sino que también consolidan procesos de identidad comunitaria, abastecimiento alimentario y sostenibilidad comercial.

En este marco, diversos enfoques teóricos permiten comprender y orientar los procesos de recaudo, administración y control de cartera en bienes fiscales municipales. A continuación, se sintetizan y articulan las principales teorías aplicables al caso de la Plaza de Mercado de Fusagasugá.

#### **Teoría de la Administración Pública**

John Dewey (1916/2009) propone un modelo pragmático y participativo de administración pública, en el cual las políticas deben responder a las necesidades reales de la población y evaluarse con base en sus resultados prácticos. Este enfoque resalta la importancia de promover la transparencia, la equidad y la adaptación contextual de las decisiones administrativas. En el caso de Fusagasugá, la aplicación de esta teoría sugiere diseñar mecanismos de gestión que reconozcan la diversidad socioeconómica de los arrendatarios, garantizando una administración flexible y confiable.

#### **Teoría de los Incentivos**

Jean Tirole (1994) plantea que los contratos y las políticas públicas deben alinear los intereses de las partes involucradas, reduciendo los riesgos de incumplimiento mediante un diseño adecuado de incentivos. Para el caso de la Plaza de Mercado, esta teoría implica

implementar medidas como descuentos por pronto pago, esquemas de sanciones progresivas y cláusulas de revisión contractual periódica. De esta manera, se puede fortalecer la cultura de pago y mejorar la sostenibilidad financiera del municipio, evitando la acumulación de cartera vencida.

### **Nueva Gestión Pública (NGP)**

El enfoque de la Nueva Gestión Pública promueve la modernización administrativa mediante herramientas propias del sector privado, como la automatización, los indicadores de desempeño, la auditoría y la orientación hacia resultados (Cuervo, 2015). En Fusagasugá, su aplicación permitiría profesionalizar la administración de la plaza, optimizar los procesos de arrendamiento y recaudo, y garantizar la transparencia en la gestión de ingresos. Esto responde a la necesidad de contar con un municipio eficiente y competitivo, alineado con las tendencias contemporáneas de gestión pública (Escobar Álvarez, 2019; Caballero-Lozada & Nieto-Gómez, 2015).

### **Teoría del Recaudo y Cartera Vencida**

Mian y Smith (1992) destacan la importancia de clasificar a los deudores según niveles de riesgo y morosidad, aplicando estrategias diferenciadas de recuperación. Su propuesta se basa en esquemas escalonados que inician con recordatorios, continúan con acuerdos de pago y culminan con medidas legales. Para la Plaza de Mercado de Fusagasugá, este modelo se materializa en instrumentos como el “semáforo de cartera vencida”, que organiza las acciones de gestión según los tiempos de mora, asegurando eficiencia. (Véase apéndice E)

### **Teoría del Comportamiento del Deudor**

Mendoza (2018) analiza la morosidad desde una perspectiva conductual y estructural. Según este autor, factores como la falta de sanciones efectivas, la baja cultura de pago, la

percepción de impunidad y la desconfianza hacia la administración pública influyen de manera decisiva en el incumplimiento. Para superar estas barreras se recomienda crear módulos especializados de cartera, implementar sistemas de alertas tempranas y mejorar la comunicación con los arrendatarios. Este enfoque resulta clave para comprender las causas profundas de la morosidad y diseñar estrategias efectivas en el contexto de Fusagasugá.

### **Teoría de la Equidad y la Eficiencia en el Recaudo**

Rosen y Gayer (2014) sostienen que todo sistema fiscal debe equilibrar equidad y eficiencia, evitando que las medidas de recaudo se conviertan en obstáculos para la inclusión económica. En este sentido, las tarifas, sanciones e incentivos deben respetar la capacidad de pago de los arrendatarios, evitar sanciones desproporcionadas y promover un entorno comercial justo. Su aplicación al contexto de la plaza implica diseñar políticas que reduzcan la morosidad sin afectar la sostenibilidad del comercio local.

### **Síntesis del marco teórico**

Las teorías revisadas permiten construir un marco integral para la gestión de la cartera vencida en la Plaza de Mercado de Fusagasugá. Desde un enfoque participativo, Dewey (1916/2009) resalta la importancia de políticas públicas contextualizadas y orientadas a las necesidades reales de la población. En el ámbito económico, Tirole (1994) aporta la teoría de los incentivos, mientras que Mian y Smith (1992) desarrollan un modelo de clasificación de deudas y estrategias escalonadas para mejorar el recaudo.

Por su parte, la Nueva Gestión Pública enfatiza la modernización de los procesos administrativos mediante herramientas de eficiencia y transparencia (Cuervo, 2015; Escobar Álvarez, 2019; Caballero-Lozada & Nieto-Gómez, 2015). Desde la perspectiva conductual, Mendoza (2018) señala que la morosidad se ve influenciada por la cultura de pago y la confianza

institucional. Finalmente, Rosen y Gayer (2014) plantean que todo sistema de recaudo debe garantizar un equilibrio entre equidad y eficiencia, evitando medidas que desincentiven la inclusión económica.

En conjunto, estos enfoques proporcionan fundamentos conceptuales sólidos para abordar el problema de la morosidad, diseñar estrategias de gestión financiera sostenibles y fortalecer el desarrollo económico y social del municipio de Fusagasugá.

## **Metodología**

### **Diseño y enfoque de investigación**

La investigación se desarrolló bajo un diseño descriptivo y exploratorio, con enfoque mixto, que combina elementos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado (Hernández-Sampieri et al., 2014). El componente cuantitativo permitió medir el comportamiento de la cartera de arrendamientos entre los años 2019 y 2024, a partir del análisis de los registros financieros y administrativos. Por su parte, el componente cualitativo facilitó comprender las causas, percepciones y dinámicas sociales que inciden en la acumulación de mora en la Plaza de Mercado del municipio de Fusagasugá.

Este diseño metodológico posibilitó contrastar la información objetiva sobre el nivel de endeudamiento con las interpretaciones de los actores involucrados, generando un diagnóstico integral que combina evidencia empírica y percepción social del problema.

### **Población y muestra**

La población objeto de estudio estuvo conformada por 531 carpetas de arrendatarios registradas en la base de datos de la administración municipal para el año 2024.

Se trabajó con la totalidad de los expedientes que contaban con información completa para el periodo 2019–2024. Esta decisión metodológica permitió garantizar la representatividad total de los datos y evitar sesgos derivados de una selección parcial o no probabilística de la muestra (Flick, 2018). En consecuencia, el estudio asumió un enfoque censal, en el que se analizó la totalidad de los registros disponibles, fortaleciendo la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

## **Fuentes e instrumentos de recolección**

Las fuentes de información utilizadas fueron tanto primarias como secundarias. Entre las fuentes secundarias se incluyeron el Sistema de Información (SINFA) y los archivos físicos de la administración municipal, complementados con actas, contratos, resoluciones y documentos oficiales relacionados con el arrendamiento de locales en la plaza de mercado.

Como instrumentos de recolección y análisis, se diseñó una matriz en Excel para sistematizar las variables relevantes del estudio: módulo o sección, estado del arrendatario (activo o suspendido), monto de deuda, antigüedad de la mora y existencia de acuerdos de pago.

En el componente cualitativo, se aplicaron entrevistas exploratorias semiestructuradas y se realizó observación directa en las instalaciones de la plaza de mercado. Estos instrumentos permitieron recopilar información sobre las percepciones de los arrendatarios, la gestión administrativa y los factores culturales que influyen en el cumplimiento de las obligaciones contractuales.

El proceso de triangulación entre los distintos tipos de información (documental, cuantitativa y cualitativa) permitió validar los hallazgos y obtener una interpretación más completa de la problemática de cartera vencida.

## **Plan de análisis**

En el componente cuantitativo, se elaboraron series históricas correspondientes al periodo 2019–2024, con cálculos de variaciones porcentuales, análisis de concentración por módulos y comparaciones entre la cartera activa y suspendida. Estas operaciones permitieron identificar tendencias, patrones de morosidad y diferencias en el comportamiento de los arrendatarios según la localización o tipo de módulo.

En el componente cualitativo, se aplicó una codificación temática de las entrevistas y de las notas de observación directa, mediante la identificación de categorías analíticas relacionadas con las causas administrativas, económicas y culturales del incumplimiento de pago.

Ambos componentes fueron integrados a través de un proceso de triangulación metodológica, lo que permitió contrastar los hallazgos cuantitativos con las percepciones de los actores involucrados y fortalecer la validez interpretativa de los resultados (Flick, 2018; Hernández-Sampieri et al., 2014).

### **Criterios de calidad de datos**

Para garantizar la validez y confiabilidad de la información, se implementó un proceso de control de calidad que incluyó la depuración de registros duplicados, la revisión de consistencia en los datos y la verificación cruzada de una muestra aleatoria de expedientes. Estas acciones permitieron asegurar la precisión de los registros y aumentar la confianza en los resultados obtenidos.

### **Aspectos éticos**

El estudio garantizó la confidencialidad y el anonimato de la información relacionada con los arrendatarios, utilizando únicamente las iniciales en los registros presentados en tablas y anexos. Los datos recopilados fueron empleados exclusivamente con fines académicos.

En el componente cualitativo, se obtuvo el consentimiento informado de los participantes, quienes autorizaron voluntariamente el uso de la información para los propósitos del estudio. Los formatos firmados de consentimiento se encuentran archivados y documentados en los anexos del trabajo de investigación.

## Limitaciones

Durante el desarrollo del estudio se identificaron algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. Entre las principales se destacan las siguientes:

- **Dependencia de la calidad de los registros administrativos**, algunos de los cuales presentaban información incompleta o desactualizada.
- **Heterogeneidad en la información recopilada durante el periodo de pandemia**, situación que afectó la continuidad y la precisión en el registro de datos.
- **Imposibilidad de medir de manera directa los ingresos de los arrendatarios**, lo que limitó la posibilidad de realizar un análisis más detallado sobre su capacidad real de pago.

A pesar de estas restricciones, los procedimientos de verificación y triangulación aplicados permitieron mitigar los posibles riesgos y mantener la consistencia y confiabilidad del análisis final.

## Tabla 2

*Métodos de investigación aplicados en el estudio*

Método	Objetivo	Técnicas utilizadas	Relación con la Pregunta de Investigación
Cuantitativo	Cuantificar la deuda	Análisis de datos históricos, estadísticas descriptivas.	Determinar la dimensión del problema
Cualitativo	Identificar causas y problemáticas	Entrevistas, observación directa	Analizar factores que influyen en el incumplimiento de pagos.

*Nota.* Elaboración propia (2025), a partir de los métodos de investigación aplicados.

## Resultados

### Combinación del enfoque mixto y complementariedad con la investigación descriptiva

El enfoque mixto representa una estrategia metodológica integral que permite analizar la problemática de la cartera vencida en la Plaza de Mercado de Fusagasugá desde diferentes perspectivas. Su relevancia radica en que los métodos cuantitativo y cualitativo aportan miradas complementarias del fenómeno, lo que en conjunto proporciona una comprensión más amplia, profunda y contextualizada del problema.

Desde la perspectiva cuantitativa, el análisis se centra en dimensionar el problema, mediante la medición de tasas de morosidad, la evaluación de los montos adeudados y el seguimiento de la evolución de los pagos durante el periodo 2019–2024. Este componente permite responder a la pregunta: *¿cuál es la magnitud de la cartera vencida y cómo ha variado en los últimos años?* El examen de datos financieros históricos, sustentado en los informes de recaudo, ofrece evidencia objetiva sobre la gravedad del fenómeno.

Por su parte, el enfoque cualitativo busca comprender las causas subyacentes de la morosidad. A través de entrevistas y observación directa, se analizan las percepciones y experiencias tanto de los arrendatarios como de los administradores de la plaza. Factores como la inestabilidad del trabajo informal, las dificultades económicas, la falta de actualización contractual y las deficiencias en los mecanismos administrativos de cobro emergen como elementos explicativos del incumplimiento.

La combinación de ambos enfoques permite responder de manera integral a la pregunta central de investigación:

*¿Cuáles son los principales factores que han incidido en el comportamiento de la cartera y el*

recaudo por concepto de canon de arrendamiento en la Plaza de Mercado de Fusagasugá entre 2019 y 2024, y qué medidas pueden adoptarse para reducir los niveles de morosidad?

En este sentido, el análisis cuantitativo determina la dimensión del problema, mientras que el enfoque cualitativo explica sus causas estructurales y sociales. La integración metodológica garantiza que las propuestas resultantes no sean únicamente técnicas, sino también contextualizadas y sensibles a la realidad de los arrendatarios, fortaleciendo así la pertinencia y aplicabilidad de las estrategias de solución.

De este modo, se asegura que las soluciones propuestas no sean técnicas, sino también contextualizadas y sensibles a la situación de los arrendatarios.

### **Complementariedad con la investigación descriptiva**

La investigación descriptiva cumple un papel fundamental como punto de partida del estudio, ya que permite caracterizar la morosidad en términos de frecuencia, magnitud y comportamiento general. Este enfoque facilita identificar aspectos como el porcentaje de arrendatarios con pagos atrasados, la concentración de deuda por módulos o la distribución de la cartera según los periodos de mora.

No obstante, este tipo de investigación presenta limitaciones, puesto que, si bien describe lo que ocurre, no explica las razones subyacentes ni los factores estructurales que perpetúan la situación. En este punto, la fase exploratoria y el enfoque cualitativo complementan el análisis al permitir identificar causas profundas, como la ausencia de contratos formales, la irregularidad de los ciclos económicos o las deficiencias en la gestión administrativa.

En términos metodológicos, la investigación descriptiva responde al qué está pasando, mientras que las fases exploratoria y cualitativa responden al por qué está pasando. Esta complementariedad entre ambos enfoques posibilita no solo diagnosticar con precisión el

fenómeno de la morosidad, sino también diseñar estrategias de solución más efectivas y sostenibles, adaptadas a las condiciones reales de los arrendatarios y a las capacidades de gestión de la administración municipal.

### Síntesis

La integración del enfoque mixto con los diseños descriptivo y exploratorio otorga a este estudio un alto valor académico y práctico. Por una parte, permite cuantificar la magnitud de la cartera vencida y su evolución en el tiempo; por otra, posibilita comprender las causas estructurales y conductuales que la originan.

Esta visión integral constituye una herramienta útil para la formulación de políticas públicas locales y el diseño de estrategias de gestión más humanas, participativas y efectivas. En consecuencia, contribuye al fortalecimiento de la sostenibilidad financiera de la Plaza de Mercado de Fusagasugá y al desarrollo socioeconómico del municipio.

### Enfoques

**Tabla 3**

*Enfoques metodológicos aplicados en la investigación*

Enfoque	Objetivo	Preguntas que responde	Métodos utilizados
<b>Descriptivo</b>	Caracterizar la deuda	¿Cuál es el valor total actual de deuda? ¿Cuántos arrendatarios están en mora?	Informes, Análisis de datos financieros
<b>Exploratorio</b>	Identificar causas y posibles soluciones	¿Por qué los arrendatarios no pagan? ¿Cómo influyen la informalidad y la gestión administrativa?	Entrevistas

*Nota.* Elaboración propia a partir de los enfoques metodológicos aplicados en el estudio 2024.

### **Desarrollo del método cualitativo (entrevistas y observación)**

El análisis cualitativo se realizó mediante codificación temática, técnica que permitió identificar patrones y significados recurrentes en las entrevistas y notas de observación. A través de la lectura y organización de las respuestas, se construyeron categorías representativas que reflejan las causas, percepciones y propuestas relacionadas con la morosidad en la plaza de mercado. Este proceso facilitó la interpretación sistemática de los discursos y su articulación con los resultados cuantitativos, fortaleciendo la validez del estudio.

En el marco de la investigación se realizaron cuatro entrevistas entre los meses de abril y mayo de 2025. Los perfiles seleccionados incluyeron a una funcionaria contratista (Dayana Pardo), una administradora de la plaza (anónima), un funcionario administrativo (anónimo) y un exabogado vinculado a los procesos de recaudo. Los criterios de selección se definieron con base en la experiencia directa en la gestión de arrendamientos, la condición contractual (activos y suspendidos) y el nivel de conocimiento institucional sobre la problemática.

De manera complementaria, se desarrolló observación directa no participante en tres jornadas de campo en la Plaza de Mercado de Fusagasugá, con el propósito de registrar las dinámicas cotidianas de funcionamiento, la interacción entre comerciantes y las percepciones sobre las tarifas y los mecanismos de pago. (Ver apéndice H)

El análisis cualitativo se llevó a cabo mediante un proceso de codificación temática, lo que permitió organizar los hallazgos en seis categorías centrales:

- Causas de la morosidad: cultura del no pago, informalidad, deudas históricas y falta de control administrativo.
- Concentración de la deuda: primer y segundo piso como puntos críticos.
- Seguimiento al recaudo: limitado a la facturación mensual y sin continuidad jurídica.

- Factores económicos y sociales: desempleo, informalidad externa y efectos postpandemia.
- Percepción de tarifas y acuerdos de pago: bajo cumplimiento y escasa pedagogía.
- Propuestas de mejora: incentivos al pago, articulación interinstitucional y fortalecimiento del control.

La triangulación de la información obtenida de las entrevistas, la observación de campo y los datos estadísticos permitió validar la recurrencia de factores estructurales como la cultura de incumplimiento, la informalidad y la ausencia de gestión jurídica sostenida. Asimismo, se identificaron alternativas viables que aportan a la formulación de lineamientos de política pública orientados al fortalecimiento del recaudo y la sostenibilidad financiera de la plaza de mercado en Fusagasugá. (Véase apéndice A).

### **Desarrollo del Método Cuantitativo (informes)**

El método cuantitativo, con enfoque descriptivo, se utilizó para caracterizar la evolución de la cartera de arrendatarios activos y suspendidos de la Plaza de Mercado de Fusagasugá durante el periodo 2019–2024. Este componente permitió analizar de manera objetiva y verificable el comportamiento de la morosidad, los montos de deuda acumulada y la concentración de riesgos por módulo, proporcionando información esencial para la toma de decisiones administrativas y la formulación de estrategias de recuperación de cartera.

Los datos fueron extraídos de los informes de recaudo, los registros contables del sistema SINFA y los archivos administrativos de la Secretaría de Hacienda Municipal. Posteriormente, se organizaron en matrices de análisis elaboradas en Microsoft Excel, donde se calcularon porcentajes, variaciones interanuales y tasas de morosidad. Los resultados se representaron

mediante tablas y gráficos comparativos, facilitando la comprensión de las tendencias y los puntos críticos de la cartera.

Este enfoque permitió cuantificar la magnitud del problema financiero, identificar patrones de comportamiento entre los distintos módulos y establecer una base empírica sólida para contrastar los resultados con los hallazgos cualitativos del estudio.

### **Procedimiento de recolección de la información**

La información se obtuvo mediante datos registrados en el Módulo SINFA arrendamientos y en los archivos físicos que reposan en la administración de la plaza de mercado. Posteriormente, los datos fueron organizados en tablas de forma manual con apoyo de Microsoft Excel, lo que facilitó el cálculo de totales, la comparación anual y la elaboración de gráficos complementarios.

Este proceso garantizó la confiabilidad de los resultados, al trabajar con registros oficiales, y a su vez permitió identificar patrones de comportamiento de la cartera que no son visibles a través de un análisis superficial.

Es decir que la metodología empleada permitió abordar cada uno de los objetivos específicos de manera ordenada y coherente con el propósito central del estudio. La integración de enfoques cuantitativo y cualitativo posibilitó una comprensión más completa del problema de la cartera vencida en la Plaza de Mercado de Fusagasugá, al combinar el análisis de datos financieros con la interpretación de realidades sociales y administrativas. A través del componente cuantitativo fue posible caracterizar el comportamiento histórico de la deuda, mientras que el componente cualitativo permitió comprender el perfil socioeconómico de los arrendatarios y analizar las prácticas administrativas y jurídicas aplicadas por la administración municipal. Posteriormente, el contraste de ambos enfoques facilitó evaluar los mecanismos de

seguimiento y control y, finalmente, proponer estrategias orientadas a fortalecer la gestión institucional, promover el recaudo oportuno y contribuir a la sostenibilidad económica del municipio.

### **Resultados del análisis descriptivo**

El análisis cuantitativo permitió organizar y examinar la información correspondiente a la cartera de arrendatarios activos y suspendidos de la Plaza de Mercado de Fusagasugá durante el periodo 2019–2024. Para tal fin, los datos se estructuraron en tablas comparativas por año y módulo, diferenciando los niveles de morosidad, la evolución de las deudas y los comportamientos recurrentes de pago.

- **Arrendatarios activos.** Se evidenció una concentración constante de la deuda en el primer piso, que registró los valores más altos de todo el sistema. Este patrón refleja la magnitud económica y comercial de dicho sector, donde se ubica la mayor proporción de comerciantes y se realizan las transacciones de mayor volumen. La persistencia de esta concentración indica que los esfuerzos de recaudo deben enfocarse en este nivel como zona prioritaria de intervención.
- **Arrendatarios suspendidos.** El segundo piso presentó las cifras más críticas, con deudas que superan los 1.800 millones de pesos anuales en promedio. Este comportamiento revela un alto nivel de incumplimiento sostenido, asociado a la rotación de arrendatarios, la falta de continuidad contractual y la ausencia de acciones jurídicas oportunas, factores que incrementan el riesgo financiero para el municipio.
- **Módulos con menor deuda.** El módulo de frutas mostró los niveles más bajos de morosidad durante el periodo de análisis e incluso registró reducciones significativas en algunos años. Este comportamiento puede relacionarse con una mayor estabilidad en los

contratos de arrendamiento o con una disminución en la ocupación de puestos, lo que explica la reducción en los valores adeudados.

- **Áreas sin deuda significativa.** El edificio anexo y la marquesina mantuvieron niveles mínimos o nulos de deuda en la mayoría de los años evaluados. Esto sugiere la existencia de dinámicas comerciales menos intensas o espacios con baja utilización, lo que reduce su impacto en los ingresos generales del municipio.

Los resultados descriptivos comprueban una alta concentración del riesgo económico en los módulos principales de la plaza, con una distribución desigual de la morosidad entre las áreas comerciales. Estos hallazgos proporcionan una base empírica fundamental para orientar las estrategias de recuperación de cartera y la formulación de una política pública local en materia de administración de bienes fiscales.

### **Tendencias observadas (2019–2024)**

El análisis de la evolución de la cartera entre 2019 y 2024 evidencia una tendencia general de incremento sostenido en los niveles de morosidad, con diferencias notables entre los grupos de arrendatarios y los módulos de la plaza de mercado. (Véase apéndice E)

**Arrendatarios activos.** La deuda total pasó de 2.662 millones de pesos en 2019 a más de 4.117 millones en 2024, lo que representa un crecimiento progresivo de la cartera vencida. Este comportamiento refleja un aumento constante en los saldos pendientes de pago, asociado tanto a la falta de actualización contractual como a la limitada capacidad de cobro institucional.

**Arrendatarios suspendidos.** En este grupo, las deudas se mantuvieron entre 4.100 y 4.360 millones de pesos, evidenciando un nivel crítico y persistente de morosidad. La estabilidad de estas cifras sugiere que las acciones administrativas implementadas no han logrado incidir de

manera significativa en la reducción de la cartera, especialmente en los módulos con mayor rotación y abandono de locales.

Tendencia general. Los resultados confirman que la problemática de morosidad no se distribuye de manera uniforme, sino que se concentra principalmente en el primer y segundo piso, zonas donde se registra la mayor actividad comercial y la mayor acumulación de deuda. Esta concentración exige estrategias de gestión diferenciadas según las características de cada módulo, combinando medidas de seguimiento, acuerdos de pago e incentivos para el cumplimiento oportuno.

En conclusión, las tendencias observadas permiten dimensionar la magnitud del problema económico y constituyen una base sólida para el diseño de estrategias de recuperación de cartera orientadas a fortalecer la sostenibilidad fiscal del municipio y la viabilidad económica de la plaza de mercado.

### **Interpretación de los hallazgos**

La caracterización cuantitativa permitió identificar patrones y comportamientos diferenciales en la cartera de arrendatarios de la Plaza de Mercado de Fusagasugá, evidenciando que la morosidad presenta una distribución desigual entre los distintos módulos.

- Primer piso. Este sector concentra la mayor proporción de deuda, asociada al alto volumen de comerciantes activos. Su relevancia económica lo convierte en el módulo de mayor riesgo económico, por lo que requiere mecanismos de seguimiento más rigurosos y estrategias de recaudo específicas.
- Segundo piso (suspendido). Se constituye como el núcleo de la morosidad más crítica, con deudas históricas y acumuladas que superan de manera considerable las de otros módulos. Este comportamiento sugiere la existencia de contratos inactivos sin proceso de

cobro efectivo, lo cual refleja debilidades administrativas y ausencia de control jurídico continuo.

- Módulo de frutas. La disminución relativa de la deuda en este módulo puede interpretarse como resultado de prácticas de pago más responsables o de procesos de desocupación que reducen la base de contribuyentes activos. En ambos casos, se trata de una zona de bajo riesgo financiero que podría servir como modelo de referencia para replicar buenas prácticas de cumplimiento.

Estos hallazgos confirman que la gestión de la cartera no puede abordarse mediante una política uniforme, sino que debe adaptarse a las condiciones específicas de cada módulo, reconociendo las diferencias en su dinámica comercial, su nivel de riesgo y su capacidad de pago. Esta interpretación refuerza la necesidad de una buena gestión orientada a la equidad en la administración de los bienes fiscales municipales. Estas conclusiones cuantitativas se complementan con los hallazgos cualitativos obtenidos en las entrevistas y observaciones de campo, los cuales aportan una comprensión más profunda de las causas sociales y administrativas que explican la persistencia de la morosidad.

### **Relevancia para la administración pública**

El uso del método cuantitativo en esta investigación aporta evidencia objetiva y verificable sobre la magnitud de la cartera vencida en la Plaza de Mercado de Fusagasugá, lo que permite fortalecer los procesos de planificación y gestión en la administración pública local.

A partir de los resultados obtenidos, este enfoque posibilita:

- Diseñar políticas de recaudo más efectivas y basadas en información empírica.
- Identificar los puntos de mayor riesgo económico dentro de la estructura de la plaza.

- Priorizar la gestión administrativa en los módulos más críticos y con mayor concentración de deuda.
- Generar insumos técnicos para la formulación de estrategias de saneamiento económico y fortalecimiento institucional.

Es decir que, el enfoque descriptivo aplicado en este estudio no solo cuantifica la deuda existente, sino que se consolida como una herramienta estratégica para la toma de decisiones informadas en la administración pública local. Su aplicación al caso de la Plaza de Mercado de Fusagasugá contribuye al fortalecimiento de la capacidad institucional de diagnóstico y abre la posibilidad de implementar medidas innovadoras de recuperación de cartera, ajustadas a las realidades socioeconómicas de los comerciantes y a las necesidades financieras del municipio.

### **Enfoque descriptivo**

**Tabla 4**

*Evolución de la cartera de arrendatarios activos en la plaza de mercado de Fusagasugá (2019–2024).*

<b>Año</b>	<b>Cartera</b>	<b>Incremento (%)</b>
2019	\$ 2.662.063.000	
2020	\$ 2.974.466.700	12
2021	\$ 3.256.956.700	9
2022	\$ 3.770.559.900	16
2023	\$ 4.161.474.400	10
2024	\$ 4.567.133.700	10

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

**Tabla 5**

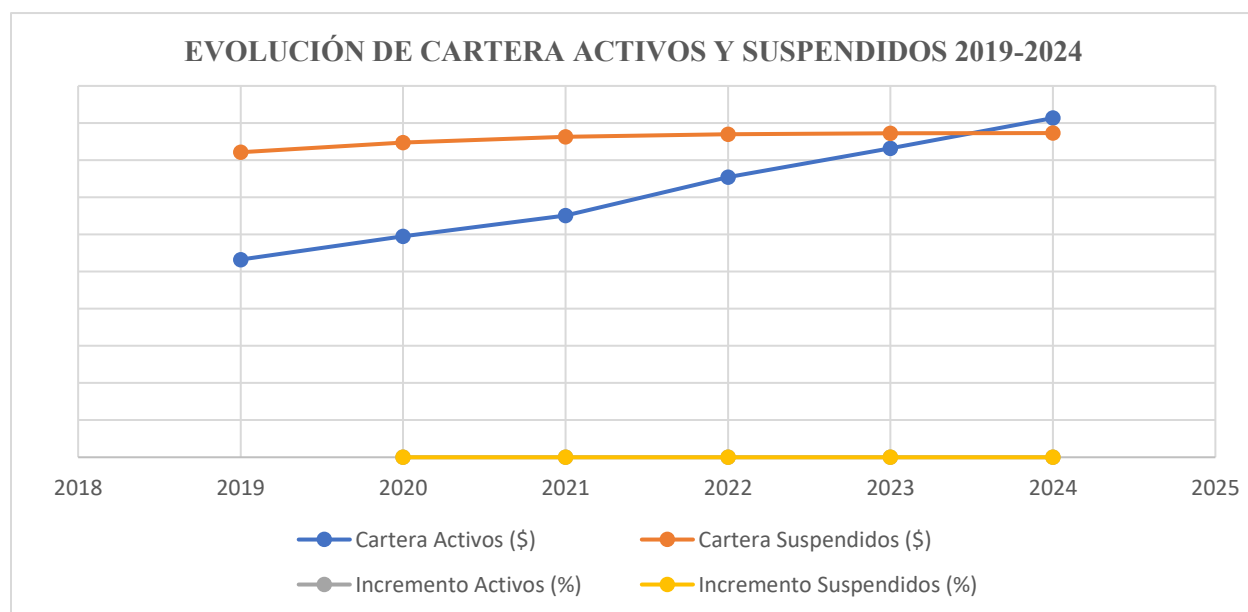
*Comparativo de la evolución de la cartera de arrendatarios activos y suspendidos (2019–2024)*

Año	Cartera activos	Cartera suspendidos	Incrementos activos	Incrementos suspendidos
2019	\$ 2.662.063.000	\$ 4.107.180.600		
2020	\$ 2.974.466.700	\$ 4.236.618.500	11.74	3.15
2021	\$ 3.256.956.700	\$ 4.314.260.400	9.50	1.83
2022	\$ 3.770.559.900	\$ 4.347.606.000	15.77	0.77
2023	\$ 4.161.474.400	\$ 4.361.386.100	10.37	0.32
2024	\$ 4.567.133.700	\$ 4.365.364.400	9.75	0.09

*Nota.* Elaboración propia con base en el sistema de información SINFA (2019-2024).

**Figura 3**

*Evolución de cartera activos y suspendidos 2019-2024*



*Nota.* Elaboración propia con base en el sistema de información SINFA (2019-2024).

**Tabla 6**

*Distribución de la cartera activa y suspendida por módulo de la plaza de mercado de Fusagasugá (2019-2024)*

<b>Módulo</b>	<b>Cartera activos</b>	<b>Cartera suspendidos</b>
<b>Segundo piso</b>	\$ 831.262.800	\$ 1.947.407.000
<b>Módulo de frutas</b>	\$ 79.130.300	\$ 137.899.100
<b>Edificio anexo</b>	\$ -	\$ 790.000
<b>Primer piso</b>	\$ 2.858.063.800	\$ 970.740.100
<b>Plaza satélite</b>	\$ 271.716.600	\$ 855.357.300
<b>Módulo campesino</b>	\$ 77.766.200	\$ 284.035.500
<b>Marquesina</b>	\$ -	\$ 169.135.400
<b>Total</b>	<b>\$ 4.117.939.700</b>	<b>\$ 4.365.364.400</b>

*Nota.* Elaboración propia con base en el sistema de información SINFA (2019-2024).

### **Evolución y distribución de la cartera (2019–2024)**

El comportamiento de la cartera en la plaza de mercado de Fusagasugá durante el periodo **2019–2024** evidencia un patrón de crecimiento sostenido tanto en arrendatarios activos como suspendidos. En el caso de los activos, la deuda pasó de **\$2.662.063.000 en 2019** a **\$4.567.133.700 en 2024**, con variaciones anuales que oscilaron entre el **9% y el 16%**. El incremento más alto se registró en **2022 (15,7%)**, lo que sugiere una baja disposición de pago y la ausencia de estrategias efectivas de recuperación de cartera por parte de la administración (ver Tabla 4).

A diferencia, la cartera de arrendatarios suspendidos mostró un crecimiento mucho más lento, con tasas de incremento que apenas superaron el **1% anual** en la mayoría de los años del periodo estudiado (Tabla 06). Aunque el aumento es menos acelerado, esta situación refleja un

problema estructural: la baja probabilidad de recuperación de deudas acumuladas, lo que convierte a buena parte de esta cartera en cuentas de difícil o imposible cobro.

La **distribución por módulos en 2024** confirma que la concentración de deuda no es homogénea. En los arrendatarios activos, el **primer piso** concentra la mayor parte de la cartera (**\$2.858.063.800**), lo que guarda relación con el número elevado de adjudicatarios y con el dinamismo comercial de este sector (Tabla 06). En contraste, la cartera suspendida se concentra principalmente en el **segundo piso**, con un total de **\$1.947.407.000**, lo que evidencia que la suspensión de contratos en este nivel ha derivado en la acumulación de deudas históricas sin mecanismos efectivos de depuración.

En conjunto, los hallazgos permiten señalar que la **cartera activa** representa un riesgo creciente por su tendencia ascendente y su vínculo con arrendatarios que aún mantienen actividad comercial, mientras que la **cartera suspendida** constituye un pasivo estructural que demanda procesos de depuración contable y acciones jurídicas más estrictas. Esta doble dinámica sugiere la necesidad de implementar **estrategias diferenciadas**:

- **Prevención y control** en los arrendatarios activos, mediante acuerdos de pago realistas y medidas de incentivo.
- **Depuración y recuperación selectiva** en los arrendatarios suspendidos, enfocándose en la reducción de saldos incobrables.

De este modo, la gestión de cartera puede orientarse no solo a contener el crecimiento de la deuda, sino también a fortalecer la sostenibilidad financiera de la plaza de mercado como bien público esencial.

## Análisis comparado con otros municipios

### Propósito del análisis comparado

La morosidad en plazas de mercado es un fenómeno extendido en Colombia. El contraste con otros municipios permite identificar patrones comunes (debilidades contractuales, cultura de pago, informalidad), reconocer estrategias con evidencia de resultado (digitalización, depuración contable, cobro coactivo, incentivos), y adaptar buenas prácticas al contexto institucional de Fusagasugá.

**Tabla 7**

*Matriz comparativa (Fusagasugá vs. Bogotá, Medellín y Girardot)*

Municipio	Situación de cartera	Estrategias implementadas	Resultados observados	Fuente
Fusagasugá	Crecimiento sostenido (2019–2024), con mayor concentración en primer piso (activos) y segundo piso (suspendidos). Cartera activa pasó de \$2.662 millones a \$4.567 millones.	Contratos desactualizados, gestión administrativa débil, propuestas en estudio (semaforización, incentivos, legalización de la ocupación).	Poca recuperación de la cartera en activos y suspendidos gestión administrativa débil.	Elaboración propia con base en registros de la administración municipal (2024).
Bogotá (IPES)	Cartera significativa en plazas distritales; presencia de ocupación irregular e informalidad.	Procesos de cobro coactivo, reglamentación de arrendamientos, fortalecimiento jurídico, normalización de uso.	Recuperación parcial; morosidad sigue alta.	Contraloría de Bogotá (2023).
Medellín (EDU)	Morosidad histórica en varias plazas intervenidas.	Facturación electrónica, sistemas digitales de recaudo/seguimiento, profesionalización de la administración.	Mejora gradual del cumplimiento; reducción vinculada a digitalización y control.	Empresa de Desarrollo Urbano de Medellín (2022).

Girardot	Alta morosidad en arrendamientos de locales en plazas.	Acuerdos de pago escalonados y campañas de persuasión.	Recuperación parcial, con altos índices de reincidencia en incumplimiento.	Alcaldía de Girardot (2021).
----------	--	--	--	------------------------------

---

*Nota.* Elaboración propia con base en Contraloría de Bogotá (2023), Empresa de Desarrollo Urbano de Medellín (2022), Alcaldía de Girardot (2021) y registros en el sistema de información SINFA (2019-2024).

### **Análisis comparativo Fusagasugá, Bogotá, Medellín y Girardot**

El estudio comparativo revela que, aunque cada ciudad enfrenta realidades particulares, todas comparten un mismo punto de partida: la dificultad de garantizar el pago oportuno de los arrendamientos en plazas de mercado. Este fenómeno, que en principio parece un asunto administrativo, termina teniendo profundas repercusiones económicas, sociales e incluso culturales.

En Fusagasugá, la morosidad ha crecido de forma sostenida entre 2019 y 2024, con una concentración marcada en el primer piso (arrendatarios activos) y el segundo piso (suspendidos). Esta situación refleja no solo debilidades en la supervisión contractual, sino también la existencia de una cultura de permisividad que ha facilitado la acumulación de deuda. A pesar de ello, el municipio tiene la oportunidad de aprovechar experiencias de otras ciudades para diseñar soluciones efectivas.

Bogotá, a través del IPES, enfrenta un escenario más complejo debido a la magnitud de la cartera y la informalidad en la ocupación de los locales. Aunque ha fortalecido los procesos jurídicos y de cobro coactivo, los resultados muestran que el control legal por sí solo no basta si no se acompaña de acciones pedagógicas que fomenten la corresponsabilidad de los arrendatarios.

En contraste, Medellín ofrece un ejemplo de innovación administrativa. Allí, la incorporación de herramientas digitales, como la facturación electrónica y los sistemas de monitoreo en línea, ha logrado reducir la morosidad de manera gradual. Su experiencia demuestra que la profesionalización y la modernización de la gestión son elementos claves para recuperar la confianza de los comerciantes y garantizar el recaudo.

Girardot, por su parte, ha recurrido a acuerdos de pago escalonados y campañas de persuasión, lo que le ha permitido recuperar parte de la cartera. Sin embargo, la falta de segmentación entre tipos de deudores ha derivado en reincidencia en los incumplimientos. Esto evidencia que los incentivos deben diseñarse con criterios diferenciados, considerando la antigüedad de la deuda y la capacidad real de pago de cada comerciante.

En conclusión, las cuatro experiencias muestran que no existe una fórmula única, pero sí un conjunto de lecciones comunes: la importancia de actualizar los contratos, digitalizar el recaudo, establecer mecanismos de segmentación y fomentar una cultura de cumplimiento. Para Fusagasugá, el aprendizaje más valioso es que superar la morosidad exige una estrategia integral que combine control, tecnología y pedagogía social, garantizando así la sostenibilidad de la plaza como espacio económico y social para la comunidad.

### **Distribución de comerciantes por actividad económica**

En la plaza de mercado de Fusagasugá se comercializa una amplia variedad de productos que incluyen frutas y verduras, carnes, pescado, productos agrícolas, elementos de aseo, artesanías y alimentos preparados, entre otros. Esta diversidad refleja no solo la vocación comercial del municipio, sino también su importancia como espacio de abastecimiento y dinamizador económico local. (Ver apéndice F).

### **Arrendatarios con más de tres puestos adjudicados**

De acuerdo con el Decreto 116 del 4 de diciembre de 2023, en su artículo 31 se establece que cada adjudicatario podrá contar con un máximo de tres (3) puestos o locales en las plazas de mercado públicas del municipio. Sin embargo, el análisis de la información revela que existen comerciantes que superan este límite, lo cual genera concentración de espacios en pocos actores y mayores riesgos de incumplimiento de obligaciones. (Véase apéndice G)

### **Arrendatarios con vínculos familiares**

El estudio también permitió identificar comerciantes con vínculos de consanguinidad o afinidad (padres e hijos, esposos, hermanos), quienes concentran varios puestos dentro de un mismo módulo o en módulos diferentes. Esta práctica, aunque legal, tiende a fragmentar las responsabilidades de pago y en algunos casos dificulta la recuperación de cartera. (Ver apéndice G).

### **Casos en la plaza satélite**

En la plaza satélite, también se identificaron comerciantes con más de tres puestos, algunos de ellos concentrando locales completos. Este fenómeno se repite junto con vínculos familiares, lo que evidencia una tendencia a la acumulación de espacios en pocos grupos, aumentando la presión financiera y el riesgo de morosidad.

Igualmente, se encuentran puestos cuyos ocupantes y/o adjudicatarios tienen algún vínculo familiar (esposos, hijos), (Ver apéndice G).

Factores relevantes que inciden al ocupar más de dos puestos de trabajo

Según esta información podemos reconocer que los arrendatarios que tienen más de dos puestos arrendados inciden en el incumplimiento de la obligación de pago ya que deben responder por varias obligaciones al tiempo y posiblemente cumplirán con algunos pagos y con

otros no, dependiendo de la actividad económica que realicen afectando notoriamente el recaudo. La mayoría de los deudores están en el Primer Piso, lo que refuerza la necesidad de estrategias de recaudo específicas para este sector.

Es decir que según lo analizado la deuda de los puestos activos se concentra principalmente en los módulos del primer piso, que son los puestos de trabajo con mayores problemas de recaudo y a los cuales se les debe prestar mayor atención y control, por supuesto sin dejar de lado los demás módulos en estado de deuda.

De acuerdo con la información anterior se ha generado un análisis sobre los arrendatarios con mayor deuda:

### **Mayores morosos por módulo de la plaza de mercado de Fusagasugá**

El análisis cuantitativo de los arrendatarios con mayor valor adeudado permite identificar los principales puntos de riesgo financiero en la plaza de mercado de Fusagasugá. Para este fin, se agruparon los resultados por módulo, reconociendo aquellos comerciantes que concentran los saldos más altos y que, en consecuencia, requieren estrategias diferenciadas de recuperación.

### **Tabla 8**

*Principales arrendatarios morosos en el segundo piso de la plaza de mercado de Fusagasugá (2024)*

<b>Nombre</b>	<b>Valor deuda</b>
Participante 01 J.T.	103,419,000.
Participante 02 W.S.B.	84,299,800
Participante 03 O.B.A.	50,959,000
Participante 04 J.C.R.M	44,370,600
Participante 05 C.A.L.G.	38,560,300
Participante 06 D.M.B L.	33,573,300
Participante 07 G.M.A.	23,769,100
Participante 08 T.P.	22,192,200
Participante 09 V.M.M.	20,364,800

Participante 10 A.S.V.	19,350,600
Participante 11 B.A.O.	19,086,500
Participante 12 D.M.M.	16,682,600
Participante 13 A.M.	15,738,300
Participante 14 B.B.Á.	15,629,400
Participante 15 C.M.	14,901,300
Participante 16 H.P.Z.	13,880,900
Participante 17 R.C.D.	12,195,100
Participante 18 H.P.Z.	11,444,300
Participante 19 R.P.M.	11,184,600
Participante 20 P.L.M.	10,803,100
Participante 21 R.H.	10,798,000
Participante 22 R.O.Y.	10,523,300

*Nota.* Elaboración propia con base en el sistema de información SINFA y archivo de la plaza de mercado (2019-2024).

En el segundo piso, los diez principales arrendatarios concentran más del 70% de la cartera vencida del módulo, lo que evidencia una alta concentración de deuda en pocos actores. Varias de estas obligaciones superan los \$50 millones y presentan antigüedad significativa, lo que reduce la probabilidad de recuperación.

Según la **Teoría de Cartera Vencida**, se recomienda un enfoque escalonado, para deudas recientes, envío de notificaciones formales, para valores intermedios, acuerdos con incentivos condicionados y para valores altos, envíos a **cobro jurídico** y en algunos casos será la restitución del puesto de trabajo.

### **Tabla 9**

*Principales arrendatarios morosos en el módulo de frutas de la plaza de mercado de Fusagasugá (2024)*

<b>Nombre</b>	<b>Valor deuda</b>
Participante 1 R.H.H.	25,011,000.
Participante 2 L.J.L.	20,155,000.

Participante 3 C.L.C.	18,747,900.
Participante 4 M.C.G.	6,790,000.
Participante 5 M.T.M.	2,467,900.

*Nota.* Elaboración propia a partir de información del archivo de la plaza de mercado (2019-2024).

La deuda que se concentra en el módulo de frutas es un número reducido de arrendatarios, sin embargo, estos generan también un impacto negativo. Las deudas, aunque se reflejan en menores en monto frente a otros módulos, representan riesgo por su persistencia histórica. En este caso, las acciones deben priorizar acuerdos flexibles y condicionados a la permanencia en el módulo, con plazos cortos de cumplimiento y seguimiento mensual.

#### **Tabla 10**

*Principales arrendatarios morosos en el primer piso de la plaza de mercado de Fusagasugá (2019-2024)*

<b>Nombre</b>	<b>Valor deuda</b>
Participante 1 G.P.O.	157,502,200.
Participante 2 H.C.S	145,665,600.
Participante 3 T.C.E.	111,322,400.
Participante 4 A.M.A.	90,531,500.
Participante 5 S.B.J.	82,826,300.
Participante 6 A.M.A.	74,203,300.
Participante 7 D.E.J.	73,690,000.
Participante 8 A.M.A.	70,123,200.
Participante 9 E.G.M.	69,908,400.
Participante 10 V.B.F.	67,158,200.
Participante 11 R.C.J.	67,074,100.
Participante 12 C.R.D.	64,546,800.
Participante 13 D.Y.M	63,493,500.
Participante 14 V.B.N.	63,332,000.
Participante 15 S.C.	62,565,900.
Participante 16 M.O.	60,556,500.
Participante 17 L.R.J.	59,619,500.
Participante 18 S.G.J.	57,038,200.
Participante 19 T.T.	55,327,100.

Participante 20 M.W.	55,100,500.
Participante 21 S.G.J.	54,024,300.
Participante 22 A.J.J.	52,369,600.
Participante 23 A.J.J.	50,692,900.
Participante 24 A.P.E.	47,291,900.
Participante 25 B.M.Z.	47,005,700.
Participante 26 O.F.	40,174,200.
Participante 27 O.O. M.	39,879,100.
Participante 28 R.M.Y.	39,810,300.
Participante 29 R.Y.M.	39,297,300.
Participante 30 M.M.F.	38,369,700.
Participante 31 C.E.	35,363,500.
Participante 32 M.S.P.	31,943,000.
Participante 33 A.R.V.	31,229,000.
Participante 34 D.R.M.	31,087,600.
Participante 35 T.C.E.	29,427,900.
Participante 36 B.A.T.	29,390,400.
Participante 37 F.A.A.	29,108,400.
Participante 38 V.V.A.	28,809,400.
Participante 39 C.B.F.	28,100,400.
Participante 40 S.R.B.	23,660,500.
Participante 41 S.C.D.	22,974,500.
Participante 42 C.P.S.	22,880,800.
Participante 43 C.R.I.	22,510,000.
Participante 44 D.R.L.	20,576,100.
Participante 45 H.L.I.	20,538,200.
Participante 46 R.A.M.	20,371,000.
Participante 47 A.R.V.	19,982,300.
Participante 48 O.C.A.	17,365,600.
Participante 49 T.T.	16,685,500.
Participante 50 A.N.S.	16,432,800.
Participante 51 S.J.I.	15,819,800.
Participante 52 P.A.M.	14,173,800.
Participante 53 B.C.C.A.	13,957,400.
Participante 54 M.C.V.	13,103,900.
Participante 55 C.P.S.	11,668,700.
Participante 56 L.S.C.	10,321,900.
Participante 57 M.P.N.	9,978,200.

*Nota.* Elaboración propia con base en datos del módulo SINFA y archivos de la plaza de mercado (2019-2024).

El primer piso presenta los valores de deuda más altos de toda la plaza de mercado, ubicándolo con el mayor valor que superan los \$850 millones, siendo así un riesgo crítico para la sostenibilidad económica. Además, se observa que algunos arrendatarios tienen varios puestos de trabajo, lo que aumenta más el riesgo. Siguiendo la Teoría de Incentivos, es necesario condicionar su permanencia a acuerdos estrictos, implementar sanciones por incumplimiento y, en casos de varios puestos en uso, iniciar la terminación contractual.

### **Tabla 11**

*Principales arrendatarios morosos en la plaza satélite de Fusagasugá (2019-2024)*

<b>Nombre</b>	<b>Valor deuda</b>
Participante 1 A.M.M.	32,033,500.
Participante 2 C.V.I.	31,713,200.
Participante 3 P.F.L.	31,312,700.
Participante 4 B.M.H.	21,233,600.
Participante 5 D.W.	12,292,600.
Participante 6 M.G.R.	12,240,200.
Participante 7 B.B.M.	12,189,300.
Participante 8 B.B.M.	10,502,400.
Participante 9 J.I.T.	10,412,500.

*Nota.* Elaboración propia a partir de información del archivo de la plaza satélite (2019-2024).

Se recomienda la suscripción de acuerdos de pago con plazos cortos y mecanismos de seguimiento estricto, para garantizar que los recursos ingresen oportunamente. No obstante, debe considerarse que, según lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Fusagasugá, la plaza satélite no puede continuar funcionando en su ubicación actual. Esta restricción urbanística obliga a la administración municipal a diseñar un plan de reubicación progresiva de los arrendatarios hacia la plaza central, garantizando condiciones de equidad y continuidad en la actividad económica.

En consecuencia, la estrategia de gestión de cartera en este módulo debe hacerse mediante una transición ordenada, que acuerde la recuperación de deudas pendientes y al mismo tiempo la reubicación de los comerciantes en espacios permitidos por el POT.

**Tabla 12**

*Principales arrendatarios morosos en el módulo campesino de la plaza de mercado de Fusagasugá (2019-2024)*

<b>Nombre</b>	<b>Valor Deuda</b>
Participante 1 R.K.	5,576,600.
Participante 2 R.B.	5,405,000.
Participante 3 A.J.	5,062,200.
Participante 4 R.R.E.	4,898,800.
Participante 5 A.P.	4,789,100.
Participante 6 S.G.M.	4,734,000.
Participante 7 C.B.	4,581,600.
Participante 8 B.F.	4,379,200.
Participante 9 M.Y.R.	4,152,100.
Participante 10 H.A.	4,142,800.
Participante 11 J.B.M.	3,764,200.
Participante 12 S.M.H.	3,541,700.
Participante 13 G.E.	3,241,000.
Participante 14 S.M.	3,089,700.
Participante 15 P.S.	2,723,900.
Participante 16 C.V.S.	2,172,000.

*Nota.* Elaboración propia a partir de información del archivo de la plaza de mercado (2019-2024).

El módulo campesino registra los montos de deuda más bajos dentro de la plaza. Esto indica que el riesgo es manejable, aunque no deja de ser relevante para el equilibrio financiero.

En este escenario, la estrategia debe enfocarse en alertas formales para deudas recientes como es el cobro persuasivo, acuerdos de pago a corto plazo para las obligaciones intermedias y

un seguimiento oportuno que evite que estas deudas se acumulen y se conviertan en incobrables.

El manejo preventivo de este módulo es clave para mantener la cartera controlada.

### **Principales morosos y deudas incobrables en la plaza de mercado de Fusagasugá (2024)**

El análisis completo de la cartera vencida muestra la magnitud del problema de morosidad y sus implicaciones financieras. Se identificaron tanto los arrendatarios activos con mayores valores de deuda, como las obligaciones vinculadas a comerciantes fallecidos, evidenciando focos críticos de riesgo para la sostenibilidad económica del mercado.

#### **Tabla 13**

*Principales arrendatarios morosos a 2024 en la plaza de mercado de Fusagasugá*

<b>Nombre</b>	<b>Deuda (\$)</b>
Participante 1 G.P.O.	\$ 157.502.200
Participante 2 H.C.S.	\$ 145.665.600
Participante 3 T.C.E.	\$ 111.322.400
Participante 4 A.M.A.	\$ 90.531.500
Participante 5 S.B.D.	\$ 82.826.300
Participante 6 D.E.J.	\$ 73.690.000
Participante 7 V.B.F.	\$ 67.158.200
Participante 8 R.C.D.	\$ 67.074.100
Participante 9 C.R.M.	\$ 64.546.800
Participante 10 D.Y.F.	\$ 63.493.500
<b>Total</b>	<b>\$ 923.810.600</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA y archivo de la plaza de mercado (2019-2024).

#### **Análisis**

La consolidación de la información revela que los diez arrendatarios con mayor deuda acumulan un total de \$923.810.600, lo que constituye un punto crítico de riesgo financiero para la plaza de mercado. Esta concentración de obligaciones en pocos comerciantes —varios de ellos con más de tres puestos asignados, refleja la debilidad de los mecanismos de recaudo y control administrativo.

En este grupo, sobresale el caso del participante G.P.O., cuya deuda supera los \$157 millones, cifra que por sí sola representa un déficit considerable para las finanzas del mercado.

De acuerdo con la Teoría de Cartera Vencida (Mian & Smith, 1992) y la Teoría de Incentivos (Tirole, 1994), la estrategia de recuperación debería priorizar a estos grandes deudores bajo un esquema mixto:

Facilidades de pago inmediatas para las deudas recientes, con plazos cortos y seguimiento estricto.

Acciones jurídicas y cobro coactivo para las deudas antiguas de mayor cuantía.

Condicionamiento de permanencia en los puestos a la firma y cumplimiento de acuerdos de pago.

La evidencia gráfica de esta fenómeno muestra que los montos adeudados oscilan entre \$157,502,200 y \$63,493,500, reflejando la ausencia de un sistema eficaz de intervención y control.

#### **Tabla 14**

*Deuda consolidada de arrendatarios fallecidos en la plaza de mercado de Fusagasugá (2024).*

<b>Módulo</b>	<b>Deuda</b>
Segundo piso	\$ 389.250.500,
Módulo de frutas	\$ 29.319.900,
Edificio anexo	\$ -
Primer piso	\$ 130.131.700,
Plaza satélite	\$ 94.227.700,
Módulo campesino	\$ 66.778.500,
Marquesina	\$ 31.093.800,
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 740.802.100</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA y archivo de la plaza de mercado (2019-2024).

### **Análisis arrendatarios fallecidos por modulo a 2024**

La deuda acumulada atribuible a arrendatarios fallecidos asciende a \$740.802.100, de los cuales más de la mitad se concentra en el segundo piso (\$389.250.500). El primer piso (\$130.131.700) y la plaza satélite (\$94.227.700) representan aproximadamente un 30% del total, consolidando a estos tres módulos como los más afectados.

En estos casos, la probabilidad de recuperación es prácticamente nula, por lo que mantener estos valores en los estados financieros distorsiona el valor real de la cartera. Se recomienda que la Secretaría de Hacienda gestione el castigo contable de estas deudas, mediante su depuración en los balances, previa revisión en el Comité de Sostenibilidad Contable.

Aunque los módulos de frutas (\$29.319.900) y marquesina (\$31.093.800) presentan montos menores, las condiciones de recuperación son igualmente complejas debido a la ausencia de herederos o responsables legales de la obligación.

Este panorama refuerza la necesidad de contar con un sistema preventivo de gestión contractual y seguimiento de adjudicatarios, de modo que se evite la acumulación de obligaciones incobrables que debiliten las finanzas públicas municipales.

### **Tabla 15**

#### *Acuerdos de pago incumplidos por módulo a 2024*

<b>Módulo</b>	<b>Deuda</b>
Segundo piso	\$ 52.407.366
Módulo de frutas	\$ 6.178.219
Edificio anexo	\$ -
Primer piso	\$ 120.664.285
Plaza satélite	\$ 35.851.442
Módulo campesino	\$ 11.548.565
Marquesina	\$ 19.743
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 226.669.620</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA y archivo de la plaza de mercado (2019-2024).

### **Análisis de los acuerdos de pago incumplidos por módulo (2024)**

En 2024, la cartera asociada a acuerdos de pago incumplidos en la plaza de mercado alcanzó un total de \$226.669.620, lo que refleja un déficit significativo en el recaudo y la persistencia de debilidades en el seguimiento y control de los compromisos adquiridos por los adjudicatarios.

El primer piso concentra la mayor parte de esta deuda, con un valor superior a \$120.000.000, equivalente a más del 50% del total. Este resultado guarda relación con la alta ocupación y el dinamismo comercial de esta zona, pero también evidencia fallas en la gestión administrativa, como la renovación de acuerdos a deudores reincidentes sin aplicar medidas correctivas efectivas.

En segundo lugar, el segundo piso registra \$52.407.366, lo que confirma la fragilidad financiera de este módulo, caracterizado por menor flujo de compradores y menor rotación de arrendatarios. La plaza satélite, con \$35.851.442, ocupa el tercer lugar y refleja retos similares en cuanto al cumplimiento contractual.

Otros sectores presentan valores menores, pero igualmente relevantes: el módulo campesino adeuda \$11.548.565 y el módulo de frutas \$6.178.219. Aunque de menor magnitud, estas cifras afectan la percepción de cumplimiento general y deben ser atendidas con estrategias focalizadas. El módulo de marquesina reporta un valor casi simbólico (\$19.743), lo que sugiere un mejor control, aunque es necesario evitar que pequeñas deudas se acumulen con el tiempo. Finalmente, el edificio anexo no presenta valores asociados a acuerdos incumplidos, lo cual puede interpretarse de forma positiva, aunque también podría deberse a la ausencia de acuerdos formalizados en este espacio. (Ver figura 14).

Los hallazgos muestran que el incumplimiento de acuerdos de pago no es un fenómeno aislado, sino una práctica extendida que pone en riesgo la sostenibilidad financiera de la plaza. La situación exige fortalecer las políticas de gestión de cartera, implementando sistemas más estrictos de seguimiento, revisiones periódicas de los compromisos adquiridos y la aplicación de mecanismos jurídicos cuando sea necesario. Al mismo tiempo, deben diseñarse incentivos y esquemas flexibles que promuevan una mayor cultura de cumplimiento, equilibrando control y corresponsabilidad administrativa (Flick, 2018; Yin, 2018). Desarrollo del método cuantitativo.

### **Enfoque exploratorio**

Dentro del desarrollo del enfoque exploratorio y su objetivo de identificar la deuda por concepto de canon de arrendamiento en la plaza de mercado del municipio de Fusagasugá, se aplicaron 4 entrevistas a administradores y abogados que se desempeñan o desempeñaron en años anteriores en la plaza de mercado y cuentan con conocimiento de cuáles son las posibles causas de esta morosidad, para el desarrollo de las entrevistas se realizaron preguntas como: ¿ha evidenciado cuáles podrían ser las principales causas del no pago del canon de arrendamiento?, ¿Con qué frecuencia se hace seguimiento al cumplimiento de los pagos por parte de los arrendatarios? ¿Considera que existen estrategias de cobro activas? ¿Cómo cree que se desarrolla? ¿Cuáles considera que son las principales causas por las cuales los arrendatarios incurren en mora? ¿Considera que efectivamente la informalidad del trabajo influye en el incumplimiento de las obligaciones? ¿Cree que ha influido la situación económica local y regional en los niveles de morosidad? ¿Se puede identificar algún patrón común entre los arrendatarios morosos? Entre otras preguntas realizadas.

De acuerdo a lo anterior y el análisis realizado a las respuestas recibidas se identificó que el aumento de la cartera por concepto de canon de arrendamiento en la plaza de mercado se ha

dado ya que en años anteriores no se cumplió y tampoco se establecieron parámetros necesarios para el proceso de recaudo y administración que regularan y controlaran el aumento de la cartera, se observa que uno de los principales puntos clave de la deuda ha sido debido a que los comerciantes se basan en que en los alrededores de la plaza de mercado se encuentran comerciantes informales los cuales no cancelan ningún tipo de arriendo y por ende ellos tampoco deberían cancelarlo, además concuerdan en que aproximadamente hace 15 años no se contó con el control suficiente con el fin de prevenir la problemática futura, se evidencia que la administración de la plaza de mercado conto con un abogado durante aproximadamente 3 años en los que se realizaron procesos jurídicos de acuerdos de pago y se logró mitigar este aumento, sin embargo se observa el aumento que se va generando en gran parte se concentra en intereses de mora, ya que en algunos casos es mas alto el interés que el mismo capital adeudado, además la administración municipal en cabeza de la secretaria de hacienda ha realizado acuerdos de pago con el fin de aumentar el recaudo sin embargo el flujo de efectivo de los comerciantes afecta el pago oportuno de sus obligaciones.

### **Proceso de triangulación de información cualitativa en Atlas. Ti**

Para el desarrollo del análisis cualitativo de las posibles causas del crecimiento de la cartera por concepto de canon de arrendamiento en la Plaza de Mercado de Fusagasugá (2019–2024), se implementó un proceso de triangulación mediante el software **ATLAS. Ti Web**. Este programa informático permite organizar, codificar y relacionar información textual de manera organizada, facilitando el análisis riguroso de datos obtenidos a través de entrevistas, encuestas u otros instrumentos cualitativos, para este caso se realizaron entrevistas.

El proceso de triangulación en el programa informático combinó los datos recolectados de acuerdo con el método cualitativo, esto a través de la ejecución de las encuestas a personas

que han prestado su servicio al área administrativa y jurídica de la plaza de mercado y que aceptaron su participación la política de tratamiento de datos usada para esta investigación.

la triangulación realizada se inició creando una cuenta personal, se asignó un nombre representativo en este caso (Cartera plaza de mercado Fusagasugá 2019-2024) se subió al programa mencionado los documentos con la información recolectada en las encuestas que se realizaron, una vez cargada la información en la plataforma, se procedió a la lectura de cada entrevista, identificando de forma manual y detallada las unidades significativas de información.

Estas unidades fueron convertidas en fragmentos relevantes que expresaban causas, efectos, opiniones o propuestas relacionadas con la problemática investigada.

Posteriormente a cada cita se le asignaron códigos (ideas claves) que permitieran agruparlas en categorías analíticas. Por ejemplo, los comentarios sobre cultura del no pago, informalidad o deudas heredadas, fueron etiquetados bajo códigos que correspondían a las variables analizadas.

La funcionalidad de codificación cruzada del programa permitió observar qué temas se repetían entre los diferentes entrevistados y cómo estos se vinculaban con entre las diferentes encuestas y problemáticas comunes, facilitando así la identificación de patrones, coincidencias y relaciones causales entre las categorías. Así mismo, mediante las herramientas del software, se logró visualizar de forma clara la interrelación entre actores, causas, efectos y propuestas.

De esta manera fueron seleccionadas las ideas claves de cada encuesta y a su vez se determinó cada idea hacia cual problemática o alternativa de solución se encontraba enfocada, esto fue realizado respuesta por respuesta con el fin de que cada tema tocado dentro de las encuestas fuera relacionado de participante a participante para que al pasar al siguiente fase de la triangulación esta realizara la búsqueda y encontrará las coincidencias que finalmente nos daría

como resultado determinar punto a punto cuales son las problemáticas, su manejo y las posibles alternativas de solución que se pueden establecer para garantizar la disminución de la cartera por concepto de canon de arrendamiento.

El proceso se terminó con la síntesis de resultados y agrupando la información triangulada en varias dimensiones, este método utilizado generó un Excel con la información seleccionada lo que permitió organizar, comparar y analizar de manera cuidadosa la información aportada por los diferentes participantes dando como resultado los siguientes datos presentados a continuación:

### **Triangulación de entrevistas sobre la cartera de arrendamiento – Plaza de Mercado de Fusagasugá (2019–2024)**

**Tabla 16**

#### *Causas de la morosidad*

<b>Fuente</b>	<b>Causas principales del no pago</b>
Entrevistado 1 (Dayana Pardo)	Informalidad, deudas antiguas, cultura del no pago, contratos poco claros, fallecimientos, sobreendeudamiento.
Entrevistado 2 (Administradora anónima)	Intereses superiores al capital, cultura del no pago, falta de rotación de comerciantes, herencias familiares sin formalización.
Entrevistado 3 (funcionario plaza anónimo)	No se aplicó el reglamento, cultura del no pago, informalidad.
Entrevistado 4 (Exabogado)	Falta de caracterización de puestos, informalidad, deudas antiguas sin depuración, falta de seguimiento legal.

*Nota.* Elaboración propia a partir de la entrevistas

**Síntesis:** Todos los entrevistados coinciden en que la cultura del no pago, las deudas históricas sin gestión efectiva, y la informalidad son factores críticos. Además, se resalta la falta de control administrativo y de contratos legalmente exigibles.

**Tabla 17***Concentración de la deuda*

<b>Fuente</b>	<b>Razones por las que los módulos 1° y 2° concentran la mayor morosidad.</b>
Todos los entrevistados	Son módulos con altos cánones y menor rotación. En el segundo piso hay baja afluencia de compradores, lo cual reduce ingresos. Algunos arrendatarios están desde hace generaciones.

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la triangulación

**Síntesis:** Se confirma que los pisos con mayor morosidad coinciden con menor flujo comercial bajas ventas y altos cánones de arrendamiento.

**Tabla 18***Seguimiento al recaudo*

<b>Fuente</b>	<b>Mecanismos y frecuencia</b>
Entrevistado 1 y 2	Informe mensual desde Hacienda y Jurídica. Se intentó con abogado.
Entrevistado 3	Seguimiento mensual con datos en Excel.
Entrevistado 4	En años anteriores se tuvo abogado para cobros coactivos; actualmente no hay seguimiento jurídico.

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la triangulación

**Síntesis:** Existe seguimiento administrativo básico (facturas mensuales), pero carecen de continuidad legal, lo que limita su importancia.

**Tabla 19***Factores económicos y sociales*

<b>Fuente</b>	<b>Incidencias económicas y sociales.</b>
Todos los entrevistados	La informalidad, el desempleo y la competencia desleal externa afectan gravemente el recaudo. Después de la pandemia, aumentó el número de vendedores ambulantes en el entorno.

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la triangulación

**Síntesis:** Hay una afectación directa del contexto socioeconómico local y regional en la capacidad de pago de los adjudicatarios.

**Tabla 20***Informalidad*

Fuente	Impacto
Todos	La informalidad interna y externa impide una competencia justa y afecta ingresos. La falta de contratos vigentes limita incluso el acceso al crédito.

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la triangulación

**Síntesis:** La informalidad estructural afecta tanto la exigibilidad legal del cobro como la sostenibilidad económica de los comerciantes.

**Tabla 21***Gestión de deuda por fallecimiento*

Fuente	Manejo Administrativo
Entrevistado 1 y 2	Se remiten a comité contable y pueden reclamarse a herederos.
Entrevistado 3	Se remite a Hacienda para suspensión.
Entrevistado 4	Difícil recuperación; se plantea solidaridad de quien continúe con el puesto.

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la triangulación

**Síntesis:** La falta de protocolos claros y la ausencia de sucesores legales identificados obstaculizan el recaudo en estos casos.

**Tabla 22***Percepción de tarifas*

Fuente	¿Son justas?
Entrevistado 1	Sí, por área y ubicación.
Entrevistado 2	No, deberían ajustarse según valor real de mercado.
Entrevistado 3	Sí, pero con diferencias injustificadas.
Entrevistado 4	Son bajas, pero no conoce su base legal.

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la triangulación

**Síntesis:** Existe percepción de tarifas bajas, aunque con inconsistencias internas. Se reconoce necesidad de ajuste técnico.

**Tabla 23***Acuerdos de pago*

<b>Fuente</b>	<b>Existencia y cumplimiento</b>
Todos	Se ofrecen acuerdos desde Hacienda, pero pocos cumplen. Estrategias como condonación de intereses o acuerdos parciales no han sido efectivas de forma masiva.

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la triangulación

**Síntesis:** El bajo cumplimiento de acuerdos revela una necesidad de mejorar condiciones, plazos e incentivos.

**Tabla 24***Propuestas para mejorar el recaudo*

<b>Fuente</b>	<b>Sugerencias</b>
Entrevistado 1	Incentivos, conciliación, contratos claros, digitalización de pagos.
Entrevistado 2	Reducción de intereses, campañas de promoción, articulación institucional.
Entrevistado 3	Aplicación efectiva del reglamento interno.
Entrevistado 4	Borrón y cuenta nueva (riesgoso), inversión pública visible para generar conciencia de pago.

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la triangulación

**Síntesis:** Las propuestas se enfocan en formalización, estímulos, modernización del recaudo y pedagogía ciudadana.

**Tabla 25***Actores institucionales necesarios*

<b>Fuente</b>	<b>Entidades sugeridas</b>
Todos	Secretaría de Hacienda, Jurídica, Planeación, Infraestructura, Gobierno, Cultura, Oficina de Turismo, Concejo Municipal.

*Nota.* Elaboración propia a partir de los resultados de la triangulación

**Síntesis:** Se requiere un enfoque interinstitucional y transversal para resolver el problema de fondo.

La triangulación evidencia una coincidencia generalizada en los factores estructurales que explican la morosidad informalidad, deudas históricas, falta de cultura de pago y ausencia de gestión jurídica continua.

Las soluciones deben articularse entre ajustes normativos, mejoras administrativas y estrategias socioeconómicas integrales que reconozcan el papel económico y cultural de la plaza de mercado como fuente de comercialización de mercados internos y de los municipios vecinos.

### **Crecimiento de la Cartera**

Los datos recopilados muestran un aumento progresivo año por año en la cartera, pasando de \$2.662.063.000 en 2019 a \$4.567.133.700 en 2024. Es decir que este crecimiento sugiere e interpreta posibles dificultades en el recaudo de pagos y un aumento continuo en la deuda acumulada.

De acuerdo con toda la información seleccionada, se pretende identificar cual es la sección de la plaza de mercado en la cual se encuentra la mayor concentración de cartera, para así plantear alternativas de solución que tengan como objetivo el recaudo de esta y determinando la realidad económica donde se plateen acuerdos de pago para que los comerciantes puedan ser motivados a ponerse al día y así generar fluidez en cuanto a la recuperación de cartera de la plaza de mercado.

Por otro lado, mediante la estadística se establecerá la variación en cuanto a valor y porcentaje de cartera de año a año con el fin de identificar cuáles son las posibles intenciones de pago, para así poder brindar alternativas que aumenten el recaudo en el menor tiempo posible y en el caso del incremento de cartera poder establecer métodos para evitar su crecimiento.

Adicional mediante la investigación por medio de entrevistas se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas ¿cuáles son aquellos problemas a los que se enfrentan diariamente los

arrendatarios en cuanto a la generación de ingresos? ¿Cuáles son las tarifas de arriendo que cancelan? ¿Considera que estas tarifas de arriendo son las adecuadas? ¿Considera que la competencia en otras zonas de la ciudad ha afectado sus ventas cuales son las necesidades?

Con lo anterior y para garantizar cambios en la cartera de la plaza de mercado es necesario identificar las secciones con mayor cartera y con las entrevistas realizadas se podrá establecer las causas de la cartera presentada, y brindar soluciones ya que al conocer el valor real se podrán establecer estrategias que mejoren los ingresos de la plaza en general, pero en especial las áreas con mayor concentración de la deuda. (Véase apéndice A).

Posterior al cruce de información entre datos estadísticos y opiniones se establecerán alternativas que podrán generar mayor fluidez en los procesos y en los métodos de cobro y recaudo, se podrán proponer políticas que den manejo a el recaudo para así no permitir que año a año se aumente este rubro si no que se den alternativas de solución de manera periódica para que el cierre contable de cada año logre finalizar con la menor cartera posible.

Dando cumplimiento a los objetivos de la investigación los cuales son dar respuesta a las siguientes preguntas ¿cuál es el valor total actual de deuda? ¿cuántos arrendatarios están en mora? ¿Por qué los arrendatarios no pagan? ¿Cómo influyen la informalidad y la gestión administrativa? se estableció que la deuda actual correspondiente a activos en la plaza de mercado de Fusagasugá por concepto de arriendo es de \$4.567.133.700 con corte al año 2024, esta deuda ha venido siendo afectada a través de los años, al realizar la entrevista a las personas que han estado vinculadas en los trámites pertinentes a la problemática se confirma lo analizado.

Se establece que las principales causas por las cuales se ha evidenciado el aumento en la cartera corresponde a que los comerciantes se justifican en que el comercio informal el cual recae sobre los vendedores ambulantes que se encuentran ubicados en la zona exterior de la plaza

de mercado y que no cancelan ningún tipo de arriendo, consideran que ellos quienes se encuentran ubicados en la parte interna de la plaza tampoco deberían cancelar ya que les parece injusto, adicional a ello existen familias las cuales al pasar de los años de generación en generación han trasladado el uso de los locales y a su vez la cultura del no pago, esto hace que no se permita la adjudicación de los puestos de trabajo a nuevos comerciantes que se acojan al reglamento y puedan influir en que no se aumente la cartera si no que por el contrario se empiece a ver la disminución y el equilibrio del sistema económico.

Por otro lado se observa que durante el periodo analizado 2019-2024 han surgido carteras que tienden a ser deudas de difícil cobro y a su vez el interés que han causado es inclusive mayor al capital adeudado dando motivo para que día a día estas deudas fueran en incremento y poco recaudo, es evidente que la deuda han sido causadas por gestiones en las cuales ha faltado la implementación, control y seguimiento del reglamento interno, otra de las causas por las cuales la cartera con corte a 2024 se encuentre tan elevada es debido a que no se ha realizado el trámite administrativo y jurídico para establecer si esta cartera será recauda o por el contrario deberá ser castigada y depurada con el fin de tener una cartera clara y precisa en la que se muestre la realidad fiscal de la plaza de mercado.

En el desarrollo del análisis de la información recolectada primero existe una cultura de no pago por temas de ser justos de quienes cancelan y quienes no lo hacen, la informalidad las ventas en el exterior de la plaza de mercado hacen que el flujo de compradores sea menor inclusive en la parte interior, dentro de la misma plaza se observa como el primer piso cuenta con más compradores de manera que el segundo piso es menos visitado por compradores viéndose afectados significativamente estos puestos de trabajo los cuales también tiene una obligación de responder por el canon de arrendamiento.

En cuanto a la administración y su gestión se concluye que al contar con un abogado que se haga cargo de estos casos se puede mitigar el incremento de la cartera y se logran tomar medidas para disminuir los riesgos, la gestión administrativa y el tener el abogado encargado del tema de la cartera en la plaza de mercado permitió que el porcentaje de aumento de año a año disminuyera puesto que en 2020 la cartera aumento en un 12% respecto al año anterior y en 2021 esta aumento en un 9% y de 2022 en a 2024 ha aumentado en un 8% lo cual indica que si se cuenta con medidas administrativas que mitiguen y controlen la cartera se podrá ir disminuyendo su porcentaje de aumento y por el contrario con la depuración y el control de esta se podrá llegar a un dato claro de cartera recaudable.

Como medidas correctivas se recomienda que en cabeza de la alcaldía municipal a través de la secretaria de hacienda establecer mecanismos de control que garanticen el cumplimiento del reglamento interno para poder garantizar la disminución de cartera, buscar alternativas de solución mediante acuerdos de pago asequibles a los comerciantes, garantizar beneficios a los comerciantes para el desarrollo de sus actividades económica, actividades que mediante el recaudo se vea cuáles son estos beneficios y permitan que los comerciantes obtengan credibilidad de las medidas y así encuentren beneficiosos el ponerse al día en sus deudas y evitar retrasos en sus pagos, adicional a ello se debe intervenir en el comercio informal para así aplicar cambios dar una mejor organización y garantizar la estabilidad económica tanto de la plaza de mercado como el de sus comerciantes.

### **Discusión de resultados por objetivos**

**Objetivo 1. Analizar el perfil socioeconómico de los arrendatarios, evaluar su capacidad de pago y entender las razones del incumplimiento**

El análisis del perfil socioeconómico de los arrendatarios muestra que la morosidad no responde a una sola causa. Por un lado, se identifican problemas reales en los ingresos y la poca venta de ciertas actividades comerciales, las cuales reducen la capacidad de cumplir con el pago oportuno. Por otro lado, también influyen aspectos culturales, como la percepción de que el incumplimiento no conduce a sanciones, alimentando una cultura permisiva.

Bajo la perspectiva de eficiencia en el recaudo, es necesario aplicar un método útil y práctico que ofrezca mecanismos de flexibilización para quienes tengan dificultades económicas justificadas, y aplicar medidas estrictas frente a quienes incurren en una mora. Estos hallazgos se confirman en las tablas de distribución por actividad y módulo, donde se refleja una marcada desigualdad en la capacidad de pago entre distintos grupos de arrendatarios.

## **Objetivo 2. Caracterizar el comportamiento de la deuda 2019–2024**

El análisis de la deuda entre 2019 y 2024 muestra que la cartera de arrendatarios activos aumentó de manera constante, alcanzando su punto más alto en 2022, mientras que las obligaciones de los suspendidos se mantuvieron estables, aunque con valores relevantes que no pueden pasarse por alto. Este comportamiento revela que la problemática no afecta a todos los arrendatarios por igual, sino que se concentra en perfiles específicos. Tal como lo plantean los estudios sobre cartera vencida, es fundamental hacer una categorización, por un lado, aquellos con capacidad de normalizar sus pagos, a quienes resulta conveniente ofrecer facilidades de pago y finalmente los deudores con deudas considerables, cuyas obligaciones requieren procesos de depuración y medidas fuertes para evitar que la deuda siga acumulándose.

### **Objetivo 3. Analizar las prácticas administrativas y jurídicas aplicadas en la plaza y su impacto en el control de la cartera vencida**

La revisión de las prácticas administrativas y jurídicas revela fallas considerables que han dificultado el control de las deudas. Se identifican contratos desactualizados, falta de trazabilidad en los pagos y ausencia de mecanismos de alerta temprana, lo que genera atrasos en la gestión de cobro. Estas deficiencias contrastan con los principios de la Nueva Gestión Pública (NGP), la cual promueve procesos más técnicos, transparentes y apoyados en herramientas digitales para mejorar la eficiencia institucional (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992; Pollitt & Bouckaert, 2017).

De esta situación surge la necesidad de modernizar los procesos de cobro en la Plaza de Mercado, lo cual implica fortalecer las competencias del coordinador encargado y apoyarse en un sistema de alertas tempranas que permita detectar la morosidad a tiempo. A ello se deben sumar acuerdos de pago y seguimiento oportuno de las deudas, de manera que la gestión no sea reactiva sino preventiva. Este contraste entre la práctica actual y los postulados de los enfoques contemporáneos de administración pública refuerza la urgencia de un cambio institucional que integre innovación, control y rendición de cuentas (Peters & Pierre, 2016; Pollitt, 2019).

### **Objetivo 4. Proponer lineamientos estratégicos orientados a la prevención de la morosidad y fortalecimiento del recaudo.**

Los lineamientos diseñados buscan equilibrar la necesidad de recaudo con la realidad socioeconómica de los arrendatarios. Entre las medidas propuestas se incluyen descuentos por pronto pago, para motivar la normalización temprana de la deuda, sanciones proporcionales frente a los meses en mora, reforzar la disciplina de cobro y posibilidad de acuerdos flexibles bajo condiciones verificables. A ello se suma la necesidad de implementar plataformas digitales

de notificación y recaudo, que reduzcan tiempos y costos administrativos (relación costo - beneficio). Estos lineamientos se sustentan en teorías que resaltan la importancia de combinar incentivos con sanciones, adaptando cada medida al contexto local de la plaza de mercado.

**Objetivo 5. Analizar el seguimiento de los pagos para identificar oportunamente la morosidad y tomar acciones preventivas.**

El diagnóstico del sistema de seguimiento actual muestra debilidades en la identificación temprana de los arrendatarios morosos y en la capacidad para actuar de manera preventiva. Una gestión efectiva debería contemplar espacios claros de tiempo como por ejemplo 30, 60 y 90 días como máximo, que activen acciones automáticas desde un simple recordatorio hasta el proceso a cobro jurídico. Además, la introducción de indicadores de desempeño (KPI), como la tasa de normalización mensual, los días promedio de mora o el porcentaje de cartera mayor a 180 días, permitiría medir el impacto real de las acciones de recaudo. Con estas mejoras, la administración no solo reaccionaría ante la mora, sino que tendría herramientas para anticiparla y contenerla, lo que fortalecería la sostenibilidad económica de la plaza.

La siguiente tabla presenta indicadores clave de desempeño (KPI) diseñados para medir la eficacia de la gestión de cartera en la Plaza de Mercado de Fusagasugá. Estos indicadores permiten a la administración evaluar el impacto de las acciones de recaudo, anticipar riesgos y fortalecer la sostenibilidad económica.

**Tabla 26**

*Indicadores de gestión de la cartera de arrendamientos en la plaza de mercado de Fusagasugá.*

<b>Indicador (KPI)</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente de datos</b>
Tasa de regulación mensual.	Arrendatarios con deuda que se ponen al día cada mes.	Reportes de recaudo mensual – Secretaría de Hacienda.
Días promedio de mora.	Número promedio de días de atraso en los pagos.	Registros de facturación y cartera vencida.

% de cartera >180 días.	Proporción de la deuda con antigüedad mayor a 6 meses.	Base de datos de cartera – Secretaría de Hacienda.
Tiempo de reacción de la administración.	Días promedio entre el primer atraso y la acción administrativa.	Documentos administrativos de gestión de cobro.

---

*Nota.* Elaboración propia (2025), a partir de registros administrativos y bases de datos de la Secretaría de Hacienda Municipal.

En conjunto, la discusión evidencia que el fenómeno de la cartera vencida en la Plaza de Mercado de Fusagasugá responde tanto a factores estructurales y culturales de los arrendatarios, como a falencias administrativas y jurídicas en la gestión municipal. La aplicación de teorías de cartera vencida, incentivos y gestión pública aporta un marco sólido para diseñar estrategias diferenciadas, que combinen incentivos, sanciones y modernización tecnológica. Con ello, se fortalece la pertinencia académica del estudio y se orienta a la formulación de una política pública más justa y eficaz en materia de recaudo.

### **Determinar el comportamiento histórico de la deuda acumulada por el canon de arrendamiento en la plaza de mercado entre el periodo 2019 y 2024.**

El siguiente análisis estadístico permitió evidenciar un crecimiento continuo de la cartera activa de la plaza de mercado del municipio de Fusagasugá, pasando de \$2.662 millones en 2019 a \$4.567 millones en 2024. Las variaciones anuales fluctúan entre el 9% y el 16%, indicando un problema progresivo de recaudo. El módulo del primer piso concentró el mayor volumen de deuda activa, mientras que el segundo piso lideró la cartera suspendida y de igual manera los demás módulos que también evidencian acumulación de deudas por diferentes motivos.

Este comportamiento evidencia una falta de mecanismos eficaces de control y recuperación teniendo en cuenta que dentro de la investigación se encontró deudas de personas que ya están fallecidas y de acuerdos de pagos incumplidos que no llevan ningún proceso jurídico.

### **Analizar el perfil socioeconómico de los arrendatarios para evaluar su capacidad de pago y entender las razones del incumplimiento.**

A través del análisis cualitativo (entrevistas a administradores, abogado y funcionarios), se detectó que gran parte de los arrendatarios enfrentan condiciones de informalidad, competencia desleal con vendedores ambulantes externos, herencias sin formalizar, sobreendeudamiento y bajos márgenes de ganancia. Además, se identificó una ocupación múltiple de puestos de trabajo por parte de algunos adjudicatarios, lo cual compromete su capacidad de pago y aumenta el riesgo de incumplimiento de pago de la obligación.

### **Identificar las principales causas del incumplimiento en el pago del canon de arrendamiento.**

Dentro de las causas más relevantes del incumplimiento de pago se encontraron la cultura del no pago, informalidad, ausencia de seguimiento jurídico, deudas heredadas sin depuración y percepción de inequidad frente a los comerciantes informales externos. También se evidenció la falta de contratos formalizados, así como de medidas coercitivas, no existen mecanismos jurídicos o administrativos efectivos (como demandas, embargos, sanciones contractuales o restituciones de los puestos) que obliguen a los arrendatarios morosos a cumplir con su obligación de pago, para garantizar el pago oportuno.

### **Evaluar la gestión administrativa y su impacto en el crecimiento de la cartera.**

Se concluye que la gestión administrativa fue ineficiente. Durante el período en que se contó con asesor jurídico, el crecimiento de la cartera se desaceleró significativamente. Sin embargo, al suprimir esta función, se evidenció nuevamente el incremento progresivo de la deuda. Se recomienda implementar un sistema de control continuo y jurídico que permita detectar y actuar oportunamente frente a los incumplimientos.

**Proponer estrategias para mejorar la recaudación y prevenir el aumento de la cartera.**

Se plantearon estrategias basadas en el análisis cuantitativo y cualitativo, tales como, depuración de cartera, revisión contractual, aplicación efectiva del reglamento, fortalecimiento de acuerdos de pago, uso de herramientas digitales para el recaudo, campañas de sensibilización tributaria y articulación interinstitucional. Estas propuestas apuntan a mejorar la estabilidad financiera de la plaza de mercado y recuperar progresivamente la cultura de pago.

## Conclusiones

### Identificación de las causas del incremento de la cartera Objetivo 1.

Se concluye que el aumento de la cartera en la Plaza de Mercado de Fusagasugá obedece a una combinación de factores administrativos, económicos y culturales. Entre los más relevantes se encuentran la falta de actualización contractual, la débil gestión de cobro, la informalidad y la baja cultura de pago. Estos elementos generan un entorno propicio para la acumulación de deudas y la percepción de permisividad frente al incumplimiento.

### Análisis del comportamiento de la cartera 2019–2024 Objetivo 2.

El estudio evidenció un crecimiento continuo de la deuda, pasando de \$2.662 millones en 2019 a \$4.567 millones en 2024, con variaciones anuales entre el 9% y el 16%. La cartera activa se concentra en el primer piso, mientras que la cartera suspendida se acumula en el segundo piso. Esta distribución refleja desigualdades en el nivel de riesgo y la probabilidad de recuperación, lo que exige estrategias prontas de gestión.

### Examen de la gestión administrativa actual Objetivo 3.

La administración municipal ha implementado mecanismos como acuerdos de pago y seguimiento administrativo básico, sin embargo, estos carecen de continuidad jurídica y eficacia. La falta de coordinación interinstitucional, sumada a la ausencia de sistemas digitales consolidados, limita la recuperación de cartera y debilita la legitimidad institucional frente a los arrendatarios cumplidos.

### Comparación con experiencias de otros municipios Objetivo 4.

Al contrastar el caso de Fusagasugá con las experiencias de Bogotá, Medellín y Girardot, se confirma que la problemática de morosidad en plazas de mercado es recurrente en el país. Las estrategias más efectivas han sido la modernización digital, la facturación electrónica y la

profesionalización de la administración. Esto demuestra que la incorporación de tecnologías y la aplicación rigurosa de reglamentos generan mejoras en el recaudo y mayor confianza ciudadana.

Propuesta de lineamientos para la gestión de cartera Objetivo 5.

Se plantea como estrategia integral la adopción del sistema de semaforización de cartera, la depuración de deudas incobrables, el fortalecimiento de acuerdos de pago con incentivos y la implementación de herramientas digitales para el recaudo. Estas medidas, acompañadas de campañas pedagógicas y coordinación interinstitucional, contribuirán a la sostenibilidad económica de la plaza y al fortalecimiento de la cultura de pago en el municipio (véase tabla 41).

## **Recomendaciones**

La formulación de recomendaciones constituye un paso esencial dentro del proceso investigativo, pues permite transformar los hallazgos en orientaciones concretas para la gestión pública. En este caso, las propuestas se organizan en tres horizontes temporales —corto, mediano y largo plazo— con el fin de ofrecer un plan de acción progresivo y realista. Esta clasificación busca facilitar la toma de decisiones de la administración municipal, priorizando medidas inmediatas como la depuración de cartera, acciones intermedias relacionadas con la modernización tecnológica y la actualización contractual, y estrategias de largo alcance orientadas a consolidar una política pública sostenible para la plaza de mercado de Fusagasugá.

### **Diseño de una política pública local de gestión de plazas de mercado**

Se recomienda que el Municipio de Fusagasugá formule una política pública específica para la administración de la plaza de mercado, incorporando criterios de sostenibilidad económica, formalización del comercio y justicia en la asignación de puestos. Esta política debe articularse con el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 y con los lineamientos del Plan de Ordenamiento Territorial (POT).

### **Implementación de un sistema completo de gestión de cartera**

La Secretaría de Hacienda debe adoptar una plataforma tecnológica que permita la actualización en tiempo real de los estados de cuenta, el envío de recordatorios automáticos y la generación de alertas tempranas de morosidad. Esta innovación responde al enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP) y mejorará la transparencia y la eficiencia administrativa.

### **Estrategias diferenciadas de recuperación de deuda**

Se recomienda aplicar un modelo escalonado de cobro:

- Deudas a corto plazo, notificaciones persuasivas y facilidades de pago inmediatas.

- Deudas a mediano plazo, acuerdos de pago condicionados con incentivos.
- Deudas *a largo plazo*, acciones jurídicas y restitución de puestos.
- Este enfoque se sustenta en la Teoría de Cartera Vencida y en la necesidad de equidad en la gestión pública.

### **Formalización y control de adjudicatarios**

Se sugiere revisar el cumplimiento del Decreto 116 de 2023, que limita a tres los puestos por adjudicatario. Deben adoptarse mecanismos de verificación periódica para evitar la concentración en pocos comerciantes y prevenir riesgos de incumplimiento financiero.

### **Articulación con programas sociales y económicos**

El saneamiento financiero de la plaza debe acompañarse de estrategias de apoyo al pequeño comerciante, como programas de educación financiera, créditos blandos y capacitación en gestión empresarial. Esto no solo favorece la recuperación de la cartera, sino que contribuye a la resiliencia económica del municipio.

### **Depuración contable de cartera incobrable**

Se recomienda a la Secretaría de Hacienda realizar el castigo contable de las deudas de arrendatarios fallecidos, que ascienden a más de \$740 millones. Mantenerlas en los balances genera una imagen distorsionada de las finanzas públicas. Este proceso debe ser evaluado en el Comité de Sostenibilidad Contable Municipal.

### **Monitoreo y evaluación permanente**

Es necesario establecer indicadores de desempeño (ejemplo: porcentaje de recuperación de cartera, tiempo promedio de mora, número de acuerdos de pago cumplidos) para medir el impacto de las estrategias implementadas. Estos indicadores deben reportarse de manera

semestral al Concejo Municipal, garantizando transparencia y control *social*. *Aportes* al Campo de Formación de Posgrado

Este estudio de análisis representa un aporte significativo al campo de la gestión pública territorial y la administración de bienes fiscales municipales, al ofrecer un enfoque completo que relaciona análisis cuantitativo, diagnóstico cualitativo y propuestas de mejora concretas ante una problemática. En el marco de la Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial, el trabajo no solo evidencia capacidades para diagnosticar problemáticas complejas reales en contextos locales, sino que también propone soluciones viables y razonables, alineadas con principios de legalidad, eficiencia y participación ciudadana.

Asimismo, la investigación fortalece el conocimiento aplicado en el diseño de políticas públicas orientadas al saneamiento financiero, el aprovechamiento económico del espacio público y la modernización administrativa, consolidando competencias estratégicas para el ejercicio profesional en entidades del orden territorial.

### **Tabla 27**

*Recomendaciones para la gestión de la cartera vencida en la Plaza de Mercado de Fusagasugá.*

<b>Tiempo</b>	<b>Recomendaciones principales</b>
Corto plazo (0–12 meses)	Depuración de cartera vencida (clasificación de deudas recuperables e incobrables). - Implementación del semáforo de cartera. - Fortalecimiento de canales de comunicación y socialización de consecuencias jurídicas.
Mediano plazo (1–3 años)	Modernización tecnológica e integración con plataformas de recaudo en línea. - legalización y actualización de contratos de arrendamiento. - Capacitación interinstitucional en gestión de cartera pública y mediación.
Largo plazo (más de 3 años)	Formulación de una política pública municipal para plazas de mercado. - Inversión en infraestructura y entorno comercial.

- Promoción de campañas de cultura ciudadana y corresponsabilidad en el pago.

---

*Nota.* Elaboración propia a partir de los hallazgos del estudio (2019–2024).

Las recomendaciones aquí planteadas no solo buscan responder a la problemática de la cartera vencida, sino también abrir el camino hacia una gestión más eficiente, equitativa y sostenible de la plaza de mercado. Su implementación implica reconocer este espacio como un bien público estratégico de abastecimiento, cuya adecuada administración fortalece la seguridad alimentaria, dinamiza el comercio local y regional y además refuerza la confianza ciudadana en la administración. De este modo, las acciones sugeridas se convierten en insumos valiosos para la formulación de una política pública municipal que trascienda lo financiero y contribuya al bienestar social y económico del Municipio de Fusagasugá.

### **Futuras Líneas de Investigación**

#### **Estudios comparativos intermunicipales**

Analizar la gestión de cartera en plazas de mercado de otros municipios del departamento de Cundinamarca para identificar buenas prácticas replicables.

Evaluación del impacto de plataformas digitales en el recaudo. Investigar cómo la incorporación de tecnologías emergentes puede transformar la eficiencia en el cobro y control de arrendamientos públicos.

Diseño de una política pública de uso y aprovechamiento del espacio público.

Formular un modelo normativo que unifique criterios de administración, vigilancia, recaudo y reinversión en plazas de mercado y otros bienes fiscales municipales.

Análisis del impacto socioeconómico de la informalidad, profundizar en las causas relevantes de esta práctica comercial en mercados públicos y sus repercusiones en las finanzas municipales.

**Aporte académico**

Este trabajo constituye el primer estudio de análisis sobre la cartera de arrendamiento en la plaza de mercado del municipio de Fusagasugá con enfoque de política pública. Su aporte radica en integrar el análisis financiero con la perspectiva de conflicto social y gobernanza local, ofreciendo una base para futuras decisiones administrativas y normativas. De manera complementaria, abre líneas de investigación sobre, la gestión de ingresos no tributarios en municipios intermedios, la digitalización del recaudo en bienes fiscales, y estudios comparativos sobre cultura de pago en plazas de mercado en Colombia y América Latina.

### Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Fusagasugá. (2019–2024). *Registros administrativos de arrendamientos Plaza de Mercado*. Secretaría de Hacienda de Fusagasugá. <https://alcaldiafusagasuga.gov.co>
- Alcaldía de Fusagasugá. (2022). *Mapa político-administrativo del municipio de Fusagasugá* [Mapa]. Observatorio Socioeconómico de Fusagasugá. <https://fusagasuga-cundinamarca.gov.co>
- Alcaldía de Girardot. (2021). *Informe de recaudo plazas de mercado*. Secretaría de Hacienda Municipal.
- Asobancaria. (2024). *Cultura de pago y confianza en Colombia*. Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia. <https://www.asobancaria.com>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). *Informe de política fiscal y cultura tributaria en América Latina*. BID. <https://publications.iadb.org>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *Moral tributaria en América Latina: Retos y perspectivas*. BID. <https://publications.iadb.org>
- Becerra, C. A. S. (2024). *Gestión tributaria municipal: Estudio de caso en los municipios del departamento*. *Revista CEA ITM*. <https://www.redalyc.org/journal/6381/638177328012/html/>
- Caballero-Lozada, M. F., & Nieto-Gómez, L. E. (2015). *Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario*. *Entramado*, 11(1), 124–134. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5473640.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Dinámicas de la economía informal en mercados de abasto de América Latina*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Panorama social de América Latina 2021*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) & Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT). (2025). *Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe: Panorama de ingresos y retos de recaudo*. CEPAL. <https://www.cepal.org>

Consejo de Estado, Sección Tercera. (2000, 7 de diciembre). *Sentencia Exp. 25000-23-24-000-1995-5396-01*. Bogotá, Colombia.

Constitución Política de Colombia. (1991). *Gaceta Constitucional*.  
<https://www.constitucioncolombia.com>

Contraloría de Bogotá. (2023). *Informe sobre la gestión de plazas de mercado distritales*.  
Contraloría de Bogotá.

Contraloría de Bogotá. (2023). *Informe sobre la situación de las plazas de mercado en Bogotá*.  
Contraloría Distrital de Bogotá. <https://www.contraloriabogota.gov.co>

Contraloría de Bogotá. (2025). *Informe distrital sobre la gestión de las plazas de mercado y cartera morosa 2024–2025*. Contraloría de Bogotá D.C.

<https://www.contraloriabogota.gov.co>

Contraloría General de la República. (2020). *Informe sobre gestión de bienes fiscales municipales*. Contraloría General de la República. <https://www.contraloria.gov.co>

Contraloría General de la República. (2020). *Informe sobre la administración de bienes inmuebles de propiedad pública*. Contraloría General de la República.

- Cuervo, R. (2015). *La nueva gestión pública en las administraciones locales*. Editorial Universidad del Rosario.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2020). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018: Proyecciones municipales 2020*. DANE.  
<https://www.dane.gov.co>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2020). *Proyecciones de población municipal 2020–2025*. DANE. <https://www.dane.gov.co>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2019). *Política para la gestión eficiente de los bienes públicos municipales*. DNP.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2020). *Planificación territorial y gestión de bienes fiscales*. DNP.
- Dewey, J. (1916). *Democracy and education*. Pennsylvania State University.  
<https://nsee.memberclicks.net/assets/docs/KnowledgeCenter/BuildingExpEduc/BooksReports/10.%20democracy%20and%20education%20by%20dewey.pdf>
- Dewey, J. (2009). *Teoría de la administración pública y gestión de recursos municipales*. Fondo de Cultura Económica.
- Empresa de Desarrollo Urbano de Medellín (EDU). (2022). *Informe de gestión plazas de mercado*. Alcaldía de Medellín.
- Escobar Álvarez, D. (2019). *Gerencia pública y burocracia. La Nueva Gestión Pública (NGP), en clave latinoamericana*. Universidad del Valle.  
[https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789587659962\\_A40019810/preview-9789587659962\\_A40019810.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789587659962_A40019810/preview-9789587659962_A40019810.pdf)

- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.  
<https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/an-introduction-to-qualitative-research/book261109>
- Gobernación de Cundinamarca. (2022). *Plan de desarrollo departamental 2020–2024: Cundinamarca región que progresa*. Gobernación de Cundinamarca.  
<https://www.cundinamarca.gov.co>
- Hood, C. (1991). *A public management for all seasons?* *Public Administration*, 69(1), 3–19.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Instituto para la Economía Social (IPES). (2023). *Reglamentos internos y gestión administrativa de plazas de mercado en Bogotá*. IPES. <https://www.ipes.gov.co>
- Ley 1551 de 2012. (2012, 6 de julio). *Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios*. *Diario Oficial No. 48.483*.
- Martínez, L., & Ruiz, A. (2021). *La sostenibilidad de las plazas de mercado y la gestión fiscal municipal: Retos y oportunidades*. *Revista de Administración Pública y Desarrollo Local*, 5(2), 33–49.
- Mendoza, L. (2018). *Gestión de la cartera en el sector público colombiano*. Escuela Superior de Administración Pública.
- Mian, S. L., & Smith, C. W. (1992). *Accounts receivable management policy: Theory and evidence*. *The Journal of Finance*, 47(1), 169–200. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1992.tb03982.x>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2016). *The handbook of public administration* (3rd ed.). SAGE Publications.

- Pollitt, C. (2019). *Managerialism revisited*. *Public Money & Management*, 39(7), 479–486.  
<https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1648010>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Rosen, H. S., & Gayer, T. (2014). *Public finance* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Tirole, J. (1994). *The theory of incentives in procurement and regulation*. MIT Press.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). (2023). *Documento maestro del programa de Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial*. UNAD.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). (2023). *Líneas de investigación institucionales 2023*. UNAD. <https://repository.unad.edu.co/>

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Guía de entrevista*

Mi nombre es Julieth Amanda Pinzón Garzón, estudiante de la Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.

La siguiente entrevista busca identificar las causas existentes sobre el porqué de la morosidad en el pago de cánones de arrendamiento en la plaza de mercado de Fusagasugá.

#### **Consentimiento Informado**

Esta entrevista es de carácter confidencial. Los datos aquí recolectados se utilizarán única y exclusivamente con fines académicos, en el marco de un trabajo de investigación de la Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. La participación es totalmente voluntaria, y usted puede retirarse en cualquier momento si así lo desea.

En cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y del Decreto 1377 de 2013<sup>1</sup>, mediante los cuales se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales en Colombia, garantizamos la protección de su información personal, la cual no será divulgada, comercializada ni utilizada para fines distintos a los establecidos.

¿Está de acuerdo en participar en la entrevista?  Sí  No

¿Cuál es su nombre o desea que sea tomado como anónimo hace cuánto tiempo trabaja como administrador (a) en la plaza de mercado del Municipio de Fusagasugá?

### **Gestión administrativa y seguimiento al recaudo**

- ¿Ha evidenciado cuales podrían ser las principales causas del no pago del canon de arrendamiento?

De acuerdo con las estadísticas, el módulo del primer y segundo piso son los que tienen la mayor morosidad, ¿por qué cree usted que la deuda se concentra en estas áreas de la plaza de mercado?

- ¿Con qué frecuencia se hace seguimiento al cumplimiento de los pagos por parte de los arrendatarios?

- ¿Existen estrategias de cobro activas? ¿Cómo se desarrollan?

### **Factores económicos**

- ¿Cuáles considera que son las principales causas por las cuales los arrendatarios incurren en mora?

- ¿Cómo influye la informalidad del trabajo en el cumplimiento de estas obligaciones?

- ¿Ha influido la situación económica local y regional en los niveles de morosidad?

### **Comportamiento de los arrendatarios**

- ¿Ha identificado algún patrón común entre los arrendatarios morosos?

- ¿Qué impacto tiene que algunos adjudicatarios tengan más de tres puestos?

- ¿Cómo se gestionan las deudas de arrendatarios que ya están fallecidos?

### **Tarifa del canon y percepción de los arrendatarios**

- ¿Considera que las tarifas actuales de arriendo son justas?

- ¿Se han solicitado revisiones o ajustes de las tarifas?

### **Acuerdos de pago, estrategias de recuperación**

- ¿Qué mecanismos existen para facilitar acuerdos de pago?

- ¿Qué dificultades han surgido en su cumplimiento?
- ¿Qué estrategias han sido efectivas para recuperar esa cartera?

### **Propuestas**

- ¿Qué estrategias considera necesarias para mejorar el recaudo?
- ¿Qué actores institucionales deberían intervenir?
- ¿Qué medidas se podrían implementar para evitar el crecimiento de la cartera?

### **Cierre**

Agradezco inmensamente su tiempo y disposición para responder a estas preguntas. ¿Hay algo adicional que desee compartir o alguna recomendación relevante para mejorar el sistema de recaudo?

Firma del entrevistado: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Ley 1581 de 2012, “Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.” Diario Oficial No. 48.587 del 17 de octubre de 2012. Decreto 1377 de 2013, “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012.” Diario Oficial No. 48.834 del 27 de junio de 2013.

## Apéndice B

### *Tarifas Canon De Arrendamiento*

Al revisar la tabla consolidada de los puestos de la plaza de mercado, se observa que estas cifras permiten concluir que los valores fijados como canon de arrendamiento resultan asequibles para los arrendatarios y, en sí mismos, no constituyen una carga económica excesiva. En otras palabras, el problema del no pago no radica en la liquidación de las tarifas, sino en factores asociados a la gestión administrativa del recaudo por parte de la Administración Municipal.

No obstante, es preciso señalar que dichas tarifas presentan un atraso normativo, puesto que no se encuentran ajustadas a lo estipulado en el **Decreto Municipal 126 del 14 de diciembre de 2022**, norma que reglamenta la retribución económica por el aprovechamiento económico del espacio público en Fusagasugá. Este decreto introduce parámetros técnicos claros para la liquidación, tales como:

- El **Porcentaje de Cobro (PC)**, que debe oscilar entre el 0,6% y el 1,5% sobre el valor del metro cuadrado de la zona geoeconómica, y que para ventas informales reguladas puede fluctuar entre el 0,1% y el 0,5%.
- El **Costo de Sostentamiento (CS)**, calculado hasta en un 0,1% del valor de la zona geoeconómica, destinado a garantizar el mantenimiento y embellecimiento de los espacios públicos.
- Variables adicionales como el área de aprovechamiento económico, la duración de la actividad, el fomento de proyectos ambientales, sociales y culturales y la clasificación de eventos masivos o de aglomeración, que también inciden en la determinación final del cobro.

La fórmula consignada en el artículo 16 del decreto ( $CM = ((BC + (BC \times \Sigma(VA))) \times m^2) + \text{mob})$ ) refleja la intención de establecer un cálculo más integral, que trascienda el simple valor del arrendamiento e incorpore costos de administración, mantenimiento y uso del mobiliario. Sin embargo, la evidencia encontrada en la investigación muestra que este esquema de liquidación no se ha aplicado de manera efectiva en la plaza de mercado, lo que ha derivado en tarifas detenidas y desactualizadas.

En consecuencia, puede afirmarse que la problemática de la cartera vencida no se origina en el nivel de los cánones establecidos, sino en la falta de actualización, control y aplicación de la normativa vigente. Este vacío administrativo ha generado inequidad, pues los arrendatarios continúan pagando valores por debajo de lo estipulado en la regulación local, mientras el municipio deja de percibir ingresos que podrían destinarse al sostenimiento y mejoramiento del espacio público específicamente el de la plaza de mercado.

Este hallazgo resulta importante dentro del análisis, ya que permite ubicar el problema en el terreno de la gestión institucional más que en la capacidad de pago de los usuarios. Por ello, se hace indispensable que las autoridades municipales avancen en la aplicación rigurosa del Decreto 126 de 2022, de manera que la liquidación de la retribución económica responda a criterios técnicos y objetivos, fortaleciendo así la sostenibilidad económica del recaudo y garantizando una administración eficiente sobre los bienes públicos.

## Apéndice C

*Informe cartera activos y suspendidos arrendatarios plaza de mercado Fusagasugá periodo 2019 a 2024.*

**Tabla 28**

*Cartera activos año 2019*

<b>Módulo</b>	<b>Deuda</b>
Segundo piso	\$ 534.666.400
Módulo de frutas	\$ 37.924.700
Edificio anexo	\$ -
Primer piso	\$ 1.839.092.400
Plaza satélite	\$ 200.704.700
Módulo campesino	\$ 49.674.800
Marquesina	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 2.662.063.000</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

**Tabla 29**

*Cartera suspendidos año 2019*

<b>Módulo</b>	<b>Deuda</b>
Segundo piso	\$ 1.840.506.100
Módulo de frutas	\$ 131.064.000
Edificio anexo	\$ -
Primer piso	\$ 916.429.300
Plaza satélite	\$ 776.938.500
Módulo campesino	\$ 275.793.000
Marquesina	\$ 166.449.700
<b>Total</b>	<b>\$ 4.107.180.600</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

**Tabla 30**

*Cartera activos 2020*

<b>Módulo</b>	<b>Deuda</b>
Segundo piso	\$ 598.879.700
Módulo de frutas	\$ 47.850.200
Edificio anexo	\$ -
Primer piso	\$ 2.059.183.100

Plaza satélite	\$ 213.266.100
Módulo campesino	\$ 55.287.600
Marquesina	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 2.974.466.700</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

### Tabla 31

#### *Cartera suspendidos 2020*

<b>Módulo</b>	<b>Deuda</b>
Segundo piso	1.894.315.000
Módulo de frutas	134.727.800
Edificio anexo	790.000
Primer piso	943.653.700
Plaza satélite	814.957.300
Módulo campesino	279.559.100
Marquesina	168.615.600
<b>Total</b>	<b>4.236.618.500</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

### Tabla 32

#### *Cartera activos 2021*

<b>Módulo</b>	<b>Deuda</b>
Segundo piso	\$ 660.403.700
Módulo de frutas	\$ 56.961.900
Edificio anexo	\$ -
Primer piso	\$ 2.252.605.500
Plaza satélite	\$ 226.284.500
Módulo campesino	\$ 60.701.100
Marquesina	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 3.256.956.700</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

### Tabla 33

#### *Cartera suspendidos año 2021*

<b>Módulo</b>	<b>Deuda</b>
Segundo piso	\$ 1.927.837.400
Módulo de frutas	\$ 136.519.900
Edificio anexo	\$ 790.000
Primer piso	\$ 955.643.600
Plaza satélite	\$ 842.213.000
Módulo campesino	\$ 282.121.100

Marquesina	\$ 169.135.400
<b>Total</b>	<b>\$ 4.314.260.400</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

### Tabla 34

#### *Cartera activos 2022*

<b>Módulo</b>	<b>Deuda</b>
Segundo piso	719.356.300
Módulo de frutas	66.097.100
Edificio anexo	-
Primer piso	2.441.837.200
Plaza satélite	240.796.500
Módulo campesino	66.596.500
Marquesina	-
<b>Total</b>	<b>3.534.683.900</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

### Tabla 35

#### *Cartera suspendidos año 2022*

<b>Módulo</b>	<b>Deuda</b>
Segundo piso	\$ 1.943.199.100
Módulo de frutas	\$ 137.899.100
Edificio anexo	\$ 790.000
Primer piso	\$ 962.420.800
Plaza satélite	\$ 850.864.900
Módulo campesino	\$ 283.296.700
Marquesina	\$ 169.135.400
<b>Total</b>	<b>\$ 4.347.606.000</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

### Tabla 36

#### *Cartera activos 2023*

<b>Módulo</b>	<b>Deuda</b>
Segundo piso	\$ 779.909.200
Módulo de frutas	\$ 75.051.600
Edificio anexo	\$ -
Primer piso	\$ 2.647.492.700
Plaza satélite	\$ 255.661.400
Módulo campesino	\$ 72.609.700
Marquesina	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 3.830.724.600</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

**Tabla 37***Cartera suspendidos año 2023*

<b>Módulo</b>	<b>Deuda</b>
Segundo piso	\$ 1.947.114.500
Módulo de frutas	\$ 137.899.100
Edificio anexo	\$ 790.000
Primer piso	\$ 968.297.900
Plaza satélite	\$ 854.384.700
Módulo campesino	\$ 283.764.500
Marquesina	\$ 169.135.400
<b>Total</b>	<b>\$ 4.361.386.100</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

**Tabla 38***Cartera activos 2024*

<b>Módulo</b>	<b>Deuda</b>
Segundo piso	\$ 831.262.800
Módulo de frutas	\$ 79.130.300
Edificio anexo	\$ -
Primer piso	\$ 2.858.063.800
Plaza satélite	\$ 271.716.600
Módulo campesino	\$ 77.766.200
Marquesina	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 4.117.939.700</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

**Tabla 39***Cartera suspendidos año 2024*

<b>Módulo</b>	<b>Deuda</b>
Segundo piso	\$ 1.947.407.000
Módulo de frutas	\$ 137.899.100
Edificio anexo	\$ 790.000
Primer piso	\$ 970.740.100
Plaza satélite	\$ 855.357.300
Módulo campesino	\$ 284.035.500
Marquesina	\$ 169.135.400
<b>Total</b>	<b>\$ 4.365.364.400</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

## Apéndice D

### Espacios en uso y espacios disponibles

**Tabla 40**

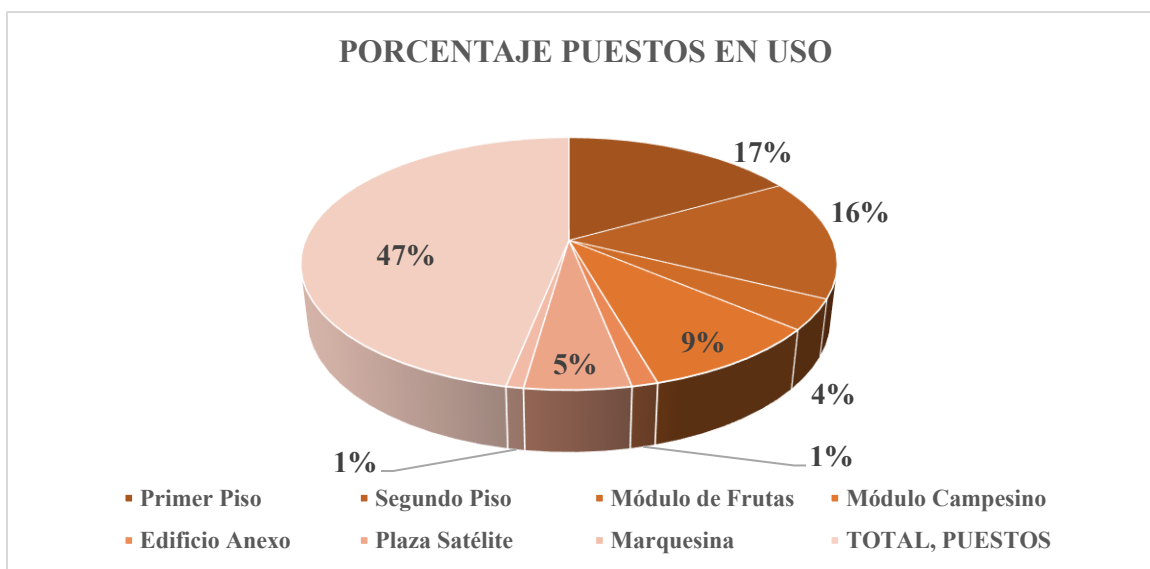
*Distribución de puestos en uso y disponibles en la plaza de mercado de Fusagasugá (2024)*

Módulo	Puestos en uso	Puestos disponibles	Total puestos	No. de carpetas revisadas
Primer Piso	191	5	196	191
Segundo Piso	102	20	122	102
Módulo de Frutas	44	14	58	44
Módulo Campesino	103	36	139	103
Edificio Anexo	17	0	17	17
Plaza Satélite	61	40	101	61
Marquesina	13	14	27	13
<b>Puestos</b>	<b>531</b>	<b>129</b>	<b>660</b>	<b>531</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir del archivo de la administración de la plaza de mercado (2019-2024).

**Figura 4**

*Porcentaje puestos en uso*



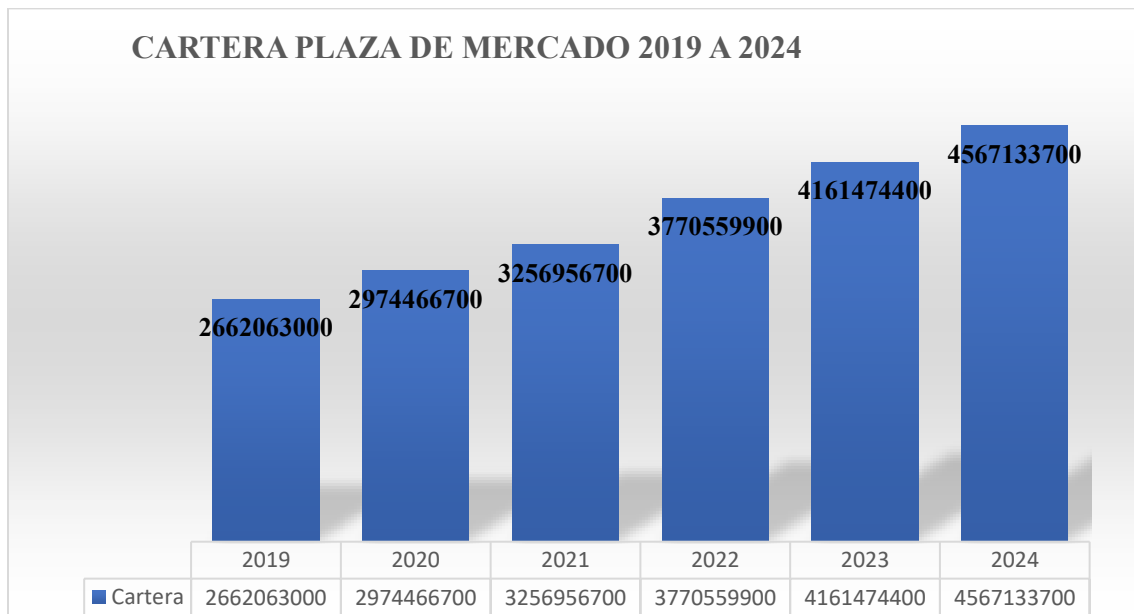
*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

## Apéndice E

*Cartera activos y suspendidos 2019-2024*

### Figura 5

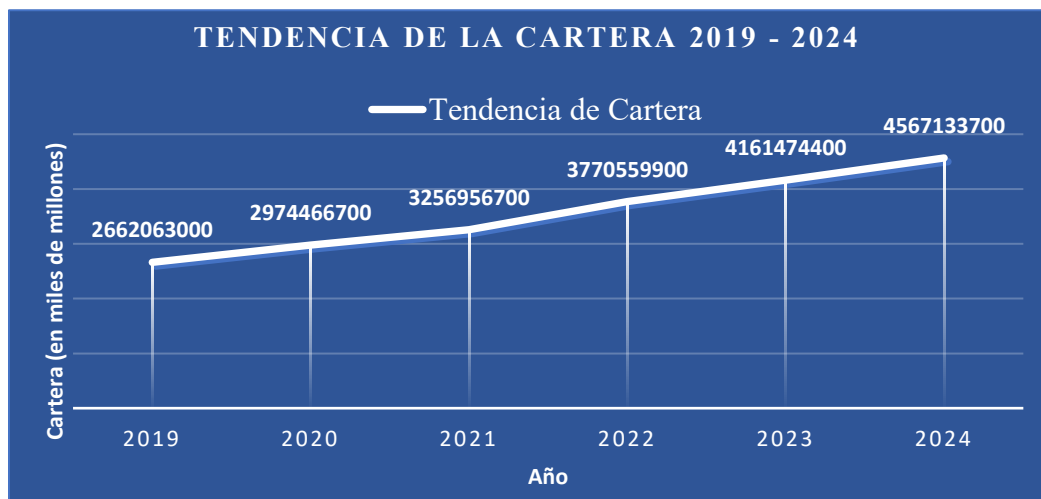
*Cartera plaza de mercado 2019 a 2024*



*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

### Figura 6

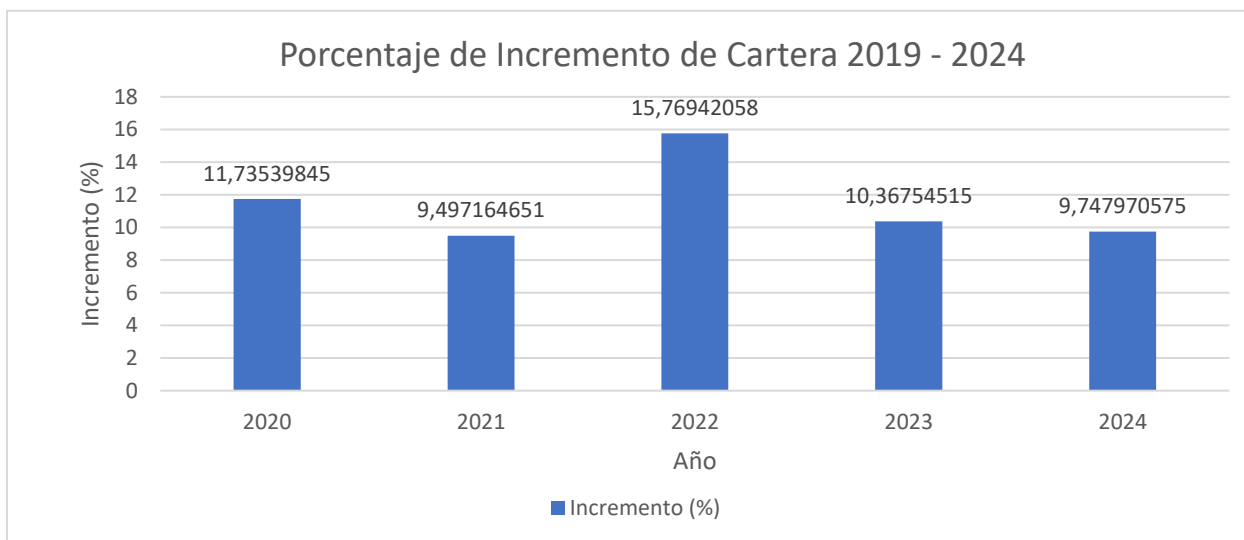
*Tendencia de la cartera 2019-2024*



*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

**Figura 7**

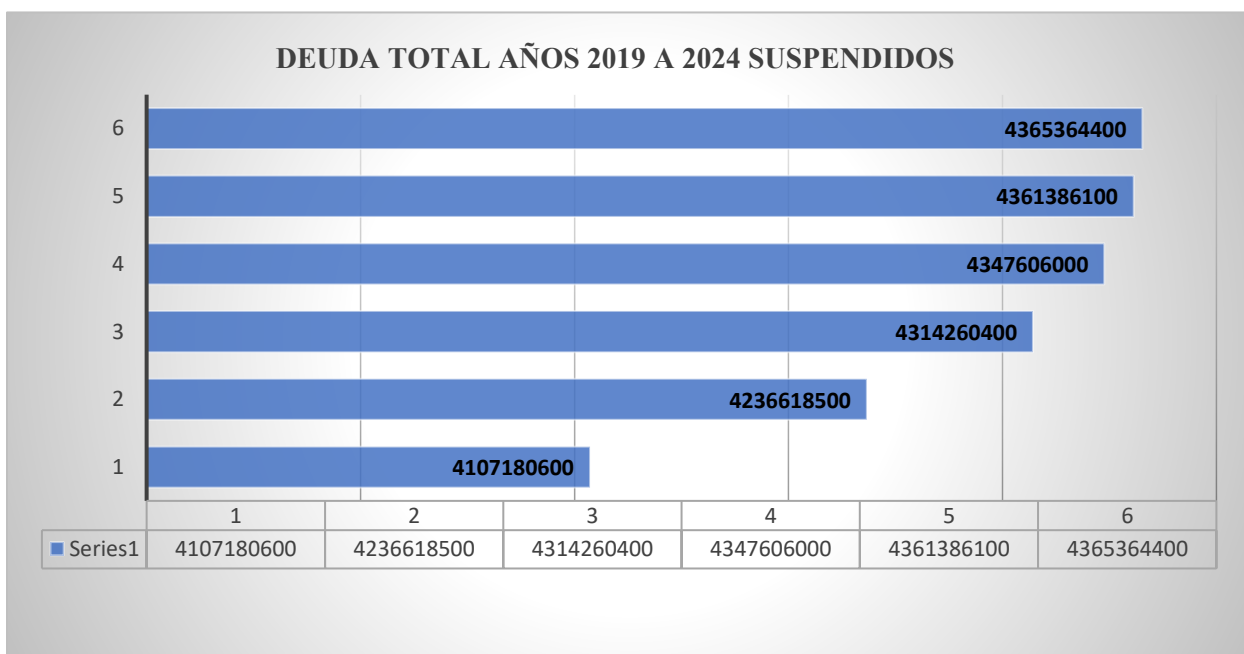
*Porcentaje de incremento de cartera 2019-2024*



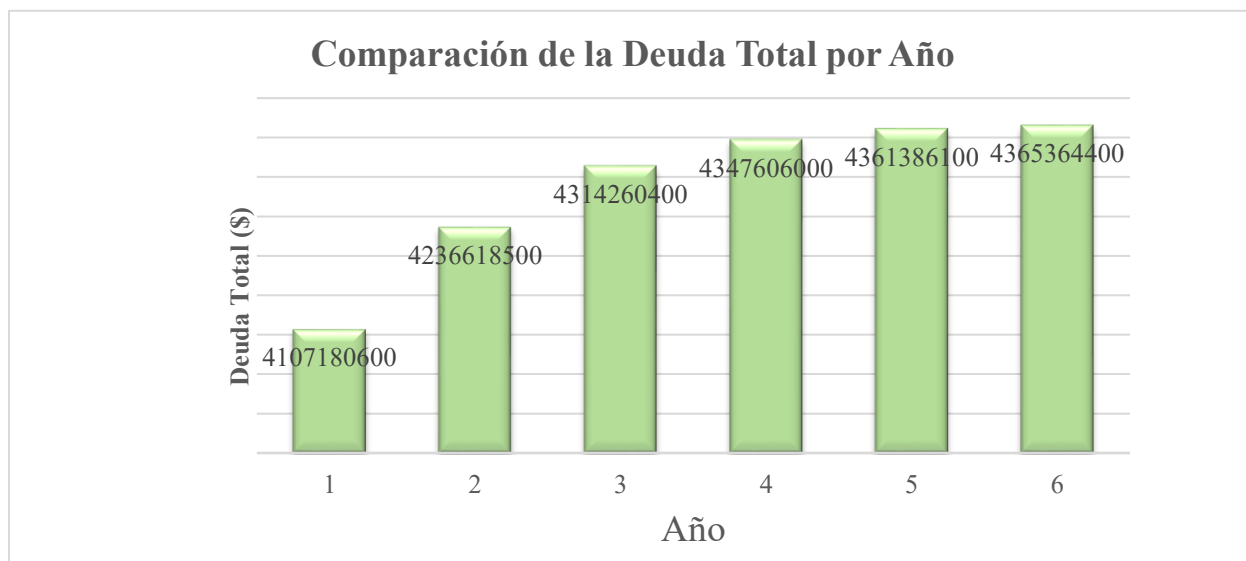
*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

**Figura 8**

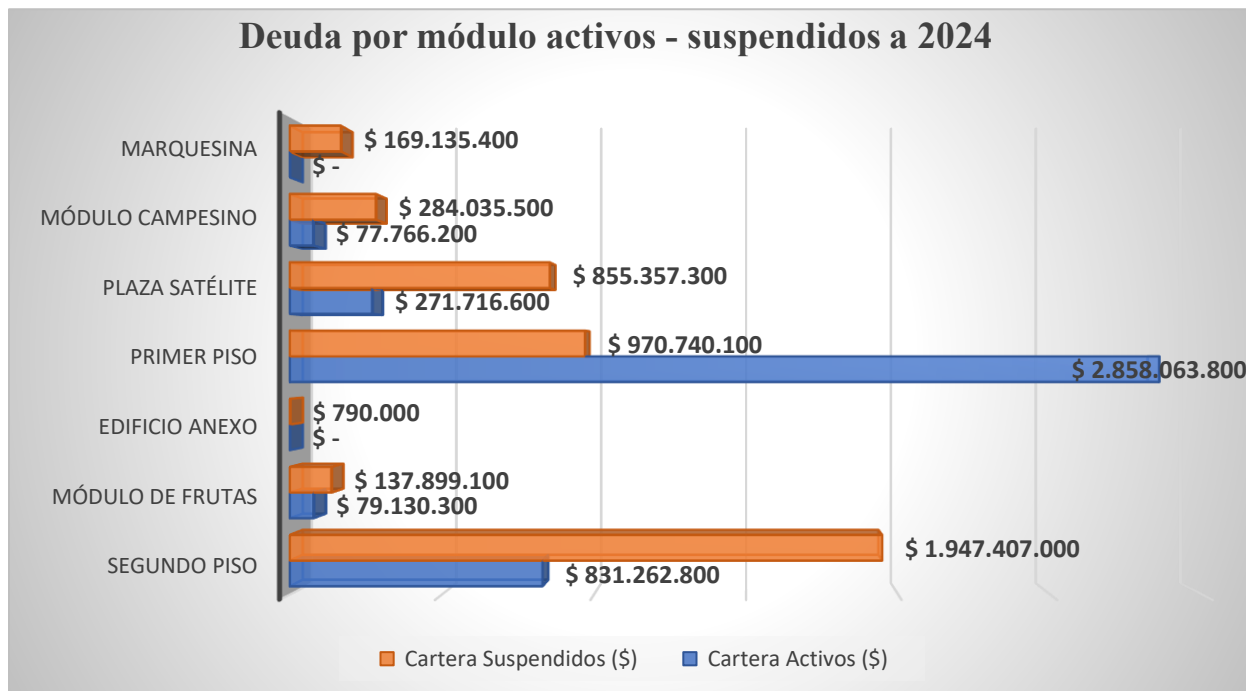
*Deuda total años 2019 a 2024 suspendidos*



*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

**Figura 9***Comparación de la deuda total por año*

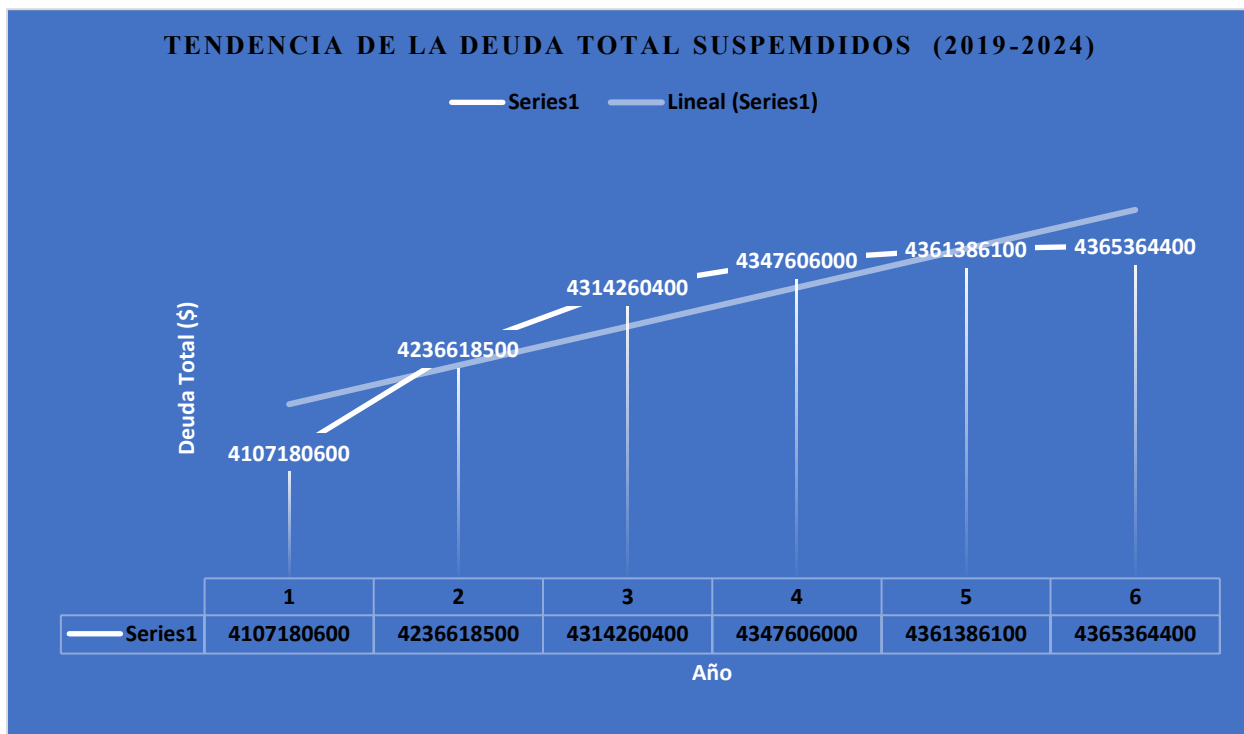
*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

**Figura 10***Deuda por modulo activos-suspendidos a 2024*

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

**Figura 11**

*Tendencia de la deuda total suspendidos (2019-2024)*



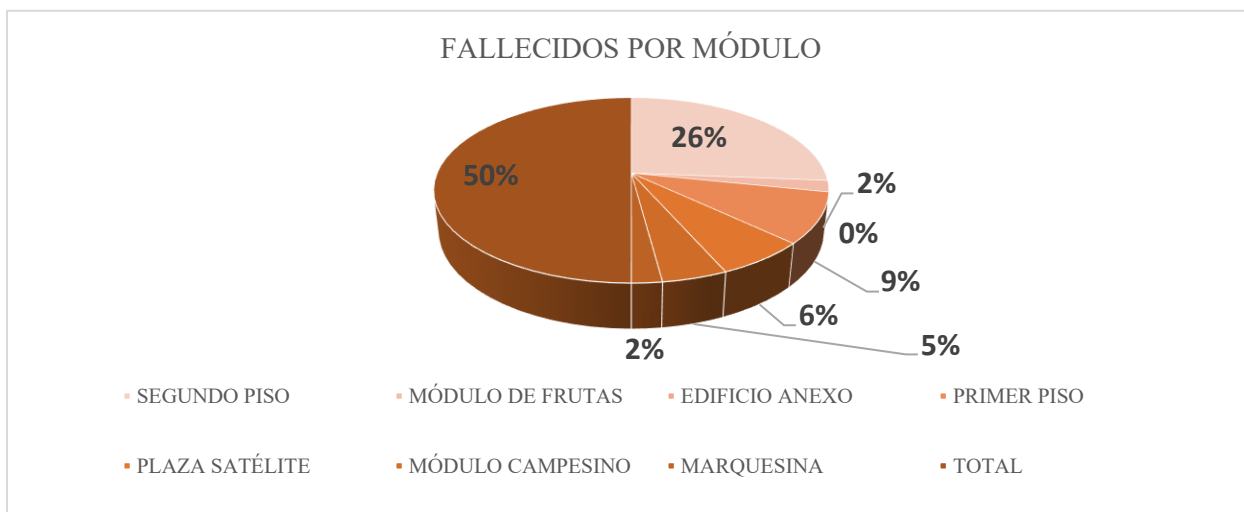
*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

**Figura 12**

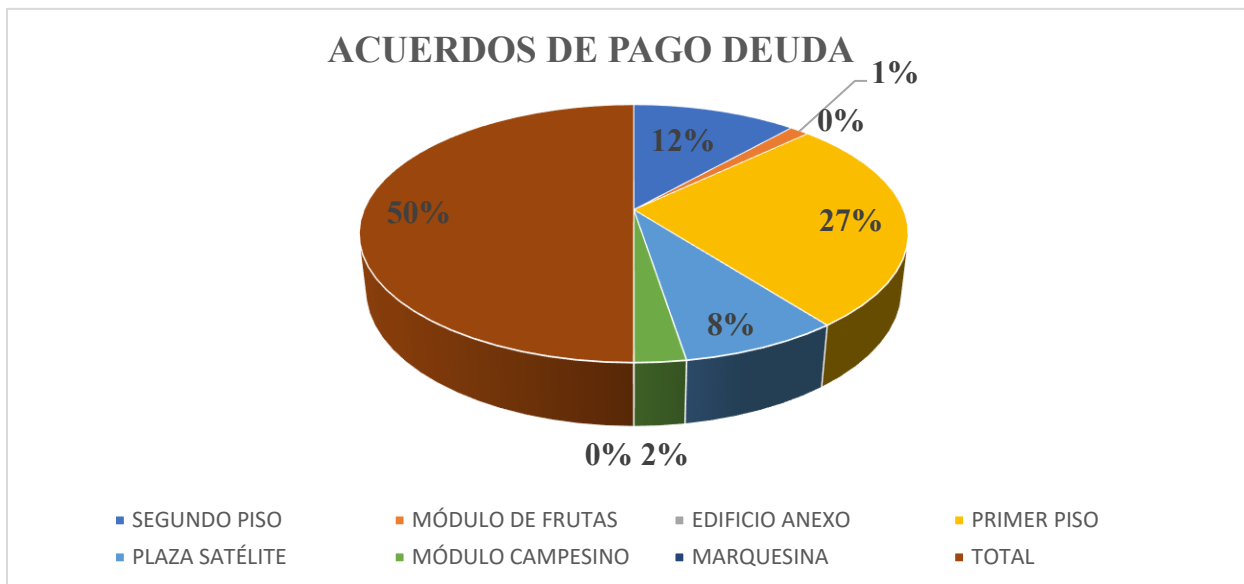
*Arrendatarios con mayor deuda*



*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

**Figura 13***Fallecidos por modulo*

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

**Figura 14***Acuerdos de pago deuda*

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

**Tabla 41**

*Semaforización para la gestión de cartera vencida de la Plaza de Mercado de Fusagasugá (2019–2024).*

<b>Semáforo</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Evidencia</b>
Verde	0 a 30 días	Recordatorio	Administrador de la plaza	Factura mensual
Amarillo	31 a 60 días	Notificación persuasiva	Secretaria Jurídica	Oficio de notificación
Naranja	61 a 90 días	Acuerdo de pago	Secretaria de Hacienda	Resolución de acuerdo de pago.
Rojo	Mayor a 90 días	Restitución del puesto	Secretaria Jurídica	Resolución jurídica.

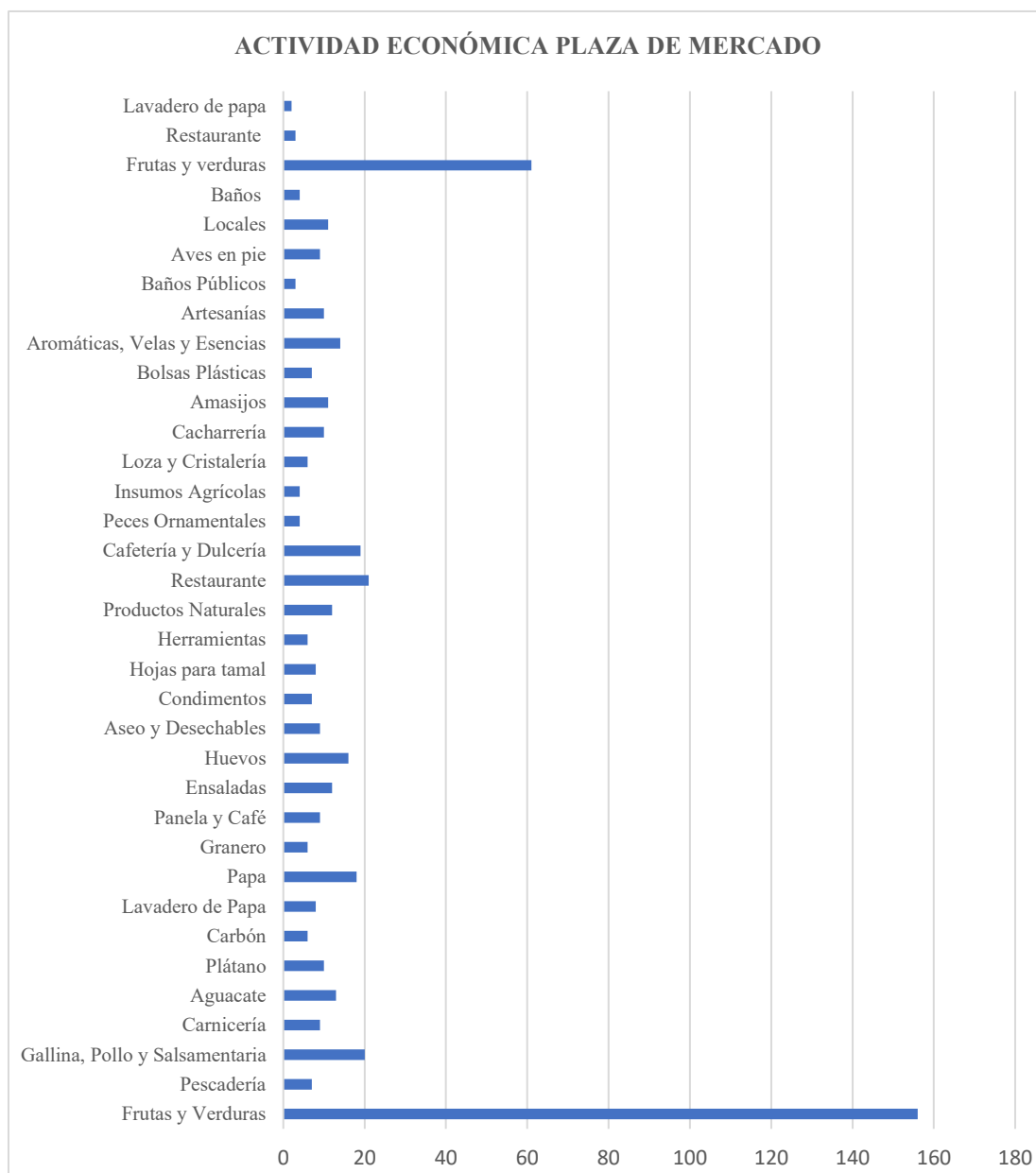
*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

## Apéndice F

*Actividades económicas desarrolladas en la plaza de mercado*

**Figura 15**

*Actividad económica plaza de mercado*



*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del módulo SINFA (2019–2024).

**Tabla 42***Actividad económica plaza de mercado Fusagasugá*

<b>Actividad económica</b>	<b>Comerciantes que ejercen la actividad económica</b>	<b>Ubicación</b>
Frutas y Verduras	156	Primer Piso Segundo Piso Módulo Fruta
Pescadería	7	Módulo Campesino Primer Piso Primer Piso
Gallina, Pollo y Salsamentaria	20	Segundo Piso Edificio Anexo Módulo Campesino
Carnicería	9	Primer Piso
Aguacate	13	Primer Piso
Plátano	10	Módulo Frutas
Carbón	6	Primer Piso
Lavadero de Papa	8	Primer Piso
Papa	18	Segundo Piso
Granero	6	Primer Piso
Panela y Café	9	Edificio Anexo Primer Piso Segundo Piso
Ensaladas	12	Módulo Frutas
Huevos	16	Primer Piso Edificio Anexo
Aseo y Desechables	9	Módulo frutas
Condimentos	7	Primer piso Primer Piso
Hojas para tamal y tamales	8	Primer Piso
Herramientas	6	Módulo Frutas
Productos Naturales	12	Módulo Campesino Segundo Piso
Restaurante	21	Primer Piso Segundo Piso
Cafetería y Dulcería	19	Edificio anexo Primer Piso Segundo Piso
Peces Ornamentales	4	Módulo Frutas
Insumos Agrícolas	4	Módulo Campesino
Loza y Cristalería	6	Segundo Piso
Cacharrería	10	Edificio Anexo
Amasijos	11	Primer Piso
Bolsas Plásticas	7	Segundo Piso
Aromáticas, Velas y Esencias	14	Módulo Frutas
Artesanías	10	Módulo Frutas Primer Piso Segundo Piso

Baños Públicos	3	Primer Piso
		Segundo Piso
Aves en pie	9	Módulo Frutas
Baños	4	Plaza satélite
Frutas y verduras	61	Plaza satélite
Locales	11	Plaza satélite
Restaurante	3	Plaza satélite
Lavadero de papa	2	Plaza satélite
<b>TOTAL</b>	<b>531</b>	

---

*Nota.* Elaboración propia a partir del levantamiento de información archivo de la administración de la plaza de mercado (2019-2024).

## Apéndice G

*Comerciantes con más de tres puestos y con vínculos familiares*

**Tabla 43**

*Comerciantes con más de tres puestos adjudicados en la plaza de mercado de Fusagasugá*

*(2024)*

No.	Comerciante y Actividad Económica	Cantidad de Puestos en uso	Identificación de los puestos	Módulo
1	Participante 01 J.A.R.H. (Frutas y Verduras)	4	2, 7, 87, 88	Primer Piso
2	Participante 02 J.T.M. (Frutas)	9	13, 82, 83, 92, 182, 183, 184, 185, 186	Primer Piso
3	Participante 03 A.A.M. (Frutas y Verduras)	4	17, 143, 144, 149	Primer Piso
4	Participante 04 L.A.G.G (Frutas y Verduras)	4	21, 22, 43, 48	Primer Piso
5	Participante 05 A.R.P (Plásticos y Desechables)	4	26, 151, 167, 168	Primer Piso
6	Participante 06 F.V.B (Frutas y Verduras)	4	38, 39, 40, 41	Primer Piso
7	Participante 07 V.A.H (Frutas y Verduras)	4	96, 97, 98, 99	Primer Piso
8	Participante 08 C.E.C.M. (Frutas y Verduras)	6	94, 95, 105, 107, 109, 112	Primer Piso
9	Participante 09 J.A.R.G. (Plátano)	5	100, 101, 102, 103, 116	Primer Piso
10	Participante 10 C.A. (Productos cárnicos)	5	106, 108, 110, 111, 179	Primer Piso
11	Participante 11 F.A.G.S G. (Pescado)	4	173, 174, 175, 176	Primer Piso
12	Participante 12 L.B.C (Frutas y Verduras)	4	156, 157, 158, 159	Primer Piso
13	Participante 13 C.M.M. (Peces Ornamentales)	6	5, 6, 7, 8, 9, 10	Segundo Piso
14	Participante 14 C.E.L.B (Cafetería)	7	13, 14, 110, 112, 114, 116, 118	Segundo Piso
15	Participante 15 O.E.R.B (Frutas y Verduras)	12	20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 37, 38, 39	Segundo Piso
16	Participante 16 Y.J.R.A (Aromáticas)	7	22, 92, 94, 96, 97, 98, 99	Segundo Piso
17	Participante 17 O.L.S. (Cafetería)	4	71, 73, 75, 77	Segundo Piso
18	Participante 18 E.H.P (Frutas y Verduras)	6	78, 79, 80, 81, 82, 83	Segundo Piso
19	Participante 19 M.C.I. (Frutas y Verduras)	7	84, 85, 86, 87, 89, 90, 91	Segundo Piso
20	Participante 20 G.A.L.G (Pollo y Salsamentaria)	4	172, 173, 174, 234	Segundo Piso
O21	Participante 21 E.B.A. (Gallina)	4	175, 176, 177, 200	Segundo Piso

22	Participante 22 L.M.T.A. (Gallina)	4	179, 180, 181, 198	Segundo Piso
23	Participante 23 M.F.V.Q (Restaurante)	4	182, 183, 184, 185	Segundo Piso
24	Participante 24 J.D.V.B. (Aguacate)	4	30, 31, 32, 33	Módulo Frutas
25	Participante 25 A.I.M.G. (Frutas y Verduras)	4	156, 157, 158, 171	Módulo Frutas

*Nota.* Elaboración propia con base en la revisión de carpetas físicas y registros del archivo de la plaza de mercado (2019-2024).

**Tabla 44**

*Arrendatarios con vínculos familiares y concentración de puestos en la plaza de mercado de Fusagasugá (2024).*

No.	Comerciante	Afinidad	Identificación de los puestos	Módulo
1	Participante 26 O.F.M.E.	Esposos	4, 15 5, 6, 85	Primer Piso
2	Participante 27 L.A.G.G	Esposos	21, 22, 43, 48	Primer Piso
3	Participante 28 M.G.M.P.	Madre e Hija	25	Primer Piso
3	Participante 29 A.R.P		26, 151, 167, 168	
4	Participante 30 Y.S.M.R.	Padre e Hijo	152	Primer Piso
4	Participante 31 A.V.B.		32	
5	Participante 32 R.D.V.	Esposos	36 y 37	Primer Piso
5	Participante 33 R.M.C.H		33, 34, 35	
6	Participante 34 J.I.M.S	Padre e Hijo	187	Primer Piso
6	Participante 35 J.A.B		47	
7	Participante 36 G.B.B.	Padre e Hijo	44 y 45	Primer Piso
7	Participante 37 A.A.M.		17, 143, 144, 149	
8	Participante 38 A.R.A.N	Esposos	46, 52	Primer Piso
8	Participante 39 M.U.R.M.		69	
9	Participante 40 W.M.S.	Esposos	70 y 71	Primer Piso
9	Participante 41 V.A.H.		96, 97, 98, 99	
10	Participante 42 J.J.C.	Madre e Hija	89	Primer Piso
10	Participante 43 C.A.		179	
11	Participante 44 D.C.G.A	Madre e Hija	106, 108, 110, 111	Primer Piso
11	Participante 45 C.L.S.		114	
12	Participante 46 I.S.H.L.	Madre e Hija	115	Primer Piso
12	Participante 47 G.A.P.		121 y 122	
13	Participante 48 G.E.J.A.	Madre e Hijo	120 y 123	Primer Piso
13	Participante 49 O.L.V.		126	
14	Participante 50 E.H.S.	Padre e Hijo	127 y 128	Primer Piso
14	Participante 51 W.F.		134, 138, 139	
15	Participante 52 J.S.F.M.	Esposos	140	Primer Piso
15	Participante 53 W.S.G.		141	
16	Participante 54 E.R.G.	Padre e Hija	142	Primer Piso
16	Participante 55 L.B.C.		157 y 158	
17	Participante 56 M.A.B.	Padre e Hijas	159	Primer Piso
17	Participante 57 O.G.P.		165, 166	
	Participante 58 C.E.G.P		160	

	Participante 59 L.J.G.P.		162	
18	Participante 60 Y.J.R.T	Esposos	92, 94	Segundo Piso
	Participante 61 C.F.G.H.		96, 98	
19	Participante 62 L.A.V.R.	Madre e Hija	33, 34	Segundo Piso
	Participante 63 B.Y.C.V.		31, 32	
20	Participante 64 C.A.L.P.	Esposos	70 y 72	Segundo Piso
	Participante 65 R.P.		74 y 76	
21	Participante 66 K.S.H.C.	Madre e Hijo	89 y 91	Segundo Piso
	Participante 67 M.C.I		84, 85, 86, 87, 90	
22	Participante 68 B.N.E.C	Madre e Hijo	207, 208	Segundo Piso
	Participante 69 C.C.R.E.		151, 153	
23	Participante 70 J.G.M.S.	Padre e Hija	Lavadero de Papa	Segundo Piso
	Participante 71 C.Y.M.R.		166	
24	Participante 72 N.P.L.G.	Hermanas	170, 171, 233	Segundo Piso
	Participante 73 G.A.L.G.		172, 173, 174, 234	
25	Participante 74 J.J.R.V	Esposos	178	Segundo Piso
	Participante 75 D.C.V.C.		199	
26	Participante 76 E.B.A.	Madre e Hijo	175, 176, 177, 200	Segundo Piso
	Participante 77 A.E.S.B.		196	
27	Participante 78 N.V	Esposos	157, 204	Segundo Piso
	Participante 79 M.L.M.		205, 206	
28	Participante 80 N.O.P.	Esposos	210 y 211	Segundo Piso
	Participante 81 M.E.G.P.		212, 213, 214	
	Participante 82 J.E.R.	Hijo	139, 141, 143	
29	Participante 83 L.A.M.M.	Esposos	Baños	Segundo Piso
	Participante 84 M.I.C.		294A, 295A	
30	Participante 85 M.L.M.V	Esposos	Baños	Módulo Frutas
	Participante 86 F.M.Z.		56, 57	
31	Participante 87 B.F.R.	Esposos	Bodega 1, 34	Módulo Frutas
	Participante 88 R.L.O.		37, 39	
32	Participante 89 A.C.Y.A.	Esposos	1, 2	Módulo Frutas
	Participante 90 J.E.C. A		23	
33	Participante 91 A.L.T.	Madre e Hija	46	Módulo Frutas
	Participante 92 C.C.L.		11	
34	Participante 93 Y.P.G.R.	Esposos	28 y 29	Módulo Frutas
	Participante 94 J.D.V.B.		30, 31, 32, 33	
	Participante 95 L.N.V.G.	Hija	44, 45	
35	Participante 96 S.Q.C.	Madre e Hija	7	Caldo Parado
	Participante 97 M.V.D.Q.		8, 9	
36	Participante 98 B.C.	Esposos	27	Módulo
	Participante 99 H.S.		28	Campesino
37	Participante 100 R.R.M.	Madre e Hija	150, 151	Módulo
	Participante 101 M.R.O.		74	Campesino
38	Participante 102 A.P.	Madre e Hija	75, 76	Módulo
	Participante 103 Y.C. P		77	Campesino

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del archivo de la plaza de mercado (2019-2024).

**Tabla 45**

*Comerciantes con más de tres puestos adjudicados en la plaza satélite de Fusagasugá (2024).*

<b>No.</b>	<b>Comerciante y Actividad Económica</b>	<b>Cantidad de Puestos en uso</b>	<b>Identificación de los puestos</b>
1	Participante 104 C.A.R.	4	Locales 11 y 12, Puestos 48 y 49
2	Participante 105 Y.R.I.	4	31, 32, 33, 34
3	Participante 106 C.A.R.	4	110, 125, 126, 127
4	Participante 107 V.G.G.	5	142, 147, 148, 149, 150

*Nota:* Elaboración propia con base en registros de archivo de la plaza satélite (2019-2024).

**Tabla 46**

*Arrendatarios con vínculos familiares en la plaza satélite de Fusagasugá (2024)*

<b>No.</b>	<b>Comerciante</b>	<b>Afinidad</b>	<b>Identificación de los puestos</b>
1	Participante 108 C.D.R.R.	Esposos	Local 7 y Puesto 45
	Participante 109 L.A.O.H.		Puestos 46 y 47
2	Participante 110 V.G.G.	Padre e Hijos	Puestos 147 y 148
	Participante 111 J.A.G.R.		Puesto 142
	Participante 112 D.O.G.R.		Puesto 149
	Participante 113 H.S.G.R.		Puesto 150
3	Participante 114 S.D.	Esposos	119 y 120
	Participante 115 P.A.R.V.		118

*Nota.* Elaboración propia a partir de registros del archivo de la plaza de mercado (2019-2024).

## Apéndice H

### Tarifas de cobro plaza de mercado

**Tabla 47**

*Tarifas de canon de arrendamiento según área y módulo de la Plaza de Mercado de Fusagasugá  
(2025)*

Sitio	m2	Cantidad de locales	Costo Mensual (CM)	% de descuento	Descuento prácticas Ambientales	Costo de descuento
MÓDULO CAMPESINO	1.27	1	\$ 27,518	16%	\$ 4,403	\$ 23,115
MÓDULO CAMPESINO	1.32	1	\$ 28,064	16%	\$ 4,490	\$ 23,574
MÓDULO CAMPESINO	1.35	1	\$ 28,392	16%	\$ 4,543	\$ 23,849
MÓDULO CAMPESINO	1.431	2	\$ 58,554	16%	\$ 9,368	\$ 49,184
MÓDULO CAMPESINO	1.44	5	\$ 146,875	16%	\$ 23,500	\$ 123,375
MARQUESINA	1.5	2	\$ 60,060	16%	\$ 9,610	\$ 50,450
MÓDULO CAMPESINO	1.52	1	\$ 30,248	16%	\$ 4,840	\$ 25,409
MÓDULO CAMPESINO	1.56	1	\$ 30,685	16%	\$ 4,910	\$ 25,776
MÓDULO CAMPESINO	1.61	2	\$ 62,462	16%	\$ 9,994	\$ 52,468
MÓDULO CAMPESINO	1.68	3	\$ 95,98	16%	\$ 15,357	\$ 80,628
MÓDULO CAMPESINO	1.8	1	\$ 33,306	16%	\$ 5,329	\$ 27,977
MÓDULO CAMPESINO	2.27	2	\$ 76,876	16%	\$ 12,300	\$ 64,576
MÓDULO CAMPESINO	2.28	3	\$ 115,644	16%	\$ 18,504	\$ 97,140
MÓDULO CAMPESINO	2.288	1	\$ 38,635	16%	\$ 6,182	\$ 32,453
MÓDULO CAMPESINO	2.31	3	\$ 116,625	16%	\$ 18,660	\$ 97,965
SEGUNDO PISO	3	8	\$ 371,280	16%	\$ 59,408	\$ 311,872
SEGUNDO PISO	3.06	1	\$ 47,065	16%	\$ 7,530	\$ 39,535
SEGUNDO PISO	3.3	1	\$ 49,686	16%	\$ 7,950	\$ 41,736
SEGUNDO PISO	3.45	3	\$ 153,972	16%	\$ 24,636	\$ 129,336
SEGUNDO PISO	3.67	1	\$ 53,726	0%		\$ 53,726
PLAZA SATÉLITE	4	11	\$ 630,630	16%	\$ 100,903	\$ 529,727
MÓDULO DE FRUTAS	2.8	1	\$ 61,464	16%	\$ 9,834	\$ 51,630
MÓDULO DE FRUTAS	2.85	1	\$ 62,283	16%	\$ 9,965	\$ 52,318
SEGUNDO PISO	4.6	1	\$ 63,882	16%	\$ 10,221	\$ 53,661
MÓDULO DE FRUTAS	2.98	2	\$ 128,824	16%	\$ 20,612	\$ 108,212
SEGUNDO PISO	4.76	1	\$ 65,629	16%	\$ 10,501	\$ 55,129
PLAZA SATÉLITE	6	2	\$ 158,340	16%	\$ 25,334	\$ 133,006
PLAZA SATÉLITE	6.75	1	\$ 87,360	16%	\$ 13,978	\$ 73,382
PLAZA SATÉLITE	7.13	1	\$ 91,510	16%	\$ 14,642	\$ 76,868
PLAZA SATÉLITE	7.22	2	\$ 184,984	16%	\$ 29,598	\$ 155,388
MÓDULO DE FRUTAS	4.87	1	\$ 95,371	16%	\$ 15,259	\$ 80,111
PRIMER PISO	6.44	1	\$ 95,971	0%		\$ 95,971
PRIMER PISO	3.33	1	\$ 96,450	16%	\$ 15,432	\$ 81,018
PRIMER PISO	6.75	1	\$ 99,840	16%	\$ 15,974	\$ 83,866
PLAZA SATÉLITE	8	2	\$ 202,020	16%	\$ 32,324	\$ 169,696

PRIMER PISO	4	1	\$ 111,540	16%	\$ 17,846	\$ 93,694
MÓDULO DE FRUTAS	6	2	\$ 227,760	0%		\$ 227,760
PLAZA SATÉLITE	9.25	1	\$ 114,660	16%	\$ 18,346	\$ 96,314
PRIMER PISO	4.48	1	\$ 122,351	16%	\$ 19,576	\$ 102,775
PLAZA SATÉLITE	10.2	1	\$ 125,034	16%	\$ 20,005	\$ 105,029
SEGUNDO PISO	4.95	1	\$ 132,936	16%	\$ 21,270	\$ 111,667
MÓDULO DE FRUTAS	6.5	1	\$ 137,329	0%		\$ 137,329
PRIMER PISO	5.28	1	\$ 140,369	16%	\$ 22,459	\$ 117,910
PRIMER PISO	10.2	1	\$ 142,896	0%		\$ 142,896
PLAZA SATÉLITE	12	3	\$ 434,070	16%	\$ 69,450	\$ 364,620
MÓDULO DE FRUTAS	8.6	1	\$ 156,468	16%	\$ 25,035	\$ 131,433
SEGUNDO PISO	6	2	\$ 313,170	16%	\$ 50,108	\$ 263,062
PLAZA SATÉLITE	13.3	1	\$ 158,886	16%	\$ 25,422	\$ 133,464
PLAZA SATÉLITE	14	1	\$ 166,530	16%	\$ 26,645	\$ 139,885
PRIMER PISO	12.3	1	\$ 169,104	0%		\$ 169,104
SEGUNDO PISO	14.57	1	\$ 172,754	0%		\$ 172,754
PRIMER PISO	12.6	1	\$ 172,848	0%		\$ 172,848
PLAZA SATÉLITE	15	1	\$ 177,450	16%	\$ 28,392	\$ 149,058
PRIMER PISO	13.29	1	\$ 181,459	16%	\$ 29,033	\$ 152,426
PLAZA SATÉLITE	16.5	1	\$ 193,830	16%	\$ 31,013	\$ 162,817
PRIMER PISO	7.8	1	\$ 197,126	16%	\$ 31,540	\$ 165,585
PRIMER PISO	15.78	1	\$ 212,534	0%		\$ 212,534
PRIMER PISO	16.16	1	\$ 217,277	16%	\$ 34,764	\$ 182,513
PRIMER PISO	18	1	\$ 240,240	16%	\$ 38,438	\$ 201,802
PRIMER PISO	11.66	1	\$ 284,062	16%	\$ 45,450	\$ 238,612
PRIMER PISO	11.95	1	\$ 290,594	0%		\$ 290,594
PRIMER PISO	12.24	1	\$ 297,125	16%	\$ 47,540	\$ 249,585
MÓDULO DE FRUTAS	20.43	1	\$ 304,387	16%	\$ 48,702	\$ 255,685
PLAZA SATÉLITE	28.8	1	\$ 328,146	16%	\$ 52,503	\$ 275,643
PLAZA SATÉLITE	30	1	\$ 341,250	16%	\$ 54,600	\$ 286,650
SEGUNDO PISO	15.4	2	\$ 736,594	16%	\$ 117,854	\$ 618,738
SEGUNDO PISO	16	2	\$ 763,620	16%	\$ 122,180	\$ 641,440
PRIMER PISO	17.87	1	\$ 423,927	16%	\$ 67,828	\$ 356,099
PRIMER PISO	14.79	1	\$ 449,731	0%		\$ 449,731
CALDO PARADO	10.54	1	\$ 475,145	0%		\$ 475,145
EDIFICIO ANEXO	12.56	1	\$ 502,944	0%		\$ 502,944
CALDO PARADO	11.66	1	\$ 522,319	16%	\$ 83,571	\$ 438,748
CALDO PARADO	11.72	1	\$ 524,846	0%		\$ 524,846
CALDO PARADO	12.14	1	\$ 542,537	16%	\$ 86,806	\$ 455,731
PRIMER PISO	19,01	1	\$ 571,990	0%		\$ 571,990
EDIFICIO ANEXO	14.67	1	\$ 583,177	0%		\$ 583,177
PRIMER PISO	31.12	1	\$ 722,350	16%	\$ 115,576	\$ 606,774

*Nota.* Elaboración propia con base en datos de la Secretaría de Desarrollo Económico y competitividad, Fusagasugá (2019-2025).