

PLAN ESTRATEGICO PARA EL PLAN VIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO

MARCELA ENRIQUEZ GARCIA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POSTGRADO EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2006**

PLAN ESTRATEGICO PARA EL PLAN VIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO

MARCELA ENRIQUEZ GARCIA

Trabajo de Grado para optar el Título de Especialista en Alta Gerencia

Director: JOSE ARMANDO PATIÑO MORA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POSTGRADO EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2006**

NOTA DE ACEPTACION:

LUIS ALBERTO ARCOS ARCOS
Jurado Evaluador

OSCAR BENAVIDES
Jurado Evaluador

San Juan de Pasto, Marzo de 2006

A mi esposo, el impulso de mi vida.

INTRODUCCIÓN

Las entidades públicas al igual que las privadas deben estar en línea con los cambios que experimenta el país y es por esto que es urgente aplicar acciones que permitan hacer frente a dichos cambios y adaptar los mecanismos de mejoramiento de los procesos para que las organizaciones sean competitivas.

Ciertamente no es lo mismo tratar de implantar este tipo de mejoramientos en el sector público que en el privado.

El cambio de políticas entre una y otra administración crean una inestabilidad en el entorno interno. Sin embargo, un gobernante con principios gerenciales, tratará de implantar este plan estratégico en las secretarías y luego lo implantaría en el ámbito global, buscando su institucionalización.

Una buena forma de lograr que este impulso no quede en el camino, sería exigir que todos los gerentes que toman la gran responsabilidad de dirigir las diversas dependencias, tengan dentro de su curriculum académico la Especialización en Alta Gerencia, ya que el especialista en alta gerencia, tiene la responsabilidad de lograr resultados concretos. Por otra parte, las políticas gubernamentales cada día tienen la tendencia a reducir el tamaño del Estado y con esto se generarán cada día más despidos y con el hecho de no mostrar mejores resultados, las organizaciones tienden a desaparecer.

De forma particular, El Plan Vial del Municipio de Pasto como secretaría que maneja, planifica y ejecuta obras viales para el municipio necesita de manera urgente la implantación de un Plan Estratégico que permita mejorar los procesos que se llevan a cabo para el desarrollo de cada proyecto. Lo anterior unido a los procesos de participación ciudadana reflejarán un optimismo en la ciudadanía quienes ven con credibilidad a las organizaciones y sienten que su liderazgo ciertamente hace eco en cada una de las propuestas convenidas y programadas para ejecutarse en cada año.

Espero que este Trabajo de Grado que pongo a consideración sirva como consulta y para la Implementación de un Plan Estratégico, no sólo para El Plan Vial del Municipio de Pasto sino para otras dependencias de la Alcaldía de Pasto, y para otras Alcaldías.

1. ANTEPROYECTO

1. 1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1.1. Planteamiento del Problema. El Plan Vial del Municipio de Pasto cuenta con una planta de personal reducida, y por lo dispendioso de las labores que debe realizar, contrata asesores externos para que en conjunto se pueda cumplir con las tareas y obligaciones de la dependencia. Es reconocido en nivel general que el personal que labora en la dependencia se destaca por su responsabilidad y eficiencia, sin embargo se nota desorganización en las actividades, sobrecarga de trabajo en algunas personas y liviano trabajo en otras.

El Plan Vial está encargado de proyectar, diseñar, y ejecutar obras viales dentro del casco urbano de la ciudad. A diario llegan solicitudes sobre pavimentaciones, parcheos, y proyectos que son solicitados por las comunidades, representadas por sus líderes, y luego son replanteados por la dependencia y sometidos a concertación. La dependencia está en capacidad de proyectar algunas obras, otras se contratan por medio de consultorías, así mismo, para supervisar o realizar la interventoría de las obras en ejecución, se emplea a las personas que están de planta, o a sus asesores, y en otros casos se contrata ingenieros o profesionales afines externos. La ejecución de las obras se realiza por medio de contratistas cuya obra se adjudicó directamente o a través de invitación o licitación pública, todo lo anterior ajustándose a la Ley 80 de 1993 y al decreto 2170 de 2003.

No existe un registro acerca de las solicitudes, proyectos y obras realizados con anterioridad y la información se extrae de los funcionarios más antiguos.

No se lleva un archivo adecuado de la documentación de obras y contratos de vigencias anteriores a dos años a la vigencia actual, y cuando un contratista solicita una constancia de obra, interventoría o de consultoría, se debe buscar en carpetas arrumadas en un sitio inadecuado.

El Plan Vial maneja la proyección, diseño y construcción de las obras viales del Municipio, pero no posee software de proyección, diseño y seguimiento.

Sus profesionales diseñan con sus propios métodos. Algunos lo hacen manualmente, otros ayudándose de programas de dibujo.

Los profesionales contratistas manejan la información de forma autónoma, sin que los profesionales de planta tengan conocimiento de sus asuntos; es así como

cuando finalizan sus contratos de consultoría se presenta un descontrol porque no se tiene la información sobre el estado de los proyectos, el estado presupuestal y administrativo de las obras; a excepción de unos informes generalizados que presentan para el pago de las cuentas mensualmente. Claro está que el manejo de las obras es responsable y es conocido por el director, sin embargo, cuando hay cambio de quien maneja la dirección, se presenta un manejo difícil de las obras, ya que los informes y el estado de los proyectos son conocidos por el director y por quien maneja el proyecto. Las carpetas de seguimiento no tienen copia en los archivos de la oficina a excepción de las actas de inicio, suspensión, reinicio y liquidación de las obras. Así mismo, los profesionales contratistas proyectan obras cuya adjudicación se realiza en fechas cuando los mismos no tienen contrato y dichos procesos e inicios de obras corren el riesgo de su atraso por el desconocimiento de la información a nivel de los profesionales de planta quienes deben asumir el desarrollo de las obras.

Hay desconexión entre el proceso de proyección de la obra, de contratación y de adjudicación, no se maneja un organigrama a nivel general para conocer el estado del proyecto.

El esquema organizacional de la dependencia maneja un solo escalón dirigido por la dirección, y seguido por una sección administrativa, otra técnica y la secretaria de dirección, estructura incipiente para cubrir con las demandas y expectativas en lo que se refiere a la estructura vial del Municipio de Pasto.

A nivel de secciones no se manejan jerarquías y en el caso concreto de la Sección Técnica no se posee el apoyo de una secretaria. La estructura actual tiene además el apoyo de contratistas, tres de los cuales son profesionales y 1 técnico.

No se posee inspectores de obras. Las obras están a cargo de un profesional desde la proyección hasta la supervisión o interventoría en el caso de la construcción.

A pesar de que los profesionales cumplen con lo proyectado, y que la calidad de las obras en general es satisfactoria, no hay organización para controlar las obras en ejecución y a su vez proyectar nuevas obras en oficina. Esto lleva a un descontrol. Si se le dedica mucho tiempo a la proyección de obras en oficina se corre con el riesgo de perder detalles importantes en la ejecución de las obras y viceversa.

La sección administrativa cumple con su función del manejo presupuestal, esto es, solicitud de disponibilidades presupuestales, actualización del presupuesto de la dependencia ante Hacienda, manejo de cuentas de pago, resoluciones de pólizas y constancias de obra e interventoría. Al igual que la sección técnica, se cumple con las funciones pero hay pérdida de tiempo por las condiciones de archivo y el mal uso del teléfono.

La secretaria de dirección maneja gran parte de la información antigua de la oficina y al recibir la correspondencia es quien maneja de manera general, conoce los estados de los proyectos y sus responsables. Maneja la agenda de la dirección, coordina con contratistas la presentación requerida en los procesos contractuales. El servicio que presta ante la sección Técnica es casi nulo, se limita a radicar los oficios, repartirlos, y asignar números de orden a los oficios que deben realizar los profesionales de la sección Técnica, contesta el teléfono ocasionalmente, sin embargo la información que suministra es certera y conoce con propiedad todos los asuntos relacionados con la oficina.

El cambio de dirección provoca un descenso en el ritmo del trabajo; en primera instancia se nota el afán del director actual por dejar concluidas las obras proyectadas en su administración y por otro lado es notable el retroceso porque se debe coger nuevamente el ritmo, cuando llega un nuevo director que trae nuevas directrices y nuevos criterios de manejo.

La antigüedad en la empresa provoca corte en la comunicación gerencia-equipo, porque el director establece comunicación con algunas personas en especial.

Hay desarticulación entre las diferentes dependencias de la alcaldía que para nuestro caso son afines y complementarias tales como Empopasto y Plan Vial, teniendo en cuenta que para ejecutarse una obra de pavimentación se debería contar con un estudio detallado de la infraestructura de redes de acueducto y alcantarillado.

El Talento humano ha desarrollado sus propios métodos para llevar a cabo las actividades inherentes a su función, no ha recibido capacitación específica ni especializada, no se trabaja en equipo.

Existe inadecuada comunicación entre el personal, entre el personal y el directivo, deficiente trabajo en equipo, labores aisladas, desperdicio del tiempo.

La planeación a corto plazo ocasiona falta de pertenencia de los directivos de turno, y en consecuencia se quedan a mitad de camino los procesos de planeación de proyectos, y se corre en el riesgo de invertir en obras no planeadas, buscando protagonismo en obras de incipiente funcionalidad.

Hay un desequilibrio exagerado entre el salario de los trabajadores de planta y el valor pagado a los contratistas u asesores externos; así, el asesor o trabajador externo puede llegar a ganar tres o cuatro veces más que el trabajador de planta; además hay inequidad en la distribución del trabajo, está claro que el trabajador de planta posee mayor cúmulo de actividades en 8 horas diarias, a diferencia del asesor externo que no debe cumplir con horario. Todo lo anterior genera desmotivación entre los trabajadores.

El plan de desarrollo y el plan de gastos de la dependencia es conocido por un profesional de la sección técnica, pero no es conocido ni socializado a nivel de toda la oficina. En este sentido, los demás profesionales programan y presupuestan obras sin que tengan conocimiento de que no hay recursos, o se dejan de programar obras porque se tiene la convicción de la ausencia de los mismos.

1.1.2. Pronóstico. La deficiente organización en el manejo de la información básica que maneja el Plan Vial originará monopolización de los cargos y un negativo clima organizacional. Los habitantes de la ciudad representados por sus líderes comunales notarán un retraso en el desarrollo de sus proyectos, puesto que muchas veces deberán repetir oficios y trámites porque durante los cambios que se suceden en las nuevas administraciones, se quedan a mitad del camino gran parte de proyectos y con la salida o reemplazo de los antiguos responsables de los mismos se perderán gran parte del trabajo realizado por los mismos.

El mal servicio brindado a la comunidad afecta negativamente el pago de impuestos.

Manejar de forma independiente y con procesos individuales los proyectos de obras viales genera un descontrol y diferencia de criterios, vistos desde fuera como desorden y falta de comunicación.

La falta de coordinación entre equipos interdisciplinarios como es el caso de Plan Vial y Empopasto, retrasarán procesos y se perderán recursos importantes para las comunidades.

El trabajo individualista generará un clima organizacional negativo, con marcada lucha de intereses que no generan nada positivo a la dependencia. La falta de un archivo adecuado tanto físico como en medio magnético, podrá ocasionar pérdida de información, y no se podrá expedir constancias de obra, interventoría y otros de igual importancia incumpliendo con el deber de institución de constar lo ejecutado.

1.1.3. Control al Pronóstico. Con la planeación estratégica será posible organizar el trabajo en equipo para alcanzar un objetivo común en menor tiempo, con mayor calidad, unidad de criterios y en las ejecuciones de las obras se logrará mayor control con mejor aprovechamiento del tiempo.

1.1.4. Sistematización del Problema.

- **Pregunta de Investigación.**

¿La falta de planeación estratégica en el Plan vial del Municipio de Pasto está afectando los procesos, rendimientos, y al desempeño?

- **Subpreguntas de Investigación.**

- ¿En qué consiste el problema del Plan Vial relacionado con el Talento Humano?
- ¿En qué consiste el problema del Plan Vial relacionado con la ejecución del trabajo y los procesos?
- ¿De qué forma afecta la planeación a corto plazo, la diversidad y discontinuidad de criterios de manejo?
- ¿Qué está generando el mal manejo de archivo y de seguimiento del estado de proyectos?
- ¿La planeación estratégica puede ser una forma de solución a los problemas de la empresa?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General. Plantear un modelo de planeación estratégica para el Plan vial del municipio de Pasto, para mejorar el desempeño de la dependencia.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Estudiar la historia de la dependencia y su caracterización, y analizar si el ánimo por el cual se creó se cumple y en qué ha cambiado.
- Realizar el diagnóstico interno y externo de la Dependencia Plan Vial del Municipio de Pasto.
- Proponer un modelo gerencial que se ajuste a las fuerzas internas y externas dentro de la organización.
- Proponer una organización interna que permita mayor efectividad en las metas planteadas.
- Proponer un direccionamiento estratégico con una visión, misión y objetivos estratégicos de la dependencia que vayan acorde con los de la Alcaldía de Pasto.
- Establecer estrategias de mejoramiento y un plan operacional.
- Proponer actividades de seguimiento y control para el cumplimiento y éxito del Plan Estratégico.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Las exigencias del Macroentorno están obligando a que las organizaciones públicas y privadas se adapten a mayores niveles de eficiencia y competitividad; las entidades públicas y privadas están en la obligación de buscar métodos de optimización de los procedimientos de trabajo, actualizar sus formas de gerenciar y manejar los destinos de las comunidades, lograr mayor rendimiento a menor costo, conocer las incidencias de las fuerzas externas sobre la organización, buscar soluciones a los problemas de desempeño, propender y propiciar el trabajo en equipo obedeciendo a lineamientos de planeación, siguiendo un camino compartido teniendo convicción en el alcance de objetivos comunes, con un norte definido por una visión y una misión.

La planeación estratégica permitirá un desglose de la problemática de la dependencia y una forma acertada de encontrar soluciones acordes y de forma sistemática para originar una nueva forma de llevar los mismos procedimientos, ahora como procesos organizados, que se logran con mejor criterio, en conjunto, con clientes internos comprometidos, explotando al máximo su capacidad de trabajo, porque encuentran sentido en lo que están haciendo. Esta planeación permitirá que el trabajo siga su curso aunque los funcionarios se roten o que los directivos se cambien por los cambios de administración. El trabajo convertido en procesos integrará al personal quienes desempeñarán a gusto cada proceso porque tendrán la oportunidad de rotarse y de conocer todo el proceso y de ejecutar cualquier parte del mismo.

La ayuda de software se visualizará en una dependencia competitiva, que va al ritmo del impacto de la tecnología y de sus innumerables ayudas.

Se notará la satisfacción del cliente externo, representado por los líderes y sus comunidades, quienes serán el primer evaluador del desempeño de la dependencia. El efecto positivo de la implantación de este modelo de planeación estratégica, incidirá indirectamente en el pago puntual de impuestos y servirá de motivación para que el resto de las dependencias se acojan a su propio modelo de planeación estratégica, y en un futuro, la administración Municipal se vea obligada a plantear un modelo general de planeación estratégica que maneje los de las dependencias logrando sincronizar el conjunto; los resultados de este empeño no se verán a corto plazo, pero sin duda marcarán la pauta para un cambio visto de forma distinta a como se ven los resultados de las reestructuraciones que periódicamente realiza el municipio.

Este estudio permitirá además saber en donde está la dependencia y a entender y conocer gran parte de las funciones que desempeña actualmente cada funcionario y este análisis llevará no sólo a organizar mejor la dependencia, sino también a descubrir capacidades en sus clientes internos.

Después del análisis se podrán formular estrategias para utilizar sus fortalezas, para contrarrestar debilidades que impiden alcanzar de forma adecuada los objetivos del mejoramiento del desempeño del Plan Vial y de su clima organizacional.

Lo fundamental del trabajo a desarrollar es aplicar correctamente los instrumentos de análisis en las decisiones estratégicas, extraer programas y plantearse metas que vayan en concordancia con las estrategias planteadas.

Este estudio permitirá replantear una misión o razón de ser de la dependencia, y darlo a conocer a nivel de todos los funcionarios, lo que sin duda alguna logrará un sentido de pertenencia.

1.4. MARCO DE REFERENCIA

1.4.1. Antecedentes. En el Departamento de Nariño ya desde los años 90 se han empezado a aplicar conceptos de alta gerencia en las organizaciones. Las crisis de los últimos años han obligado a la incorporación de técnicas y estrategias que permitan hacerlas más competitivas. Aunque a nivel mundial estos conceptos tuvieron auge desde los años 70. Cabe anotar que a nivel regional se confunde un plan estratégico con los planes que son realizados muchas veces porque se debe cumplir con un requisito, así no se dispone de una estrategia seria, un componente básico en la organización, y estos planes persiguen objetivos pero sin saber cómo hacerlo, esto se verifica analizando de fondo las empresas en donde se encuentra pésimo clima organizacional, gerencias imponentes, autocráticas y de difícil acceso, desordenada área financiera y contable, regular atención al cliente externo, y otras variables que nos hacen reflexionar nuestra situación personal dentro de este ambiente interno, y qué podemos hacer para cambiarla.

Por medio de la planeación estratégica se puede aplicar gran parte de los conceptos aprendidos a lo largo de la especialización de la Alta Gerencia, es un proceso integral y productivo de análisis y de planteamiento de herramientas de optimización de una empresa u organización.

Las exigencias a las cuales se enfrentan las empresas del estado son cada vez mayores. El ambiente competitivo en el que se desenvuelven las obliga a crear y replantear políticas y estrategias para que su gestión sea efectiva y eficaz.

Contar con estrategias definidas en una organización permite una toma de decisiones con mayor acierto.

El proceso estratégico comprende la identificación de la Misión actual, identificación e Historia de la organización: con este análisis se identificará a la

empresa y su trayectoria, los principales productos, la operación y el personal que labora dentro de la misma.

Un análisis interno y externo permitiendo deducir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA). Con estos elementos es posible plantear un direccionamiento estratégico, visión, misión y objetivos para formular estrategias que permitan formar una nueva estructura y un nuevo diseño organizacional. Partiendo de la identificación de la Misión, objetivos y estrategias actuales, nos ubicamos en el punto de partida y nos fijamos el norte a seguir.

Las estrategias contendrán componentes basados en necesidades de los clientes internos y externos de la organización y perseguirán objetivos de posicionamiento y las formas de sacar provecho de las oportunidades y fortalezas y también minimizar los efectos y combatir las amenazas y debilidades.

Las estrategias tienen como fin convertir ideas en acciones, por tanto su correcto planteamiento nos permitirá conseguir buenos resultados.

1.4.2. Marco Teórico

- **Historia de la Estrategia y de la Planeación Estratégica.** El pensamiento estratégico es concebido como una serie de ideas que surgen del conflicto humano. Así, gran parte de los ideólogos han dejado de definir el concepto de estrategia porque piensan que es tan obvio que no vale la pena definirlo. Las estrategias fueron utilizadas abiertamente por los militares en las guerras a través de los tiempos. Karl Von Clausewitz, general prusiano, teórico de la guerra (1780-1831), definía la estrategia mediante su diferenciación de la táctica. El decía: "... la estrategia es el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate ..." (De la Guerra, Libro III, Capítulo I); y agregaba: "... en la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto...". Así mismo, Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, decía en su libro El Arte de la Guerra: "El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados." Este lenguaje estratégico fue definido para situaciones de conflicto, sin embargo en el campo de la planeación estratégica se extrajo la parte constructiva de estos conceptos en el sentido de analizar el cómo lograr el cumplimiento de la misión y de los objetivos, cómo lograr la satisfacción del cliente interno y externo, como lograr el mejor y el más alto desempeño de las funciones y procesos y cómo lograr un despliegue de creatividad dentro y fuera de la organización.

Hoy en día, pensar estratégicamente nos permite, así como en la guerra, poner de nuestro lado las condiciones más favorables, y analizar la oportunidad precisa para lanzarse al ruedo o para desistir, mirando con precisión los límites del combate.

El cerebro humano es lo primero que debemos comprender, en este caso en que los piñones y engranajes de la gran industria son personas, es indispensable entender que todo ser humano puede dar y originar muchas ideas, mucha creatividad, y que canalizar este aspecto tan positivo de la mejor manera producirá excelentes resultados. Canalizar de la mejor manera, quiere decir que se debe combinar el método analítico con la flexibilidad mental para aceptar que la lógica de la estratégica es completamente paradójica.

En los años 60 se veía la fuerte ideología de las estrategias en las cuales se diseñaban escenarios para aniquilar al adversario, En los años 80 las empresas de los Estados Unidos se dieron cuenta que este tipo de estrategias estaban quedando demasiado cuadradas, alejadas de la realidad y se habían convertido en informes financieros y operativos de rutina que no visualizaban a la competencia, ni buscaban ampliar el mercado, ni miraban el futuro de la empresa con nuevos mercados.

En la última década, se ve un cambio en la política del pensamiento estratégico. La participación en el proceso es integral. Se ve la integración en el proceso a los gerentes, al personal de distintas disciplinas, al personal joven y antiguo, proponiendo ideas estratégicas para la configuración de nuevos escenarios de oportunidades de mercadeo.

Si se analiza el desarrollo que ha tenido la planeación y la Administración en el campo estratégico, veríamos que en las últimas tres décadas la planeación estratégica se ha sujeto a varios estilos. En el año 1970 hasta el año 1983 se aplicó el estilo de planeación; en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable. En el año 1984 hasta el año 1991, se aplicó el estilo visionario, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible. Desde el año 1992 hasta los últimos años

El principal objetivo de la planeación estratégica es analizar el hecho de que las organizaciones alcancen el éxito y la forma en que éstas pueden mantenerse. Al acercarse a este análisis se logrará determinar los errores que llevan al fracaso a cualquier organización. Gracias a la planeación estratégica se logrará comprender cómo el contexto nacional influye en la competitividad de las organizaciones, y que aunque el contexto nacional resulte no tan alentador, un manejo estratégico de la organización puede contrarrestar esa inclinación hacia el fracaso. Un plan estratégico brinda una visión de los principales elementos del proceso de administración estratégica, la forma cómo se integran y cuales son las principales fallas y factores que afectan la calidad de las decisiones estratégicas que surgen

del proceso de la administración estratégica. Un buen plan estratégico llevará a plantear estrategias que se deduzcan de la planeación racional y también como resultado a situaciones no previstas. Un plan estratégico puede resumirse en un modelo compuesto por cinco componentes estratégicos diferentes los cuales se relacionan entre sí: (Gráfico 1).

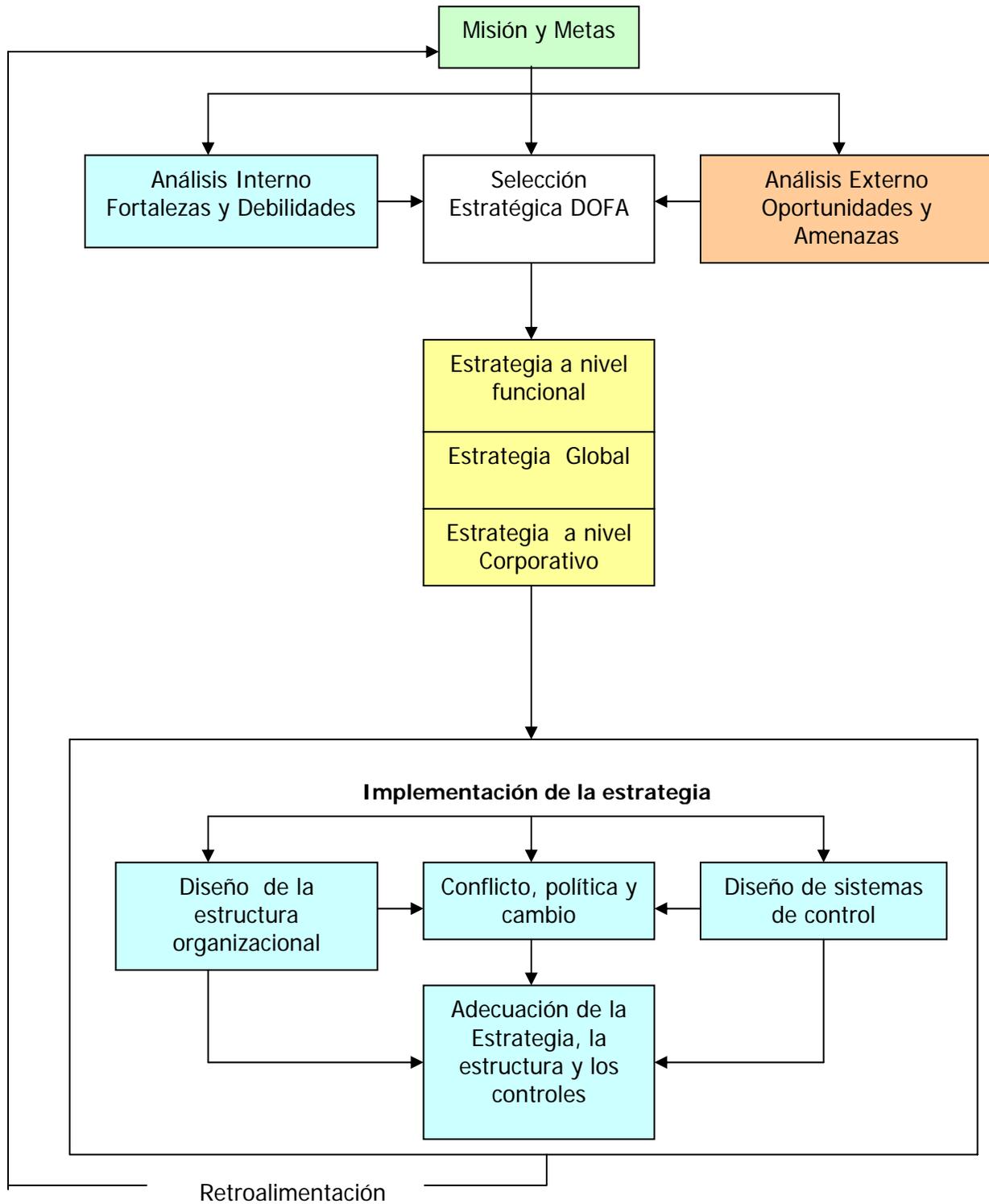
Selección de la misión y las principales metas corporativas, análisis del ambiente competitivo externo de la organización para determinar oportunidades y amenazas, análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades, la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas y la Implementación de una estrategia.

- **Selección de la misión y las principales metas corporativas.** Plantear el por qué de la existencia de la organización y qué debe hacer es la Misión. Es un indicador clave que expresa la forma como una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés ya que con la Misión se establece el enfoque y la dirección estratégica. Las metas se encaminan a determinar que se va a lograr a largo o a mediano plazo. Describir correcta y detalladamente las metas otorga orientación a la exposición de la misión y a la formulación de diversas estrategias.
- **Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para determinar oportunidades y amenazas.** El análisis del ambiente competitivo externo de la organización ayuda a ubicar a la empresa dentro del ambiente que se desenvuelve y ayuda a visualizarla en el contexto del país donde se encuentra. Todo lo anterior es una guía y base para encontrar estrategias que se ajusten a las oportunidades detectadas en el ambiente externo. También debe realizarse el análisis del Macroentorno ya que los cambios en este contexto pueden tener impacto en las cinco fuerzas de Porter.
- **Análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades.** El análisis Interno pretende realizar el diagnóstico de las funciones y procesos de la organización. Se busca entonces encontrar en qué están fallando los procesos actuales y cuales procesos funcionan correctamente. Con todo este análisis se detectarán las Fortalezas y Debilidades, datos de mucha importancia para el planteamiento de las estrategias institucionales que afronten el medio ambiente. Así, se persigue sacar provecho de las fortalezas para que se cumplan todos los objetivos propuestos y plantear soluciones a las debilidades que en cualquier momento pueden poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos planteados para el cumplimiento de la Misión.

- **Selección de estrategias.** Con las conclusiones del análisis del entorno, y con las fortalezas y debilidades del ambiente interno, se procede a plantear las estrategias que llevarán al éxito de la organización. Una estrategia reunirá entonces, un análisis concienzudo, un pensamiento creativo y estratégico, y una serie de requisitos y lineamientos, que guiarán hacia el logro de la misión y de los objetivos que componen la empresa.
- **Implementación de la estrategia.** Esto es adoptar una estrategia teniendo en cuenta el ambiente interno y externo. Además debe tenerse en cuenta la forma en hacer que esta estrategia se cumpla y la forma de hacerle seguimiento.¹

¹ Fuente: Administración Estratégica Un enfoque integrado de Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones Edición de MC Graw Hill de 1996, páginas 3-9.

Figura 1. Componentes del proceso de Administración Estratégica



Fuente: Componentes del proceso de Administración Estratégica Administración Estratégica. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones

1.4.3. Aspectos Teóricos

PLANEACION ESTRATÉGICA: Se define como la formulación, ejecución, evaluación de acciones, análisis situacional interno, análisis del macroentorno, comparar la empresa con otras similares, para con todo esto plantear un direccionamiento estratégico que comprende una visión, misión, principios y valores, objetivos, estrategias generales y competitivas y modificación a la estructura organizacional.

Es muy importante dentro de la planeación estratégica el sistema de seguimiento y control como método de verificar si lo planeado se está cumpliendo.

BENCHMARKING: Es el proceso de comparar y medir continuamente una organización con líderes de negocio en cualquier parte del mundo, para lograr información que ayude a tomar medidas para mejorar su desempeño. James Harrington lo define como “Descubrimiento sin fin”, una experiencia de aprendizaje que identifica y evalúa los mejores procesos y el desempeño con el propósito de integrarlos al proceso actual de una organización para incrementar su efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

GESTION DE RECURSOS HUMANOS: Es la capacidad de liderar una organización, con la responsabilidad de la ejecución correcta y oportuna de acciones encaminadas a la consecución de buenos resultados dentro de su equipo de trabajo, departamento, unidad empresarial, división o sociedad.

PLANEACION: Producir planes, se traduce en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. No es lo mismo planeación y estrategia.

ESTRATEGIA: Proceso de pensamiento muy elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para una organización. Las trayectorias se establecen dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente a ellos, las posiciones se establecen al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza; y las perspectivas, mirando la personalidad o la cultura empresarial, concentrando la atención en la participación relativa en el mercado de la Unidad estratégica de Negocios en relación con su competidor más importante.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS DE PORTER:

Michael Porter, describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que Porter indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado buscaba obtener un importante

rendimiento sobre la inversión. Aunque cada empresa busca distintos caminos por llegar a este resultado final, la cuestión reside en que para una empresa su mejor estrategia debe reflejar qué tan bien ha comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le corresponden.

HABILIDAD ANALÍTICA: Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común: tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento, y la forma en que una persona organiza el trabajo. Es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico. Es la capacidad para identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.

LIDERAZGO: es la habilidad para orientar la acción de grupos de personas hacia una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano. Habilidad para fijar objetivos, seguimiento de éstos y la capacidad de dar retroalimentación integrando las opiniones de otros, son habilidades esenciales de esta competencia conductual. Es establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades y comunicarlas. Tener energía y energizar a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener coraje para defender o llevar a cabo creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer el acompañamiento necesario para el desarrollo de los colaboradores.

TRABAJO EN EQUIPO: Es la habilidad para participar activamente de una meta en común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

EMPOWERMENT: o empoderamiento. Es fijar claramente objetivos de performance con las responsabilidades personales correspondientes. Proveer dirección y definir responsabilidades. Aprovechar claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior en el negocio. Combinar adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración del equipo al trabajo. Compartir la consecuencia del trabajo con todos los involucrados. Empezar acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

OUTSOURCING: consiste en seguir haciendo lo que se sabe hacer bien, y contratar y delegar en otra empresa uno o más procesos que no están incluidos en la misión propia, y que por tanto no generan valor agregado.

1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.5.1. Tipo de Estudio

En el trabajo se podrán evidenciar los siguientes tipos de estudio:

- **Estudio Descriptivo.** Porque, y para profundizar los conocimientos que se deberán obtener, se debe delimitar los hechos que los conforman, esto permitirá establecer características de las personas, nivel de educación, remuneración, cargo y funciones que desempeña, edades; formas de conducta y actitudes; comportamientos concretos, además se podrán identificar elementos y características del problema de investigación y la posible asociación de las variables de investigación.

1.5.2. Método de Investigación

- **Análisis y Síntesis.** El método analítico sintético nos permitirá por medio del análisis, conocer la verdad. Se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad. Esto es conocer en profundidad los aspectos más simples hasta llegar a lo más complejo. Dicho conocimiento nos llevará a establecer la relación causa – efecto entre las variables que se involucran, interrelacionarlas entre sí y en su conjunto crear soluciones y explicaciones.

Se utilizarán además los siguientes métodos:

- **Observación.** Para advertir los hechos que se plantearon en el problema, y para profundizar en el desarrollo del trabajo se necesita un proceso de observación. Se empleará este método para describir las formas de conducta y actitudes de las personas, la forma cómo se desenvuelven en su trabajo, qué métodos utilizan para el desarrollo de sus labores, etc. Todo lo anterior nos permitirá confrontar la situación actual con la que se desea llegar a alcanzar aplicando la planeación estratégica.

- **Inducción.** Analizando las partes del problema llegaremos al planteamiento total del problema, permitiéndonos plantear soluciones que encierren todos los problemas planteados, y posiblemente podremos llegar a conclusiones más profundas y amplias que las que se han planteado en este anteproyecto.

- **Deducción.** Este método que es complementario a la inducción, permitirá como su nombre lo indica, deducir desde condiciones generales, verdades y explicaciones particulares. En nuestro caso podremos deducir qué implicaciones en la gerencia, en el clima organizacional, en la eficacia y eficiencia de la dependencia se darán al aplicar la planeación estratégica.

1.6. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- **Primarias.** Servirán como complemento a la observación directa y participante. A través de cuestionarios, relatos y entrevistas se podrá acceder a gran parte de la información, detectar falencias en la dependencia, y se podrán deducir soluciones, por medio de las fuentes primarias habrá un acercamiento con los funcionarios y se conocerán sus aportes relacionados con su trabajo, funciones en general, su posición respecto a la problemática, su afectación e incidencia ante la misma.
- **Secundarias.** Se recurrirá a todas aquellas fuentes necesarias que contribuyan a la investigación tales como decretos, leyes, reformas, reestructuraciones, manuales de funciones, y otras documentaciones que sirvan para el desarrollo del presente trabajo de grado.

1.7. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se realizará un recuento y clasificación de la información obtenida, se ordenará en tablas de análisis interno y macroentorno, matrices, cuadros, representaciones gráficas, y consignación textual de los datos obtenidos. Esta información será comparada, y confrontada con teorías de la Alta Gerencia para establecer el modelo de planeación estratégica.

2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Se debe comenzar por hacer una breve reseña geográfica de Pasto. El Municipio de Pasto, capital del Departamento de Nariño, se encuentra ubicado al sur de Colombia, tiene una extensión de 1128.4 Km², dentro de los cuales sólo 26.4 Km² constituyen el área urbana.

Pasto se fundó en el territorio que antiguamente era llamado Hatunllacta, o Valle de Atures (tierra de los Mayores), tierra grande en lengua quechua. Así, en la integración de la Naturaleza, la economía, el hábitat y la vida espiritual, se desarrolla esta ciudad, con una arraigada creencia católica, y como resultado de la interacción con el Departamento de Nariño y el resto del País, que, siempre ha concentrado los mayores esfuerzos y recursos en los polos de desarrollo. Sin embargo, el pueblo pastuso se distingue por su laboriosidad, su honestidad, talento, habilidad e inteligencia. La fundación de la ciudad de Pasto es hoy motivo de discusiones de carácter histórico, pero se ha optado por el año 1537, fundada por Sebastián de Belalcázar.

El consejo Municipal de Pasto, en uso de sus atribuciones aprueba el acuerdo No 013 en Abril 11 de 1995, por medio del cual se financia el Plan Vial del Municipio.

El artículo primero, habla acerca de las fuentes de financiación y dice lo siguiente:

Las fuentes de financiación para el Plan Vial del Municipio de Pasto serán: Recursos de la Nación, del Departamento, de Establecimientos públicos e Institutos Descentralizados de los distintos órdenes, a través de transferencias, cofinanciación, convenios o cualquier otra modalidad de conformidad a la ley. Recursos propios, recursos a través del sistema de valorización, recursos del crédito interno y/o externo y recursos provenientes del recaudo de la sobretasa al precio del combustible automotor.

El artículo segundo del mismo acuerdo establece la sobretasa a la modalidad de gasolina extra y corriente y al ACPM desde la vigencia del mismo hasta el 31 de Diciembre del año 2005. El artículo tercero habla de que los recursos generados por la sobretasa a la gasolina ingresarán a un fondo con destino exclusivo al mantenimiento y construcción de las vías y financiamiento en la construcción de proyectos de transporte masivo. Las obras de infraestructura vial a ejecutarse serán aquellas contenidas en el Plan Vial, en el Plan de Desarrollo del Municipio y las conexas con ellas. El artículo quinto hace referencia a la base gravable; aplicándose el 9% para la gasolina corriente y extra y el 5% para el ACPM. El acuerdo 021 de 1995 modificó el anterior acuerdo, acorde con la Ley 488 de 1998,

incrementando la tarifa de la sobretasa al combustible automotor, de manera que la tarifa para el Municipio de Pasto quedó en 18.5%.

El Municipio de Pasto para ejecutar el Plan Vial crea mediante decreto 0428 del 27 de Septiembre de 1995, La Unidad Ejecutora del Plan Vial, como una dependencia especial del Municipio adscrita al despacho del Alcalde, además se fija su estructura orgánica y sus funciones.

Mediante el decreto 013 del 11 de Abril de 1995, anteriormente mencionado, se crea el Fondo Municipal de Mantenimiento y Construcción de Vías Públicas y de Financiación de Proyectos de Transporte Masivo, que fue reglamentado a través del decreto 0575 del 1 de Diciembre de 1995, con el objeto de facilitar el eficiente y oportuno recaudo, asignación, contabilización, administración y control de los recursos provenientes por el recaudo de la sobretasa, modificado posteriormente con el Decreto 0110 del 21 de Febrero de 1996.

Mediante acuerdo 021 de 1998, se modifica los acuerdos 013 y 054 de 1995 y el 60 de 1997; se modifica el periodo de vigencia de la sobretasa a la gasolina pasando del año 2005 al 2010; se establece además que las obras que se ejecutarán serán aquellas que tengan carácter de prioritarias y aquellas que corresponden a solicitudes específicas de la comunidad para desarrollar el Plan popular Vial. El acuerdo 014 de Noviembre 7 de 2002, establece que el 50% de los recursos provenientes de la sobretasa a la gasolina se destinará obligatoriamente para financiar el Plan Vial del Municipio de Pasto y el otro 50% se consideraría como recursos corrientes de libre destinación. Y por último el acuerdo 005 de Abril 4 de 2003, ordena que la tarifa aplicable será del 18.5% y entre otras medidas establece que del total de los recursos provenientes del recaudo de la sobretasa, el 10% será destinado al Instituto de Valorización Municipal y el Saldo serán Ingresos Corrientes de Libre destinación; y que se destinará como mínimo el 15% para las diferentes obras del sector rural.

2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA DEL PLAN VIAL

El esquema organizacional es muy sencillo y se compone de la Dirección, la Sección Técnica, la Sección Administrativa, y los Servicios Generales. La Jerarquía depende del grado de responsabilidad y decisión al interior del Plan Vial y en el microentorno de la Alcaldía, sin embargo ha de notarse que en el Plan Vial se maneja una estructura prácticamente plana.

2.1.1. La Dirección. Es ejercida por una sola persona, de libre nombramiento y remoción, su permanencia obedece a criterios políticos del Alcalde. Es quien maneja el nivel central, designación de funciones, control en la evolución de los trabajos y quien decide en última instancia sobre los aspectos técnicos,

administrativos y presupuestales de los distintos proyectos y obras. Dentro de la dirección se encuentra la secretaria, persona nombrada como auxiliar administrativo quien maneja la correspondencia de la dependencia y suministra información general a las personas que llegan por solicitudes de obras o por la veeduría de las mismas, lleva el control del vencimiento de derechos de petición, y contesta el teléfono.

2.1.2. La sección técnica. Está conformada por dos personas; nombradas como profesional universitario y técnico grado 2, pero las dos personas son profesionales en Ingeniería civil. El Profesional universitario está encargado del manejo del Plan de acción de la dependencia, diseño y proyección de obras, maneja pliegos y el proceso de contratación de las obras y está a cargo de algunas supervisiones e interventorías. El técnico grado dos desempeña funciones como profesional, así, realiza la inscripción de las obras en el Banco de Proyectos del Municipio, proyecta obras, maneja pliegos y el proceso de contratación y tiene a cargo algunas supervisiones e interventorías de obras. Los contratistas se unen a la sección administrativa coadyuvando los distintos procesos de diseño, proyección, elaboración de pliegos y seguimiento en el proceso de contratación de las obras.

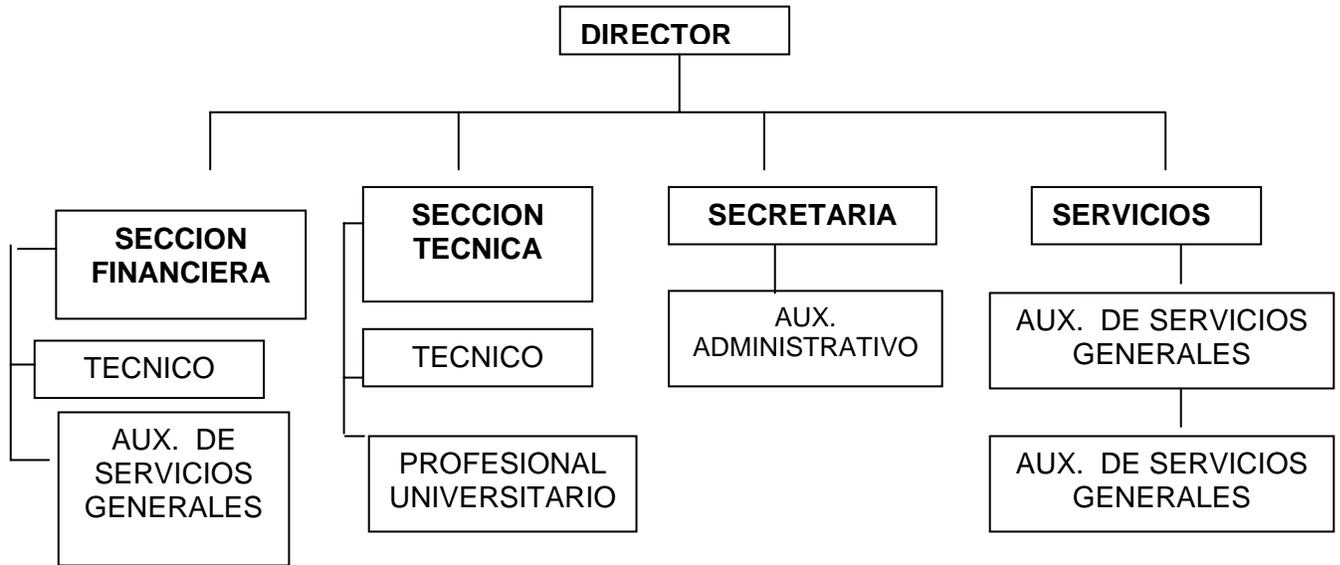
2.1.3. La Sección Financiera. Está integrada por dos personas. En primer lugar está una persona nombrada como técnico grado dos quien conoce el manejo presupuestal de la Oficina, esto es, el rubro asignado para funcionamiento y para inversión, las solicitudes, asignaciones y reversiones presupuestales, manejo de cuentas presupuestales. No maneja computador y las operaciones las realiza manualmente con ayuda de una sumadora. Otra persona nombrada como auxiliar de servicios generales es quien realiza en computador las solicitudes de disponibilidad presupuestal y ordenes de pago además de manejar las resoluciones de apertura y de adjudicación de invitaciones y licitaciones públicas.

2.1.4. Servicios Generales. Son tres personas que realizan las funciones de servicios generales. Una de ellas está encargada de la mensajería quien además colabora con el manejo del archivo y la fotocopidora. La otra persona es la encargada de realizar el aseo y servir tintos en la dependencia y en Obras Públicas. La otra persona es como se ha dicho, quien colabora con la sección administrativa en el manejo del computador, además colabora con las funciones como inspector de obras.

Para la ejecución de las obras se sigue todos los procedimientos estipulados en la Ley 80 y en el decreto 2170.

Para el caso de los empleados nombrados en provisionalidad, sus funciones se determinan en el decreto específico por medio del cual se crean dichos cargos. Para el caso del Director que es de libre nombramiento y remoción, sus funciones se ven especificadas en su nombramiento y en el manual de funciones.

Figura 2. Esquema Organizacional del Plan Vial Municipio de Pasto



FUENTE: PRESENTE INVESTIGACION. SAN JUAN DE PASTO, 2005

3. ANALISIS EXTERNO

Para analizar el entorno del Plan Vial del Municipio de Pasto se deben distinguir factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales, demográficos y tecnológicos.

3.1. ENTORNO POLÍTICO

Las distintas obras de infraestructura cobran más importancia a nivel regional y nacional porque siempre se han constituido como factores de desarrollo y de integración entre regiones. La influencia política de los gobernantes tiene ingerencia en las proyecciones de las obras que benefician al Departamento de Nariño y al Municipio de Pasto, desde el ámbito Nacional. Este es el caso de la proyección de la vía Oriental que Unirá Puntos como Catambuco, Universidad de Nariño, Botana, Jamondino Santa Helena, Mocondino, Dolores, Buesaquillo Alto, Tamboloma, Cujacal, Colegio Militar Colombia Villa Nueva Alto, Antigua Carretera al Norte, Plazuelas, Daza Bajo, La Josefina y Chachagüí.

El fenómeno de la reelección crea un ambiente de zozobra y los planes de ejecución se ven afectados en ocasiones por presiones del gobierno central. La permanencia o no del personal dentro de la Alcaldía obedece en un noventa por ciento a influencias políticas en el ámbito municipal, departamental y hasta nacional.

La reforma de carrera administrativa hace que los empleados no tengan una estabilidad asegurada dentro del Municipio ha creado una sensación de inestabilidad en los trabajadores públicos lo que muchas veces se ve reflejado en la falta de sentido de pertenencia.

La terminación de la provisionalidad como forma de nombramiento da la oportunidad de enganchar personas de alto nivel para el desempeño de los cargos.

El Departamento Nacional de Planeación ha promovido La participación ciudadana, la cual cobra cada vez más fuerza a nivel nacional e impulsa a todas las organizaciones, gremios y a la comunidad en general a tener un espacio en las decisiones políticas de los gobernantes.

La reforma laboral dada por la ley 50/90 y las subsiguientes, han hecho que los trabajadores pierdan estabilidad en sus puestos de trabajo y la disminución de los ingresos dentro del municipio.

El creciente nivel de desempleo, subempleo, e informalidad y deterioro del ingreso per cápita por encima del promedio nacional, como consecuencia de una débil estructura productiva, golpeada gravemente por la apertura económica indiscriminada; la baja competitividad de la economía regional y la persistencia en la desarticulación del proceso educativo frente a los requerimientos del desarrollo local y regional crea una insatisfacción de la ciudadanía que dirige sus ojos únicamente en el mandato regional y local.

La política del mínimo incremento salarial a los trabajadores del sector público a nivel nacional, departamental y municipal, crea desmotivación en el cliente interno quien se siente explotado por la inequivalencia entre lo que gana y lo que debe cumplir diariamente.

Los planes de desarrollo Impulsados por la Constitución Política de Colombia de 1991 y de ordenamiento territorial preceptuado por la ley 388 de 1997, establecen los mecanismos de participación ciudadana con la actuación de múltiples actores para la integración social, construcción del interés colectivo y el desarrollo económico e institucional.

Las reformas administrativas dentro de la administración municipal en los últimos años, han tendido a disminuir el personal que labora en el Municipio.

Los concursos de méritos para cargos que actualmente son provisionales, se han proyectado como un mejoramiento a la calidad de los auxiliares, secretarías, técnicos y profesionales, sin embargo, esta mejoría no incluye a los secretarios y secretarías de despacho o Jefes de sección, quienes son nombrados a dedo por el Alcalde.

El desconcierto por la negociación con los grupos alzados en armas y la violencia que prevalece en el sector rural del País, ha ocasionado que no sólo los campesinos se desplacen hacia las ciudades, sino también los profesionales, engrosando el grupo de desempleados en las cabeceras urbanas de los municipios.

Cuadro 1. Guía de Análisis Entorno Político

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Las obras de infraestructura a nivel nacional tienen gran importancia como factores de desarrollo.	O			X	
La influencia política de los gobernantes tienen injerencia en las proyecciones de las obras que benefician al Departamento de Nariño y del Municipio de Pasto, desde el ambiente Nacional.	O				X
El fenómeno de la reelección crea un ambiente de zozobra y los planes de ejecución se ven afectados en ocasiones por presiones del gobierno central.	A		X		
La permanencia o no del personal de contrato dentro de la Alcaldía obedece en un noventa por ciento a influencias políticas en el ámbito municipal, departamental y hasta nacional.	A		X		
La reforma de carrera administrativa hace que los empleados no tengan una estabilidad asegurada dentro del Municipio	A	X			
La terminación de la provisionalidad y la incorporación de personal por meritocracia da la oportunidad de mejorar el nivel profesional y de servicio en la Alcaldía.	O				X
El Departamento Nacional de Planeación ha promovido La participación ciudadana, la cual cobra cada vez más fuerza	O				X
La reforma de carrera administrativa hace que los empleados no tengan una estabilidad asegurada dentro del Municipio ni un verdadero sentido de pertenencia	A		X		
El creciente nivel de desempleo, subempleo, e informalidad y deterioro del	A		X		

ingreso per cápita por encima del promedio nacional, crea una insatisfacción de la ciudadanía que dirige sus ojos únicamente en el mandato regional y local.				
La política del mínimo incremento salarial a los trabajadores del sector público del nivel nacional, departamental y municipal, crea desmotivación en el cliente interno.	A		X	
Los Secretarios de Despacho y Jefes de Sección seguirán nombrándose a dedo.	A		X	
El conflicto armado del país ha desplazado a los profesionales oriundos del sector rural a los cascos urbanos de los municipios, saturando el mercado laboral	A		X	

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

El Decreto 2170 reglamenta los sorteos para las invitaciones públicas, hecho que ha favorecido a muchos ingenieros civiles ya que por el factor suerte han tenido la posibilidad de contratar con el municipio.

La nueva ley de carrera administrativa que fue sancionada por el presidente de la república, Alvaro Uribe Velez, y que fue aprobada por el congreso durante la última legislatura, diseñada e impulsada por el Departamento Nacional de Planeación y por el Departamento Administrativo de la Función Pública permite que los ciudadanos accedan al empleo público demostrando sus méritos sin necesidad de que haya injerencia política, y los servidores actuales podrán garantizar la permanencia en sus puestos gracias a un buen desempeño profesional.

Las regulaciones gubernamentales son las disposiciones del gobierno que deben ser acatadas por las entidades públicas y privadas para el buen ejercicio de su actividad. Tal es el caso de la protección al medio ambiente, normas técnicas de construcción, normas laborales vigentes, normas tributarias vigentes, normas del plan de urbanismo y de ordenamiento territorial y normas jurídicas entre otras.

3.2. ENTORNO: LEGAL

Cuadro 2. Guía de Análisis Entorno Legal

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
El decreto 2170 reglamenta los sorteos para las invitaciones públicas, hecho que ha favorecido a muchos ingenieros civiles, eléctricos, mecánicos y arquitectos por el factor suerte para contratar con el estado.	O				X
La nueva ley de carrera administrativa que fue sancionada por el presidente de la república, Alvaro Uribe Velez, y que fue aprobada por el congreso durante la última legislatura, permite que los ciudadanos accedan al empleo público demostrando sus méritos.	O				X
Las regulaciones gubernamentales encaminadas a la preservación del medio ambiente, técnicas de construcción, normas laborales vigentes, normas tributarias vigentes, normas del plan de urbanismo y de ordenamiento territorial y normas jurídicas entre otras, buscan el buen ejercicio de las entidades gubernamentales.	O			X	
La reforma laboral dada por la ley 50/90 y las subsiguientes, han hecho que los trabajadores pierdan estabilidad en sus puestos de trabajo y la disminución de los ingresos dentro del municipio	A		X		

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

3.3. ENTORNO ECONÓMICO

Los Niveles de Ingreso per cápita hacen referencia a la renta que percibe un habitante, la población nariñense tiene ingresos inferiores a los dos (2) salarios mínimos mensuales legales vigentes ($\$381.500 \times 2 = \763.000)* ; lo que dificulta la proyección de obras por cofinanciación como fuente de financiación; además esto hace que los recursos propios del Municipio sean muy bajos razón por la cual los salarios son también bajos; y el subempleo es un problema que cobra mucha

* FUENTE: Revista Dinero, Edición 198 Febrero de 2004

importancia en la Alcaldía Municipal de Pasto, ya que muchas personas aceptan cargos cuyo perfil no se ajusta a su nivel profesional, con salarios demasiado bajos, lo que genera un ambiente de descontento y mal clima organizacional.

Según la revista Monopolio, para marzo del 2004 El PIB por habitante de los colombianos fue de 1689 dólares y con la proyección de 3.4% para el 2005 se tendría un PIB individual a igual a 1746 dólares, cifra optimista para la reactivación para la industria de la construcción y para el país.

La reducción de la inflación refleja una fluctuación mínima en precios para los consumidores, pero esto no es muy relevante una vez que los ingresos per cápita no tiendan a aumentar.

El precio del cemento sufrió un bajón precipitado a Principios del año 2005, este factor contribuye a la baja del precio por metro cuadrado de pavimento en concreto rígido pudiéndose ejecutar mayores obras a menores costos.

Las condiciones económicas de la población de Nariño son desfavorables, así un 72% de la Población vive en condición de pobreza, un 18% más que el promedio nacional, un índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI) DE 48.44% frente al 26.7% de la nación y el de personas en miseria 12.94% superior en 4.63% al porcentaje del país. Lo anterior, sumado a que nuestra región registra un alto índice de desempleo: el 12.3% en el primer trimestre del 2003 en el plano nacional, se considera como un gran AMENAZA para el Municipio de Pasto, porque si las personas no tienen un ingreso no podrán suplir sus necesidades insatisfechas, ni mucho menos pagar obligaciones ni impuestos.

Es de gran importancia considerar también que la diferencia de ingresos por regiones en Colombia influye en el ingreso per cápita. Así, el ingreso per cápita de un Nariñense constituye apenas el 38% del ingreso per cápita de un colombiano promedio.

Según el Plan de Desarrollo de Nariño, la Participación de nuestro Departamento en el PIB nacional bajó de 1.67% a 1.34% promedio anual.

El incremento del precio del galón de gasolina y la posible pérdida del subsidio por ser frontera elevando exageradamente el precio de la gasolina en comparación con otras ciudades del país, hace que muchas personas abandonen la idea de comprar carro, y que baje el ingreso por la sobretasa factor que se constituye en una amenaza para el municipio.

Cuadro 3. Guía de Análisis Entorno Económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La población Nariñense tiene ingresos per cápita inferiores a dos salarios mínimos, esto dificulta la proyección de obras por cofinanciación.	A	X			
El subempleo es un problema generalizado y se ve comúnmente personas que aceptan cargos o trabajos de bajo perfil y tarde o temprano dan a conocer su insatisfacción en el desempeño de sus funciones	A		X		
El PIB por habitante de los colombianos fue de 1689 * dólares y con la proyección de 3.4% para el 2005 se tendría un PIB individual a igual a 1746 dólares, cifra optimista para la reactivación para la industria de la construcción y para el país.	O				X
El precio del cemento sufrió un bajón precipitado a Principios del año 2005, este factor contribuye a la baja del precio por metro cuadrado de pavimento en concreto rígido pudiéndose ejecutar mayores obras a menores costos.	O				X
Nuestra región registra un alto índice de desempleo: el 12.3% en el primer trimestre del 2003 en el plano nacional, se considera como un gran AMENAZA para el Municipio de Pasto, porque si las personas no tienen un ingreso no podrán suplir sus necesidades insatisfechas, ni mucho menos pagar obligaciones ni impuestos.	A	X			
El ingreso de sobretasa a la gasolina tiende a la baja por la subida del precio del galón de gasolina	A	X			

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005.

* Revista Monopolio Marzo de 2004

3.4. ENTORNO CULTURAL-SOCIAL-DEMOGRÁFICO

Según datos del DANE, La población Colombiana crece en un orden de 2.100.000 habitantes en promedio cada 3 años. Esto sumado a que hay un gran volumen de personas del sector rural que se están volcando hacia las ciudades, ocasionan el surgimiento de áreas marginales, que llevan a la creación de barrios al margen de la Ley y que carecen de servicios públicos indispensables, De esta forma, la ciudad crece indiscriminadamente y el gasto público no da abasto para cubrir con tantas necesidades.

El aumento del nivel de educación en la población Colombiana es una oportunidad para mejorar la calidad de los profesionales, y de las diferentes organizaciones comunitarias con quien es más fácil la proyección de obras en los distintos puntos de las ciudades y corregimientos.

El estilo de vida de los Nariñenses es un factor a tenerse en cuenta para la proyección de las distintas obras del Municipio de Pasto, buscando la satisfacción de los ciudadanos, quienes en su mayoría desean vivir cómodamente en lugar de alcanzar grandes desarrollos, prefieren una ciudad conservadora y cómoda.

Por otro lado, la participación de las mujeres trabajadoras a nivel de Colombia ha aumentado de un 5% para el año 1973 a un 34% en el año 2000. Sin embargo hasta ahora en nuestro país no se ha pensado en trabajar la célula social, esto es la familia, de manera que las madres tengan más tiempo para dedicarles a sus hijos, y los empleos medio tiempo por lo menos en entidades gubernamentales aún no se han creado. En este orden, es importante el número de madres cabeza de hogar en el país, pero a excepción de algunos beneficios en subsidios, las mujeres cabeza de hogar no priman sobre otras posibilidades para conseguir empleo.

La tasa de migración entendida como la relación existente entre la tasa de personas que salen de un territorio, respecto de su población total, expresada en porcentaje, es muy baja en Pasto, teniendo en cuenta la de otros departamentos. Este aspecto garantiza la continuidad de los proyectos solicitados, concertados y finalmente llevados a feliz término, siempre con el aval de la comunidad.

Tasa de inmigración: es la relación existente entre la tasa de personas que entran a un territorio respecto de su población total, expresada en porcentaje. Este aspecto, teniendo en cuenta la situación del país es el más preocupante dentro de este entorno puesto que es notoria la llegada de desplazados no sólo del Departamento de Nariño, sino también de otros departamentos del país, incrementando los requerimientos de servicios públicos y de proyecciones vehiculares.

El incontrolado crecimiento del parque automotor en la ciudad, (existen más números de vehículos transitando por la ciudad de Pasto, que el número de habitantes), hace que el municipio tenga que pensar en la ampliación de la malla vial, aspecto que dinamiza el desarrollo de la ciudad. Es conveniente citar el caso de la concesión de la vía panamericana paso por Pasto, esto significa, que la vía Panamericana que debía ser mantenida por el Municipio de Pasto, con sus recursos incipientes, a partir de Febrero de 2005, pasó a ser del Ministerio de Vías Nacional, hecho que favorece grandemente al Municipio ya que los recursos que se invertían en su mantenimiento se pueden destinar al mantenimiento de vías y proyección de nuevas obras.

La cultura paternalista que se tiene equivocadamente del estado, frena sin lugar a dudas la proyección de grandes obras que podrían ser un factor de evidente desarrollo del país. Es difícil concientizar a la comunidad a cerca de la importancia de cofinanciar las distintas obras de la ciudad.

Cuadro 4. Guía de Análisis Entorno Cultural Social- Demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El crecimiento de la población Colombiana, sumado al desplazamiento de la población del sector rural al sector urbano de las ciudades ocasiona el surgimiento de áreas marginales, que llevan a la creación de barrios al margen de la ley y que carecen de servicios públicos y el presupuesto con que cuenta el Municipio no da abasto.	A	X			
El aumento del nivel de educación en la población Colombiana* es una oportunidad para mejorar la calidad de los profesionales, y de las diferentes organizaciones comunitarias con quien es más fácil la proyección de obras en los distintos puntos de las ciudades y corregimientos.	O				X
El estilo de vida de los Nariñenses es un factor a tenerse en cuenta para la proyección de las distintas obras del Municipio de Pasto, buscando la satisfacción de los ciudadanos, quienes en su mayoría desean vivir cómodamente en lugar de alcanzar grandes desarrollos, prefieren una ciudad conservadora y cómoda**.	O			X	
La caída parcial del machismo, y el trabajo de la mujer incrementó el número de salarios mínimos por núcleo familiar***					
Por lo general, existe continuidad de los proyectos solicitados, concertados y finalmente llevados a feliz término, siempre con el aval de la comunidad.	O			X	

* WWW. DANE.GOV.CO

** PLAN DE DESARROLLO MUNICIPIO 2004-2007 PASTO MEJOR

*** WWW. DANE.GOV.CO

<p>El crecimiento del parque automotor en la ciudad* , hace que el municipio tenga que pensar en la ampliación de la malla vial, aspecto que dinamiza el desarrollo de la ciudad. Actualmente está vigente la concesión de la vía panamericana paso por Pasto, esto significa, que la vía Panamericana que debía ser mantenida por el Municipio de Pasto, pasó a ser del Ministerio de Vías Nacional, así, los recursos que se invertían en su mantenimiento se pueden destinar al mantenimiento de vías y proyección de nuevas obras.</p> <p>Existe una cultura paternalista del estado, las personas no ven con buenos ojos la cofinanciación o la valorización para la financiación de nuevas obras.</p>	O			X	
	O				X
	A		X		

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

* MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA SECRETARÍA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE JAVIER HERNAN PEREZ SEPULVEDA

3.5. ENTORNO TECNOLÓGICO

El avance de la tecnología de las computadoras y de los distintos programas de ingeniería para el cálculo de presupuestos, proyección de obras, diseños de vías, seguimiento y control de obras en ejecución, y distintos softwares para el manejo de archivos, son herramientas valiosas para el desempeño de las entidades gubernamentales que manejan la administración de las obras de las ciudades.

Los convenios manejados por las Universidades Locales en el sentido de dar la oportunidad de las pasantías como opción para graduarse en pregrado, es una oportunidad para el implemento de ayudas sistemáticas en el manejo de la información, en el archivo de la información, y en llevar una historia y cronología de los proyectos y sus avances a través del tiempo, sin tener en cuenta las variaciones en el personal que labora dentro de la Alcaldía.

Capacidad tecnológica: afortunadamente, para el tipo de obras que se proyectan comúnmente en la región, existe una tecnología representativa en lo que respecta a equipo y maquinaria pesada . Se tiene disponibilidad de vibrocompactadores, volquetas, retroexcavadoras, plantas de concreto, tractores, camabajas, bulldozer, retrocargadores, plantas de asfaltos, compresores, cortadoras, reglas vibratorias, etc. Así mismo hay provisión de materiales con acarreo mínimos y a prudente distancia desde la zona urbana de Pasto.

La Alcaldía mejoró notablemente su funcionamiento desde la implantación de equipos de cómputo en todas las oficinas.

La existencia de varios laboratorios de suelos en la ciudad nos da la opción de tener un acertado control de la calidad de manera oportuna.

Cuadro 5. Guía de Análisis Entorno: Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
El manejo de tecnologías básicas en sistemas, manejo de software para presupuestos, diseños de Ingeniería y bases de datos, es una herramienta básica para la competitividad.	O				X
A nivel mundial existe una creciente motivación a crecer en el campo del conocimiento personal y a nivel de trabajo en equipo	O				X

Las ayudas de comunicación como el Internet permite actualizar conceptos y mejorar la calidad de los procesos y servicios	O				X
Las diferentes invitaciones públicas y licitaciones son publicadas a través de Internet, demostrando procesos de transparencia y equidad.	O				X
La diversificación en áreas y carreras administrativas, económicas y contables, permite un mejor manejo financiero.	O				X
El crecimiento y el éxito del estudio y aplicación de conocimientos de la Alta Gerencia permite que las empresas se vuelvan competitivas.	O				X
Por el desarrollo de la tecnología los equipos y software caducan o se vuelven obsoletos rápidamente	A		X		
Con los pasantes de Ingeniería de Sistemas y Civil es posible elaborar programas y ayuda sistemáticas para la Dependencia sin que esto represente algún costo. Estas ayudas permiten tener una continuidad en la información independientemente de la llegada o salida de personal en la Alcaldía.	O				X

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

4. ANÁLISIS DEL SECTOR INFRAESTRUCTURA VIAL

El objetivo primordial de la creación del Plan Vial del Municipio de Pasto, fue el mantenimiento y proyección de La red Vial del Municipio. Para dimensionar lo que al Plan Vial le ocupa, es preciso tener en cuenta la siguiente clasificación: VIAS PRIMARIAS: son las que están a cargo del Instituto Nacional de Vías, estimado de 780 Km de vías dentro de las cuales el 72% se encuentran pavimentadas, y cerca de 222 Km están despavimentadas. VIAS SECUNDARIAS: a nivel del Departamento las vías que le compete al Municipio de Pasto son consideradas como secundarias.

Dentro de la misión del Plan Vial del Municipio de Pasto, está el diseño, construcción, y poner en funcionamiento las vías urbanas del municipio. Así mismo debe prestar la asistencia técnica a la comunidad organizada en la elaboración de proyectos y en la ejecución de obras. El Plan de Desarrollo del Municipio Pasto Mejor 2004-2007 se basa en el componente estratégico que contiene la formulación del problema básico, las estrategias, los programas, los objetivos específicos, las metas y los derechos que se buscan garantizar en cada uno de 8 ejes estratégicos como son: Convivencia, Seguridad y Justicia, Empleo y Productividad, Equidad y Corresponsabilidad Social, Servicios Públicos Prioridad Agua, Desarrollo y Calidad de Vida Urbana, Desarrollo y Calidad de Vida Rural, Cultura y Autoestima Colectiva, y Gobernabilidad Democrática. Dentro del eje de Acción estratégica Desarrollo y Calidad de Vida Urbana, se trabaja sobre el problema de la deficiencia en las condiciones de infraestructura básica, movilidad, espacio público, ambientales, de ordenamiento territorial, y de convivencia ciudadana, que dificultan el desarrollo de la ciudad y deterioran la calidad de vida urbana. Es así como los espacios públicos para la movilidad, el encuentro, la recreación, la lúdica y otros, para respirar aire puro y deleitar a los ojos con el verde natural, constituyen entonces, junto con la dotación compartida de servicios públicos básicos, la esencia misma de la ciudad. Uno de los objetivos principales de este eje estratégico es mejorar las condiciones de infraestructura básica, movilidad, espacio público, ambientales, de ordenamiento territorial y convivencia, para facilitar el desarrollo de la ciudad y elevar la calidad de vida en Pasto. Cada eje estratégico contiene unos programas, los cuales a su vez están compuestos por metas específicas. Para lo que nos compete, el Plan Vial enmarca sus actividades dentro del Programa denominado MALLA VIAL Y MOVILIDAD URBANA. Cuyo objetivo específico es Optimizar las condiciones de movilidad vehicular, peatonal, y transporte alternativo, priorizando mejores condiciones para la población con discapacidad.

El Plan de acción planteado para el 2004, se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Plan de Acción 2004 Plan Vial.

1. OBJETIVO ESPECIFICO DEL PLAN DE DESARROLLO	2. META DEL PLAN DE DESARROLLO	3. META ANUAL	4. INDICADOR DE LA META ANUAL	5. PROYECTO				
<p>Optimizar las condiciones de movilidad vehicular, peatonal y transporte alternativo, priorizado mejores condiciones para la población con discapacidad.</p>	<p>Se rehabilitará a 36,500m2 de pavimento rígido, asfáltico y adoquín</p>	<p>Se rehabilitará 4,900m2 de pavimento rígido, asfáltico y adoquín</p>	<p>m2 rehabilitados / m2 programados</p>	<p>Construcción muro cra 13 con panamericana San Miguel</p>				
				<p>Parqueo cto rigido y adoquin calle 21 con cra 6E Villa flor II</p>				
				<p>Parqueo cto rigido calle 16 y 18 con cras 6E Lorenzo</p>				
				<p>Parqueo cra 40 Mariluz I</p>				
				<p>Parqueo cra 40A Mariluz II</p>				
				<p>Parqueo en concreto rigido Aquine I</p>				
				<p>Parqueo en concreto rigido y asfáltico sectorizado</p>				

	Se pavimentará 123,150m ²	Se pavimentará 18,400m ²	m ² pavimentados / m ² programados	Pav cto rigido calle 30 entre cras 25 y 26 Corazón Jesus
				(cabildos)
				Alcantarillado y pav calle 10 entre cras 13 y 14 San Miguel (cabildos)
				Compra de predios y pavimentación cra 26 entre calles 8sur y 10 sur prolong. Av.Mijitayo (cabildos)
				Pavimentación cto rigido calle 23 Centenario (cabildos)
				Alcantarillado Pav cra 8A entre calles 14 y 15 Las Lunas (cabildos)
				Adoquinamiento calles 19B-19G y Cra 9A Mirador-Arrayanes (cabildos)
				Ampliación, pavimentación y mejoramiento Dgnal 17 Miraflores (cabildos)
				Pavimentación cto rigido vias internas y andenes Sol de Oriente (cabildos)

				Remodelación y pav. calle 17 entre cras 19 y 22 CALLE 17
				Pavimentación carrera 21 entre calles 19 y 20 Centro
				Pavimentación vías principales barrio Monserrate
				Pavimentación cra 10Este via entre Victoria y El Rosario
	Se	Se	m2 de	Ampliación cra 22B casas
	ampliará la malla vial urbana en 14,945m2 con la apertura de nuevas vías	ampliará la malla vial urbana en 5,700m2 con la apertura de nuevas vías	apertura vías / m2 programados	de invasión y compra predios Mijitayo
				Ampliación calle 21 entre cras 4 y 5A Bernal-Esmeralda
				Apertura y pavimentación nuevo acceso al barrio La Carolina (cabildos)
				Construcción Puente vehicular nuevo acceso a La Carolina

				(cabildos)
				Compra de predios y apertura par vial calles 10 y 11
				(1era Etapa)
	Se construirá y adecuará 28,650m2 para espacio público	Se construirá y adecuará 6,700m2 para espacio público	m2 de espacio público construido / m2 programados	Adecuación de andenes Av. Colombia entre Cra 18 y 17B
				(cabildos)
				Construcción andenes Calle 18 entre Av. Panamericana y Briceño
				(cabildos)
				Construcción andenes Popular
				(cabildos)

FUENTE: PLAN DE ACCION PLAN VIAL 2004

Para entender con qué recursos trabaja la dependencia, es indispensable conocer el Plan Plurianual de Inversión 2004-2007. Este plan se financia básicamente de las siguientes fuentes:

- **Ley 617 De 2000 Y Ahorro Financiero.** Como consecuencia de la aplicación de la ley 617 de 2000, que obliga a reducir los recursos para gastos de funcionamiento, al pasar del 75% de los ingresos corrientes de libre destinación en el 2003, al 70% en el 2004 y siguientes, el municipio libera recursos para destinarlos a la inversión social, cuya cuantía para el periodo 2004-2007 es de \$16.837,2 MILLONES. Este ahorro proviene de un aumento de la gestión de los impuestos de industria y comercio, predial unificado, usos de suelos, construcción, delineación y ocupación de vías principalmente; así como una fuerte política de cobro de cartera morosa, control a la elusión y evasión, y de austeridad en el gasto.

- **Ley 715 de 2001.** A través de esta Ley se desarrolla la política de profundización de la descentralización, mediante la cual se modificó el Sistema Intergubernamental de Transferencias, conformando el nuevo Sistema General de Participaciones, como una transferencia automática para que las entidades territoriales financien las competencias a su cargo. Estas transferencias representan el 58.20% del total de recursos destinados a la financiación del Plan, y están orientados a la inversión social en los sectores de educación, salud, agua potable y saneamiento básico, deporte, cultura y recreación entre otros.

- **Recursos Propios.** Son los recursos que se manejan en forma autónoma en el presupuesto. En el caso se incluyen únicamente los provenientes del recaudo de impuestos, contribuciones y tasas. Proviene de tarifas y cobros corrientes y su flujo está garantizado en los cuatro años.

- **Sobretasa Al Consumo de Combustible.** Representan el 5.60% del total de los recursos que financian el Plan de Desarrollo Municipal. Para su proyección se tuvo en cuenta variables determinadas por la política Nacional y relacionadas con el proceso paulatino de desmonte del subsidio al combustible, la oscilación del precio internacional, y el crecimiento anual del parque automotor local. En este sentido, se estima que en el año 2006 el subsidio al combustible se ha desmontado totalmente. A partir de esta fecha, el precio al combustible y por ende el recaudo local de la sobretasa estará condicionado por la variación del precio internacional del combustible y el crecimiento del parque automotor.

Se proyecta un recaudo para los cuatro años de \$51.904 millones, de los cuales para el primer año el 93% está orientado a financiar programas de inversión social. A partir del 2005 y como consecuencia de un esfuerzo fiscal importante orientado a incrementar los recursos propios y reducción de los gastos de funcionamiento, se propone destinar el 100% para inversión social.

- **Recursos De Empresas, Establecimientos Públicos, Corporaciones Y Fondos Especiales.** Corresponde a los recursos generados por las empresas en las cuales el Municipio posee participación, establecimientos públicos y demás fondos creados por acuerdo. Igualmente se incluyen los recursos provenientes de la Ley 418 de 1997 para seguridad y lo recaudado por la Secretaría de Agricultura por concepto de Plazas de Mercado. Estos representan el 10.94% de los recursos totales del Plan Plurianual de inversiones equivalente a \$101.439 millones.

- **Estampillas.** Su fuente la constituye el cobro del 2% de los contratos celebrados por el municipio, y se distribuyen equitativamente entre los sectores de la cultura y electrificación rural. Representan el 0.43% del total de recursos de Inversión Social.

- **Crédito.** Se espera utilizar recursos de crédito por \$11.300.000.000 los que se orientarán fundamentalmente a la ejecución de obras prioritarias relacionadas con la optimización del sistema de mercadeo agropecuario, nuevas fuentes de abastecimiento de agua para Pasto, CASD lúdico, Terminal Mixto de Transporte y otros. Estos créditos se enmarcan en la normatividad que regula la materia y obedece a una política racional, puesto que se ubican muy por debajo de la capacidad total de endeudamiento y pago que tiene el Municipio.

- **Cofinanciación y Cooperación.** Comprende la gestión de recursos para inversión con entidades de cofinanciación y cooperación del orden local, regional, nacional, internacional y las ONG. Su monto se considera alcanzable con una buena política de relaciones públicas y eficiente formulación y sustentación de proyectos.

Los recursos de cofinanciación y cooperación para los cuatro años se han estimado en \$116.679.000.000, los cuales representan el 12.58% del total de los recursos y se destinarán principalmente para la ejecución de proyectos para nuevas fuentes de agua para Pasto, Plan Maestro de Alcantarillado, Agua Potable y Saneamiento Básico Rural, movilidad vehicular, salud, CASD lúdico, grandes obras de infraestructura como el paso por Pasto y doble calzada Pasto-Chachagüi, programas de vivienda y central de abasto entre otros.

- **Inversión Privada.** Corresponde a recursos provenientes del sector privado, que se destinan específicamente a la financiación de proyectos que no sólo contribuyen al desarrollo social local, sino que generan rentabilidad financiera para el inversionista. Está representada en \$85.420.000.000 que equivalen al 9.21% de los recursos totales del Plan Plurianual de Inversiones, con los cuales se espera financiar macroproyectos importantes para la región como la perimetral paso por Pasto, doble calzada Pasto - Chachagüí, central de abastos y terminal mixto entre otros.

En resumen, las fuentes de inversión del año 2004 son las siguientes: (miles de pesos)

Cuadro 8. Fuentes de Inversión del año 2004 de la Alcaldía de Pasto

FUENTES	INVERSION 2004
Sistema General de Participación	124.559.000
Recursos propios	3.808.000
Sobretasa	10.704.000

Recursos de empresas, establecimientos públicos, corporaciones y Fondos Especiales	23.153.000
Estampillas	908.000
Créditos	3.500.000
cofinanciación y Cooperación	14.820.500
Inversión Privada	5.128.500
Total	186.581.000

FUENTE: DATOS SECRETARIA DE HACIENDA MUNICIPIO DE PASTO

Es así como el Plan Plurianual de inversiones para el año 2004, proyectó un total de 9.700.000.000 y el ingreso real de la sobretasa a la gasolina para el mismo año fue de \$12.557.179.254.85.

4.1. EL AMBIENTE COMPETITIVO (ANALISIS DEL DIAMANTE)

4.1.1. Factores Básicos.

El Plan Vial de Pasto, presta sus servicios al Municipio, y básicamente, en el último año, por decisión del consejo Municipal de Pasto, ha centrado su afectación en el casco urbano. Aunque la ubicación geográfica del Municipio no es factor productivo que ofrezca ventajas a nivel teórico, es fundamental destacar, que gracias a que Pasto es catalogada dentro de la región fronteriza de Colombia, tiene la gran ventaja de que el combustible automotor, tiene un subsidio que aliviana enormemente la subida precipitada del precio por galón a nivel nacional. Decimos que es una gran ventaja para el Municipio, porque como ya se lo ha expuesto anteriormente, el Plan Vial administra y sobrevive gracias a los recursos provenientes a la sobretasa a la gasolina. Así, este aspecto hace que las personas conserven sus vehículos y otras lo adquieran, aspecto que puede comprobarse en el dato estadístico del crecimiento del parque automotor.

Así, como lo revela el Plan de Desarrollo 2001-2003 del Municipio de Pasto, ha habido un incremento significativo en el parque automotor en automóviles públicos del 23% al 32%, en el caso de motos ha habido un incremento del 11% al 16% y en autos particulares del 19 al 25% en tan sólo 4 años.

Se debe destacar también la posición estratégica con múltiples potencialidades; esto porque es una zona de confluencia del pacífico Biogeográfico y la Amazonía.

Existe una gran biodiversidad, sin embargo hay una gran pérdida por la explotación del recurso de flora y fauna, y a pesar de esto, la indiferencia de los gobiernos no ha adelantado planes y uso adecuado de los mismos.

La contaminación de las afluentes de agua ha obligado a las instancias como CORPONARIÑO a exigir planes de mitigación ambiental para las descargas de aguas servidas, previo tratamiento primario por medio de pozos sépticos, y procesos aerobios y anaerobios.

En este sentido hay un deterioro evidente en los servicios públicos y sociales. El agua se está acabando para abastecer la población que se acrecienta cada día, el embalse Río Bobo y la bocatoma Mjitayo no da abasto, motivo por el cual se ha debido buscar una nueva fuente de agua en el sector de las Piedras corregimiento de Santa Bárbara para cubrir las expectativas de consumo. La misma situación la viven las veredas de los Corregimientos del Municipio, sin tener un acueducto apto para suplir las necesidades de consumo.

Por otra parte, hablando de las vías secundarias, como las que están dentro del Municipio de Pasto, las vías de la zona centro han cumplido su vida útil (más de 20 años de construidas), razón por la cual están deterioradas, y se debe destinar muchos recursos a su mantenimiento.

4.1.2. Factores Avanzados.

A nivel de infraestructura, se puede decir que el Municipio cuenta con unas instalaciones adecuadas para el ejercicio de sus funciones y la atención del ciudadano, sin embargo, hay una deficiente organización de las dependencias porque puede observarse hacinamiento en algunas, y excesivo espacio en otras. Pero, positivamente, se espera la construcción del centro de atención al ciudadano en instalaciones ubicadas en el antiguo Banco Agrario, y con esto, mejoren las condiciones de organización interna a nivel espacial.

Las comunicaciones son buenas teniendo en cuenta el servicio de telefonía, lo mismo que Internet, así mismo la entidad suscribió un contrato con la comunicación de radioteléfono avantel para establecer comunicación entre el personal de la Alcaldía, Empopasto y EMAS, la cual es muy económica y eficiente.

A nivel del Municipio, de manera general, no hay personal especializado sólo el personal que está habituado con sus funciones. Los estudios especializados deben ser contratados por fuera de la Institución, y aún más por fuera de la ciudad, pero debido a que son muy escasos los proyectos que requieren de este tipo de estudios, no representa mayor problema para la institución.

Un aspecto que debe analizarse con detenimiento es la ausencia de un laboratorio especializado en suelos que entregue resultados acertados en un tiempo prudente y cuyas soluciones y recomendaciones minimice costos, con buenos análisis de Ingeniería de suelos y cimentaciones.

Hay demasiada oferta de profesionales de la ingeniería Civil y poca posibilidad de trabajo en las ciudades, sitios donde se desplazan la mayoría por la inseguridad vivida en los sectores rurales. A pesar de esa gran demanda, la formación profesional no está enfocada en la creación de empresas independientes, o en factores de competitividad. Así las cosas los profesionales no generan técnicas de construcción que busquen optimizar los recursos empleados en las construcciones civiles.

4.1.3. Estrategia, Estructura y Rivalidad De Las Organizaciones.

Es necesario definir estrategias posibles que permitan que el Municipio de Pasto goce de prestigio ante la ciudadanía, de manera que al lograr confiabilidad, los ciudadanos paguen cumplidamente los impuestos y vean con buenos ojos los proyectos de cofinanciación, al igual que se incentive la participación ciudadana en mayor escala.

Gran parte de lo que se debe hacer para mejorar la calidad del producto, consiste en analizar otras organizaciones y mirar cómo lograron alcanzar el éxito. Como se verá más adelante, en el caso concreto de las EEP de Medellín, se vivía una situación similar a la que vive el Plan Vial, pero gracias a un acuerdo político y de la ciudadanía se dotó a la entidad de autonomía y estabilidad para alcanzar los objetivos propuestos. Se destaca además que, tras el cumplimiento de un plan estratégico, y conformada una empresa como tal, se independizó de la política y en su lugar, hizo más fuerte su condición de empresa no sólo como prestadora de servicios públicos e hizo presencia en todas partes.

Para el caso del IDU, el equipo de trabajo es grande, y se han creado divisiones para especializarse en cada campo. Esto lleva a pensar que la planta de personal del Plan Vial es demasiado pequeña y debe reforzarse, independiente de las políticas equivocadas de austeridad que se manejan en las reestructuraciones de la Alcaldía Municipal de Pasto. Como se verá mas adelante, el Instituto de Desarrollo Urbano IDU de Bogotá tiene jerarquizadas las mallas viales y relacionadas funcionalmente, y por las intersecciones generadas entre las mismas así:

- Una malla arterial principal, que actúa como soporte funcional de la ciudad central y el ámbito metropolitano y regional.
- Una malla arterial complementaria, que articula la escala urbana y sirve de soporte funcional de la estructura de centralidades.
- Una malla vial intermedia, que garantiza la conectividad de la ciudad a escala zonal.
- Una malla vial local, que establece la permeabilidad y fluidez de acceso a las unidades de vivienda.

- Intersecciones

Este aspecto debería ser imitado por nuestra ciudad, la cual sólo se ha limitado a pavimentar vías de barrio, y a mantener la vieja malla vial central sin un horizonte ni una proyección a futuro.

Durante las últimas administraciones municipales, la participación ciudadana ha cobrado importancia a gran nivel, es tanto que, últimamente una comisión delegada desde Medellín, ha pedido permiso a la Alcaldía de Pasto, para observar de cerca el proceso de presupuestación participativa llamada cabildos, y ver la posibilidad de implantar este proceso en los Municipios de Medellín, Este aspecto abre una brecha de investigación a nivel nacional e internacional que podría traer beneficios económicos al Municipio, logrando alianzas estratégicas con otros países, y a cambio, ayudas económicas importantes para proyectos urbanísticos.

Este acercamiento entre la comunidad y la Administración, permite la colaboración muchas veces desinteresada de los habitantes a merced del desarrollo de proyectos que mejoran su calidad de vida.

La participación activa de la comunidad tiene el poder para transformar el diamante, ya que es quien se ha integrado al Municipio, y a sus procesos y los conoce de cerca, logrando detectar aspectos positivos y negativos.

Esta administración goza de buenas relaciones a nivel gubernamental, caso que ha beneficiado el bien llamado proyecto Obra por tu ciudad, en el cual, el Departamento, al ver el desacuerdo de la comunidad por el cobro de valorización, se integra al proyecto con una cofinanciación que beneficia a los estratos 1 y 2, lográndose que posiblemente sean eximidos del pago.

La formulación del POT, Plan de Desarrollo a Nivel Municipal y Departamental, reúne varios representantes de la sociedad, y por lo tanto es una representación real de las necesidades, ideología y sentir del pueblo pastuso.

La baja del precio del cemento es una gran garantía para proyectar mayor número de obras.

No existe un fondo destinado a la investigación, desarrollo y apoyo de temas relacionados con la construcción.

La política de austeridad golpea al Municipio de Pasto, en el sentido de que se pretende ahorrar en costos utilizados en consultorías, interventorías y estudios, aspecto que hace correr con riesgo la ejecución de las obras.

4.1.4. Demanda.

El Municipio de Pasto, ha venido implementando el proceso de presupuestación participativa desde el año de 1997. En todo este tiempo estos procesos han sufrido una depuración en el sistema de aplicación, en los criterios y en las reglas de juego. Es así como hoy en día esta singular forma de repartir el presupuesto del Municipio entre las comunidades de la ciudad, es un aspecto de reconocimiento y motivo de estudio a nivel de otros municipios y departamentos del País y de otros países. La ciudadanía a su vez, se ha ido moldeando a todos los procesos y a su vez se ha constituido en un factor de cambio de los mismos. Es común ver líderes de las comunidades del sector urbano y rural del Municipio formulando proyectos dentro de los procesos de cabildos y no es de extrañarse que son ellos quienes conocen cual es el presupuesto designado para cada comuna y corregimiento y cuales son los techos presupuestales.

Esta participación activa de la comunidad es un control irrefutable a la actividad desarrollada por la dependencia, razón por la cual se programa con frecuencia, actividades de rendición de cuentas para que las personas conozcan el estado de sus proyectos. Todo esto ha hecho que cada año los proyectos de cabildos crezcan en número puesto que se ha adquirido confiabilidad entre las comunidades.

Es así como en el año de 2003 se presentaron más de 150 proyectos, y en el 2005 50 proyectos. La demanda es alta pues la gran cantidad de proyectos presentados en cabildos en el año 2003 y que se están ejecutando desde ese año hasta ahora, es de 50 y la cultura de pago, según la Secretaría de hacienda Municipal varía entre el 58.11% y 76.87%.

Entre más confianza se recupere de la población, la cultura de pago mejora considerablemente.

Teniendo en cuenta que los productos del Plan Vial son básicamente los pavimentos y el mantenimiento, y que al analizar y las entradas del proceso para obtener este producto, se debe analizar qué está pasando con el proceso de formulación de los proyectos, qué está pasando en el proceso de contratación, durante la ejecución y durante el tiempo de servicio. Lo que importa verdaderamente es mejorar el producto y es entonces donde se debe:

- La subdivisión técnica estará dedicada exclusivamente a los diseños, presupuestos y seguimiento y control por computador de las obras. Si esta sugerencia no es acatada a nivel interno de la Alcaldía- Talento Humano, se debe contratar las consultorías para la mayoría de las obras para que los pocos profesionales de la dependencia se dediquen a realizar la interventoría permanente de las obras, hacerles seguimiento, administrativo y técnico con el apoyo de inspectores para las distintas obras. Esta subdivisión técnica deberá además estudiar a fondo la fórmula empleada en las licitaciones e invitaciones públicas desde el punto de vista técnico y parámetros de transparencia.

- Realizar el control estricto de especificaciones técnicas de diseño y de materiales en obra con los respectivos estudios de suelos.
- Exigir con las respectivas sanciones, la estadía de un profesional tiempo completo en las obras por parte de los constructores.
- Exigir informes semanales de los gastos, tiempo de ejecución y cumplimiento de la ruta crítica en la programación.
- Revisar periódicamente en compañía de los constructores las especificaciones técnicas de las obras.
- Hacer seguimiento y control posterior a la construcción de las obras por medio de una base de datos y registrar, posibles fallas, fisuras en pavimentos u otros.
- Aplicación de pólizas de estabilidad y cumplimiento.
- Capacitar al personal técnico y profesional en diseño computarizado, programación de obras por computador, y presupuestación.

4.1.5. Cadenas Productivas.

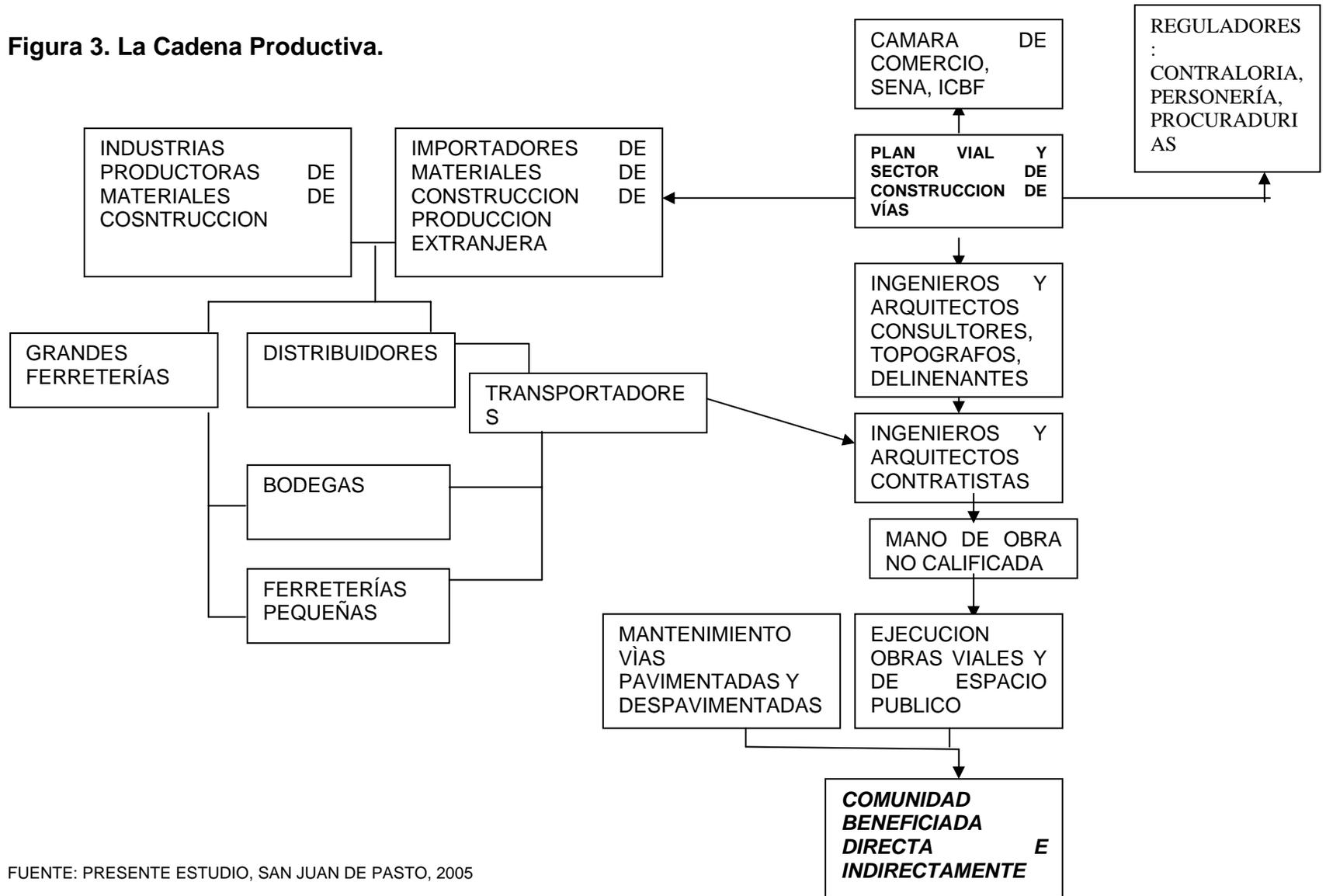
- **Proveedores.** Para el caso de la proyección de las obras en cuanto al presupuesto, se debe considerar los precios promedios manejados por la región. Esto hace que aunque los proveedores en la mayoría de veces no son directos pues son proveedores de los contratistas de las obras, son ellos indirectamente quienes se deben contemplar en este análisis. En el caso de la construcción, productos de gran importancia por su utilización masiva en el Plan Vial como el cemento, no se producen en el Departamento, lo que hace que su costo sea alto y variable. Estos proveedores nacionales abastecen a las Ferreterías de la Ciudad quienes por su parte no tienen contacto con la Alcaldía de Pasto, ni con las empresas de Construcción de la Región y satisfacen las necesidades de pequeños constructores y de obras de menor tamaño o envergadura. También se destacan Los dueños de minas de recebo, arena y piedra; los distribuidores de hierros, maderas y otros quienes obran como distribuidores de los materiales enviados desde el centro del país. Dentro de esta cadena debe destacarse el gremio transportador, las personas o compañías que alquilan maquinaria pesada y equipo menor.

- **Reguladores.** La ley 80 es la principal normatividad para la contratación de las obras emprendidas por el Plan Vial así como el decreto 2170 del 30 de Septiembre de 2002, por el cual se reglamenta la ley 80 de 1993, se modifica el decreto 855 de 1994 y se dictan otras disposiciones en aplicación de la Ley 527 de 1999, el cual regula la publicación de los pliegos de condiciones, el tiempo requerido para ello, las audiencias públicas de adjudicación de las licitaciones o concursos públicos, la consulta de precios. a través del Registro Unico de Precios de Referencia (RUPR-SICE), la participación ciudadana y la contratación para cuando los montos son iguales o inferiores al 10% de la menor cuantía que se

harán en forma directa. Así mismo toda obra proyectada por cualquiera de las dependencias debe ajustarse a los lineamientos de la Oficina de Planeación Municipal quien a su vez se ajusta al Plan de Ordenamiento Territorial, Plan de Desarrollo del Municipio y Plan de Acción por año. Las instancias de Control público son la Contraloría General de la República, la Personería y la Defensoría del Pueblo.

- **Sector Constructor.** Compuesto por las compañías, consorcios, Uniones Temporales de Ingenieros o Arquitectos, Ingenieros o Arquitectos particulares, profesionales de la rama de la construcción, tanto consultores como constructores, topógrafos, delineantes de arquitectura, maestros de obra y personal que realizan la mano de obra no calificada.
- **Productos.** En el caso específico del Plan Vial se mide el número de metros cuadrados de pavimento, número de metros cuadrados de vías habilitadas en el caso del parcheo y número de metros cuadrados mantenidos en el caso de las vías despavimentadas cuya adecuación se debe realizar con material de recebo y maquinaria, como indicador del beneficio de las comunidades.
- **Clientes.** Los clientes son todos los ciudadanos y ciudadanas de la ciudad de Pasto, quienes se ven beneficiados de las obras. Estos clientes son directos cuando la obra se localiza en el sector donde residen o los mismos o tienen su lugar de trabajo, y son indirectos cuando la obra se localiza en un sector alejado a su sitio de vivienda o de negocio.

Figura 3. La Cadena Productiva.



FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

4.2. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Todo este análisis va dirigido en el sentido de que El Plan Vial del Municipio de Pasto se distinguirá y será reconocido por su excelente servicio, por su evidente organización interna, por la agilidad en el trámite ante solicitudes y por la calidad de sus obras. Es preciso entonces considerar varios aspectos que nos servirán de base para el análisis de las cinco fuerzas competitivas:

4.2.1. Poder de negociación de los proveedores.

- **Financiación Asegurada Por La Sobretasa.** Hasta el momento se visualiza una constante en el cobro de la sobretasa al combustible, aspecto que permitirá que el Plan Vial siga siendo una estructura fuerte dentro de la Alcaldía del Municipio de Pasto.
- **Contratos de Obra y Consultoría.** Existe la capacidad del pago oportuno a los contratistas de obra y a los contratistas de consultorías (interventorías, estudios, etc.), con la forma de pago de anticipos, o porcentajes al inicio de las obras, y pagos porcentuales a medida que se da el avance de la obra.
- **El Municipio no tiene responsabilidad de pago de prestaciones sociales a contratistas, subcontratistas y mano de obra no calificada.** En todo contrato el contratista es el único responsable por la vinculación del personal, sin que el municipio adquiera responsabilidad alguna sobre dichos actos.
- **Contrato de Servicio de Transporte.** El transporte para uso exclusivo del desempeño de la Dependencia, esto es para visitas de obra, etc., es un factor de vital importancia para que el talento humano profesional se desplace hasta las obras y se logre una oportuna intervención ante la toma de decisiones y se realice un buen seguimiento.
- **Servicios de Vigilancia y Seguridad.** La empresa que presta el servicio de seguridad es Mega Seguridad, contratista del servicio de vigilancia.
- **Ferreterías, Canteras, Areneras y Ladrilleras.** Para el caso de las obras que realiza el Plan Vial por Administración directa, se abastece de materiales de construcción de Ferreterías como casa Andina, Argentina, Cyrgo, Estas Ferreterías fijan sus precios de acuerdo a un porcentaje de ganancia respecto a los precios de sus directos distribuidores. En este sentido, el gremio constructor no participa ni es consultado para fijar dichos precios. Las canteras como la Mina Armenia 2000, y la de Pabón suministran arena negra, recebo y pétreos respectivamente.

4.2.2. Poder de los competidores y la Rivalidad

Aunque es difícil establecer cual es la competencia del Plan Vial, es preciso realizar una comparación con empresas públicas cuya imagen es digna de imitar por la alta calidad de las obras que realizan, su expansión en otras ciudades, el manejo de tecnología, personal altamente capacitado, grado de aceptación de la ciudadanía y sentido de pertenencia, y manejo financiero de grandes montos de financiación tanto de recursos propios, cofinanciación a nivel nacional e internacional, y aportes directos por la comunidad a través de la valorización. Este es el caso del Instituto de Desarrollo Urbano de la Alcaldía de Bogotá (IDU), y las Empresas de Servicios Públicos de Medellín EEP. A pesar de la grandeza de estos posibles competidores, el Plan vial del Municipio de Pasto se ha destacado por las numerosas obras de pavimentación, arreglo del espacio público, y mantenimiento de las vías urbanas del Municipio de Pasto. Como ya es un hecho de bastante trascendencia, el escándalo suscitado por la construcción del Puente San Vicente, ha puesto en riesgo el nombre de toda una institución, y, esto lleva a pensar que se debe entre otras cosas, crear comités de veedurías ejercidas por Ingenieros civiles de alto perfil, y reconocidos en el campo de la consultoría para analizar a fondo los diseños, costos, pliegos de condiciones, especificaciones técnicas planteadas en los pliegos de condiciones; evaluar cuales de los pliegos de condiciones de las entidades públicas están ofreciendo mejores resultados. Analizar el impacto que provocaría en los profesionales recién egresados el hecho de realizar pliegos más exigentes en cuanto experiencia, y buscar la forma de aliviar su efecto, exigir dentro de los pliegos de licitaciones un consultor de reconocida experiencia encargado de direccionar la obra y hacerlo responsable también de errores por descuido o negligencia para no caer en el error de que se compre únicamente la firma del profesional. Analizar típicos casos de corrupción y establecer correcciones para ello.

Es fundamental además segmentar el ramo de la construcción en el nivel de la mano de obra calificada. En primera instancia se debería determinar qué tipo de obras es ético y profesional que se construyan por un Ingeniero Civil, cuales un arquitecto, en qué otras debe participar solamente reconocidos consultores y en qué otras debe primar sobre todo la experiencia.

Se debe exigir en los interventores su perfil según el tipo de obras y evitar que los contratos de interventoría sean dados a dedo.

Hay un aspecto que se debe analizar en el sentido de dar trabajo a los profesionales de la región. No olvidemos que el famoso puente del ``Chorizo`` fue construido por payaneses quienes ganaron la licitación. Ocurre en este caso que en las otras ciudades colocan "filtros" en las licitaciones e invitaciones públicas para que los profesionales que no pertenezcan a la región no puedan participar en ellas. Vale la pena entonces, estudiar también si debemos hacer lo mismo.

El Poder de Negociación de los Clientes: La Comunidad se ve representada a través de las Juntas de Acción Comunal y los líderes que desempeñan el papel de gestión, priorización de los proyectos, veedores de la ejecución de las obras, guías y analizadores directos de la problemática de su sector.

Amenaza de Sustitutos: A pesar de que no existe amenaza de sustitutos, existe la amenaza de que en una futura reestructuración desaparezca el Plan Vial dado el caso de que no se obtengan los resultados esperados.

4.3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

4.3.1. Identificación del Cliente

Son todos los habitantes del sector urbano del Municipio de Pasto, cerca de 350.000. Las obras van dirigidas a todos los estratos sociales, los cuales para la ciudad de Pasto van desde el estrato 1 al 5.

El sector comercio y la economía informal representa más del 72% del total de la economía de la ciudad. El sector industrial de carácter manufacturero a través de pequeñas y medianas unidades empresariales con el 17%, el 11% son actividades del sector agropecuario.

La escolaridad básica primaria es del 85.14%, y de secundaria del 68.95%. La cobertura universitaria está por debajo del 15%.

El pastuso se distingue por su sencillez, laboriosidad, honestidad, por ser un trabajador de tiempo completo, receloso, tímido y hasta desconfiado. En el aspecto de las organizaciones comunitarias, el líder pastuso se destaca por su gran gestión, conocimiento de causa, empeño, y persistencia.

4.4. MATRIZ DE SEGMENTACIÓN

4.4.1. Productos Originales Tradicionales.

- **Realización de Proyectos Viales y de Espacio Público.** El Plan Vial del Municipio de Pasto apoya a la ciudadanía del Municipio en la planificación y diseño de proyectos viales, y de espacio público como andenes, plazoletas, glorietas. Para esto debe apoyarse con estudios de topografía, estudios de suelos, y en algunos casos avalúos para el caso de zonas privadas que se requieran compra para apertura o ampliación de vías, o para plazoletas u otro tipo de espacios públicos. Para todos los casos, de manera preferente se realizan proyectos priorizados en los cabildos, entendiéndose la palabra cabildo como el proceso por medio del cual las comunidades toman parte en la distribución de los recursos en las obras que solucionen sus necesidades directas más sentidas.

- **Ejecución de Obras Viales y Espacios Públicos.** El Plan Vial del Municipio de Pasto, sigue un proceso para la ejecución de cualquier tipo de obra. Es así como después de la planificación y el diseño, debe realizar el presupuesto. Acto seguido se debe verificar lo estipulado en el artículo 24 de la Ley 80 de 1993, en lo que se refiere al manejo de las cuantías presupuestales para procedimientos de contratación. Es así que para un valor de contrato superior a 600 salarios mínimos mensuales legales vigentes (>228.900.000), se debe trabajar con las disposiciones legales de la Ley 80 de 1993 y el procedimiento de selección del contratista sería por Licitación Pública con formalidades. Entre 60 y 600 SMMLV, (entre 22.890.000 y 228.900.000) se trabajaría con las disposiciones legales del decreto 2170 de 2002 y el procedimiento para seleccionar el contratista sería por Invitación pública con formalidades. Para cuantías menores a 60 SMMLV, (<22.890.000) las disposiciones legales son el artículo 2 y 11 del decreto 2170 de 2002 y el procedimiento para seleccionar el contratista es teniendo en cuenta los precios del mercado sin que requiera varias ofertas, con formalidades. Las cuantías menores a 40 SMMLV, (<15.260.000) se regirán las disposiciones legales del artículo 39 de la Ley 80 de 1993 y el procedimiento de selección del contratista será teniendo en cuenta los precios del mercado, sin que requiera varias ofertas y sin formalidades plenas.

- **Mantenimiento de Vías Pavimentadas o Programa de Parcheo.** El Plan Vial del Municipio de Pasto destinó para el año 2005 \$662.700.000 para el programa de mantenimiento vial en toda la ciudad. Este programa está encaminado a rehabilitar las zonas más deterioradas de la ciudad en vías pavimentadas con asfalto y con concreto rígido. Se programan parcheos en toda la ciudad, en especial en la zona centro ya que las vías están muy deterioradas debido a que tienen más de 30 años desde su construcción y ya cumplieron su vida útil.

- **Mantenimiento de Vías Despavimentadas.** Consiste en el trabajo de mantener las vías urbanas despavimentadas con recebo y maquinaria. Este programa es muy importante especialmente para los barrios de la comuna 12 donde sus vías son despavimentadas y se requiere hacer un mantenimiento periódico para mantenerlas en funcionamiento.

Cuadro 9. Matriz De Segmentación.

PLAN VIAL DE PASTO		PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES				PRODUCTOS NUEVOS	
SEGMENTACION		PROYECTOS (DISEÑO) VIALES- Y ESPACIO PÚBLICO	EJECUCION DE OBRAS VIALES Y DE ESPACIO PUBLICO	PARCHEO	MANTENIMIENTO DE VIAS DESPAVIMENTADAS	CONFECCION Y VENTA LBRO <<OBRAS VIALES DEL PLAN VIAL>>	CONFECCION Y DISTRIBUCION MANUAL PARA ACCEDER A OBRAS DEL PLAN VIAL>>
Miembros Organizaciones	CIUDADANIA PASTUSA,		X	X	X	X	X
	GREMIO DE TRANSPORTADORES INTER URBANOS	X	X	X	X		
	TRANSPORTADORES QUE ATRAVIEZAN LA CIUDAD D PASO		X	X	X		
	INGENIEROS, ARQUITECTOS CONTRATISTAS		X	X	X	X	X
	LIDERES COMUNITARIOS	X	X	X	X	X	X
Miembros Nuevos	DESPALAZADOS, DE OTROS SITIOS		X	X	X	X	X

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA - BENCHMARKING

5.1. EMPRESAS COMPETIDORAS Y/O A COMPARAR

5.1.1. E.E.P.P. de Medellín

Las Empresas Públicas de Medellín funcionan hace 50 años, tiempo en el cual han cumplido con el objetivo de impulsar el desarrollo local y regional, mediante el suministro eficiente de los servicios públicos que le fueron encomendados desde su constitución en el año 1955. Definitivamente esta empresa pública es una de las de mayor éxito en Colombia. Este éxito puede explicarse, gracias a la conjunción de muchos factores que facilitaron el desarrollo de esta institución: Un acuerdo político y de la ciudadanía para dotar a la empresa de autonomía y estabilidad necesarias para el desempeño eficiente de su objeto, permitiendo una orientación desde el punto de vista empresarial, alejado de los vaivenes políticos. El sentido de pertenencia de una ciudadanía que siempre ha considerado a la empresa como un patrimonio propio y una administración técnica, con rigor jurídico, y financiero. Las EEPP de Medellín han analizado los cambios en el entorno y han definido un modelo de consolidación del grupo empresarial para los próximos 5-8 años e incluyen la propuesta de macroestructura organizacional y metodologías de Planeación Estratégica. Esta formulación estratégica tuvo en cuenta: el pensamiento de los diferentes actores del Municipio de Medellín, acerca de cual sería el futuro de la empresa, el papel que tiene en el desarrollo económico y social. En segunda instancia se analizó cómo ha evolucionado la empresa en los últimos 10 años, desde su condición de prestadora de servicios públicos domiciliarios hasta convertirse en una empresa con presencia en todas partes. En tercer lugar se hace un análisis de las principales tendencias que se presentan en cada sector. Con todos estos elementos se diseña la propuesta de una nueva visión estratégica para los próximos 10 años y la estructura organizacional y jurídica para soportar su desarrollo y ejecución. Todo esto busca la consolidación de las EEPP de Medellín dentro de Colombia y fuera de ella.

En el año de 1955 en ese entonces con un aporte de 67 millones, el Municipio creó a través del acuerdo 58 del 6 de Agosto de 1955, Las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. El propósito de la creación del ente fue facilitar el desarrollo eficiente de los servicios públicos. En ese tiempo se logró crear un clima de confianza con la Banca internacional y en esas condiciones era propio dar a conocer la necesidad de crear un ente que fuese autónomo, alejado de la política y que tuviera una organización necesaria para adelantar en forma oportuna importantes proyectos de expansión de Infraestructura que garantizaran la prestación de los servicios para una región con un crecimiento poblacional e industrial superior al resto del país. Es fundamental distinguir la permanente

relación que han tenido tanto el municipio como la Empresa para el desarrollo de Medellín y las regiones vecinas. Los servicios públicos como uno de los elementos básicos necesarios para el desarrollo económico y social y, de otro lado, el desarrollo de la ciudad como motor de crecimiento de la empresa.

5.1.2. Instituto de Desarrollo Urbano Idu De Bogotá

El Instituto de desarrollo urbano IDU fue creado hace 31 años, cuando el entonces alcalde Mayor de Bogotá, Carlos Albán Holguín, presentó al Consejo Distrital en Noviembre de 1971, un proyecto de acuerdo encaminado a impulsar un importante plan de obras para la capital de la república; y crear a partir del Departamento de Valorización, el Instituto de Desarrollo Urbano, una entidad que lideraría los nuevos retos de la ciudad en materia de infraestructura vial.

El ambiente político que rodeó el estudio del citado acuerdo, no era el más favorable, y la Comisión del Plan del Concejo dejó vencer los términos para el estudio del proyecto. Ante la situación, el Alcalde Mayor decidió hacer uso de la facultad que le otorgaba el Artículo 9 de la ley 30 de 1969, para poner en vigencia el acuerdo no estudiado por el Concejo a través de un decreto.

Ante la situación la administración, previo estudio y concepto favorable de la Presidencia de la República y de distinguidos juristas, decidió adoptar y poner en actividad a la Entidad a través del Decreto 0255 del 1 de marzo de 1972, con base en el artículo 9 de la ley 30 de 1969. Además, resaltó que el IDU estaría adscrito a la Secretaría de Obras Públicas y que emprendería inmediatamente, entre otras, la construcción y mejoramiento de la Avenida Ciudad de Quito, la Primera de Mayo y la Avenida de las Américas entre la Carrera 30 y la Carrera 82. Con la creación del IDU se dio un buen paso para simplificar los procesos absurdo. Hasta el momento La Administración de Bogotá había soportado grandes fallas en sus mecanismos, paralelismo de funciones, la lentitud estimulada por un absurdo atiborramiento de requisitos, un procedimiento que dilata y enreda todos los propósitos.

El doctor Diógenes Pardo Téllez, quien se venía desempeñando como Director de ese Departamento, asumió como Director encargado de la nueva Entidad. El IDU siguió operando bajo la vigencia del decreto 0255 por espacio de cinco meses, hasta agosto 17 de 1972, fecha en la cual se inició la segunda etapa de la creación de la Entidad.

Una vez, definida su misión, el IDU inició labores como diseñador y ejecutor de la infraestructura vial, que incluía la ampliación y pavimentación de vías públicas y puentes.

Así mismo, fue encargada de las obras en las plazoletas, parqueaderos, otras obras complementarias, como la construcción de edificios e instalaciones para servicios comunales y administrativos de salud, educación, recreación, cultura y transporte masivo.

El IDU también, debió ocuparse de la adquisición, venta y administración de predios para el desarrollo de sus obras y las operaciones necesarias para la distribución y asignación y cobro de contribuciones para valorización y pavimentos.

La valorización ha tenido un papel preponderante para el desarrollo vial de la ciudad, especialmente en el período comprendido entre 1968 y 1986. Sin embargo, entre 1987 y 1992 hubo un receso en su uso como fuente de financiamiento vial.

Posteriormente se retomó este mecanismo, por lo que entre 1993 y 1995 el desarrollo vial se realizó a través de la valorización por beneficio general, lo que permitió aumentar los ingresos de la entidad y con ello las inversiones.

Con el correr de los años se le asignaron nuevas tareas convirtiéndola en la única entidad encargada del desarrollo de planes viales y de infraestructura de servicios. En 1997 pasó a ser no sólo una entidad constructora si no que adicionalmente se dedicó al mantenimiento de obras, monumentos y espacio público de la Capital de la República. En los últimos años se ha visto a la valorización como herramienta para la consecución de recursos para la financiación de grandes obras viales, se financió la construcción de 44 proyectos viales entre los que se destacan la Avenida Ciudad de Cali, el paseo urbano de la carrera 15 y el eje ambiental de la Avenida Jiménez.

En 1996 el alcalde Antanas Mockus tramitó ante el Gobierno del Japón la solicitud para la elaboración de los estudios de factibilidad para el plan maestro de vías y transporte para Bogotá que incluía autopistas urbanas y troncales para buses, construcción de puentes, mantenimiento de la malla vial, la avenida Ciudad de Cali, la Trocal de la calle 80, los pavimentos locales, la avenida Longitudinal de Occidente y el Sistema Integrado de Transporte Masivo.

Dos años después, se estructuró el Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas para el período 1998-2001, el cual incluyó proyectos prioritarios como la construcción y mantenimiento de vías, accesos a Bogotá y el sistema Distrital de parques Cerros Orientales, humedales y el sistema Distrital de Bibliotecas.

La Misión del IDU está enfocada a ser una entidad modelo, autosuficiente, innovadora, creativa, y con tecnología de punta reconocida por sus altos estándares de desempeño, que genere confianza a la ciudadanía dentro de parámetros de excelencia y transparencia. Se enfocan en la estrategia de la diferenciación y enumera a todas sus actividades con un sello de calidad y compromiso con las generaciones futuras. Con todo esto buscan brindar un servicio óptimo al cliente con respeto y entusiasmo.

Dentro del Plan De Obras de La Dirección Técnica de Construcciones del Instituto de Desarrollo Urbano, se contempla la construcción de un Sistema Vial integrado

que garantice a los bogotanos y a sus empresas una movilidad funcional dentro del territorio y en sus relaciones con la región y el país. Este Sistema apunta a disminuir los tiempos de recorrido de los ciudadanos garantizando mejores niveles de productividad. Dentro de la Política de Vialidad y Transporte que describe el Plan de Ordenamiento Territorial, los objetivos principales son:

- Articular de forma eficiente el sistema vial de la Ciudad.
- Garantizar el mejoramiento de los niveles de movilidad y accesibilidad, en concordancia con las determinaciones del modelo de ordenamiento.
- Definir una red de grandes vías urbanas especializadas como soporte para los sistemas masivos de transporte.

De acuerdo a lo anterior el Plan de Obras de la Dirección Técnica de Construcciones del Instituto esta directamente relacionado con el Plan de Ordenamiento Territorial. Por consiguiente el Sistema Vial General esta conformado por el Sistema Vial Arterial, la Red de Vías Locales Publicas y Privadas, y Las Zonas de reserva para el transporte especializado(transporte masivo, transporte colectivo racionalizado, ciclovias y alamedas). Siendo las obras que ejecuta la Dirección Técnica de Construcciones las del Sistema Vial Arterial, por cuanto son vías de la Malla Vial construidas por el Distrito, que por su diseño, función e importancia son destinadas al desplazamiento del tráfico masivo originado por el transporte interurbano público y privado.

5.2. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- Servicio al cliente
- Calidad del servicio
- Tecnología
- Objetivos apuntan al desarrollo de la ciudad, garantizar el mejoramiento de la movilidad de la ciudad central.
- Cumplimiento de planes de acción
- Proyección hacia la construcción de grandes obras
- Costos Vs Beneficio
- Costos Vs Calidad
- Control medio ambiental

5.3. RECOMENDACIONES Y PLAN DE MEJORAMIENTO

- El plan vial debe crear un sentido de pertenencia hacia la institución, invertir en boletines y en diseño de su imagen para elevar la imagen de la dependencia
- A pesar de que hay un cumplimiento en los planes de acción trazados a corto plazo (1 año), se evidencia falta de planificación a largo plazo y la proyección de grandes obras que contribuyan al desarrollo de la ciudad.
- La proyección de obras por cabildos vale la pena ser estudiada, si bien es cierto se cumple con la relación costo - beneficio, éste es a nivel sectorial y se corre con el riesgo de atomizar el presupuesto en obras de barrio y se aleja la posibilidad de la construcción de grandes redes vehiculares para descongestionar el centro de la ciudad.
- Es urgente revisar la parte operativa del Plan Vial puesto que se está fallando en el seguimiento y control de las obras, la inspectoría en las mismas durante su ejecución, debe ser permanente. El seguimiento se debe hacer también desde la oficina por medio de programas de seguimiento y control de lo programado.
- El Talento Humano debe ser especializado, debe capacitarse para competir con calidad y tecnología.
- El servicio al cliente debe corregirse, la persona debe sentirse bien atendida y debe percibir un ambiente de orden, una esperanza de que su solicitud no será enviada a un atiborramiento de papeles, sino que tendrá un trámite respetuoso y que será escuchado.
- Una dependencia como el Plan Vial que debe ampliar cada día su radio de acción debe competir con tecnología, debe proveerse de ayudas sistemáticas para el proceso de todo proyecto desde su etapa de preinversión, hasta la adquisición de bienes muebles y maquinaria que faciliten el trabajo y las solicitudes diarias.
- Aunque el manejo ambiental es aceptable, desde el punto de vista de manejo de escombros, el Plan Vial debería adelantar estudios de reutilizar el deshecho de construcción, en coordinación con la Universidad de Nariño, como materia prima en la elaboración de morteros o repellos. Es importante destacar que, a pesar de la gran dificultad que se presenta ante Coorponariño para la aprobación de sitios como escombreras, las zonas que han servido como botaderos de escombros se los está acondicionando como parques verdes. Tal es el caso de la escombrera en el sector de la Minga, sitio que en su comienzo era una gran depresión geográfica en cuya parte baja circulaba una pequeña quebrada muy contaminada cuando sus aguas circulaban a cielo abierto, y que después de construir un gran boxculvert se la canalizó y posteriormente se pudo rellenar, uniendo los barrios de Chambú y la minga por una distancia no mayor a 200 metros en línea recta, y cuyas fronteras serán las citadas zonas verdes para diversión de los niños y adultos.

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1. LA DIRECCIÓN

Cuadro 12. Guía de Análisis Interno. La Dirección.

VARIABLES	D/F	DM	dm	fm	FM
▪ Inadecuada estructura Organizacional	D	X			
▪ Deficiente Planeación estratégica	D	X			
▪ Programación de Obras en base a Plan de Acción	F				X
▪ Cumplimiento a obras priorizadas en cabildos	F				X
▪ Su permanencia es inestable	D	X			
▪ Descordinación en la designación de funciones	D	X			
▪ Donación Planta asfaltadora y trituradora El Capulí	F				X
▪ Decisión en aspectos técnicos, administrativos y presupuestales.	F				X
▪ Dentro de los requisitos del manual de funciones, solamente exige ser profesional con 2 años de experiencia no contempla ser especializado en áreas de gerencia	D	X			
▪ Hace falta una integración en los procesos desde la recepción de los documentos en la secretaria, y la atención al público es deficiente.	D		X		
▪ A pesar de que se conocen los asuntos de la oficina, se evidencia deficiente organización en el archivo y en el manejo de carpetas y proyectos	D		X		
▪ Las funciones de la secretaria hablan de que debe dar buen manejo a la correspondencia, sin embargo existe desarticulación en la evolución de cada requerimiento una vez es entregada a cada	D		X		

funcionario no se manejan ficheros ni catálogos de archivos, acordes con los procedimientos y normas preestablecidas					
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

6.2. SECCION TÉCNICA

Cuadro 13. Guía de Análisis Interno. Sección Técnica.

VARIABLES	D/F	DM	dm	fm	FM
▪ Deficiencias en comunicación entre las diferentes áreas	D		X		
▪ Planteamiento inadecuado de la misión.	D		X		
▪ Fallas en la organización de la Sección.	D		X		
▪ Talento Humano técnico, capaz, con experiencia y alta calidad Humana.	F				X
▪ Baja Capacitación y desarrollo	D		X		
▪ Acertadas relaciones interpersonales en la coordinación de los trabajos de la oficina	F				X
▪ Falta de programas para el manejo de diseños, presupuestos, y programación de obras	D	X			
▪ Egoísmo en el manejo de información, proyectos y métodos de diseño	D	X			
▪ Reconocida honestidad en los procesos de contratación	F				X
▪ Reconocida valoración positiva de las obras ejecutadas.	F	X			X
▪ No se dispone de tecnología como una asfaltadora y de una recicladora en especial para la operatividad del Parcheo	D	X			
▪ Deficiente número de profesionales para cubrir con todos los requerimientos de la ciudad de Pasto	D	X			
▪ No existe revisión de las	D	X			

especificaciones técnicas, de la fórmula de evaluación en las licitaciones e invitaciones públicas					
▪ No existe jerarquización de las redes viales ni proyección a futuro	D	X			
▪ No existe una sección exclusiva para diseños, otra operativa y otra de construcción	D	X			

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

6.3. SECCION FINANCIERA

Cuadro 14. Guía de Análisis Interno. Sección Financiera.

VARIABLES	D/F	DM	Dm	fm	FM
▪ Conocimiento del manejo presupuestal de la oficina	F				X
▪ Demora en realización de las cuentas de cobro a tiempo	D		X		
▪ Manejo adecuado del archivo de los contratos	F			X	
▪ No hay manejo de computador en los distintos procesos.	D	X			
▪ Ausencia de un contador o profesional afín.	D	X			
▪ Mal manejo del teléfono	D	X			
▪ Desperdicio de tiempo por la ausencia de funciones porque no sabe manejar computador	D		X		
▪ Las funciones del técnico están encaminadas al apoyo de diseños y procedimientos que agilicen el pago de sueldos	D		X		

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

6.4. SERVICIOS GENERALES

Cuadro 15. Guía de Análisis Interno. Servicios Generales.

VARIABLES	D/F	DM	Dm	fm	FM
▪ Buen servicio dirigido a las personas visitantes	F			X	
▪ Apoyo acertado a todas las secciones	F			X	
▪ Manejo del archivo de forma artesanal	D	X			
▪ Baja Capacitación en el manejo de archivo	D	X			
▪ Acertadas relaciones interpersonales en la coordinación de los trabajos de la oficina	F			X	
▪ Ausencia de un espacio adecuado para almacenar el archivo	D	X			

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO-FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

7.1 ANÁLISIS DOFA

Se realizará una síntesis del análisis realizado del macroentorno y del ambiente interno del Plan Vial del Municipio de Pasto, aspectos básicos a tener en cuenta para la formulación y aplicación de estrategias. Así, el propósito de las alternativas estratégicas generadas por el análisis DOFA se fundamentarán en las fortalezas, con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades, Para escoger entre las alternativas generadas por el análisis DOFA se evaluarán confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes. Las alternativas estratégicas generadas contendrán estrategias a nivel funcional para que el Plan Vial mejore considerablemente su desempeño, aún cuando aspectos como mejorar el nivel salarial no puedan darse porque este manejo se sale de las manos de la dependencia y obedece a criterios políticos y hasta de amiguismos. Estas estrategias funcionales permitirán que la dependencia logre un nivel superior en eficiencia, calidad e innovación. Se buscará además cómo llegar más a la ciudadanía y lograr no sólo aceptación, sino afecto.

En todo caso, las estrategias buscan posicionar el Plan Vial del Municipio de Pasto, como una dependencia desatacada en la Alcaldía de Pasto, sobresaliente en sus procesos, logrando que las demás dependencias busquen e imiten el Plan estratégico, para que toda la Alcaldía de Pasto sea un organismo que concentre cada vez más la credibilidad de la ciudadanía y se aumente la conciencia de pago de los impuestos tal vez con agrado por los resultados obtenidos.

Cuadro 16. Listado DOFA Plan Vial Municipio de Pasto

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las obras de infraestructura son factores de desarrollo ▪ Las buenas relaciones e influencia política de los actuales gobernantes ▪ La meritocracia da la oportunidad de mejorar el nivel profesional y de servicio en la Alcaldía. ▪ El Departamento Nacional de Planeación ha promovido La participación ciudadana ▪ PIB con tendencia a la alza ▪ Aumento del nivel de educación en la población Colombiana ▪ Ampliación de la malla vial ▪ El manejo de tecnologías básicas en sistemas, manejo de software ▪ El Internet permite actualizar conceptos y mejorar la calidad de los procesos y servicios ▪ Los temas de alta Gerencia y manejo estratégico de las organizaciones cada día cobran más fuerza a nivel mundial e impulsan a las organizaciones a revisar sus funcionamientos actuales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de criterio en la selección y permanencia del personal en las Instituciones Públicas ▪ Discontinuidad en los procesos y direccionamiento y falta sentido de pertenencia ▪ Creciente nivel de desempleo, subempleo, e informalidad y deterioro del ingreso per cápita por encima del promedio nacional ▪ Mínimo incremento salarial a los trabajadores del sector público del nivel nacional ▪ Desplazamiento de las personas hacia las ciudades ▪ Los ingresos per cápita inferiores a dos salarios mínimos, dificulta la proyección de obras por cofinanciación. ▪ Salarios bajos producen insatisfacción en el cliente interno ▪ Surgimiento de áreas marginales
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obras en base a Plan de Acción ▪ Cumplimiento a obras priorizadas en cabildos ▪ Donación Planta trituradora y Asfaltadora El Capulí ▪ Decisión en aspectos técnicos, administrativos y presupuestales ▪ Talento Humano técnico, capaz, con experiencia y alta calidad Humana. ▪ Reconocida honestidad en los procesos de contratación ▪ Reconocida valoración positiva de las obras ejecutadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadecuada estructura Organizacional ▪ Deficiente Planeación estratégica ▪ Descordinación en la designación de funciones ▪ Baja proyección de tecnología aplicada a la construcción y mantenimiento de vías ▪ Planteamiento inadecuado de la misión. ▪ Baja Capacitación y desarrollo, falta jerarquización de las vías. ▪ Falta de programas para diseño, presupuestación y programación

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen servicio dirigido a las personas visitantes 	<p>de obras. Egoísmo en el manejo de información, proyectos y métodos de diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desperdicio de tiempo por la ausencia de funciones Mal manejo del teléfono ▪ Deficiente organización en el archivo y en el manejo de carpetas y proyectos
------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

7.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

La Matriz de evaluación del Factor externo del Plan Vial de Pasto con un total ponderado de 2.80, muestra que el Plan Vial percibe del macro ambiente una oportunidad menor, y que las amenazas menores son significativas lo que nos revela que es indispensable plantear estrategias para afrontar las amenazas exteriores.

Cuadro 18. Matriz de Evaluación del Factor Externo.

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	TOTAL CLASIFIC
OPORTUNIDADES			
▪ Las obras de infraestructura a nivel nacional tienen gran importancia como factores de desarrollo	0.06	3	0.18
▪ Las buenas relaciones e influencia política de los actuales gobernantes tienen injerencia en las proyecciones de las obras que benefician al Departamento de Nariño y del Municipio de Pasto, desde el ambiente Nacional	0.05	4	0.20
▪ La terminación de la provisionalidad y la incorporación de personal por meritocracia da la oportunidad de mejorar el nivel profesional y de servicio en la Alcaldía.	0.07	4	0.28
▪ El Departamento Nacional de Planeación ha promovido La participación ciudadana, la cual cobra cada vez más fuerza	0.05	3	0.15
▪ PIB con tendencia a la alza	0.04	3	0.12
▪ El aumento del nivel de educación en la población Colombiana es una oportunidad para mejorar la calidad de los profesionales, y de las diferentes organizaciones comunitarias con quien es más fácil la proyección de obras en los distintos puntos de las ciudades y corregimientos.	0.05	3	0.15

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliación de la malla vial de la ciudad 	0.05	3	0.15
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El manejo de tecnologías básicas en sistemas, manejo de software para presupuestos, diseños de Ingeniería y bases de datos, es una herramienta básica para la competitividad 	0.07	4	0.28
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las ayudas de comunicación como el Internet permite actualizar conceptos y mejorar la calidad de los procesos y servicios 	0.05	4	0.20
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los temas de alta Gerencia y manejo estratégico de las organizaciones cada día cobran más fuerza a nivel mundial e impulsan a las organizaciones a revisar sus funcionamientos actuales 	0.06	4	0.24
AMENAZAS			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de criterio en la selección y permanencia del personal en las Instituciones Públicas. 	0.07	2	0.14
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La falta de estabilidad genera discontinuidad en los procesos y en el direccionamiento y es ausente el sentido de pertenencia hacia la institución. 	0.05	2	0.10
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creciente nivel de desempleo, subempleo, e informalidad y deterioro del ingreso per cápita por encima del promedio nacional 	0.06	2	0.12
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La política del mínimo incremento salarial a los trabajadores del sector público del nivel nacional, departamental y municipal, crea desmotivación en el cliente interno y hasta casos de corrupción. 	0.05	2	0.10
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El conflicto armado del país ha generado desplazamientos a los cascos urbanos de los municipios. 	0.05	2	0.10
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La población Nariñense tiene ingresos per cápita inferiores a dos salarios mínimos, esto dificulta la proyección de obras por cofinanciación. 	0.06	2	0.12
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El subempleo es un problema 	0.06	2	0.12

generalizado y se ve comúnmente personas que aceptan cargos o trabajos de bajo perfil y tarde o temprano dan a conocer su insatisfacción en el desempeño de sus funciones			
▪ Surgimiento de áreas marginales	0.05	1	0.05
TOTAL	1.0		2.80
CONVENCIONES			
1	AMENAZA IMPORTANTE		
2	AMENAZA MENOR		
3	OPORTUNIDAD MENOR		
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE		

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005 CON BASE EN EL ANÁLISIS EXTERNO DEL LIBRO LA GERENCIA ESTRATEGICA DE FRED R. DAVIS

7.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO PLAN VIAL MUNICIPIO DE PASTO

La Matriz de evaluación del Factor interno del Plan Vial de Pasto con un total ponderado de 2.52, muestra que el Plan Vial se encuentra en un rango de fortaleza menor, y que necesariamente debe replantear sus procesos para que estos resultados sean mejores.

Cuadro 19. Matriz de Evaluación del Factor Interno.

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	TOTAL CLASIFICACION
Fortalezas			
▪ Programación de Obras en base a Plan de Acción	0.09	4	0.36
▪ Cumplimiento a obras priorizadas en cabildos	0.03	3	0.09
▪ Conocimiento de la ejecución de las obras	0.03	3	0.09
▪ Donación de la Planta trituradora y Asfaltadora al Municipio de Pasto por el Instituto Nacional de Vías.	0.09	4	0.36
▪ Talento Humano técnico, capaz, con experiencia y alta calidad Humana.	0.04	4	0.16
▪ Reconocida honestidad en los	0.06	4	0.24

procesos de contratación			
▪ Reconocida valoración positiva de las obras ejecutadas.	0.06	4	0.24
▪ Buen servicio dirigido a las personas visitantes	0.05	4	0.20
DEBILIDADES			
▪ Inadecuada estructura Organizacional	0.07	1	0.07
▪ Deficiente Planeación estratégica	0.06	1	0.06
▪ Descordinación en la designación de funciones	0.05	2	0.10
▪ Baja proyección de tecnología aplicada a la construcción y mantenimiento de vías	0.04	1	0.04
▪ Planteamiento inadecuado de la misión.	0.05	2	0.10
▪ Baja Capacitación y desarrollo, falta jerarquización de las vías.	0.08	1	0.08
▪ Falta de programas para diseño, presupuestación y programación de obras.	0.07	1	0.07
▪ Egoísmo en el manejo de información, proyectos y métodos de diseño	0.04	2	0.08
▪ Desperdicio de tiempo por la ausencia de funciones específicas y desorganización	0.04	2	0.08
▪ Deficiente organización en el archivo y en el manejo de carpetas y proyectos	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		2.52

CONVENCIONES	
1	DEBILIDAD IMPORTANTE
2	DEBILIDAD MENOR
3	FORTALEZA MENOR
4	FORTALEZA IMPORTANTE

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

7.5. VISIÓN

La visión actual es la generalizada para toda la Alcaldía y es la siguiente:
 “Pasto, acogedor espacio de vida saludable. un pueblo participante, emprendedor, creativo y solidario; orgulloso de sus raíces culturales y de sus riquezas

paisajística y artística. centro y líder de una región competitiva, en continuo desarrollo humano sostenible, que genera colectivamente opciones y oportunidades para todos y todas con criterios de equidad y respeto, que aprovecha su localización estratégica en el pacífico, los andes, y el amazonas, aportando a la construcción de país”

El replanteamiento de la Visión sería de la siguiente manera:

La Alcaldía de Pasto será un equipo de alto desempeño, con una excelente valoración dentro y fuera de la Alcaldía, que trabajará feliz, conocedor de la importancia de lo que hace, proyectando obras a futuro y mejorando sus servicios, para lograr que Pasto se convierta en un acogedor espacio de vida saludable. un pueblo participante, emprendedor, creativo y solidario; orgulloso de sus raíces culturales y de sus riquezas paisajística y artística, centro y líder de una región competitiva, en continuo desarrollo humano sostenible, generando cada vez más confianza entre los ciudadanos de Pasto quienes tendrán la posibilidad de pagar los impuestos porque habrán mejores condiciones de vida.

7.6. MISIÓN

Al igual que la Visión, la Misión actual es generalizada para toda la Alcaldía, y es la siguiente:

“La Alcaldía de Pasto, es el equipo comprometido y organizado que gobierna al Municipio; lidera y administra el territorio pastuso, asegura la satisfacción de necesidades públicas y genera las condiciones de desarrollo que mejoran la calidad de vida de todas y todos, mediante una gestión efectiva, fundamentada en la equidad, participación, respeto, y transparencia; para hacer de Pasto un espacio de vida saludable y modelo de convivencia, contribuyendo a la construcción de un país mejor”

Esta Misión debe mejorar la descripción de sus clientes, dirigirse a mejorar la cultura de pago de impuestos medida por la satisfacción del cliente en las acciones de la Alcaldía. Falta además describir la filosofía corporativa, manejo del Talento Humano especificando su desarrollo y su satisfacción para trabajar en la Alcaldía de Pasto.

Esa Misión quedaría contemplada de la siguiente manera:

La Alcaldía de Pasto es el Talento Humano, que ha sido seleccionado por su capacidad, profesionalismo y desempeño, que trabaja a gusto y comprometido con la ciudadanía de Pasto, gobierna, lidera y administra al Municipio de Pasto, y se encarga de crear bienestar en los ciudadanos oriundos de la región, desplazados y visitantes, mejorando la calidad su vida, sus espacios, su seguridad, su salud; equilibrando sus necesidades con la optimización de los recursos percibidos en el

pago de impuestos y tributaciones los cuales se manejan con honradez y transparencia.

7.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los Objetivos estratégicos se trazan pensando en qué pretendemos alcanzar de manera medible.

7.7.1. Objetivos Financieros.

Aunque de manera indirecta el pago del predial se lo maneja en la secretaría de Hacienda del Municipio de Pasto, la captación de recursos en mayor o en menor cantidad afecta el rendimiento del Plan Vial del Municipio de Pasto. Por esta razón, es fundamental fijarse objetivos para mejorar la cultura de pago en los Pastusos.

De la misma forma, es indispensable disminuir el desperdicio de tiempo porque desde el punto de vista de una Institución Pública este desperdicio resulta muy costoso a la hora de evaluar los costos por administración. Por ahora la Dependencia ha enfocado la atención ha disminuir el desperdicio y el uso de papel, útiles, recarga de toners pero se ha descuidado en ubicar correctamente al personal dentro de los procesos seguidos para elaborar cada producto servicio.

- Disminuir sobre costos por obras adicionales y por fallas en las proyecciones de las obras, gracias a la programación, diseño, construcción y seguimiento acertado de las obras viales del Municipio.
- Lograr disminuir el desperdicio de tiempo, incrementando en un 50% las acciones realizadas dentro de los procesos para cada persona que trabaja en el Plan Vial del Municipio de Pasto en un tiempo estimado de seis meses.
- Lograr disminuir el uso del teléfono en forma incorrecta en un 50% en un periodo de seis meses
- Aumentar el pago de impuesto predial en un 50% por la satisfacción de los usuarios al evidenciar la calidad y la proyección a futuro de las obras realizadas por el Plan Vial.
- Optimizar los presupuestos y los diseños para evitar costos en obras adicionales.
- Disminuir en un 63% el costo en la mezcla densa en caliente de asfalto, aprovechando la Planta Asfaltadora y Trituradora del Campamento el Capulí que fue cedida al Municipio de Pasto por el Instituto Nacional de Vías.

7.7.2. Objetivos de Crecimiento.

Se fundamentarían en mejorar el desempeño de la dependencia teniendo en cuenta los puntos citados en el análisis de la matriz DOFA y en expandir la información técnica a otros profesionales, municipios, para convertirse en una dependencia digna de imitar.

Se explotará al máximo el hecho de que se contará con un personal seleccionado por meritocracia, y partiendo de esta estabilidad, se dirigirá la programación de capacitación y desarrollo a la nueva planta.

- Implementar el SIG (Sistema de Información Geográfica) para inventariar las vías urbanas del Municipio, jerarquizarlas, establecer planes a futuro para expandir la ciudad, mejorar la movilidad en el centro de la ciudad, y articular las redes viales centrales con las periféricas por medio de intersecciones viales.
- Mejorar la movilidad de la ciudad ampliando la malla vial y definiendo los ejes estructurantes
- Iniciar la capacitación intensiva a todos los trabajadores del Plan Vial
- Iniciar la confección del libro <<Obras Civiles Plan Vial de Pasto>> con el aporte de todos los trabajadores de la Dependencia.
- Revisar las actividades desarrolladas por todo el personal y analizar los servicios prestados por el Plan Vial y convertir el sistema en un proceso sincronizado de actividades
- Mejorar el clima organizacional el cual será evaluado en la satisfacción del cliente interno
- Colocar una sección específica del Plan Vial en la Página Web de la Alcaldía de Pasto.
- Implementar la red de computadoras interna en el Plan Vial para acceder a la información en todas las áreas.
- Habilitar el sistema de cobro por cofinanciación a nivel del Plan Vial para la proyección a futuro de la red vial.
- Reorganizar la estructura Organizacional del Plan Vial, reforzándola con unas gerencias de área especializadas para diseño, interventoría y mantenimiento.
- Proveerse de un mínimo de 4 inspectores para la vigilancia y control de las obras y mantenimiento de vías.

7.7.3. Objetivos de competitividad.

- Implementar la modalidad de quejas y reclamos y valoración del servicio como una de las acciones realizadas por la dependencia.
- Reducir las quejas por insatisfacción en las obras realizadas en el Plan Vial del Municipio de Pasto.
- Atender las quejas con una velocidad de respuesta entre 10 a 15 días.
- Aplicar al menos una técnica de construcción moderna por año que garantice la economía, representada en mayor duración y calidad de las obras realizadas por el Plan Vial.

- Crear la comisión técnica para la revisión de pliegos, y especificaciones técnicas.

7.7.4. Objetivos Relacionados Con la Responsabilidad Social.

- Garantizar la satisfacción de los clientes implementando la alta calidad, experiencia y tecnología a todos los servicios y productos ofrecidos por el Plan Vial del Municipio de Pasto.
- Mejorar la aceptación y afecto de los ciudadanos de Pasto que visitan el Plan Vial de Pasto.
- Publicar el manual de procedimientos para realizar las obras del Plan Vial del Municipio de Pasto.
- Cumplir eficaz y eficientemente con todos los proyectos y obras emprendidos por la dependencia.
- Cumplir al menos con el 80% con las obras de cabildos fijadas en el periodo actual.

7.8. ESTRATEGIAS

La matriz de segmentación y la matriz Ansoff, resumen las estrategias del Plan Vial del Municipio de Pasto. Posteriormente se detallan las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, y diversificación teniendo en cuenta que el Plan Vial del Municipio de Pasto trabaja como producto un servicio.

7.8.1. Estrategia de Penetración de Mercado.

Se fundamenta en mejorar la participación en el mercado con el que actualmente trabaja, mejorando sus productos.

El Plan Vial mejorará fundamentalmente la calidad de los proyectos, las obras viales y de espacio público, el parcheo y mantenimiento de vías despavimentadas. En relación a estos dos últimos productos, muy criticados por la ciudadanía por su poca duración, se proyectarán parcheos durables, esto significa que se cubrirá mayor área intervenida, ya que actualmente se trabaja solamente la sección afectada, y como el área que la rodea está en mal estado, termina por deteriorar cualquier arreglo. Se plantea además en este Plan estratégico el funcionamiento de la Planta trituradora y asphaltadora ubicada en el Campamento el Capulí de Ipiales para disminuir los costos. En este sentido, desde hace ya algunos años, se ha venido adelantando varias gestiones a favor del Municipio, una de las cuales consiste en que el Instituto Nacional de Vías donó al Municipio de Pasto esta planta, y exigió únicamente los estudios técnicos para ponerla a funcionar, como se detalla en el capítulo IX. Similarmente se debe replantear el mantenimiento de

las vías despavimentadas con recebo ya que llegada la época invernal se deterioran nuevamente porque el agua de lluvia termina por hacer surcos y se lleva todo el recebo. Se realizarán entonces mantenimientos con recebo mejorado, esto es, recebo mezclado con suelo cemento o con asfalto para aumentar su duración entre dos y tres meses más. Se dirigirán obras a los estratos 4 y 5 sobretodo en parcheos con cambio de redes de acueducto y alcantarillado.

7.8.2. Estrategia de Desarrollo de Mercado.

Se ha identificado como nuevo mercado a las personas desplazadas, visitantes y personas de otros municipios y departamentos que se han radicado en nuestra ciudad.

Se ha fijado como meta mejorar la ejecución de las obras civiles en sectores que se han ido caracterizando como sitios marginales donde llegan desplazados para mejorar su calidad de vida. Se pensaría en este tipo de obras coordinando el apoyo con mano de obra no calificada por habitantes del sector intervenido.

La Jerarquización de las vías permitirá conocer la ciudad globalmente, y por medio del Sistema de Información Geográfica se tendrá las coordenadas de todas las vías, el estado de las mismas, etapa de construcción, responsables, etc. Esta información ayudará al desarrollo de planteamientos futuras para la expansión de la malla vial, y el mejoramiento de la movilidad en el centro de la ciudad.

7.8.3. Estrategia de Desarrollo de Producto.

Para el mercado tradicional se desea llegar con un nuevo producto como es un libro técnico que servirá de consulta a Ingenieros, arquitectos, estudiantes de áreas de construcción, ciudadanos pastusos, y de otras partes. Así mismo se diseñará el manual explicativo de la forma cómo se puede gestionar una obra en el Plan Vial del Municipio de Pasto, didáctico y entendible para cualquier persona.

7.8.4. Estrategia de Diversificación.

Mediante la publicación del manual para acceder a las obras del Plan Vial, se espera que la comunidad de desplazados y visitantes conozcan a fondo la forma de trabajar el Plan Vial y la forma de acceder a obras de tipo vial y espacio público en el sector donde residen. Así mismo personas de otra parte tendrán la oportunidad de conocer el libro <<obras viales del Plan Vial Municipio de Pasto>> con conceptos técnicos y empíricos sobre obras viales ejecutadas en el Municipio de Pasto.

Cuadro 20. Matriz Ansoff Plan Vial Municipio de Pasto

	PRODUCTOS TRADICIONALES	PRODUCTOS NUEVOS
	DESARROLLO DE MERCADOS (SEGMENTACION)	DE DIVERSIFICACION
MODERNIZACION	MERCADO: DESPLAZADOS, VISITANTES, RADICADOS DE OTROS SITIOS PRODUCTOS: EJECUCION DE OBRAS VIALES Y DE ESPACIO PÚBLICO, PARCHEO, MANTENIMIENTO DE VÍAS DESPAVIMENTADAS	MERCADO: DESPLAZADOS, VISITANTES, RADICADOS DE OTROS SITIOS PRODUCTOS: CONFECCION Y VENTA LIBRO <<OBRAS VIALES DEL PLAN VIAL >> CONFECCION Y DISTRIBUCION <<MANUAL PARA ACCEDER A OBRAS DEL PLAN VIAL>> ALQUILER DE ASFALTADORA DEL MUNICIPIO
	PENETRACION	DESARROLLO DE PRODUCTOS (DIFERENCIACION)
MODERNIZACION	MERCADO: CIUDADANÍA PASTUSA, GREMIO DE TRANSPORTADORES INTERURBANOS, TRANSPORTADORES QUE ATRAVIEZAN LA CIUDAD DE PASTO, INGENIEROS ARQUITECTOS CONTRATISTAS, LIDERES COMUNIDARIOS PRODUCTOS: ELABORACION DE PROYECTOS, EJECUCION DE OBRAS VIALES Y DE ESPACIO PÚBLICO, PARCHEO, MANTENIMIENTO DE VÍAS DESPAVIMENTADAS	MERCADO: CIUDADANÍA PASTUSA, GREMIO DE TRANSPORTADORES INTERURBANOS, TRANSPORTADORES QUE ATRAVIEZAN LA CIUDAD DE PASTO, INGENIEROS ARQUITECTOS CONTRATISTAS, LIDERES COMUNIDARIOS PRODUCTOS: CONFECCION Y VENTA LIBRO <<OBRAS VIALES DEL PLAN VIAL >> CONFECCION Y DISTRIBUCION <<MANUAL PARA ACCEDER A OBRAS DEL PLAN VIAL>>

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

8. FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

8.1. LA DIRECCIÓN

- **Análisis de la Situación Actual del Área.** La dirección no cuenta con una adecuada estructura organizacional que permita el buen desempeño, proyección de obras a futuro que contribuyan al desarrollo de la ciudad, y mayor control en las obras, hay desorganización en el manejo de la información y mala atención al usuario por la secretaria. La dirección no conoce de temas relacionados con la alta gerencia.

- **Objetivos Funcionales de Corto Plazo**

El planeamiento de los objetivos se hará para cumplirlos a un año.

- Aumentar en un 50% la eficiencia y calidad del Plan Vial del Municipio de Pasto mejorando la estructura organizacional.

- **Actividades**

- Estudiar con todo el equipo del Plan Vial cuál sería la mejor estructura del Plan Vial, número de profesionales, inspectores, etc., creación de subáreas y especialización de taras en cada subárea.
- Solicitar concretamente el personal de apoyo ante talento humano en base a los requerimientos presentados
- Brindar el apoyo logístico de radiocomunicación con todos los inspectores para ejercer un control y seguimiento adecuado de cada obra desde la oficina y desde la obra.
- Capacitar al directivo en temas gerenciales, manejo de Talento Humano e inducir a la aplicación del presente plan estratégico.
- Como hasta el momento se ve una gran dificultad de separar el aspecto político de la Alcaldía de Pasto, se debería tratar de institucionalizar no sólo los planes de acción los cuales son por año, sino el seguimiento de planes estratégicos con el respectivo control y seguimiento independiente de quien dirija la organización
- Incorporar dentro de la planta un profesional que maneje el Plan de Acción y quien de cuenta del control y le haga seguimiento.

Cuadro 21. Plan de Acción. Gerencia

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
<p>El director no cuenta con una planta de personal que logre cubrir todos los requerimientos de forma adecuada, las obras sufren de interventorías a nivel de la oficina en forma atomizada y no es permanente.</p> <p>El director no tiene estabilidad y los cambios de administración dejan todos los propósitos a largo plazo a mitad de camino</p>	<p>La Alcaldía tiene muchas personas en el nivel auxiliar y técnico pero muy pocas en el nivel profesional, también se presenta el fenómeno del subempleo porque existen profesionales nombrados como técnicos y hasta como auxiliares.</p>	<p>Baja calidad en el trabajo. Inconformidad en el Talento Humano por el subempleo, menor eficacia y eficiencia.</p> <p>Algunas Dependencias con exceso de personal y otras como el Plan Vial con un número escaso.</p>	<p>El Plan Vial debe antes que esperar a que una reestructuración se realice, estudiar con todo el equipo de trabajo cual sería la adecuada estructura organizacional y en la medida de lo posible, pedir el apoyo a Talento Humano para que envíen más personas para cumplir el trabajo de inspectoría de obras en forma permanente como apoyo a la interventoría.</p>

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

8.2. TÉCNICA

La sección técnica no se encuentra en línea con las últimas tecnologías para ayudas en diseños, presupuestos de obra, seguimiento y control de las mismas.

Cuadro 22. Plan de Acción. Técnica

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
La sección Técnica no está actualizada ni capacitada en nuevas tecnologías y software de diseño	Indiferencia ante la capacitación del Talento Humano	Baja calidad en diseños, proyección de presupuestos y en las exigencias técnicas de las obras.	Capacitación intensiva, a todo el personal técnico del Plan Vial en programas específicos de diseño, programación de obras, presupuesto, nuevas tecnologías y procedimientos de construcción, nuevos productos tecnológicos
Falta de aplicación de tecnología sobretodo en el área de mantenimiento de vías	Falta de presupuesto, cofinanciación y planificación	Baja tecnología, menor rendimiento, mayores costos	Buscar la cofinanciación a nivel nacional para la adquisición de nuevos equipos, de una planta esfaldadora, y una recicladora de asfalto. Conformación de equipo de análisis de especificaciones y pliego de licitaciones e invitaciones públicas

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

- **Objetivos**

Elaborar proyectos para la cofinanciación nacional e internacional para la adquisición de equipos para una planta de asfalto y una recicladora de asfalto, que contribuya a mejorar la actividad de mantenimiento de vías.

Capacitar al Talento Humano en software de diseño, programación, presupuestación, seguimiento de las obras de Ingeniería, bases de datos para manejo de archivo.

- **Actividades**

- Realizar cotizaciones del precio del Metro cúbico de concreto asfáltico comprado a particulares y encontrar la relación costo beneficio de la adquisición de una planta de asfalto
- Solicitar a la Oficina de Apoyo Logístico y Talento Humano la capacitación intensiva del personal del área técnica en software de diseño, programación, presupuesto, control y seguimiento de las obras.
- Realizar reuniones periódicas con el equipo de análisis de las especificaciones técnicas y pliegos de licitaciones.
- Involucrar a la Universidad de Nariño en las capacitaciones y actualizaciones en nuevas técnicas y métodos constructivos y de diseño.
- Contratar capacitación para el manejo de los programas AUTOCAD, LICITA y PROYECT para todos los funcionarios del Plan Vial
- Designar una persona para el manejo y actualización de la base de datos del Project de la oficina.
- Exigir el estricto cumplimiento de las programaciones de obra y de presupuesto.
- Evaluar en qué casos se están presentado problemas en el cumplimiento de las programaciones de obra y costos y aplicar correctivos.
- Contratar una asesoría en planeación de grandes obras por planificadores urbanísticos de las grandes ciudades como Bogotá y Medellín.
- Conformar el equipo de Constructores y Consultores para el análisis de las especificaciones técnicas y pliegos de licitaciones del Plan Vial del Pasto.

8.3. SECCIÓN FINANCIERA

- **Análisis de la Situación Actual del Área.** Baja capacidad de eficiencia por la inexistencia de personal adecuado.

- **Objetivo**

Aumentar la eficiencia y productividad de la sección Financiera en un 50% en el término de una año.

- **Actividades**

- Buscar el apoyo de un profesional de planta o contratista, preferiblemente contador, para el manejo de la sección Financiera.
- Capacitar a todo el Talento Humano de la Sección Administrativo en el manejo de computador, organizar una base de datos para solicitudes de constancias, aprobación de pólizas y pago del personal contratista
- Suprimir la extensión telefónica en las áreas donde su uso es inadecuado.

Cuadro 23. Plan de Acción. Sección Financiera.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
La sección Administrativa no cuenta con el personal suficiente para la ejecución aceptable de sus funciones	Indiferencia ante la capacitación del Talento Humano	Baja eficiencia, desperdicio de tiempo y desorden	Capacitación intensiva, a todo el personal de la sección Administrativa
Mal manejo del archivo	Se piensa que el archivo no tiene tanta importancia	Desorden en el manejo de la información, falta de control en derechos de petición, en solicitudes ya efectuadas y seguimiento a cada una	Capacitación en manejo de archivo, Creación de una base de datos para la recepción, control y seguimiento de las solicitudes, archivos de contratos, informes de interventoría, consultoría, y planos

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

8.4. SERVICIOS GENERALES

- **Análisis de la Situación Actual del Area.** Manejo inadecuado del archivo de correspondencia, estudios, consultorías, contratos de obra, e informes de interventoría.

- **Objetivos**

Mejorar la atención al usuario en un 100% en un tiempo meta de 1 año.
Mejorar la recepción y control de solicitudes y documentos.

- **Actividades**

- Capacitar el Talento Humano de servicios generales en temas de relaciones humanas, y manejo de archivo
- Disponer de un sitio adecuado para el almacenamiento por orden cronológico de solicitudes, proyectos, contratos, consultorías, informes de interventoría y otros.
- Se dispondrá de una base de datos para el ingreso de la solicitud por primera vez, teniendo como referencia la cédula del solicitante y el barrio o comuna, con el fin de hacerle seguimiento al estado de la misma, determinar si se encuentra en fase de prefactibilidad, factibilidad o por el contrario la inviabilidad, caso en el cual la base de datos aborte todos los datos para darle paso a una siguiente solicitud.
- De la misma forma se dispondrá de una base de datos para tener el registro de los contratos ejecutados y en ejecución para la expedición de constancias de obra, sin embargo no se podrá prescindir de los documentos escritos por cuanto esta información puede alterarse en cuanto se refiere a las constancias de obra donde se verifica cantidad de metros cuadrados de pavimento o de obra. De esta forma el personal de servicios generales adquirirán una importancia dentro del proceso de seguimiento y manejo de la “historia” de la oficina.

Cuadro 24. Plan de Acción. Servicios Generales.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
Mal manejo del archivo, muy regular atención al ciudadano, no existe control a la evolución de las solicitudes. Deficiente almacenamiento e inventario de contratos, planos e informes de consultoría e interventoría.	Indiferencia ante la capacitación del Talento Humano Se piensa que el archivo no tiene tanta importancia	Baja eficiencia, desperdicio de tiempo y desorden Desorden en el manejo de la información, falta de control en derechos de petición, en solicitudes ya efectuadas y seguimiento a cada una	Capacitación intensiva, a todo el personal Capacitación en manejo de archivo, Creación de una base de datos para la recepción, control y seguimiento de las solicitudes, archivos de

			contratos, informes de interventoría, consultoría, y planos
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

8.5. RESPONSABLES

Los responsables del mejoramiento del Plan Vial y de que el Plan de Acción se cumpla a cabalidad son todas las personas que trabajan en la dependencia. Desde la secretaria quien es la primera imagen que tiene el usuario de la dependencia, hasta la sección técnica.

8.6. POLÍTICAS

Las políticas son de mejoramiento total del Plan Vial del Municipio de Pasto, basándose en una capacitación intensiva en todas las áreas de la dependencia de manera que se consiga elevar el nivel de conocimientos, se logre una mayor motivación para el trabajo y se pueda competir con calidad, tecnología, y a la par con otras entidades de obras públicas del país, Implementación de tecnología y reforzamiento de la planta.

9. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Se reorganizará la estructura Organizacional del Plan Vial y se programarán metas a cumplir en cada una de las áreas y subáreas. El presupuesto aproximado de lo que se debe invertir para poner en práctica el Plan Estratégico se verá más adelante.

Seguramente la aplicación de las estrategias, y sobretodo en el cambio de la estructura organizacional desatará resistencia en algunas personas, se acudirá al siguiente procedimiento:

Para el caso de la Dirección: el director explicará la nueva estructura organizacional, su fundamento y las estrategias relacionadas con todas las secciones. Se explicará el proceso total a seguir para alcanzar cada producto, y se inducirá a que las personas se identifiquen en qué lugar del proceso intervenían antiguamente, y en cual quedarían con la aplicación del Plan estratégico, además la forma de evaluar los procesos. Para el caso de la estrategia de capacitación, se explicará en qué campos se capacitará el Talento Humano y porqué, reglas generales, fechas de reuniones periódicas, qué se espera lograr con cada estrategia, y se programarán las fechas para realizar encuestas dirigidas a la comunidad para conocer la opinión de la comunidad.

Para el caso de la sección técnica se detallarán los cronogramas de capacitación y las fechas o proyectos donde se iniciarán a aplicar en conjunto todos los software, se establecerán las fechas para conformar el grupo de evaluación de los pliegos, especificaciones, incentivos, etc. En conjunto con la sección financiera se controlará el ingreso de recursos provenientes del alquiler de la planta de asfalto y se proyectarán obras de importancia con la renta de la misma. El equipo técnico deberá realizar el acompañamiento necesario para la habilitación de la Planta asfáltadora, estudios de la mezcla, análisis de costos. En nuestro caso, se realizó el estudio de costo del metro cúbico de mezcla asfáltica en caliente obteniendo un precio de \$103.761 en la planta, y con el transporte, estimando que aproximadamente existen 50 Km de distancia hasta la ciudad de Pasto, se tendría un valor aproximado de \$147.511, y teniendo en cuenta que el precio de la mezcla asfáltica con las asfáltadoras de la ciudad es de aproximadamente \$382.910, se tendría un ahorro de \$235.399 por metro cúbico, dato determinante en el ahorro para pavimentación de vías. Según los estudios adelantados por la Alcaldía de Pasto, en coordinación con los municipios de Funes, Ipiales, Túquerres y Potosí, se determinó que la habilitación y puesta en funcionamiento de la Planta de Asfalto y Trituradora del Capulí en la Vía Pasto- Ipiales, tenía un costo aproximado de \$200.000.000.00 y otros costos que no se pueden determinar por cuanto son costos que van surgiendo en la operación de la maquinaria. Dicho costo no se puede asumir por la Alcaldía de Pasto, y es conveniente que se alquile la planta inicialmente para cubrir con estos costos, y

posteriormente sea explotada directamente por la Alcaldía de Pasto. La ventaja es que como la Planta pertenece al Instituto Nacional de Vías, se debe ceder a la Alcaldía de Pasto sin ningún costo porque se trata de convenios entre instituciones públicas. Estas negociaciones van en buen camino desde el año de 2002, y ya se ha logrado la cesión de la planta a la Alcaldía de Pasto por parte del Instituto Nacional de Vías, ya se llevó a cabo la Invitación Pública para el arrendamiento de la Planta, y se estima que en un año se termine satisfactoriamente el contrato de arrendamiento con unos bienes transferidos al municipio de aproximadamente para el mejoramiento de la Infraestructura Vial del Municipio.*

La sección de servicios generales y las secretarias y auxiliares administrativos cumplirán las actividades relacionadas para el cumplimiento de los objetivos propuestos y serán evaluadas por el avance en el manejo del archivo, el manejo de las bases de datos para registrar, manejar, actualizar todo tipo de información relacionada con contratos, historia de solicitudes y avance en cada caso, con el previo visto bueno de la sección técnica- administrativa.

* FUENTE: CONSULTORÍA EVALUACION ECONÓMICA Y FINANCIERA PLANTA DE ASFALTO CAMPAMENTO EL CAPULI DIC 23 2003

10. SEGUIMIENTO Y CONTROL

10.1. IMPORTANCIA DEL CONTROL

Todo el esfuerzo en plantear el presente Plan Estratégico sólo tendrá verdaderos resultados si se le da continuidad al mismo y se consigue un verdadero sentimiento de pertenencia de todo el Talento Humano por el Plan Vial.

El control buscará el cumplimiento de todos los objetivos planteados, revisar si las actividades se están llevando a cabo de forma correcta, si el Talento Humano trabaja satisfecho. Esta vigilancia nos permitirá descubrir posibles fallas y corregirlas para luego volver a reiniciar el proceso.

10.2. INDICADORES DE GESTIÓN

Objetivo : Aumentar en un 50% la eficiencia y calidad del Plan Vial del Municipio de Pasto mejorando la estructura organizacional.

Indicador: Número de metros cuadrados de Pavimento ejecutados/Número promedio (3 años) de metros cuadrados de pavimento ejecutados.

Objetivo: Elaborar proyectos para la cofinanciación nacional e internacional para la adquisición de equipos para una planta de asfalto y una recicladora de asfalto, que contribuya a mejorar la actividad de mantenimiento de vías.

Indicador: Número de proyectos viabilizados a nivel nacional

Objetivo: Capacitar al Talento Humano en software de diseño, programación, presupuestación, seguimiento de las obras de Ingeniería, bases de datos para manejo de archivo.

Indicador: Número de horas por curso de capacitación

Indicador: Número de proyectos elaborados con nuevos métodos/ Número total de proyectos promedio (en 3 años) por año.

Indicador: Eficiencia= Número de proyectos ejecutados/ Número de proyectos planteados.

Indicador: $\text{Tiempo empleado por proyecto nuevo método} \times 100 / \text{Tiempo empleado por proyecto tipo método antiguo}$

Objetivo: Aumentar la eficiencia y productividad de la sección Financiera en un 50% en el término de una año.

Indicador: Productividad = Número de Cuentas de Pago/Número de personas ocupadas

Indicador: Eficiencia= Número de ordenes de pago cobradas por semana/ Solicitud de ordenes de pago por semana

Objetivo: Mejorar la atención al usuario en un 100% en un tiempo meta de 1 año.

Indicador: Número de quejas por año

Objetivo: Disminuir los costos de la mezcla densa en caliente de asfalto en un 63% produciéndola directamente en la Planta del Campamento Capulí.

Indicador: Costo/Beneficio

Indicador: $\frac{\text{Número de metros cuadrados pavimentados con mezcla producida en la planta del Campamento Capulí}}{\text{Número de metros cuadrados pavimentados con mezcla comprada a asfaltadoras locales}} * 100$

11. CONCLUSIONES

El Plan Vial del Municipio de Pasto funciona aceptablemente pero, con el afán de cumplir con las metas inmediatas de cada año, se ha olvidado de lo fundamental, de mirar hacia adentro y hacia fuera. Este Plan estratégico ha permitido reconocer muchos aspectos que valen la pena ser acogidos por quienes dirigen la dependencia.

A pesar de realizar Planes de Acción de forma anual, El Plan Vial muestra deficiencias de fondo en la estructura administrativa, la cual está mal planteada, insuficiente y necesita una gran reestructuración.

A lo largo de los años, se ha demostrado que, ante buenas administraciones, la cultura de pago de los impuestos aumenta, este hecho nos lleva a pensar más en los usuarios, en la forma cómo ellos se pueden sentir satisfechos, ya que este resultado será positivo también para el Municipio

La sección Técnica posee un solo profesional nombrado como tal, entre tanto otras empresas como el IDU maneja por áreas todo lo que en el Plan Vial se centraliza en una sola persona. Esta deficiencia mayor es la que preocupa mucho a la administración, pero las reestructuraciones que se han realizado son insipientes, y nunca llegan a la raíz del problema.

Se mira una total indiferencia de la Oficina de Talento Humano para analizar los problemas de fondo de la función y de la forma como lo hace cada dependencia. Talento Humano sólo se limita a recepcionar hojas de vida y en muchos casos ha recurrir a la politiquería para algunas incorporaciones o asensos.

El Plan Vial debe ser visto como una gran estructura no como una persona que lidera o que sabe o que maneja, debe ser un grupo de personas que luchan todas por hacer funcionar su dependencia.

Es evidente el desorden y mala atención al usuario en el área de la secretaria de la dirección. Este aspecto va en contra de la política del estado no sólo a nivel local sino a nivel nacional quien ya empieza a pensar más en el cliente.

La mayoría de las personas que trabajan en las instituciones públicas piensan que son eternas así como las instituciones en las que trabajan, por eso la falta de sentido de pertenencia. El planteamiento adecuado de la misión nos permitirá aumentar el sentido de pertenencia hacia la dependencia, hacer sentir importante al Talento Humano, asignándole responsabilidades en caminadas a resultados en lugar de funciones, el hacerle entender que lo que

hace es parte de un proceso que lleva a la entrega de un producto dirigido a la comunidad.

El Plan Vial se ha destacado por su honestidad, aspecto fundamental en la credibilidad de los usuarios, en los Ingenieros contratistas y consultores.

Con un reajuste en la estructura organizacional y la aplicación de este plan Estratégico se dará cambio fundamental en el Plan Vial, con capacitación y más preocupación por el cliente interno, es factible llegar a constituirse en una gran empresa como las elegidas en la comparación en el Benchmarking.

Se debe pensar en implementar tecnología en los procesos de diseño, programación, presupuestación, y control de las obras.

El verdadero dolor de cabeza del Plan Vial lo constituye el mantenimiento de las vías despavimentadas, porque la mayoría de la red vial del centro de Pasto ya ha cumplido su vida útil y en especial se presenta este problema en las de asfalto. Las empresas productoras de asfalto de la ciudad son monopolios que cuando quieren venden el producto y con este hecho obligan a que se les compre directamente a ellos, quienes en su mayoría son incumplidos. Plan Vial debe pensar en comprar una recicladora de asfalto y en una planta de asfalto, éste sería un gran paso para ir en línea con la tecnología y con los procesos sostenibles, y se pensaría en expandir el mercado en un futuro inmediato a los municipios cercanos.

La principal problemática de la región en factores avanzados para el progreso y normal actividad del sector constructor, tiene que ver con la ausencia de cultura de planificación, baja capacidad técnica, protagonismo, escasez de financiación con recursos propios, falta de innovación y de vinculación de las universidades en los temas técnicos, tecnológicos y críticos.

Los principales factores de éxito de las empresas analizadas en el Benchmarking son la calidad, la experiencia, la Tecnología, las relaciones públicas, programación y planificación rigurosas, precios competitivos, gran infraestructura y talento humano especializado, y por último la separación de la función pública de la política.

El trabajo del Plan Vial, con toda la fortaleza en su personal técnico, con virtudes como la honestidad y el empeño, con mucha voluntad política, con personas que lideren procesos y relaciones públicas en el interior del país puede lograr todo lo planteado en este Plan estratégico.

El Plan Vial debe mejorar la supervisión, interventoría, la proyección de obras, diseños y presupuestos evitando obras adicionales.

Se debe implementar una base de datos para llevar el almacenamiento adecuado de solicitudes, estado de las mismas, factibilidad, etc., otra base de datos en orden cronológico de contratos y actas de finalización para la respectiva expedición de certificaciones de obra. Debe existir además una base de datos de las consultorías llevadas a cabo por la dependencia, en todo caso la información de levantamientos topográficos, diseños de obra, y otros se deben exigir en medio magnético cumpliendo bases técnicas y especificaciones estándar para cada proyecto, para alimentar la base de datos.

Se debe crear dentro del área técnica una sección exclusiva para el diseño, con tecnología aplicada al trabajo de oficina como a la construcción.

No se debe ahorrar en la inversión de estudios técnicos para la construcción y mantenimiento de proyectos viales de gran envergadura.

El alcalde debe impulsar el Plan de Obras para desarrollar las mallas viales de la ciudad, en cuyo caso, y dada la posible oposición del consejo Municipal, debe hacer uso de la facultad que le otorga la Ley para poner en vigencia dicho acuerdo.

12. RECOMENDACIONES

A pesar de que se ha adelantado la cesión de la Planta Asfaltadora y trituradora ubicada en el campamento el Capulí por parte del Instituto Nacional de Vías a la Alcaldía de Pasto, y al no existir recursos para ponerla en funcionamiento, se debió alquilarla a la Unión Temporal Invías Plan 2500, se debe optimizar al máximo los productos resultantes de este alquiler en proyectos de mantenimiento de vías recuperando áreas considerables para garantizar su duración. Así teniendo en cuenta que mensualmente se perciben \$9.000.000 aproximadamente, esto nos permite rehabilitar 763 M2 de Pavimento (100 ml aproximadamente), aspecto significativo para la recuperación de la malla vial de la ciudad.

Es fundamental que Plan Vial cuente con Software y personal especializado en el manejo de programación de obras, para realizar mayores controles a las obras en ejecución.

El Plan Vial debe aprovechar las oportunidades del Macroambiente relacionada con la inyección de recursos a nivel Nacional y presentar grandes proyectos para ser cofinanciados ya que sólo se ha limitado a la proyección y ejecución de obras con recursos propios.

Las vías despavimentadas se deben mantener con recebo, pero estos mantenimientos duran poco tiempo sobre todo con la lluvia. Se debe pensar en nuevas tecnologías para garantizar mayor durabilidad en estos trabajos.

Debe haber especial atención en mejorar la atención al cliente, en trato personal, y en organización de sus sitios de trabajo, manejo de computador, software, diseños de vías y pavimentos y manejo de archivo, Plan de desarrollo, Plan de Acción, Cabildos, etc.

Se debe pensar seriamente en la publicación de textos técnicos para crear una imagen técnica de la dependencia y al igual que en las empresas IDU y EEPP realizar manuales para los usuarios, como guías a seguir para el trámite de solicitudes de obras y presentación de proyectos para cabildos. Todo lo anterior, en coordinación con la Universidad de Nariño.

El Plan Vial debe implementar el Sistema de Información Geodésica para realizar un inventario de las vías, como ayuda en el diagnóstico, proyección de obras y conocimiento generalizado de la red vial, ayuda indispensable para realizar la jerarquización de las redes viales y con esto identificar cuales redes deben implementarse para mejorar la movilidad adecuada del centro de la ciudad y de la periferia y cuales vías serán conectoras según el sentido de las vías que debe

coordinarse con Tránsito y Transporte Municipal, proyecciones acordes con los lineamientos establecidos por Ingeominas.

Se daría un avance importante si se lograra que el Alcalde iniciara conversaciones con otros países para la elaboración de estudios de factibilidad para la jerarquización de las vías, construcción de autopistas, puentes, mantenimiento de la malla vial, así como lo hizo en su momento el Alcalde de Bogotá Antanas Mocus en 1996 con el Japón.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Novena Reimpresión. Fondo Editorial Legis.

ERASO CHAMORRO, Yipsi Marcela y GAVIRIA MUÑOZ, Huxley Andrés. Formulación del Plan Estratégico para la Sociedad Constructora INECON-TE LTDA- Regional Pasto. San Juan de Pasto, 2004.

GONZALES, Carlos Iván y POZUECO, Gladis Helena. Anteproyecto De Grado Proceso De Creacion Del Centro De Salud San José Del Municipio De Leiva Nariño, En Empresa Social Del Estado. San Juan de Pasto, 2003

HILL, Charles W. Administración Estratégica Un enfoque Integrado. University Of Washington. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1996.

LADRON DE GUEVARA, Laureano. Metodología de la Investigación Científica. Universidad Santo Tomás, Bogotá, 1978.

LEAL CARDOZO, Leonel. Modulo de Calidad Total y Teorías Extemporáneas. Especialización en Alta Gerencia, Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, Mayo de 2003

MARTINEZ, Ivan. Módulo Gerencia de Mercadeo. Especialización en Alta Gerencia. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto, Nariño, Colombia Noviembre de 2003.

PATIÑO MORA, Armando. Gerencia del Talento Humano. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. San Juan de Pasto, 2003.

PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Centro Editorial Universidad del Valle. Cali, 1990.

SOLARTE ESPARZA, Ernesto. Cómo Orientar su Empresa hacia el Servicio al Cliente. Tercera Edición. Bogotá Colombia. Agosto de 1998.





7.2. MATRIZ DOFA PLAN VIAL MUNICIPIO DE PASTO

Cuadro 17. Matriz DOFA.

OPORTUNIDADES (O) AMENAZAS (A)	FORTALEZAS (F) DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		<p>A. Obras en base a Plan de Acción</p> <p>B. Cumplimiento a obras priorizadas en cabildos</p> <p>C. Conocimiento de la ejecución de las obras</p> <p>D. Decisión en aspectos técnicos, administrativos y presupuestales</p> <p>E. Talento Humano técnico, capaz, con experiencia y alta calidad Humana.</p> <p>F. Reconocida honestidad en los procesos de contratación</p> <p>G. Reconocida valoración positiva de las obras ejecutadas.</p> <p>H. Buen servicio dirigido a las personas visitantes</p>	<p>A. Inadecuada estructura Organizacional</p> <p>B. Deficiente Planeación estratégica</p> <p>C. Descordinación en la designación de funciones</p> <p>D. Iniquidad en el trato del Jefe con los profesionales del área</p> <p>E. Planteamiento inadecuado de la misión.</p> <p>F. Baja Capacitación y desarrollo</p> <p>G. Falta de programas para el manejo de proyectos, presupuestos</p> <p>H. Egoísmo en el manejo de información, proyectos y métodos de diseño</p> <p>I. Desperdicio de tiempo por la ausencia de funciones Mal manejo del teléfono</p> <p>J. Deficiente organización en el archivo y en el manejo de carpetas y proyectos</p>
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO

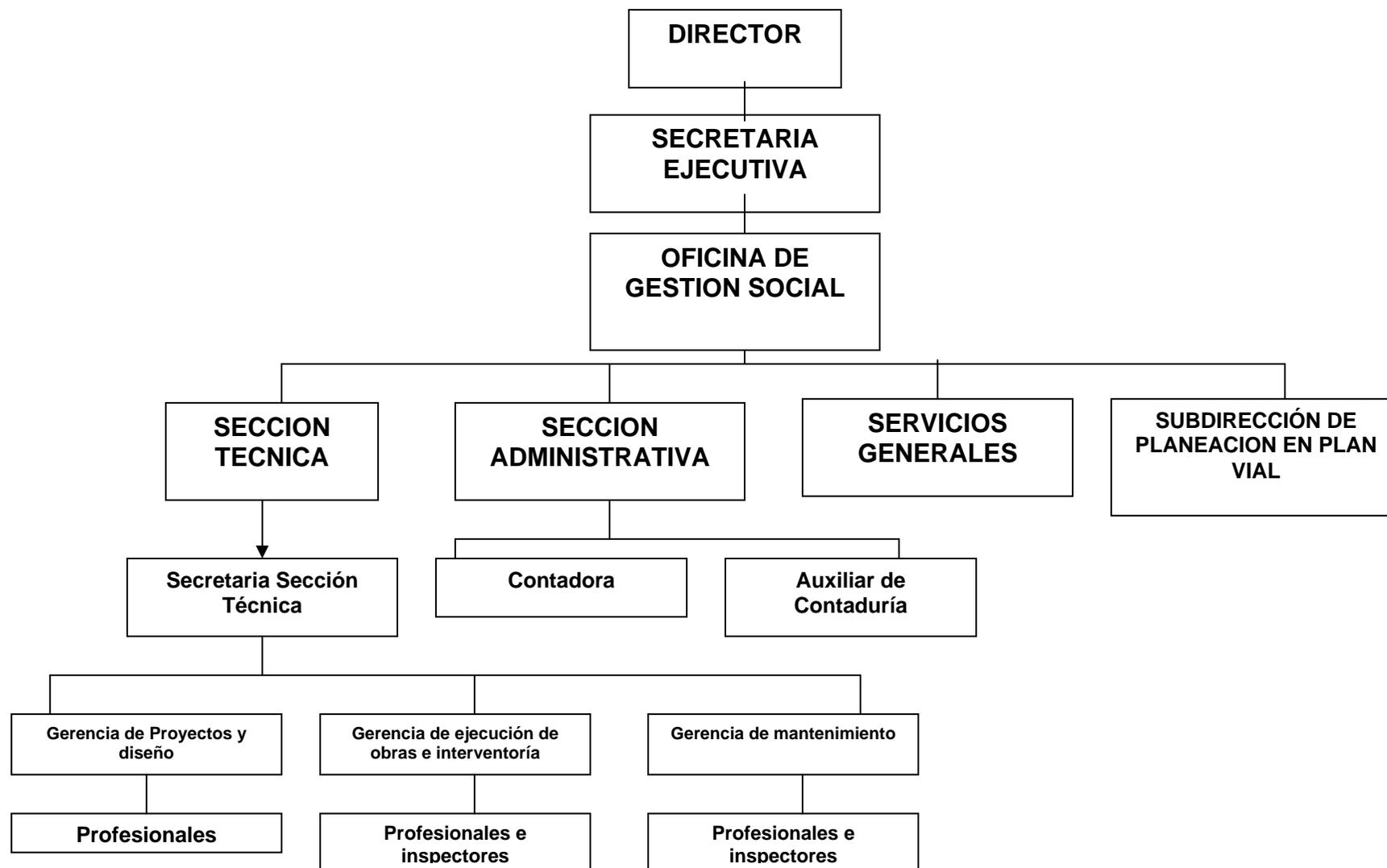
<p>Las obras de infraestructura son factores de desarrollo</p> <p>Las buenas relaciones e influencia política de los actuales gobernantes</p> <p>La meritocracia da la oportunidad de mejorar el nivel profesional y de servicio en la Alcaldía.</p> <p>El Departamento Nacional de Planeación ha promovido La participación ciudadana</p> <p>PIB con tendencia a la alza</p> <p>Aumento del nivel de educación en la población Colombiana</p> <p>Ampliación de la malla vial</p> <p>El manejo de tecnologías básicas en sistemas, manejo de software</p> <p>El Internet permite actualizar conceptos y mejorar la calidad de los procesos y servicios</p> <p>Los temas de alta Gerencia y manejo estratégico de las organizaciones cada día cobran más fuerza a nivel mundial e impulsan a las organizaciones a revisar sus funcionamientos actuales</p>	<p>A-9. Se debe aprovechar una ayuda como el Internet para que la comunidad conozca el desarrollo de las obras y proyectos y se logre mayor cubrimiento informativo a la comunidad</p> <p>1-B. El cumplimiento de las obras priorizadas en cabildos dinamiza el desarrollo de la localidad; se debe entonces darle más importancia al cumplimiento de obras priorizadas en cabildos en años anteriores y después seguir cumpliendo las actuales para adquirir mayor credibilidad entre la comunidad, sin embargo, es fundamental entender que la ciudad no puede detenerse en las obras de barrio, por esto se deben limitar los recursos destinados a cabildos y destinar otra parte de recursos a emergencias y proyectos de ciudad.</p> <p>2-C. El conocimiento de las obras, proyectos y lineamientos de los planes de acción y desarrollo, se aprovecharán para darlos a conocer a nivel nacional gracias a las buenas relaciones que existen entre los gobernadores locales y nacionales con el fin de obtener ayudas adicionales para cofinanciar el municipio.</p> <p>3-G Es fundamental desarrollar unos perfiles bien estudiados para sacarlos a concurso de meritocracia y requerir profesionales idóneos en los</p>	<p>8-F Se debe aprovechar la amplia información y desarrollo de sistemas para capacitar al Plan Vial para que se convierta en un Talento Humano especializado en vías, dedicado a proyectar una alta calidad en los estudios y obras. Estudiar la posibilidad de adquirir equipos especializados como plantas de asfalto y recicladoras para mejorar el producto de mantenimiento de vías, así como estudiar la aplicación de productos en el recebo para que el mantenimiento de vías despavimentadas sea de mayor durabilidad. El Plan Vial debe jerarquizar las vías y determinar proyecciones a futuro de las redes viales con ayuda del Sistema de Información Geográfica.</p> <p>8-H-C. La capacitación igualitaria a todos los profesionales aniquilará por completo la actitud de egoísmo en el manejo de la información y proyectos, del mismo modo, la capacitación hará que todos los profesionales estén en igualdad de condiciones y con ello se pueda programar rotaciones periódicas en el personal para desarrollar los diferentes procesos.</p> <p>10-A-B-C-D. Los nuevos gobernantes deben ir en línea con los conocimientos actualizados de la alta gerencia, para plantear estructuras organizacionales acordes a las</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

AMENAZAS	ESTRATEGIAS AF	ESTRATEGIAS DA
-----------------	-----------------------	-----------------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de criterio en la selección y permanencia del personal en las Instituciones Públicas 2. Discontinuidad en los procesos y direccionamiento y falta sentido de pertenencia 3. Creciente nivel de desempleo, subempleo, e informalidad y deterioro del ingreso per cápita por encima del promedio nacional 4. Mínimo incremento salarial a los trabajadores del sector público del nivel nacional 5. Desplazamiento de las personas hacia las ciudades 6. Los ingresos per cápita inferiores a dos salarios mínimos, dificulta la proyección de obras por cofinanciación. 7. Salarios bajos producen insatisfacción en el cliente interno 8. Surgimiento de áreas marginales 	<p>1-E. Evitar la llamada Fuga de cerebros en el Plan Vial, así, el personal capacitado, profesional, técnico y de experiencia no debe ser retirado, si demuestra un buen desempeño y con ánimos de mejorar, y debe ser estimulado con cursos de capacitación, todo esto con el fin de contrarrestar la llegada y permanencia de personas no idóneas que ingresan por politiquería.</p> <p>2-A. El Planteamiento y seguimiento de planes de acción con bases técnicas, criterios de planeación y el apoyo de la comunidad deberá hacerse público y buscará fortalecerse para que no se afecten los objetivos trazados por el cambio de administraciones y la diversidad de criterios entre una persona y otra. Por esto se capacitará a una persona de planta para que, de manera permanente y sistemática, maneje el avance del plan de acción de la dependencia.</p> <p>3-4-F. La reconocida honestidad en los procesos de contratación buscará la forma de generar empleo, o convertirse en dinamizador del mismo, así, los pliegos de contratación deben incluir de forma obligatoria residentes ingenieros o arquitectos y se exigirán estudios topográficos y de suelos, estos últimos para reactivar el campo de la consultoría. Así mismo se</p>	<p>1-A-B. El Planteamiento de un plan estratégico nos permitirá analizar la actual estructura organizacional para sugerirla ante posteriores reestructuraciones, mientras tanto, las deficiencias se podrán ir superando por medio de la contratación de personas que apoyen los procesos y que igualmente se capaciten a su costa para entender el dimensionamiento real del trabajo en el Plan Vial.</p> <p>2-C. A medida que se ha ido trabajando el presente plan estratégico, se ha notado que muchas personas del Plan Vial no entienden hasta donde llegan todas sus tareas y que importancia tienen dentro del desempeño del Plan Vial. Hacer que cada persona entienda su papel dentro del funcionamiento de esta máquina humana, creará un alto sentido de pertenencia y enlazará los procesos, de manera que, así se cambien las personas en futuras administraciones, se irá formando y condensando un ritmo que será fácil seguirlo por otras personas.</p> <p>6-I. Se buscará que las obras cubran más porcentaje de cofinanciación reduciendo los costos de operación, disminuyendo considerablemente el desperdicio de tiempo y de implementos logísticos como uso de papel reciclado y otros.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

Figura 5. Esquema Organizacional Propuesto Para El Plan Vial



3.6. MATRIZ DE EVALUACION INTEGRADA DEL ENTORNO

Cuadro 6. Matriz De Evaluación Integrada del Entorno

ENTORNO POLITICO

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Las obras de infraestructura a nivel nacional son factores de desarrollo.	El Plan Vial proyecta y ejecuta obras de infraestructura las que dinamizan el desarrollo de la ciudad	Las obras de Infraestructura en especial las viales, se convierten en medios de comunicación y transporte que contribuyen al desarrollo de una región. El gobierno Nacional destina y seguirá destinando recursos a las regiones para que se proyecten y desarrollen obras de infraestructura.	Es una OPORTUNIDAD en el sentido de que el Gobierno siempre debe destinar recursos para obras de infraestructura y su administración
Relaciones gubernamentales políticas para la proyección de obras viales	Infraestructura Vial	Es benéfico para las diversas regiones del país la relación entre gobernantes y los representantes políticos quienes son la voz de sus regiones para la búsqueda de recursos.	Es una OPORTUNIDAD la consecución de recursos Nacionales en apoyo a los recursos propios.
La reelección de Presidente y de otros gobernantes.	Las decisiones políticas y la influencia de sus fuerzas en los planes de ejecución de obras	Las decisiones políticas traen consigo la influencia o la preferencia hacia algunas regiones u obras teniendo en cuenta el apoyo electoral hacia los gobernantes	Es una AMENAZA ya que los recursos destinados para obras de una región se trasladen a otra y de la misma forma la politiquería moverá a muchas personas de sus puestos de trabajo.
Influencias políticas	La permanencia o no del personal de contrato dentro de la Alcaldía obedece en un noventa por ciento	Para obtener y preservar un contrato en la Alcaldía de Pasto se debe poseer una influencia política fuerte. La tendencia es a disminuir este fenómeno con la meritocracia	Se evidencia que es una AMENAZA ya que la llamada "fuga de cerebros" o despido de personal valioso es una pérdida de continuidad en los procesos.

	a influencias políticas en el ámbito municipal, departamental y hasta nacional.	que opera a nivel nacional.	
Reforma de Carrera Administrativa	La carrera administrativa opera en las Instituciones públicas.	La reforma de carrera administrativa hace que los empleados no tengan una estabilidad asegurada dentro del Municipio	A pesar de que la inestabilidad laboral es una AMENAZA para los trabajadores del municipio, también es una factor para que muchos de ellos se actualicen, y busquen desempeñarse mejor en su trabajo
Terminación de la Provisionalidad	La nueva legislación nacional termina la provisionalidad en cargos públicos	La terminación de la provisionalidad y la incorporación de personal por meritocracia da la oportunidad de mejorar el nivel profesional y de servicio en la Alcaldía	Aumento de OPORTUNIDADES Para mejorar la calidad de los procesos, criterios, diseños y servicio al cliente
Bajo incremento salarial	Público y privado	Limita el poder de ahorro y crédito; hay tendencia a congelar los salarios	Disminución del capital de trabajo
Despidos laborales por disminución del tamaño del estado	Funcionarios de la Alcaldía	Las continuas reestructuraciones han conllevado a la salida de funcionarios.	AMENAZA por el despido de trabajadores sin dar la oportunidad que según la evaluación de desempeño se queden dentro de la Alcaldía.
Participación Ciudadana	El presupuesto Municipal se destina a las comunidades de manera concertada	El Departamento Nacional de Planeación ha promovido La participación ciudadana, la cual cobra cada vez más fuerza	Es una OPORTUNIDAD para la comunidad el hecho de que se escuchen y se tengan en cuenta sus expectativas dentro del Plan de Acción del Municipio.
Sentido de Pertenencia	Es fundamental que el Cliente Interno de la Alcaldía valore su	La reforma de carrera administrativa hace que los empleados no tengan una	Es una AMENAZA para el desarrollo de Planes estratégicos encaminados a mejorar el

	institución	estabilidad asegurada dentro del Municipio ni un verdadero sentido de pertenencia	desempeño de las instituciones.
Influencia política para el nombramiento de Jefes de Sección	Los Jefes de Sección se nombran a dedo	No es benéfico que los secretarios de despacho sean nombrados a dedo, puesto que estos son quienes manejan las directrices de las secciones, la mayoría no tienen conocimientos de Alta Gerencia y cometen arbitrariedades con el cliente interno.	Es una AMENAZA para la competitividad y el desempeño de la organización.
Conflicto armado	Aumento de desempleados en las ciudades	EL conflicto armado del país ha desplazado a los profesionales oriundos del sector rural a los cascos urbanos de los municipios, saturando el mercado laboral	AMENAZA para el campo laboral porque aumenta el número de personas aspirantes a desarrollar una profesión u oficio.

ENTORNO LEGAL

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Decreto 2170	Todas las contrataciones del Plan Vial están sujetas al cumplimiento de este decreto	El decreto 2170 reglamenta los sorteos para las invitaciones públicas, hecho que ha favorecido a muchos ingenieros civiles, eléctricos, mecánicos y arquitectos quienes se han favorecido por el factor suerte para contratar con el estado.	Es una OPORTUNIDAD para los profesionales en la rama de la construcción por tener acceso a la contratación, además es un factor fundamental que refleja la transparencia en la contratación pública.
Nueva Ley de Carrera Administrativa	Rige en todas las instituciones públicas del país	Esta Ley permite que los ciudadanos accedan al empleo público demostrando sus méritos.	Es una OPORTUNIDAD para mejorar la calidad del personal que labora en las Instituciones públicas, porque las personas

			que aprueben los exámenes son las que tienen la oportunidad de entrar a trabajar.
Regulaciones gubernamentales para la construcción	Son las disposiciones del gobierno relacionadas con la construcción de obras civiles	Son las regulaciones que buscan la preservación del medio ambiente, técnicas de construcción, normas laborales, tributarias, urbanismo, de ordenamiento territorial, plan de desarrollo, jurídicas y otras	Acoger las regulaciones gubernamentales es un aspecto positivo para alcanzar los objetivos propuestos de una manera correcta.

ENTORNO ECONOMICO

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Ingresos per cápita	El ingreso per cápita se debe tener en cuenta en las instituciones públicas para determinar el pago de contribuciones	La población Nariñense tiene ingresos per cápita inferiores a dos salarios mínimos, esto dificulta la proyección de obras por cofinanciación	El impacto es negativo porque se deja de proyectar grandes obras que contribuirían al desarrollo y expansión de la ciudad
Subempleo	La falta de empleo acrecienta el subempleo	Las personas que aceptan cargos o trabajos de bajo perfil y tarde o temprano dan a conocer su insatisfacción en el desempeño de sus funciones	Es una amenaza para el desempeño positivo de las personas que trabajan en las Instituciones públicas las que tarde o temprano terminan sintiéndose en desventaja con las otras personas que trabajan con remuneración justa y esto hace que las otras en desventaja disminuyan su desempeño y desmejore su nivel.
PIB con tendencia a la alza	Hay un pequeño incremento en el PIB de los Colombianos	El PIB de los Colombianos en el año 2002 fue de 1661 dólares y con la proyección de 3.4% para el	Es una OPORTUNIDAD para la industria de la construcción en general ya que habrá más

		2005 se tiene un PIB igual a 1717 dólares, cifra optimista para la reactivación para la industria de la construcción y para el país.	inversiones para llevarse a cabo un número mayor de proyectos.
El precio del cemento tuvo una baja	Los precios de los productos primarios como son la arena, el cemento, el triturado, hierro y otros son determinantes para la construcción	El precio del cemento sufrió un bajón precipitado a Principios del año 2005, (de \$20.000 por bulto a \$11.000) y a pesar de que a principios del año 2006 subió (a \$14.000), este factor contribuye a la baja del precio por metro cuadrado de pavimento en concreto rígido pudiéndose ejecutar mayores obras a menores costos.	Es una OPORTUNIDAD para la empresa ya que se puede realizar mayor obra a menor costo, y destinar también recursos para trabajar el cliente interno de la organización, aspecto que hasta el momento ha tenido poca importancia.
Desempleo	Las personas desempleadas difícilmente podrán contribuir con el pago de los impuestos y con cofinanciaciones para la ejecución de obras de gran envergadura	Nuestra región registra un alto índice de desempleo: el 12.3% en el primer trimestre del 2003 en el plano nacional, la tendencia es que a pesar de las condiciones del país los gobiernos siempre luchan por contrarrestar la pobreza y siempre se destinan recursos para inversión social.	se considera como una AMENAZA para el Municipio de Pasto, porque si las personas no tienen un ingreso no podrán suplir sus necesidades insatisfechas, ni mucho menos pagar obligaciones ni impuestos. Sin embargo, visto desde otro modo, para el Municipio significa una variable positiva ya que se puede contratar mano de obra a menor precio por utilidad.
Sobretasa a la gasolina	Los recursos con que dispone el Municipio provienen de la Sobretasa a la Gasolina	El ingreso de sobretasa a la gasolina tiende a la baja por la subida del precio del galón de gasolina	Es una variable que puede verse como negativa, sin embargo es curioso el reporte dado por la Secretaría de Tránsito Municipal en el sentido de que el parque automotor ha crecido notablemente, aspecto que al

			parecer no ha tenido en cuenta la subida del precio de la gasolina.
--	--	--	---------------------------------------------------------------------

ENTORNO CULTURAL – SOCIAL- DEMOGRAFICO

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Crecimiento de la Población y Migración	El trabajo de las Instituciones Públicas están enfocadas a solucionar, crear y mejorar, los servicios públicos, los medios de comunicación, y de transporte, y la inversión social	El crecimiento de la población Colombiana, sumado al desplazamiento de la población del sector rural al sector urbano de las ciudades ocasiona el surgimiento de áreas marginales, que llevan a la creación de barrios al margen de la ley y que carecen de servicios públicos y el presupuesto con que cuenta el Municipio no da abasto.	El Impacto es negativo porque el Municipio debe llegar a toda la población con un ingreso bajo.
Nivel Educativo	El aumento del Nivel Educativo en la Población Colombiana incide en las proyecciones de Obras, y en la mejor calidad de las mismas.	El aumento del nivel de educación en la población Colombiana es una oportunidad para mejorar la calidad de los profesionales, y de las diferentes organizaciones comunitarias con quien es más fácil la proyección de obras en los distintos puntos de las ciudades y corregimientos.	Es una Oportunidad considerable ya que por el aumento en el nivel educativo es posible una mejoría en la relación Gobierno-Comunidad, una mejor calidad de las obras que están a cargo de mejores profesionales, y una mejor oportunidad de contratar mejor mano de obra.
Estilo de Vida de los Nariñenses	La actitud de los Nariñenses hacia la proyección de las obras incide en la forma como se diseña y construye la ciudad	El estilo de vida de los Nariñenses es un factor a tenerse en cuenta para la proyección de las distintas obras del Municipio de Pasto, buscando la satisfacción de los ciudadanos, quienes en su mayoría desean vivir	Es una oportunidad porque el municipio cultiva la actitud conservadora de sus habitantes y proyecta obras de un costo relativamente bajo para el beneficio que representa. También es una gran oportunidad

		cómodamente en lugar de alcanzar grandes desarrollos, prefieren una ciudad conservadora y cómoda.	el espíritu de colaboración de las comunidades en mingas y cabildos, aspecto que reduce significativamente los costos de operación en el mantenimiento de las vías.
Caída del Machismo	Las Mujeres son líderes innatas de significativa importancia en la ejecución de obras en el Municipio.	La caída parcial del machismo, y el trabajo de la mujer incrementó el número de salarios mínimos por núcleo familiar y es destacado su liderazgo en las distintas comunas, barrios, corregimientos y veredas.	ES una gran Oportunidad el rescatar el liderazgo de las Mujeres quienes son constantes en los procesos de designación de recursos, cabildos, proyección y ejecución de obras; lo que significa un acompañamiento y veeduría al gobierno.
Continuidad de los proyectos	La continuidad de los proyectos significa bajo desgaste y baja pérdida de recursos de preinversión	Por lo general, existe continuidad de los proyectos solicitados, concertados y finalmente llevados a feliz término, siempre con el aval de la comunidad.	Es una gran oportunidad para el municipio tener continuidad en los proyectos ya que significa un menor desgaste, una oportunidad para hacer proyectos por etapas.
Crecimiento del Parque automotor	Se debe ampliar la malla vial	la ampliación de la malla vial, dinamiza el desarrollo de la ciudad. Actualmente está vigente la concesión de la vía panamericana paso por Pasto, esto significa, que la vía Panamericana que debía ser mantenida por el Municipio de Pasto, pasó a ser del Ministerio de Vías Nacional, así, los recursos que se invertían en su mantenimiento se pueden destinar al mantenimiento de vías y proyección de nuevas obras	Es una gran Oportunidad de desarrollo, aprovechando la inversión de recursos para el mantenimiento de la Panamericana por parte del Invías Nacional, se pueden destinar los recursos propios en la proyección y ejecución de nuevas obras.

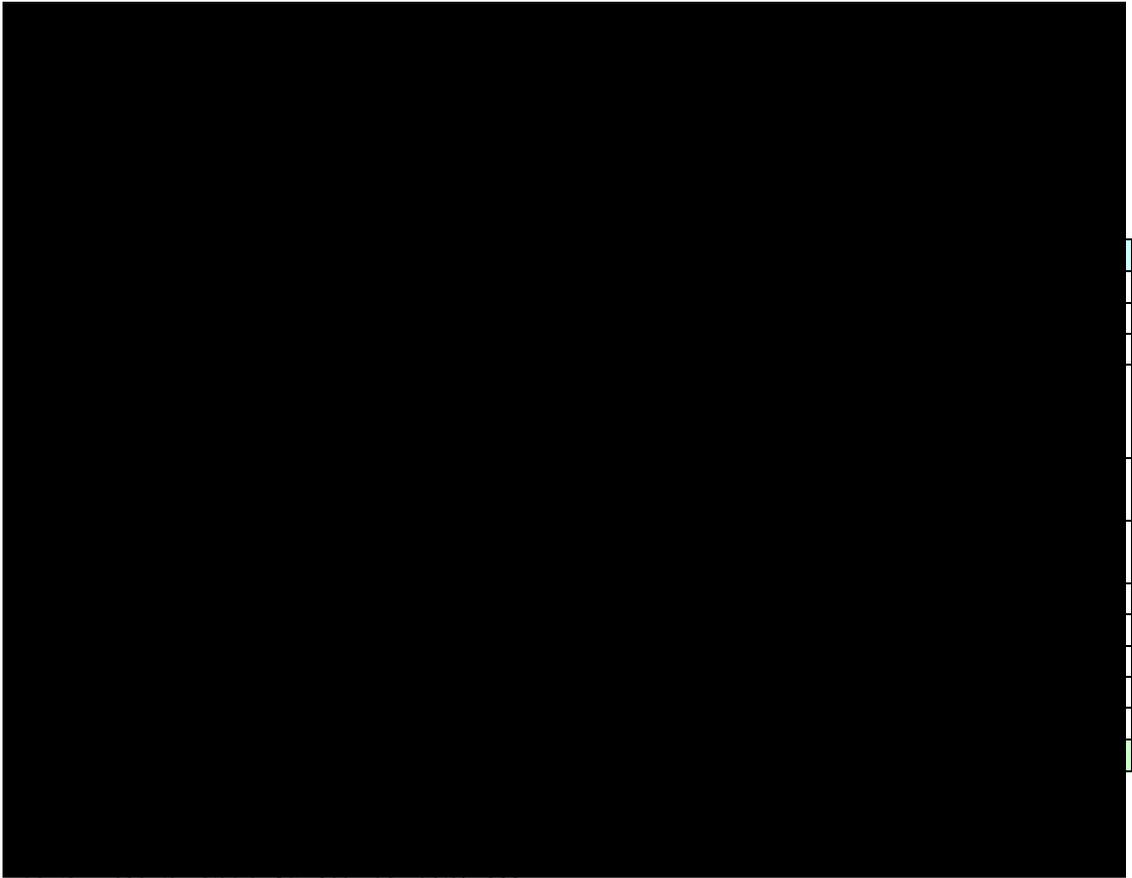
Cultura paternalista dirigida hacia el estado	La cofinanciación no es mirada con buenos ojos	Existe una cultura paternalista del estado, las personas no ven con buenos ojos la cofinanciación o la valorización para la financiación de nuevas obras.	Factor negativo porque se dificulta la proyección de grandes obras
-----------------------------------------------	------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

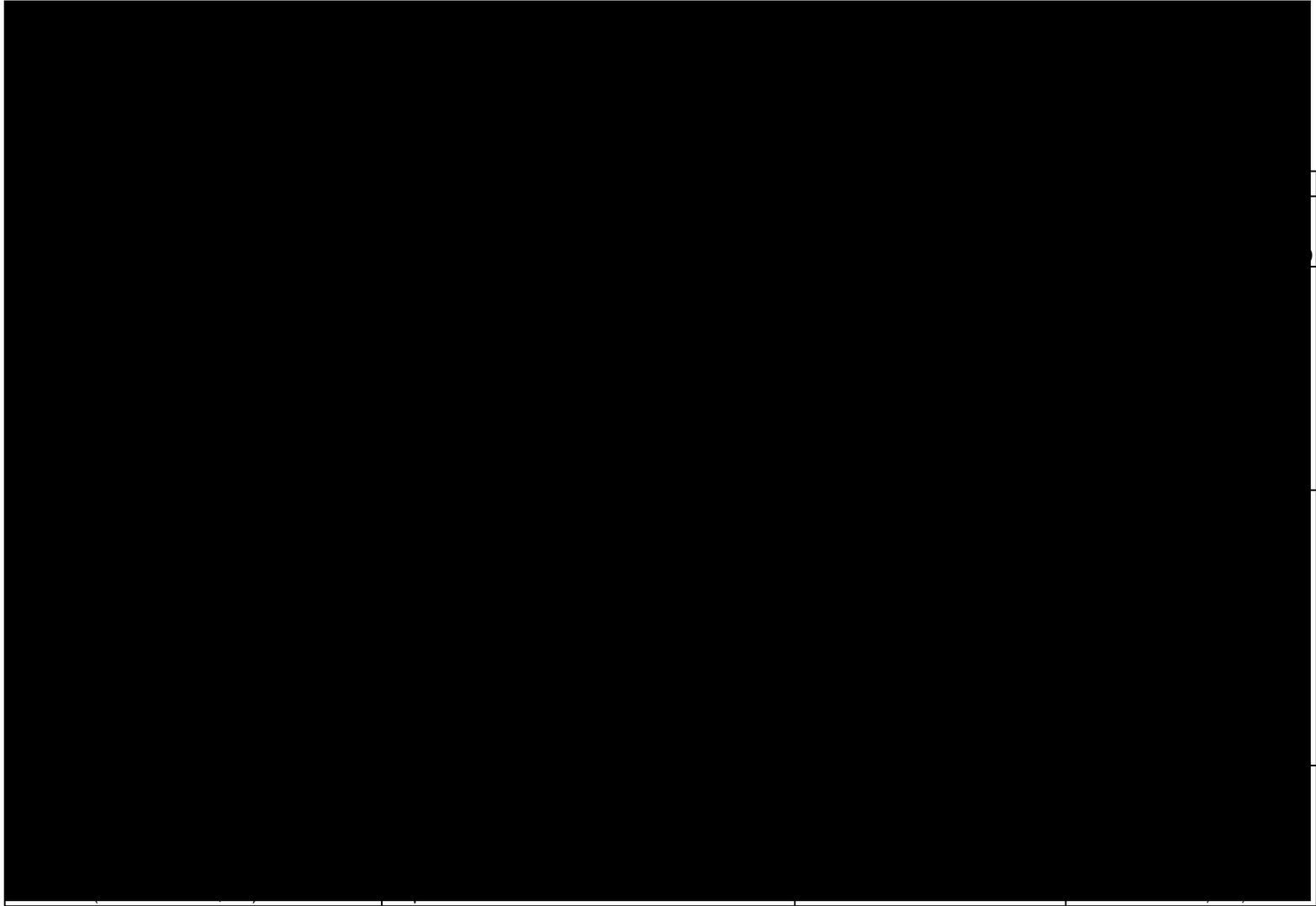
ENTORNO TECNOLÓGICO

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Manejo de Software.	Los diseños y el cálculo de presupuestos requieren del uso de software.	El manejo de tecnologías básicas en sistemas, manejo de software para presupuestos, diseños de Ingeniería y bases de datos, es una herramienta básica para la competitividad.	El uso de programas de diseño es un gran aporte para la rapidez en los procesos
MOTIVACION EN EL CAMPO DEL CONOCIMIENTO	El conocimiento de los procesos, y demás aspectos técnicos de la organización es la base de la eficiencia y eficacia	A nivel mundial existe una creciente motivación a crecer en el campo del conocimiento personal y a nivel de trabajo en equipo	Oportunidad para que las personas que trabajan dentro de la Alcaldía desarrollen, actualicen y perfeccionen sus conocimientos y actitudes.
Internet	La comunicación masiva por medio del Internet facilita la transparencia	Las diferentes invitaciones públicas y licitaciones son publicadas a través de Internet, demostrando procesos de transparencia y equidad. Así mismo la facilidad para conseguir cualquier información es una gran ventaja	Es una gran oportunidad por la facilidad de la comunicación y para conseguir datos.
Mejor manejo Financiero	Las finanzas son demasiado importantes para un ente administrador de	La diversificación en áreas y carreras administrativas, económicas y contables, permite	Es muy positivo el buen manejo de las finanzas públicas.

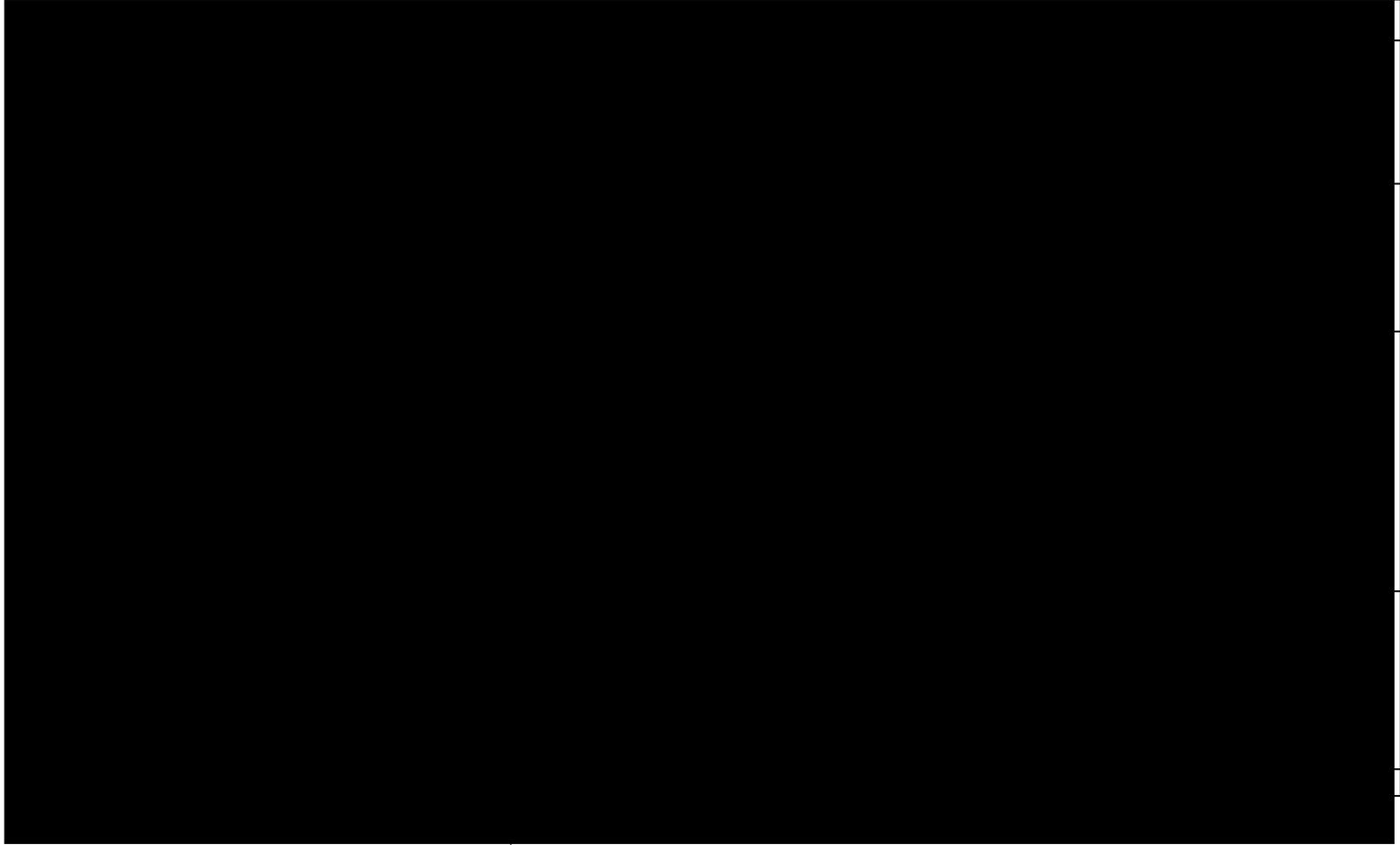
	recursos	un mejor manejo financiero.	
Boom de la Alta Gerencia	Las organizaciones a nivel mundial se preocupan por la buena gerencia	El crecimiento y el éxito del estudio y aplicación de conocimientos de la Alta Gerencia permite que las empresas se vuelvan competitivas.	La formación de los directivos como agentes de cambio, como productores de mejores resultados es una gran oportunidad para la Alcaldía.
La Tecnología tiene un avance incontrolable en el tiempo	La organización posee para el trabajo computadoras	Por el desarrollo de la tecnología los equipos y software caducan o se vuelven obsoletos rápidamente y al Municipio le cuesta demasiado renovarlos.	Es una desventaja en términos de que se vuelven obsoletos los computadores y programas para el trabajo, sin embargo el trabajo no se paraliza por este aspecto.
Pasantes de Ingeniería de Sistemas y Civil	Hay convenios de las Universidades con las entidades públicas para que los estudiantes que buscan graduarse trabajen con proyectos específicos para la organización	Con los pasantes de Ingeniería de Sistemas y Civil es posible elaborar programas y ayuda sistemáticas para la Dependencia sin que esto represente algún costo. Estas ayudas permiten tener una continuidad en la información independientemente de la llegada o salida de personal en la Alcaldía.	Es una gran oportunidad para desarrollar nuevos programas de manejo de la información, base de datos.

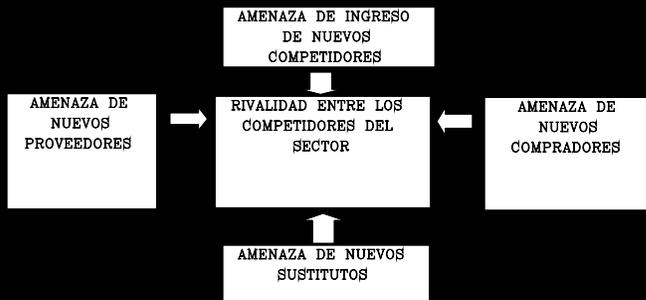
FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

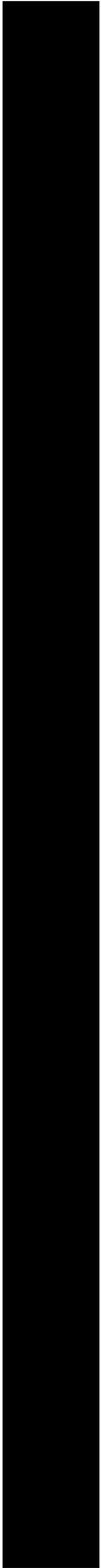












PLAN ESTRATEGICO PARA EL PLAN VIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO

MARCELA ENRIQUEZ GARCIA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POSTGRADO EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2006**

PLAN ESTRATEGICO PARA EL PLAN VIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO

MARCELA ENRIQUEZ GARCIA

Trabajo de Grado para optar el Título de Especialista en Alta Gerencia

Director: JOSE ARMANDO PATIÑO MORA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POSTGRADO EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2006**

NOTA DE ACEPTACION:

LUIS ALBERTO ARCOS ARCOS
Jurado Evaluador

OSCAR BENAVIDES
Jurado Evaluador

San Juan de Pasto, Marzo de 2006

A mi esposo, el impulso de mi vida.

INTRODUCCIÓN

Las entidades públicas al igual que las privadas deben estar en línea con los cambios que experimenta el país y es por esto que es urgente aplicar acciones que permitan hacer frente a dichos cambios y adaptar los mecanismos de mejoramiento de los procesos para que las organizaciones sean competitivas.

Ciertamente no es lo mismo tratar de implantar este tipo de mejoramientos en el sector público que en el privado.

El cambio de políticas entre una y otra administración crean una inestabilidad en el entorno interno. Sin embargo, un gobernante con principios gerenciales, tratará de implantar este plan estratégico en las secretarías y luego lo implantaría en el ámbito global, buscando su institucionalización.

Una buena forma de lograr que este impulso no quede en el camino, sería exigir que todos los gerentes que toman la gran responsabilidad de dirigir las diversas dependencias, tengan dentro de su curriculum académico la Especialización en Alta Gerencia, ya que el especialista en alta gerencia, tiene la responsabilidad de lograr resultados concretos. Por otra parte, las políticas gubernamentales cada día tienen la tendencia a reducir el tamaño del Estado y con esto se generarán cada día más despidos y con el hecho de no mostrar mejores resultados, las organizaciones tienden a desaparecer.

De forma particular, El Plan Vial del Municipio de Pasto como secretaría que maneja, planifica y ejecuta obras viales para el municipio necesita de manera urgente la implantación de un Plan Estratégico que permita mejorar los procesos que se llevan a cabo para el desarrollo de cada proyecto. Lo anterior unido a los procesos de participación ciudadana reflejarán un optimismo en la ciudadanía quienes ven con credibilidad a las organizaciones y sienten que su liderazgo ciertamente hace eco en cada una de las propuestas convenidas y programadas para ejecutarse en cada año.

Espero que este Trabajo de Grado que pongo a consideración sirva como consulta y para la Implementación de un Plan Estratégico, no sólo para El Plan Vial del Municipio de Pasto sino para otras dependencias de la Alcaldía de Pasto, y para otras Alcaldías.

1. ANTEPROYECTO

1. 1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1.1. Planteamiento del Problema. El Plan Vial del Municipio de Pasto cuenta con una planta de personal reducida, y por lo dispendioso de las labores que debe realizar, contrata asesores externos para que en conjunto se pueda cumplir con las tareas y obligaciones de la dependencia. Es reconocido en nivel general que el personal que labora en la dependencia se destaca por su responsabilidad y eficiencia, sin embargo se nota desorganización en las actividades, sobrecarga de trabajo en algunas personas y liviano trabajo en otras.

El Plan Vial está encargado de proyectar, diseñar, y ejecutar obras viales dentro del casco urbano de la ciudad. A diario llegan solicitudes sobre pavimentaciones, parcheos, y proyectos que son solicitados por las comunidades, representadas por sus líderes, y luego son replanteados por la dependencia y sometidos a concertación. La dependencia está en capacidad de proyectar algunas obras, otras se contratan por medio de consultorías, así mismo, para supervisar o realizar la interventoría de las obras en ejecución, se emplea a las personas que están de planta, o a sus asesores, y en otros casos se contrata ingenieros o profesionales afines externos. La ejecución de las obras se realiza por medio de contratistas cuya obra se adjudicó directamente o a través de invitación o licitación pública, todo lo anterior ajustándose a la Ley 80 de 1993 y al decreto 2170 de 2003.

No existe un registro acerca de las solicitudes, proyectos y obras realizados con anterioridad y la información se extrae de los funcionarios más antiguos.

No se lleva un archivo adecuado de la documentación de obras y contratos de vigencias anteriores a dos años a la vigencia actual, y cuando un contratista solicita una constancia de obra, interventoría o de consultoría, se debe buscar en carpetas arrumadas en un sitio inadecuado.

El Plan Vial maneja la proyección, diseño y construcción de las obras viales del Municipio, pero no posee software de proyección, diseño y seguimiento.

Sus profesionales diseñan con sus propios métodos. Algunos lo hacen manualmente, otros ayudándose de programas de dibujo.

Los profesionales contratistas manejan la información de forma autónoma, sin que los profesionales de planta tengan conocimiento de sus asuntos; es así como

cuando finalizan sus contratos de consultoría se presenta un descontrol porque no se tiene la información sobre el estado de los proyectos, el estado presupuestal y administrativo de las obras; a excepción de unos informes generalizados que presentan para el pago de las cuentas mensualmente. Claro está que el manejo de las obras es responsable y es conocido por el director, sin embargo, cuando hay cambio de quien maneja la dirección, se presenta un manejo difícil de las obras, ya que los informes y el estado de los proyectos son conocidos por el director y por quien maneja el proyecto. Las carpetas de seguimiento no tienen copia en los archivos de la oficina a excepción de las actas de inicio, suspensión, reinicio y liquidación de las obras. Así mismo, los profesionales contratistas proyectan obras cuya adjudicación se realiza en fechas cuando los mismos no tienen contrato y dichos procesos e inicios de obras corren el riesgo de su atraso por el desconocimiento de la información a nivel de los profesionales de planta quienes deben asumir el desarrollo de las obras.

Hay desconexión entre el proceso de proyección de la obra, de contratación y de adjudicación, no se maneja un organigrama a nivel general para conocer el estado del proyecto.

El esquema organizacional de la dependencia maneja un solo escalón dirigido por la dirección, y seguido por una sección administrativa, otra técnica y la secretaria de dirección, estructura incipiente para cubrir con las demandas y expectativas en lo que se refiere a la estructura vial del Municipio de Pasto.

A nivel de secciones no se manejan jerarquías y en el caso concreto de la Sección Técnica no se posee el apoyo de una secretaria. La estructura actual tiene además el apoyo de contratistas, tres de los cuales son profesionales y 1 técnico.

No se posee inspectores de obras. Las obras están a cargo de un profesional desde la proyección hasta la supervisión o interventoría en el caso de la construcción.

A pesar de que los profesionales cumplen con lo proyectado, y que la calidad de las obras en general es satisfactoria, no hay organización para controlar las obras en ejecución y a su vez proyectar nuevas obras en oficina. Esto lleva a un descontrol. Si se le dedica mucho tiempo a la proyección de obras en oficina se corre con el riesgo de perder detalles importantes en la ejecución de las obras y viceversa.

La sección administrativa cumple con su función del manejo presupuestal, esto es, solicitud de disponibilidades presupuestales, actualización del presupuesto de la dependencia ante Hacienda, manejo de cuentas de pago, resoluciones de pólizas y constancias de obra e interventoría. Al igual que la sección técnica, se cumple con las funciones pero hay pérdida de tiempo por las condiciones de archivo y el mal uso del teléfono.

La secretaria de dirección maneja gran parte de la información antigua de la oficina y al recibir la correspondencia es quien maneja de manera general, conoce los estados de los proyectos y sus responsables. Maneja la agenda de la dirección, coordina con contratistas la presentación requerida en los procesos contractuales. El servicio que presta ante la sección Técnica es casi nulo, se limita a radicar los oficios, repartirlos, y asignar números de orden a los oficios que deben realizar los profesionales de la sección Técnica, contesta el teléfono ocasionalmente, sin embargo la información que suministra es certera y conoce con propiedad todos los asuntos relacionados con la oficina.

El cambio de dirección provoca un descenso en el ritmo del trabajo; en primera instancia se nota el afán del director actual por dejar concluidas las obras proyectadas en su administración y por otro lado es notable el retroceso porque se debe coger nuevamente el ritmo, cuando llega un nuevo director que trae nuevas directrices y nuevos criterios de manejo.

La antigüedad en la empresa provoca corte en la comunicación gerencia-equipo, porque el director establece comunicación con algunas personas en especial.

Hay desarticulación entre las diferentes dependencias de la alcaldía que para nuestro caso son afines y complementarias tales como Empopasto y Plan Vial, teniendo en cuenta que para ejecutarse una obra de pavimentación se debería contar con un estudio detallado de la infraestructura de redes de acueducto y alcantarillado.

El Talento humano ha desarrollado sus propios métodos para llevar a cabo las actividades inherentes a su función, no ha recibido capacitación específica ni especializada, no se trabaja en equipo.

Existe inadecuada comunicación entre el personal, entre el personal y el directivo, deficiente trabajo en equipo, labores aisladas, desperdicio del tiempo.

La planeación a corto plazo ocasiona falta de pertenencia de los directivos de turno, y en consecuencia se quedan a mitad de camino los procesos de planeación de proyectos, y se corre en el riesgo de invertir en obras no planeadas, buscando protagonismo en obras de incipiente funcionalidad.

Hay un desequilibrio exagerado entre el salario de los trabajadores de planta y el valor pagado a los contratistas u asesores externos; así, el asesor o trabajador externo puede llegar a ganar tres o cuatro veces más que el trabajador de planta; además hay inequidad en la distribución del trabajo, está claro que el trabajador de planta posee mayor cúmulo de actividades en 8 horas diarias, a diferencia del asesor externo que no debe cumplir con horario. Todo lo anterior genera desmotivación entre los trabajadores.

El plan de desarrollo y el plan de gastos de la dependencia es conocido por un profesional de la sección técnica, pero no es conocido ni socializado a nivel de toda la oficina. En este sentido, los demás profesionales programan y presupuestan obras sin que tengan conocimiento de que no hay recursos, o se dejan de programar obras porque se tiene la convicción de la ausencia de los mismos.

1.1.2. Pronóstico. La deficiente organización en el manejo de la información básica que maneja el Plan Vial originará monopolización de los cargos y un negativo clima organizacional. Los habitantes de la ciudad representados por sus líderes comunales notarán un retraso en el desarrollo de sus proyectos, puesto que muchas veces deberán repetir oficios y trámites porque durante los cambios que se suceden en las nuevas administraciones, se quedan a mitad del camino gran parte de proyectos y con la salida o reemplazo de los antiguos responsables de los mismos se perderán gran parte del trabajo realizado por los mismos.

El mal servicio brindado a la comunidad afecta negativamente el pago de impuestos.

Manejar de forma independiente y con procesos individuales los proyectos de obras viales genera un descontrol y diferencia de criterios, vistos desde fuera como desorden y falta de comunicación.

La falta de coordinación entre equipos interdisciplinarios como es el caso de Plan Vial y Empopasto, retrasarán procesos y se perderán recursos importantes para las comunidades.

El trabajo individualista generará un clima organizacional negativo, con marcada lucha de intereses que no generan nada positivo a la dependencia. La falta de un archivo adecuado tanto físico como en medio magnético, podrá ocasionar pérdida de información, y no se podrá expedir constancias de obra, interventoría y otros de igual importancia incumpliendo con el deber de institución de constar lo ejecutado.

1.1.3. Control al Pronóstico. Con la planeación estratégica será posible organizar el trabajo en equipo para alcanzar un objetivo común en menor tiempo, con mayor calidad, unidad de criterios y en las ejecuciones de las obras se logrará mayor control con mejor aprovechamiento del tiempo.

1.1.4. Sistematización del Problema.

- **Pregunta de Investigación.**

¿La falta de planeación estratégica en el Plan vial del Municipio de Pasto está afectando los procesos, rendimientos, y al desempeño?

- **Subpreguntas de Investigación.**

- ¿En qué consiste el problema del Plan Vial relacionado con el Talento Humano?
- ¿En qué consiste el problema del Plan Vial relacionado con la ejecución del trabajo y los procesos?
- ¿De qué forma afecta la planeación a corto plazo, la diversidad y discontinuidad de criterios de manejo?
- ¿Qué está generando el mal manejo de archivo y de seguimiento del estado de proyectos?
- ¿La planeación estratégica puede ser una forma de solución a los problemas de la empresa?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General. Plantear un modelo de planeación estratégica para el Plan vial del municipio de Pasto, para mejorar el desempeño de la dependencia.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Estudiar la historia de la dependencia y su caracterización, y analizar si el ánimo por el cual se creó se cumple y en qué ha cambiado.
- Realizar el diagnóstico interno y externo de la Dependencia Plan Vial del Municipio de Pasto.
- Proponer un modelo gerencial que se ajuste a las fuerzas internas y externas dentro de la organización.
- Proponer una organización interna que permita mayor efectividad en las metas planteadas.
- Proponer un direccionamiento estratégico con una visión, misión y objetivos estratégicos de la dependencia que vayan acorde con los de la Alcaldía de Pasto.
- Establecer estrategias de mejoramiento y un plan operacional.
- Proponer actividades de seguimiento y control para el cumplimiento y éxito del Plan Estratégico.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Las exigencias del Macroentorno están obligando a que las organizaciones públicas y privadas se adapten a mayores niveles de eficiencia y competitividad; las entidades públicas y privadas están en la obligación de buscar métodos de optimización de los procedimientos de trabajo, actualizar sus formas de gerenciar y manejar los destinos de las comunidades, lograr mayor rendimiento a menor costo, conocer las incidencias de las fuerzas externas sobre la organización, buscar soluciones a los problemas de desempeño, propender y propiciar el trabajo en equipo obedeciendo a lineamientos de planeación, siguiendo un camino compartido teniendo convicción en el alcance de objetivos comunes, con un norte definido por una visión y una misión.

La planeación estratégica permitirá un desglose de la problemática de la dependencia y una forma acertada de encontrar soluciones acordes y de forma sistemática para originar una nueva forma de llevar los mismos procedimientos, ahora como procesos organizados, que se logran con mejor criterio, en conjunto, con clientes internos comprometidos, explotando al máximo su capacidad de trabajo, porque encuentran sentido en lo que están haciendo. Esta planeación permitirá que el trabajo siga su curso aunque los funcionarios se roten o que los directivos se cambien por los cambios de administración. El trabajo convertido en procesos integrará al personal quienes desempeñarán a gusto cada proceso porque tendrán la oportunidad de rotarse y de conocer todo el proceso y de ejecutar cualquier parte del mismo.

La ayuda de software se visualizará en una dependencia competitiva, que va al ritmo del impacto de la tecnología y de sus innumerables ayudas.

Se notará la satisfacción del cliente externo, representado por los líderes y sus comunidades, quienes serán el primer evaluador del desempeño de la dependencia. El efecto positivo de la implantación de este modelo de planeación estratégica, incidirá indirectamente en el pago puntual de impuestos y servirá de motivación para que el resto de las dependencias se acojan a su propio modelo de planeación estratégica, y en un futuro, la administración Municipal se vea obligada a plantear un modelo general de planeación estratégica que maneje los de las dependencias logrando sincronizar el conjunto; los resultados de este empeño no se verán a corto plazo, pero sin duda marcarán la pauta para un cambio visto de forma distinta a como se ven los resultados de las reestructuraciones que periódicamente realiza el municipio.

Este estudio permitirá además saber en donde está la dependencia y a entender y conocer gran parte de las funciones que desempeña actualmente cada funcionario y este análisis llevará no sólo a organizar mejor la dependencia, sino también a descubrir capacidades en sus clientes internos.

Después del análisis se podrán formular estrategias para utilizar sus fortalezas, para contrarrestar debilidades que impiden alcanzar de forma adecuada los objetivos del mejoramiento del desempeño del Plan Vial y de su clima organizacional.

Lo fundamental del trabajo a desarrollar es aplicar correctamente los instrumentos de análisis en las decisiones estratégicas, extraer programas y plantearse metas que vayan en concordancia con las estrategias planteadas.

Este estudio permitirá replantear una misión o razón de ser de la dependencia, y darlo a conocer a nivel de todos los funcionarios, lo que sin duda alguna logrará un sentido de pertenencia.

1.4. MARCO DE REFERENCIA

1.4.1. Antecedentes. En el Departamento de Nariño ya desde los años 90 se han empezado a aplicar conceptos de alta gerencia en las organizaciones. Las crisis de los últimos años han obligado a la incorporación de técnicas y estrategias que permitan hacerlas más competitivas. Aunque a nivel mundial estos conceptos tuvieron auge desde los años 70. Cabe anotar que a nivel regional se confunde un plan estratégico con los planes que son realizados muchas veces porque se debe cumplir con un requisito, así no se dispone de una estrategia seria, un componente básico en la organización, y estos planes persiguen objetivos pero sin saber cómo hacerlo, esto se verifica analizando de fondo las empresas en donde se encuentra pésimo clima organizacional, gerencias imponentes, autocráticas y de difícil acceso, desordenada área financiera y contable, regular atención al cliente externo, y otras variables que nos hacen reflexionar nuestra situación personal dentro de este ambiente interno, y qué podemos hacer para cambiarla.

Por medio de la planeación estratégica se puede aplicar gran parte de los conceptos aprendidos a lo largo de la especialización de la Alta Gerencia, es un proceso integral y productivo de análisis y de planteamiento de herramientas de optimización de una empresa u organización.

Las exigencias a las cuales se enfrentan las empresas del estado son cada vez mayores. El ambiente competitivo en el que se desenvuelven las obliga a crear y replantear políticas y estrategias para que su gestión sea efectiva y eficaz.

Contar con estrategias definidas en una organización permite una toma de decisiones con mayor acierto.

El proceso estratégico comprende la identificación de la Misión actual, identificación e Historia de la organización: con este análisis se identificará a la

empresa y su trayectoria, los principales productos, la operación y el personal que labora dentro de la misma.

Un análisis interno y externo permitiendo deducir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA). Con estos elementos es posible plantear un direccionamiento estratégico, visión, misión y objetivos para formular estrategias que permitan formar una nueva estructura y un nuevo diseño organizacional. Partiendo de la identificación de la Misión, objetivos y estrategias actuales, nos ubicamos en el punto de partida y nos fijamos el norte a seguir.

Las estrategias contendrán componentes basados en necesidades de los clientes internos y externos de la organización y perseguirán objetivos de posicionamiento y las formas de sacar provecho de las oportunidades y fortalezas y también minimizar los efectos y combatir las amenazas y debilidades.

Las estrategias tienen como fin convertir ideas en acciones, por tanto su correcto planteamiento nos permitirá conseguir buenos resultados.

1.4.2. Marco Teórico

- **Historia de la Estrategia y de la Planeación Estratégica.** El pensamiento estratégico es concebido como una serie de ideas que surgen del conflicto humano. Así, gran parte de los ideólogos han dejado de definir el concepto de estrategia porque piensan que es tan obvio que no vale la pena definirlo. Las estrategias fueron utilizadas abiertamente por los militares en las guerras a través de los tiempos. Karl Von Clausewitz, general prusiano, teórico de la guerra (1780-1831), definía la estrategia mediante su diferenciación de la táctica. El decía: "... la estrategia es el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate ..." (De la Guerra, Libro III, Capítulo I); y agregaba: "... en la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto...". Así mismo, Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, decía en su libro El Arte de la Guerra: "El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados." Este lenguaje estratégico fue definido para situaciones de conflicto, sin embargo en el campo de la planeación estratégica se extrajo la parte constructiva de estos conceptos en el sentido de analizar el cómo lograr el cumplimiento de la misión y de los objetivos, cómo lograr la satisfacción del cliente interno y externo, cómo lograr el mejor y el más alto desempeño de las funciones y procesos y cómo lograr un despliegue de creatividad dentro y fuera de la organización.

Hoy en día, pensar estratégicamente nos permite, así como en la guerra, poner de nuestro lado las condiciones más favorables, y analizar la oportunidad precisa para lanzarse al ruedo o para desistir, mirando con precisión los límites del combate.

El cerebro humano es lo primero que debemos comprender, en este caso en que los piñones y engranajes de la gran industria son personas, es indispensable entender que todo ser humano puede dar y originar muchas ideas, mucha creatividad, y que canalizar este aspecto tan positivo de la mejor manera producirá excelentes resultados. Canalizar de la mejor manera, quiere decir que se debe combinar el método analítico con la flexibilidad mental para aceptar que la lógica de la estratégica es completamente paradójica.

En los años 60 se veía la fuerte ideología de las estrategias en las cuales se diseñaban escenarios para aniquilar al adversario, En los años 80 las empresas de los Estados Unidos se dieron cuenta que este tipo de estrategias estaban quedando demasiado cuadrículadas, alejadas de la realidad y se habían convertido en informes financieros y operativos de rutina que no visualizaban a la competencia, ni buscaban ampliar el mercado, ni miraban el futuro de la empresa con nuevos mercados.

En la última década, se ve un cambio en la política del pensamiento estratégico. La participación en el proceso es integral. Se ve la integración en el proceso a los gerentes, al personal de distintas disciplinas, al personal joven y antiguo, proponiendo ideas estratégicas para la configuración de nuevos escenarios de oportunidades de mercadeo.

Si se analiza el desarrollo que ha tenido la planeación y la Administración en el campo estratégico, veríamos que en las últimas tres décadas la planeación estratégica se ha sujeto a varios estilos. En el año 1970 hasta el año 1983 se aplicó el estilo de planeación; en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable. En el año 1984 hasta el año 1991, se aplicó el estilo visionario, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible. Desde el año 1992 hasta los últimos años

El principal objetivo de la planeación estratégica es analizar el hecho de que las organizaciones alcancen el éxito y la forma en que éstas pueden mantenerse. Al acercarse a este análisis se logrará determinar los errores que llevan al fracaso a cualquier organización. Gracias a la planeación estratégica se logrará comprender cómo el contexto nacional influye en la competitividad de las organizaciones, y que aunque el contexto nacional resulte no tan alentador, un manejo estratégico de la organización puede contrarrestar esa inclinación hacia el fracaso. Un plan estratégico brinda una visión de los principales elementos del proceso de administración estratégica, la forma cómo se integran y cuales son las principales fallas y factores que afectan la calidad de las decisiones estratégicas que surgen

del proceso de la administración estratégica. Un buen plan estratégico llevará a plantear estrategias que se deduzcan de la planeación racional y también como resultado a situaciones no previstas. Un plan estratégico puede resumirse en un modelo compuesto por cinco componentes estratégicos diferentes los cuales se relacionan entre sí: (Gráfico 1).

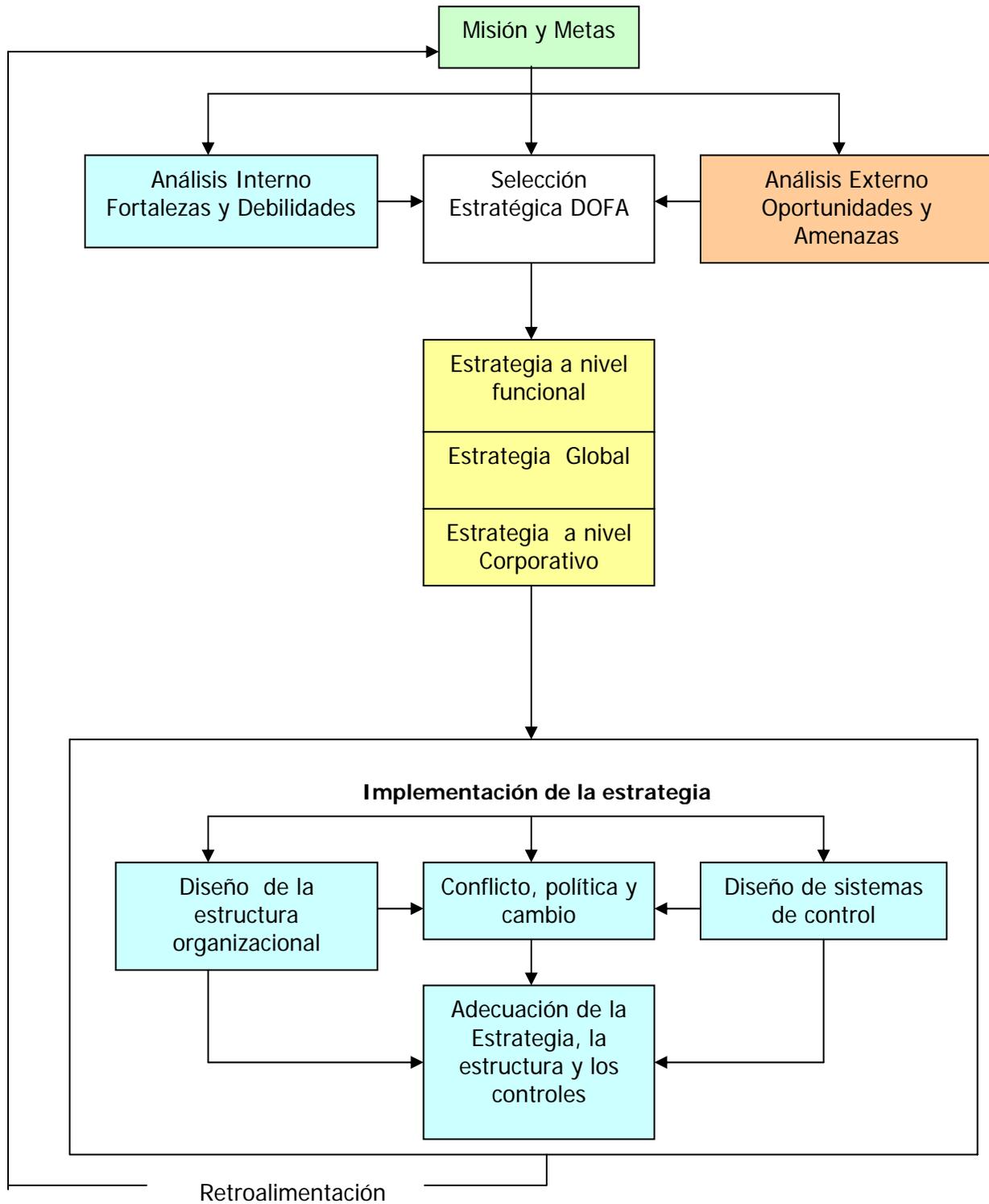
Selección de la misión y las principales metas corporativas, análisis del ambiente competitivo externo de la organización para determinar oportunidades y amenazas, análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades, la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas y la Implementación de una estrategia.

- **Selección de la misión y las principales metas corporativas.** Plantear el por qué de la existencia de la organización y qué debe hacer es la Misión. Es un indicador clave que expresa la forma como una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés ya que con la Misión se establece el enfoque y la dirección estratégica. Las metas se encaminan a determinar que se va a lograr a largo o a mediano plazo. Describir correcta y detalladamente las metas otorga orientación a la exposición de la misión y a la formulación de diversas estrategias.
- **Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para determinar oportunidades y amenazas.** El análisis del ambiente competitivo externo de la organización ayuda a ubicar a la empresa dentro del ambiente que se desenvuelve y ayuda a visualizarla en el contexto del país donde se encuentra. Todo lo anterior es una guía y base para encontrar estrategias que se ajusten a las oportunidades detectadas en el ambiente externo. También debe realizarse el análisis del Macroentorno ya que los cambios en este contexto pueden tener impacto en las cinco fuerzas de Porter.
- **Análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades.** El análisis Interno pretende realizar el diagnóstico de las funciones y procesos de la organización. Se busca entonces encontrar en qué están fallando los procesos actuales y cuales procesos funcionan correctamente. Con todo este análisis se detectarán las Fortalezas y Debilidades, datos de mucha importancia para el planteamiento de las estrategias institucionales que afronten el medio ambiente. Así, se persigue sacar provecho de las fortalezas para que se cumplan todos los objetivos propuestos y plantear soluciones a las debilidades que en cualquier momento pueden poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos planteados para el cumplimiento de la Misión.

- **Selección de estrategias.** Con las conclusiones del análisis del entorno, y con las fortalezas y debilidades del ambiente interno, se procede a plantear las estrategias que llevarán al éxito de la organización. Una estrategia reunirá entonces, un análisis concienzudo, un pensamiento creativo y estratégico, y una serie de requisitos y lineamientos, que guiarán hacia el logro de la misión y de los objetivos que componen la empresa.
- **Implementación de la estrategia.** Esto es adoptar una estrategia teniendo en cuenta el ambiente interno y externo. Además debe tenerse en cuenta la forma en hacer que esta estrategia se cumpla y la forma de hacerle seguimiento.¹

¹ Fuente: Administración Estratégica Un enfoque integrado de Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones Edición de MC Graw Hill de 1996, páginas 3-9.

Figura 1. Componentes del proceso de Administración Estratégica



Fuente: Componentes del proceso de Administración Estratégica Administración Estratégica. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones

1.4.3. Aspectos Teóricos

PLANEACION ESTRATÉGICA: Se define como la formulación, ejecución, evaluación de acciones, análisis situacional interno, análisis del macroentorno, comparar la empresa con otras similares, para con todo esto plantear un direccionamiento estratégico que comprende una visión, misión, principios y valores, objetivos, estrategias generales y competitivas y modificación a la estructura organizacional.

Es muy importante dentro de la planeación estratégica el sistema de seguimiento y control como método de verificar si lo planeado se está cumpliendo.

BENCHMARKING: Es el proceso de comparar y medir continuamente una organización con líderes de negocio en cualquier parte del mundo, para lograr información que ayude a tomar medidas para mejorar su desempeño. James Harrington lo define como “Descubrimiento sin fin”, una experiencia de aprendizaje que identifica y evalúa los mejores procesos y el desempeño con el propósito de integrarlos al proceso actual de una organización para incrementar su efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

GESTION DE RECURSOS HUMANOS: Es la capacidad de liderar una organización, con la responsabilidad de la ejecución correcta y oportuna de acciones encaminadas a la consecución de buenos resultados dentro de su equipo de trabajo, departamento, unidad empresarial, división o sociedad.

PLANEACION: Producir planes, se traduce en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. No es lo mismo planeación y estrategia.

ESTRATEGIA: Proceso de pensamiento muy elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para una organización. Las trayectorias se establecen dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente a ellos, las posiciones se establecen al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza; y las perspectivas, mirando la personalidad o la cultura empresarial, concentrando la atención en la participación relativa en el mercado de la Unidad estratégica de Negocios en relación con su competidor más importante.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS DE PORTER:

Michael Porter, describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que Porter indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado buscaba obtener un importante

rendimiento sobre la inversión. Aunque cada empresa busca distintos caminos por llegar a este resultado final, la cuestión reside en que para una empresa su mejor estrategia debe reflejar qué tan bien ha comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le corresponden.

HABILIDAD ANALÍTICA: Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común: tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento, y la forma en que una persona organiza el trabajo. Es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico. Es la capacidad para identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.

LIDERAZGO: es la habilidad para orientar la acción de grupos de personas hacia una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano. Habilidad para fijar objetivos, seguimiento de éstos y la capacidad de dar retroalimentación integrando las opiniones de otros, son habilidades esenciales de esta competencia conductual. Es establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades y comunicarlas. Tener energía y energizar a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener coraje para defender o llevar a cabo creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer el acompañamiento necesario para el desarrollo de los colaboradores.

TRABAJO EN EQUIPO: Es la habilidad para participar activamente de una meta en común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

EMPOWERMENT: o empoderamiento. Es fijar claramente objetivos de performance con las responsabilidades personales correspondientes. Proveer dirección y definir responsabilidades. Aprovechar claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior en el negocio. Combinar adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración del equipo al trabajo. Compartir la consecuencia del trabajo con todos los involucrados. Empezar acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

OUTSOURCING: consiste en seguir haciendo lo que se sabe hacer bien, y contratar y delegar en otra empresa uno o más procesos que no están incluidos en la misión propia, y que por tanto no generan valor agregado.

1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.5.1. Tipo de Estudio

En el trabajo se podrán evidenciar los siguientes tipos de estudio:

- **Estudio Descriptivo.** Porque, y para profundizar los conocimientos que se deberán obtener, se debe delimitar los hechos que los conforman, esto permitirá establecer características de las personas, nivel de educación, remuneración, cargo y funciones que desempeña, edades; formas de conducta y actitudes; comportamientos concretos, además se podrán identificar elementos y características del problema de investigación y la posible asociación de las variables de investigación.

1.5.2. Método de Investigación

- **Análisis y Síntesis.** El método analítico sintético nos permitirá por medio del análisis, conocer la verdad. Se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad. Esto es conocer en profundidad los aspectos más simples hasta llegar a lo más complejo. Dicho conocimiento nos llevará a establecer la relación causa – efecto entre las variables que se involucran, interrelacionarlas entre sí y en su conjunto crear soluciones y explicaciones.

Se utilizarán además los siguientes métodos:

- **Observación.** Para advertir los hechos que se plantearon en el problema, y para profundizar en el desarrollo del trabajo se necesita un proceso de observación. Se empleará este método para describir las formas de conducta y actitudes de las personas, la forma cómo se desenvuelven en su trabajo, qué métodos utilizan para el desarrollo de sus labores, etc. Todo lo anterior nos permitirá confrontar la situación actual con la que se desea llegar a alcanzar aplicando la planeación estratégica.

- **Inducción.** Analizando las partes del problema llegaremos al planteamiento total del problema, permitiéndonos plantear soluciones que encierren todos los problemas planteados, y posiblemente podremos llegar a conclusiones más profundas y amplias que las que se han planteado en este anteproyecto.

- **Deducción.** Este método que es complementario a la inducción, permitirá como su nombre lo indica, deducir desde condiciones generales, verdades y explicaciones particulares. En nuestro caso podremos deducir qué implicaciones en la gerencia, en el clima organizacional, en la eficacia y eficiencia de la dependencia se darán al aplicar la planeación estratégica.

1.6. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- **Primarias.** Servirán como complemento a la observación directa y participante. A través de cuestionarios, relatos y entrevistas se podrá acceder a gran parte de la información, detectar falencias en la dependencia, y se podrán deducir soluciones, por medio de las fuentes primarias habrá un acercamiento con los funcionarios y se conocerán sus aportes relacionados con su trabajo, funciones en general, su posición respecto a la problemática, su afectación e incidencia ante la misma.
- **Secundarias.** Se recurrirá a todas aquellas fuentes necesarias que contribuyan a la investigación tales como decretos, leyes, reformas, reestructuraciones, manuales de funciones, y otras documentaciones que sirvan para el desarrollo del presente trabajo de grado.

1.7. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se realizará un recuento y clasificación de la información obtenida, se ordenará en tablas de análisis interno y macroentorno, matrices, cuadros, representaciones gráficas, y consignación textual de los datos obtenidos. Esta información será comparada, y confrontada con teorías de la Alta Gerencia para establecer el modelo de planeación estratégica.

2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Se debe comenzar por hacer una breve reseña geográfica de Pasto. El Municipio de Pasto, capital del Departamento de Nariño, se encuentra ubicado al sur de Colombia, tiene una extensión de 1128.4 Km², dentro de los cuales sólo 26.4 Km² constituyen el área urbana.

Pasto se fundó en el territorio que antiguamente era llamado Hatunllacta, o Valle de Atures (tierra de los Mayores), tierra grande en lengua quechua. Así, en la integración de la Naturaleza, la economía, el hábitat y la vida espiritual, se desarrolla esta ciudad, con una arraigada creencia católica, y como resultado de la interacción con el Departamento de Nariño y el resto del País, que, siempre ha concentrado los mayores esfuerzos y recursos en los polos de desarrollo. Sin embargo, el pueblo pastuso se distingue por su laboriosidad, su honestidad, talento, habilidad e inteligencia. La fundación de la ciudad de Pasto es hoy motivo de discusiones de carácter histórico, pero se ha optado por el año 1537, fundada por Sebastián de Belalcázar.

El consejo Municipal de Pasto, en uso de sus atribuciones aprueba el acuerdo No 013 en Abril 11 de 1995, por medio del cual se financia el Plan Vial del Municipio.

El artículo primero, habla acerca de las fuentes de financiación y dice lo siguiente:

Las fuentes de financiación para el Plan Vial del Municipio de Pasto serán: Recursos de la Nación, del Departamento, de Establecimientos públicos e Institutos Descentralizados de los distintos órdenes, a través de transferencias, cofinanciación, convenios o cualquier otra modalidad de conformidad a la ley. Recursos propios, recursos a través del sistema de valorización, recursos del crédito interno y/o externo y recursos provenientes del recaudo de la sobretasa al precio del combustible automotor.

El artículo segundo del mismo acuerdo establece la sobretasa a la modalidad de gasolina extra y corriente y al ACPM desde la vigencia del mismo hasta el 31 de Diciembre del año 2005. El artículo tercero habla de que los recursos generados por la sobretasa a la gasolina ingresarán a un fondo con destino exclusivo al mantenimiento y construcción de las vías y financiamiento en la construcción de proyectos de transporte masivo. Las obras de infraestructura vial a ejecutarse serán aquellas contenidas en el Plan Vial, en el Plan de Desarrollo del Municipio y las conexas con ellas. El artículo quinto hace referencia a la base gravable; aplicándose el 9% para la gasolina corriente y extra y el 5% para el ACPM. El acuerdo 021 de 1995 modificó el anterior acuerdo, acorde con la Ley 488 de 1998,

incrementando la tarifa de la sobretasa al combustible automotor, de manera que la tarifa para el Municipio de Pasto quedó en 18.5%.

El Municipio de Pasto para ejecutar el Plan Vial crea mediante decreto 0428 del 27 de Septiembre de 1995, La Unidad Ejecutora del Plan Vial, como una dependencia especial del Municipio adscrita al despacho del Alcalde, además se fija su estructura orgánica y sus funciones.

Mediante el decreto 013 del 11 de Abril de 1995, anteriormente mencionado, se crea el Fondo Municipal de Mantenimiento y Construcción de Vías Públicas y de Financiación de Proyectos de Transporte Masivo, que fue reglamentado a través del decreto 0575 del 1 de Diciembre de 1995, con el objeto de facilitar el eficiente y oportuno recaudo, asignación, contabilización, administración y control de los recursos provenientes por el recaudo de la sobretasa, modificado posteriormente con el Decreto 0110 del 21 de Febrero de 1996.

Mediante acuerdo 021 de 1998, se modifica los acuerdos 013 y 054 de 1995 y el 60 de 1997; se modifica el periodo de vigencia de la sobretasa a la gasolina pasando del año 2005 al 2010; se establece además que las obras que se ejecutarán serán aquellas que tengan carácter de prioritarias y aquellas que corresponden a solicitudes específicas de la comunidad para desarrollar el Plan popular Vial. El acuerdo 014 de Noviembre 7 de 2002, establece que el 50% de los recursos provenientes de la sobretasa a la gasolina se destinará obligatoriamente para financiar el Plan Vial del Municipio de Pasto y el otro 50% se consideraría como recursos corrientes de libre destinación. Y por último el acuerdo 005 de Abril 4 de 2003, ordena que la tarifa aplicable será del 18.5% y entre otras medidas establece que del total de los recursos provenientes del recaudo de la sobretasa, el 10% será destinado al Instituto de Valorización Municipal y el Saldo serán Ingresos Corrientes de Libre destinación; y que se destinará como mínimo el 15% para las diferentes obras del sector rural.

2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA DEL PLAN VIAL

El esquema organizacional es muy sencillo y se compone de la Dirección, la Sección Técnica, la Sección Administrativa, y los Servicios Generales. La Jerarquía depende del grado de responsabilidad y decisión al interior del Plan Vial y en el microentorno de la Alcaldía, sin embargo ha de notarse que en el Plan Vial se maneja una estructura prácticamente plana.

2.1.1. La Dirección. Es ejercida por una sola persona, de libre nombramiento y remoción, su permanencia obedece a criterios políticos del Alcalde. Es quien maneja el nivel central, designación de funciones, control en la evolución de los trabajos y quien decide en última instancia sobre los aspectos técnicos,

administrativos y presupuestales de los distintos proyectos y obras. Dentro de la dirección se encuentra la secretaria, persona nombrada como auxiliar administrativo quien maneja la correspondencia de la dependencia y suministra información general a las personas que llegan por solicitudes de obras o por la veeduría de las mismas, lleva el control del vencimiento de derechos de petición, y contesta el teléfono.

2.1.2. La sección técnica. Está conformada por dos personas; nombradas como profesional universitario y técnico grado 2, pero las dos personas son profesionales en Ingeniería civil. El Profesional universitario está encargado del manejo del Plan de acción de la dependencia, diseño y proyección de obras, maneja pliegos y el proceso de contratación de las obras y está a cargo de algunas supervisiones e interventorías. El técnico grado dos desempeña funciones como profesional, así, realiza la inscripción de las obras en el Banco de Proyectos del Municipio, proyecta obras, maneja pliegos y el proceso de contratación y tiene a cargo algunas supervisiones e interventorías de obras. Los contratistas se unen a la sección administrativa coadyuvando los distintos procesos de diseño, proyección, elaboración de pliegos y seguimiento en el proceso de contratación de las obras.

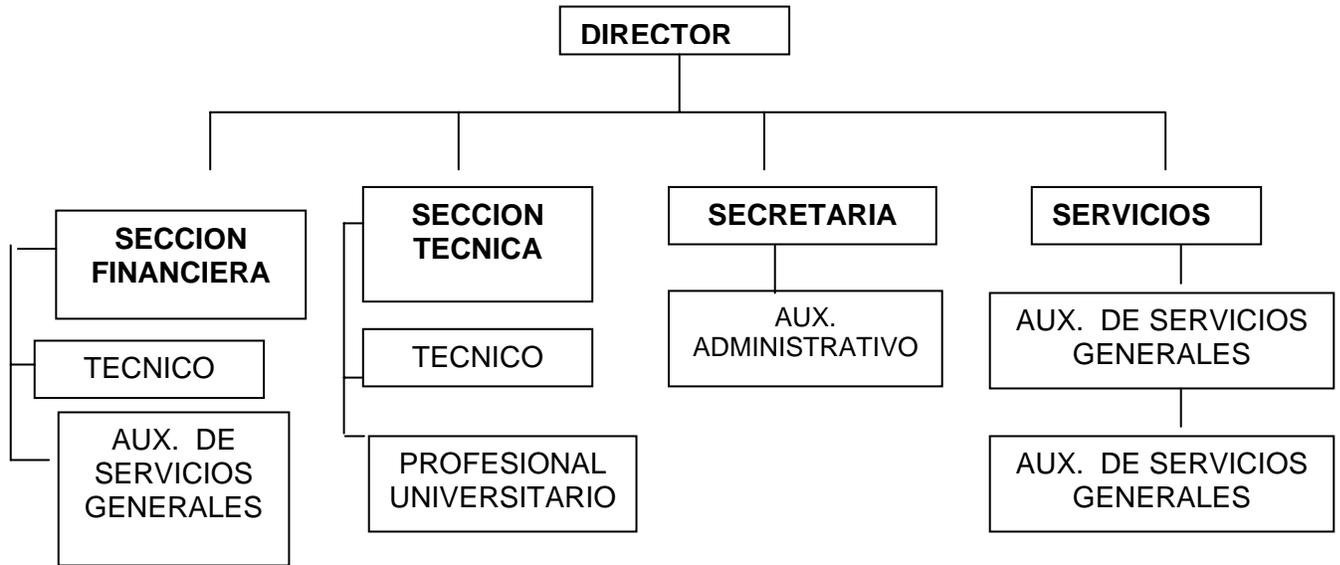
2.1.3. La Sección Financiera. Está integrada por dos personas. En primer lugar está una persona nombrada como técnico grado dos quien conoce el manejo presupuestal de la Oficina, esto es, el rubro asignado para funcionamiento y para inversión, las solicitudes, asignaciones y reversiones presupuestales, manejo de cuentas presupuestales. No maneja computador y las operaciones las realiza manualmente con ayuda de una sumadora. Otra persona nombrada como auxiliar de servicios generales es quien realiza en computador las solicitudes de disponibilidad presupuestal y ordenes de pago además de manejar las resoluciones de apertura y de adjudicación de invitaciones y licitaciones públicas.

2.1.4. Servicios Generales. Son tres personas que realizan las funciones de servicios generales. Una de ellas está encargada de la mensajería quien además colabora con el manejo del archivo y la fotocopidora. La otra persona es la encargada de realizar el aseo y servir tintos en la dependencia y en Obras Públicas. La otra persona es como se ha dicho, quien colabora con la sección administrativa en el manejo del computador, además colabora con las funciones como inspector de obras.

Para la ejecución de las obras se sigue todos los procedimientos estipulados en la Ley 80 y en el decreto 2170.

Para el caso de los empleados nombrados en provisionalidad, sus funciones se determinan en el decreto específico por medio del cual se crean dichos cargos. Para el caso del Director que es de libre nombramiento y remoción, sus funciones se ven especificadas en su nombramiento y en el manual de funciones.

Figura 2. Esquema Organizacional del Plan Vial Municipio de Pasto



FUENTE: PRESENTE INVESTIGACION. SAN JUAN DE PASTO, 2005

3. ANALISIS EXTERNO

Para analizar el entorno del Plan Vial del Municipio de Pasto se deben distinguir factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales, demográficos y tecnológicos.

3.1. ENTORNO POLÍTICO

Las distintas obras de infraestructura cobran más importancia a nivel regional y nacional porque siempre se han constituido como factores de desarrollo y de integración entre regiones. La influencia política de los gobernantes tiene ingerencia en las proyecciones de las obras que benefician al Departamento de Nariño y al Municipio de Pasto, desde el ámbito Nacional. Este es el caso de la proyección de la vía Oriental que Unirá Puntos como Catambuco, Universidad de Nariño, Botana, Jamondino Santa Helena, Mocondino, Dolores, Buesaquillo Alto, Tamboloma, Cujacal, Colegio Militar Colombia Villa Nueva Alto, Antigua Carretera al Norte, Plazuelas, Daza Bajo, La Josefina y Chachagüí.

El fenómeno de la reelección crea un ambiente de zozobra y los planes de ejecución se ven afectados en ocasiones por presiones del gobierno central. La permanencia o no del personal dentro de la Alcaldía obedece en un noventa por ciento a influencias políticas en el ámbito municipal, departamental y hasta nacional.

La reforma de carrera administrativa hace que los empleados no tengan una estabilidad asegurada dentro del Municipio ha creado una sensación de inestabilidad en los trabajadores públicos lo que muchas veces se ve reflejado en la falta de sentido de pertenencia.

La terminación de la provisionalidad como forma de nombramiento da la oportunidad de enganchar personas de alto nivel para el desempeño de los cargos.

El Departamento Nacional de Planeación ha promovido La participación ciudadana, la cual cobra cada vez más fuerza a nivel nacional e impulsa a todas las organizaciones, gremios y a la comunidad en general a tener un espacio en las decisiones políticas de los gobernantes.

La reforma laboral dada por la ley 50/90 y las subsiguientes, han hecho que los trabajadores pierdan estabilidad en sus puestos de trabajo y la disminución de los ingresos dentro del municipio.

El creciente nivel de desempleo, subempleo, e informalidad y deterioro del ingreso per cápita por encima del promedio nacional, como consecuencia de una débil estructura productiva, golpeada gravemente por la apertura económica indiscriminada; la baja competitividad de la economía regional y la persistencia en la desarticulación del proceso educativo frente a los requerimientos del desarrollo local y regional crea una insatisfacción de la ciudadanía que dirige sus ojos únicamente en el mandato regional y local.

La política del mínimo incremento salarial a los trabajadores del sector público a nivel nacional, departamental y municipal, crea desmotivación en el cliente interno quien se siente explotado por la inequivalencia entre lo que gana y lo que debe cumplir diariamente.

Los planes de desarrollo Impulsados por la Constitución Política de Colombia de 1991 y de ordenamiento territorial preceptuado por la ley 388 de 1997, establecen los mecanismos de participación ciudadana con la actuación de múltiples actores para la integración social, construcción del interés colectivo y el desarrollo económico e institucional.

Las reformas administrativas dentro de la administración municipal en los últimos años, han tendido a disminuir el personal que labora en el Municipio.

Los concursos de méritos para cargos que actualmente son provisionales, se han proyectado como un mejoramiento a la calidad de los auxiliares, secretarías, técnicos y profesionales, sin embargo, esta mejoría no incluye a los secretarios y secretarías de despacho o Jefes de sección, quienes son nombrados a dedo por el Alcalde.

El desconcierto por la negociación con los grupos alzados en armas y la violencia que prevalece en el sector rural del País, ha ocasionado que no sólo los campesinos se desplacen hacia las ciudades, sino también los profesionales, engrosando el grupo de desempleados en las cabeceras urbanas de los municipios.

Cuadro 1. Guía de Análisis Entorno Político

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Las obras de infraestructura a nivel nacional tienen gran importancia como factores de desarrollo.	O			X	
La influencia política de los gobernantes tienen injerencia en las proyecciones de las obras que benefician al Departamento de Nariño y del Municipio de Pasto, desde el ambiente Nacional.	O				X
El fenómeno de la reelección crea un ambiente de zozobra y los planes de ejecución se ven afectados en ocasiones por presiones del gobierno central.	A		X		
La permanencia o no del personal de contrato dentro de la Alcaldía obedece en un noventa por ciento a influencias políticas en el ámbito municipal, departamental y hasta nacional.	A		X		
La reforma de carrera administrativa hace que los empleados no tengan una estabilidad asegurada dentro del Municipio	A	X			
La terminación de la provisionalidad y la incorporación de personal por meritocracia da la oportunidad de mejorar el nivel profesional y de servicio en la Alcaldía.	O				X
El Departamento Nacional de Planeación ha promovido La participación ciudadana, la cual cobra cada vez más fuerza	O				X
La reforma de carrera administrativa hace que los empleados no tengan una estabilidad asegurada dentro del Municipio ni un verdadero sentido de pertenencia	A		X		
El creciente nivel de desempleo, subempleo, e informalidad y deterioro del	A		X		

ingreso per cápita por encima del promedio nacional, crea una insatisfacción de la ciudadanía que dirige sus ojos únicamente en el mandato regional y local.				
La política del mínimo incremento salarial a los trabajadores del sector público del nivel nacional, departamental y municipal, crea desmotivación en el cliente interno.	A		X	
Los Secretarios de Despacho y Jefes de Sección seguirán nombrándose a dedo.	A		X	
El conflicto armado del país ha desplazado a los profesionales oriundos del sector rural a los cascos urbanos de los municipios, saturando el mercado laboral	A		X	

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

El Decreto 2170 reglamenta los sorteos para las invitaciones públicas, hecho que ha favorecido a muchos ingenieros civiles ya que por el factor suerte han tenido la posibilidad de contratar con el municipio.

La nueva ley de carrera administrativa que fue sancionada por el presidente de la república, Alvaro Uribe Velez, y que fue aprobada por el congreso durante la última legislatura, diseñada e impulsada por el Departamento Nacional de Planeación y por el Departamento Administrativo de la Función Pública permite que los ciudadanos accedan al empleo público demostrando sus méritos sin necesidad de que haya injerencia política, y los servidores actuales podrán garantizar la permanencia en sus puestos gracias a un buen desempeño profesional.

Las regulaciones gubernamentales son las disposiciones del gobierno que deben ser acatadas por las entidades públicas y privadas para el buen ejercicio de su actividad. Tal es el caso de la protección al medio ambiente, normas técnicas de construcción, normas laborales vigentes, normas tributarias vigentes, normas del plan de urbanismo y de ordenamiento territorial y normas jurídicas entre otras.

3.2. ENTORNO: LEGAL

Cuadro 2. Guía de Análisis Entorno Legal

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
El decreto 2170 reglamenta los sorteos para las invitaciones públicas, hecho que ha favorecido a muchos ingenieros civiles, eléctricos, mecánicos y arquitectos por el factor suerte para contratar con el estado.	O				X
La nueva ley de carrera administrativa que fue sancionada por el presidente de la república, Alvaro Uribe Velez, y que fue aprobada por el congreso durante la última legislatura, permite que los ciudadanos accedan al empleo público demostrando sus méritos.	O				X
Las regulaciones gubernamentales encaminadas a la preservación del medio ambiente, técnicas de construcción, normas laborales vigentes, normas tributarias vigentes, normas del plan de urbanismo y de ordenamiento territorial y normas jurídicas entre otras, buscan el buen ejercicio de las entidades gubernamentales.	O			X	
La reforma laboral dada por la ley 50/90 y las subsiguientes, han hecho que los trabajadores pierdan estabilidad en sus puestos de trabajo y la disminución de los ingresos dentro del municipio	A		X		

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

3.3. ENTORNO ECONÓMICO

Los Niveles de Ingreso per cápita hacen referencia a la renta que percibe un habitante, la población nariñense tiene ingresos inferiores a los dos (2) salarios mínimos mensuales legales vigentes ($\$381.500 \times 2 = \763.000)* ; lo que dificulta la proyección de obras por cofinanciación como fuente de financiación; además esto hace que los recursos propios del Municipio sean muy bajos razón por la cual los salarios son también bajos; y el subempleo es un problema que cobra mucha

* FUENTE: Revista Dinero, Edición 198 Febrero de 2004

importancia en la Alcaldía Municipal de Pasto, ya que muchas personas aceptan cargos cuyo perfil no se ajusta a su nivel profesional, con salarios demasiado bajos, lo que genera un ambiente de descontento y mal clima organizacional.

Según la revista Monopolio, para marzo del 2004 El PIB por habitante de los colombianos fue de 1689 dólares y con la proyección de 3.4% para el 2005 se tendría un PIB individual a igual a 1746 dólares, cifra optimista para la reactivación para la industria de la construcción y para el país.

La reducción de la inflación refleja una fluctuación mínima en precios para los consumidores, pero esto no es muy relevante una vez que los ingresos per cápita no tiendan a aumentar.

El precio del cemento sufrió un bajón precipitado a Principios del año 2005, este factor contribuye a la baja del precio por metro cuadrado de pavimento en concreto rígido pudiéndose ejecutar mayores obras a menores costos.

Las condiciones económicas de la población de Nariño son desfavorables, así un 72% de la Población vive en condición de pobreza, un 18% más que el promedio nacional, un índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI) DE 48.44% frente al 26.7% de la nación y el de personas en miseria 12.94% superior en 4.63% al porcentaje del país. Lo anterior, sumado a que nuestra región registra un alto índice de desempleo: el 12.3% en el primer trimestre del 2003 en el plano nacional, se considera como un gran AMENAZA para el Municipio de Pasto, porque si las personas no tienen un ingreso no podrán suplir sus necesidades insatisfechas, ni mucho menos pagar obligaciones ni impuestos.

Es de gran importancia considerar también que la diferencia de ingresos por regiones en Colombia influye en el ingreso per cápita. Así, el ingreso per cápita de un Nariñense constituye apenas el 38% del ingreso per cápita de un colombiano promedio.

Según el Plan de Desarrollo de Nariño, la Participación de nuestro Departamento en el PIB nacional bajó de 1.67% a 1.34% promedio anual.

El incremento del precio del galón de gasolina y la posible pérdida del subsidio por ser frontera elevando exageradamente el precio de la gasolina en comparación con otras ciudades del país, hace que muchas personas abandonen la idea de comprar carro, y que baje el ingreso por la sobretasa factor que se constituye en una amenaza para el municipio.

Cuadro 3. Guía de Análisis Entorno Económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La población Nariñense tiene ingresos per cápita inferiores a dos salarios mínimos, esto dificulta la proyección de obras por cofinanciación.	A	X			
El subempleo es un problema generalizado y se ve comúnmente personas que aceptan cargos o trabajos de bajo perfil y tarde o temprano dan a conocer su insatisfacción en el desempeño de sus funciones	A		X		
El PIB por habitante de los colombianos fue de 1689 * dólares y con la proyección de 3.4% para el 2005 se tendría un PIB individual a igual a 1746 dólares, cifra optimista para la reactivación para la industria de la construcción y para el país.	O				X
El precio del cemento sufrió un bajón precipitado a Principios del año 2005, este factor contribuye a la baja del precio por metro cuadrado de pavimento en concreto rígido pudiéndose ejecutar mayores obras a menores costos.	O				X
Nuestra región registra un alto índice de desempleo: el 12.3% en el primer trimestre del 2003 en el plano nacional, se considera como un gran AMENAZA para el Municipio de Pasto, porque si las personas no tienen un ingreso no podrán suplir sus necesidades insatisfechas, ni mucho menos pagar obligaciones ni impuestos.	A	X			
El ingreso de sobretasa a la gasolina tiende a la baja por la subida del precio del galón de gasolina	A	X			

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005.

* Revista Monopolio Marzo de 2004

3.4. ENTORNO CULTURAL-SOCIAL-DEMOGRÁFICO

Según datos del DANE, La población Colombiana crece en un orden de 2.100.000 habitantes en promedio cada 3 años. Esto sumado a que hay un gran volumen de personas del sector rural que se están volcando hacia las ciudades, ocasionan el surgimiento de áreas marginales, que llevan a la creación de barrios al margen de la Ley y que carecen de servicios públicos indispensables, De esta forma, la ciudad crece indiscriminadamente y el gasto público no da abasto para cubrir con tantas necesidades.

El aumento del nivel de educación en la población Colombiana es una oportunidad para mejorar la calidad de los profesionales, y de las diferentes organizaciones comunitarias con quien es más fácil la proyección de obras en los distintos puntos de las ciudades y corregimientos.

El estilo de vida de los Nariñenses es un factor a tenerse en cuenta para la proyección de las distintas obras del Municipio de Pasto, buscando la satisfacción de los ciudadanos, quienes en su mayoría desean vivir cómodamente en lugar de alcanzar grandes desarrollos, prefieren una ciudad conservadora y cómoda.

Por otro lado, la participación de las mujeres trabajadoras a nivel de Colombia ha aumentado de un 5% para el año 1973 a un 34% en el año 2000. Sin embargo hasta ahora en nuestro país no se ha pensado en trabajar la célula social, esto es la familia, de manera que las madres tengan más tiempo para dedicarles a sus hijos, y los empleos medio tiempo por lo menos en entidades gubernamentales aún no se han creado. En este orden, es importante el número de madres cabeza de hogar en el país, pero a excepción de algunos beneficios en subsidios, las mujeres cabeza de hogar no priman sobre otras posibilidades para conseguir empleo.

La tasa de migración entendida como la relación existente entre la tasa de personas que salen de un territorio, respecto de su población total, expresada en porcentaje, es muy baja en Pasto, teniendo en cuenta la de otros departamentos. Este aspecto garantiza la continuidad de los proyectos solicitados, concertados y finalmente llevados a feliz término, siempre con el aval de la comunidad.

Tasa de inmigración: es la relación existente entre la tasa de personas que entran a un territorio respecto de su población total, expresada en porcentaje. Este aspecto, teniendo en cuenta la situación del país es el más preocupante dentro de este entorno puesto que es notoria la llegada de desplazados no sólo del Departamento de Nariño, sino también de otros departamentos del país, incrementando los requerimientos de servicios públicos y de proyecciones vehiculares.

El incontrolado crecimiento del parque automotor en la ciudad, (existen más números de vehículos transitando por la ciudad de Pasto, que el número de habitantes), hace que el municipio tenga que pensar en la ampliación de la malla vial, aspecto que dinamiza el desarrollo de la ciudad. Es conveniente citar el caso de la concesión de la vía panamericana paso por Pasto, esto significa, que la vía Panamericana que debía ser mantenida por el Municipio de Pasto, con sus recursos incipientes, a partir de Febrero de 2005, pasó a ser del Ministerio de Vías Nacional, hecho que favorece grandemente al Municipio ya que los recursos que se invertían en su mantenimiento se pueden destinar al mantenimiento de vías y proyección de nuevas obras.

La cultura paternalista que se tiene equivocadamente del estado, frena sin lugar a dudas la proyección de grandes obras que podrían ser un factor de evidente desarrollo del país. Es difícil concientizar a la comunidad a cerca de la importancia de cofinanciar las distintas obras de la ciudad.

Cuadro 4. Guía de Análisis Entorno Cultural Social- Demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El crecimiento de la población Colombiana, sumado al desplazamiento de la población del sector rural al sector urbano de las ciudades ocasiona el surgimiento de áreas marginales, que llevan a la creación de barrios al margen de la ley y que carecen de servicios públicos y el presupuesto con que cuenta el Municipio no da abasto.	A	X			
El aumento del nivel de educación en la población Colombiana* es una oportunidad para mejorar la calidad de los profesionales, y de las diferentes organizaciones comunitarias con quien es más fácil la proyección de obras en los distintos puntos de las ciudades y corregimientos.	O				X
El estilo de vida de los Nariñenses es un factor a tenerse en cuenta para la proyección de las distintas obras del Municipio de Pasto, buscando la satisfacción de los ciudadanos, quienes en su mayoría desean vivir cómodamente en lugar de alcanzar grandes desarrollos, prefieren una ciudad conservadora y cómoda**.	O			X	
La caída parcial del machismo, y el trabajo de la mujer incrementó el número de salarios mínimos por núcleo familiar***					
Por lo general, existe continuidad de los proyectos solicitados, concertados y finalmente llevados a feliz término, siempre con el aval de la comunidad.	O			X	

* WWW. DANE.GOV.CO

** PLAN DE DESARROLLO MUNICIPIO 2004-2007 PASTO MEJOR

*** WWW. DANE.GOV.CO

<p>El crecimiento del parque automotor en la ciudad* , hace que el municipio tenga que pensar en la ampliación de la malla vial, aspecto que dinamiza el desarrollo de la ciudad. Actualmente está vigente la concesión de la vía panamericana paso por Pasto, esto significa, que la vía Panamericana que debía ser mantenida por el Municipio de Pasto, pasó a ser del Ministerio de Vías Nacional, así, los recursos que se invertían en su mantenimiento se pueden destinar al mantenimiento de vías y proyección de nuevas obras.</p> <p>Existe una cultura paternalista del estado, las personas no ven con buenos ojos la cofinanciación o la valorización para la financiación de nuevas obras.</p>	O			X	
	O				X
	A		X		

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

* MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA SECRETARÍA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE JAVIER HERNAN PEREZ SEPULVEDA

3.5. ENTORNO TECNOLÓGICO

El avance de la tecnología de las computadoras y de los distintos programas de ingeniería para el cálculo de presupuestos, proyección de obras, diseños de vías, seguimiento y control de obras en ejecución, y distintos softwares para el manejo de archivos, son herramientas valiosas para el desempeño de las entidades gubernamentales que manejan la administración de las obras de las ciudades.

Los convenios manejados por las Universidades Locales en el sentido de dar la oportunidad de las pasantías como opción para graduarse en pregrado, es una oportunidad para el implemento de ayudas sistemáticas en el manejo de la información, en el archivo de la información, y en llevar una historia y cronología de los proyectos y sus avances a través del tiempo, sin tener en cuenta las variaciones en el personal que labora dentro de la Alcaldía.

Capacidad tecnológica: afortunadamente, para el tipo de obras que se proyectan comúnmente en la región, existe una tecnología representativa en lo que respecta a equipo y maquinaria pesada . Se tiene disponibilidad de vibrocompactadores, volquetas, retroexcavadoras, plantas de concreto, tractores, camabajas, bulldozer, retrocargadores, plantas de asfaltos, compresores, cortadoras, reglas vibratorias, etc. Así mismo hay provisión de materiales con acarreos mínimos y a prudente distancia desde la zona urbana de Pasto.

La Alcaldía mejoró notablemente su funcionamiento desde la implantación de equipos de cómputo en todas las oficinas.

La existencia de varios laboratorios de suelos en la ciudad nos da la opción de tener un acertado control de la calidad de manera oportuna.

Cuadro 5. Guía de Análisis Entorno: Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
El manejo de tecnologías básicas en sistemas, manejo de software para presupuestos, diseños de Ingeniería y bases de datos, es una herramienta básica para la competitividad.	O				X
A nivel mundial existe una creciente motivación a crecer en el campo del conocimiento personal y a nivel de trabajo en equipo	O				X

Las ayudas de comunicación como el Internet permite actualizar conceptos y mejorar la calidad de los procesos y servicios	O				X
Las diferentes invitaciones públicas y licitaciones son publicadas a través de Internet, demostrando procesos de transparencia y equidad.	O				X
La diversificación en áreas y carreras administrativas, económicas y contables, permite un mejor manejo financiero.	O				X
El crecimiento y el éxito del estudio y aplicación de conocimientos de la Alta Gerencia permite que las empresas se vuelvan competitivas.	O				X
Por el desarrollo de la tecnología los equipos y software caducan o se vuelven obsoletos rápidamente	A		X		
Con los pasantes de Ingeniería de Sistemas y Civil es posible elaborar programas y ayuda sistemáticas para la Dependencia sin que esto represente algún costo. Estas ayudas permiten tener una continuidad en la información independientemente de la llegada o salida de personal en la Alcaldía.	O				X

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

4. ANÁLISIS DEL SECTOR INFRAESTRUCTURA VIAL

El objetivo primordial de la creación del Plan Vial del Municipio de Pasto, fue el mantenimiento y proyección de La red Vial del Municipio. Para dimensionar lo que al Plan Vial le ocupa, es preciso tener en cuenta la siguiente clasificación: VIAS PRIMARIAS: son las que están a cargo del Instituto Nacional de Vías, estimado de 780 Km de vías dentro de las cuales el 72% se encuentran pavimentadas, y cerca de 222 Km están despavimentadas. VIAS SECUNDARIAS: a nivel del Departamento las vías que le compete al Municipio de Pasto son consideradas como secundarias.

Dentro de la misión del Plan Vial del Municipio de Pasto, está el diseño, construcción, y poner en funcionamiento las vías urbanas del municipio. Así mismo debe prestar la asistencia técnica a la comunidad organizada en la elaboración de proyectos y en la ejecución de obras. El Plan de Desarrollo del Municipio Pasto Mejor 2004-2007 se basa en el componente estratégico que contiene la formulación del problema básico, las estrategias, los programas, los objetivos específicos, las metas y los derechos que se buscan garantizar en cada uno de 8 ejes estratégicos como son: Convivencia, Seguridad y Justicia, Empleo y Productividad, Equidad y Corresponsabilidad Social, Servicios Públicos Prioridad Agua, Desarrollo y Calidad de Vida Urbana, Desarrollo y Calidad de Vida Rural, Cultura y Autoestima Colectiva, y Gobernabilidad Democrática. Dentro del eje de Acción estratégica Desarrollo y Calidad de Vida Urbana, se trabaja sobre el problema de la deficiencia en las condiciones de infraestructura básica, movilidad, espacio público, ambientales, de ordenamiento territorial, y de convivencia ciudadana, que dificultan el desarrollo de la ciudad y deterioran la calidad de vida urbana. Es así como los espacios públicos para la movilidad, el encuentro, la recreación, la lúdica y otros, para respirar aire puro y deleitar a los ojos con el verde natural, constituyen entonces, junto con la dotación compartida de servicios públicos básicos, la esencia misma de la ciudad. Uno de los objetivos principales de este eje estratégico es mejorar las condiciones de infraestructura básica, movilidad, espacio público, ambientales, de ordenamiento territorial y convivencia, para facilitar el desarrollo de la ciudad y elevar la calidad de vida en Pasto. Cada eje estratégico contiene unos programas, los cuales a su vez están compuestos por metas específicas. Para lo que nos compete, el Plan Vial enmarca sus actividades dentro del Programa denominado MALLA VIAL Y MOVILIDAD URBANA. Cuyo objetivo específico es Optimizar las condiciones de movilidad vehicular, peatonal, y transporte alternativo, priorizando mejores condiciones para la población con discapacidad.

El Plan de acción planteado para el 2004, se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Plan de Acción 2004 Plan Vial.

1. OBJETIVO ESPECIFICO DEL PLAN DE DESARROLLO	2. META DEL PLAN DE DESARROLLO	3. META ANUAL	4. INDICADOR DE LA META ANUAL	5. PROYECTO				
<p>Optimizar las condiciones de movilidad vehicular, peatonal y transporte alternativo, priorizado mejores condiciones para la población con discapacidad.</p>	<p>Se rehabilitará a 36,500m2 de pavimento rígido, asfáltico y adoquín</p>	<p>Se rehabilitará 4,900m2 de pavimento rígido, asfáltico y adoquín</p>	<p>m2 rehabilitados / m2 programados</p>	<p>Construcción muro cra 13 con panamericana San Miguel</p>				
				<p>Parqueo cto rigido y adoquin calle 21 con cra 6E Villa flor II</p>				
				<p>Parqueo cto rigido calle 16 y 18 con cras 6E Lorenzo</p>				
				<p>Parqueo cra 40 Mariluz I</p>				
				<p>Parqueo cra 40A Mariluz II</p>				
				<p>Parqueo en concreto rigido Aquine I</p>				
				<p>Parqueo en concreto rigido y asfáltico sectorizado</p>				

	Se pavimentará 123,150m ²	Se pavimentará 18,400m ²	m ² pavimentados / m ² programados	Pav cto rigido calle 30 entre cras 25 y 26 Corazón Jesus
				(cabildos)
				Alcantarillado y pav calle 10 entre cras 13 y 14 San Miguel (cabildos)
				Compra de predios y pavimentación cra 26 entre calles 8sur y 10 sur prolong. Av.Mijitayo (cabildos)
				Pavimentación cto rigido calle 23 Centenario (cabildos)
				Alcantarillado Pav cra 8A entre calles 14 y 15 Las Lunas (cabildos)
				Adoquinamiento calles 19B-19G y Cra 9A Mirador-Arrayanes (cabildos)
				Ampliación, pavimentación y mejoramiento Dgnal 17 Miraflores (cabildos)
				Pavimentación cto rigido vias internas y andenes Sol de Oriente (cabildos)

				Remodelación y pav. calle 17 entre cras 19 y 22 CALLE 17
				Pavimentación carrera 21 entre calles 19 y 20 Centro
				Pavimentación vías principales barrio Monserrate
				Pavimentación cra 10Este via entre Victoria y El Rosario
	Se	Se	m2 de	Ampliación cra 22B casas
	ampliará la malla vial urbana en 14,945m2 con la apertura de nuevas vías	ampliará la malla vial urbana en 5,700m2 con la apertura de nuevas vías	apertura vías / m2 programados	de invasión y compra predios Mijitayo
				Ampliación calle 21 entre cras 4 y 5A Bernal-Esmeralda
				Apertura y pavimentación nuevo acceso al barrio La Carolina (cabildos)
				Construcción Puente vehicular nuevo acceso a La Carolina

				(cabildos)
				Compra de predios y apertura par vial calles 10 y 11
				(1era Etapa)
	Se construirá y adecuará 28,650m2 para espacio público	Se construirá y adecuará 6,700m2 para espacio público	m2 de espacio público construido / m2 programados	Adecuación de andenes Av. Colombia entre Cra 18 y 17B
				(cabildos)
				Construcción andenes Calle 18 entre Av. Panamericana y Briceño
				(cabildos)
				Construcción andenes Popular
				(cabildos)

FUENTE: PLAN DE ACCION PLAN VIAL 2004

Para entender con qué recursos trabaja la dependencia, es indispensable conocer el Plan Plurianual de Inversión 2004-2007. Este plan se financia básicamente de las siguientes fuentes:

- **Ley 617 De 2000 Y Ahorro Financiero.** Como consecuencia de la aplicación de la ley 617 de 2000, que obliga a reducir los recursos para gastos de funcionamiento, al pasar del 75% de los ingresos corrientes de libre destinación en el 2003, al 70% en el 2004 y siguientes, el municipio libera recursos para destinarlos a la inversión social, cuya cuantía para el periodo 2004-2007 es de \$16.837,2 MILLONES. Este ahorro proviene de un aumento de la gestión de los impuestos de industria y comercio, predial unificado, usos de suelos, construcción, delineación y ocupación de vías principalmente; así como una fuerte política de cobro de cartera morosa, control a la elusión y evasión, y de austeridad en el gasto.

- **Ley 715 de 2001.** A través de esta Ley se desarrolla la política de profundización de la descentralización, mediante la cual se modificó el Sistema Intergubernamental de Transferencias, conformando el nuevo Sistema General de Participaciones, como una transferencia automática para que las entidades territoriales financien las competencias a su cargo. Estas transferencias representan el 58.20% del total de recursos destinados a la financiación del Plan, y están orientados a la inversión social en los sectores de educación, salud, agua potable y saneamiento básico, deporte, cultura y recreación entre otros.

- **Recursos Propios.** Son los recursos que se manejan en forma autónoma en el presupuesto. En el caso se incluyen únicamente los provenientes del recaudo de impuestos, contribuciones y tasas. Proviene de tarifas y cobros corrientes y su flujo está garantizado en los cuatro años.

- **Sobretasa Al Consumo de Combustible.** Representan el 5.60% del total de los recursos que financian el Plan de Desarrollo Municipal. Para su proyección se tuvo en cuenta variables determinadas por la política Nacional y relacionadas con el proceso paulatino de desmonte del subsidio al combustible, la oscilación del precio internacional, y el crecimiento anual del parque automotor local. En este sentido, se estima que en el año 2006 el subsidio al combustible se ha desmontado totalmente. A partir de esta fecha, el precio al combustible y por ende el recaudo local de la sobretasa estará condicionado por la variación del precio internacional del combustible y el crecimiento del parque automotor.

Se proyecta un recaudo para los cuatro años de \$51.904 millones, de los cuales para el primer año el 93% está orientado a financiar programas de inversión social. A partir del 2005 y como consecuencia de un esfuerzo fiscal importante orientado a incrementar los recursos propios y reducción de los gastos de funcionamiento, se propone destinar el 100% para inversión social.

- **Recursos De Empresas, Establecimientos Públicos, Corporaciones Y Fondos Especiales.** Corresponde a los recursos generados por las empresas en las cuales el Municipio posee participación, establecimientos públicos y demás fondos creados por acuerdo. Igualmente se incluyen los recursos provenientes de la Ley 418 de 1997 para seguridad y lo recaudado por la Secretaría de Agricultura por concepto de Plazas de Mercado. Estos representan el 10.94% de los recursos totales del Plan Plurianual de inversiones equivalente a \$101.439 millones.

- **Estampillas.** Su fuente la constituye el cobro del 2% de los contratos celebrados por el municipio, y se distribuyen equitativamente entre los sectores de la cultura y electrificación rural. Representan el 0.43% del total de recursos de Inversión Social.

- **Crédito.** Se espera utilizar recursos de crédito por \$11.300.000.000 los que se orientarán fundamentalmente a la ejecución de obras prioritarias relacionadas con la optimización del sistema de mercadeo agropecuario, nuevas fuentes de abastecimiento de agua para Pasto, CASD lúdico, Terminal Mixto de Transporte y otros. Estos créditos se enmarcan en la normatividad que regula la materia y obedece a una política racional, puesto que se ubican muy por debajo de la capacidad total de endeudamiento y pago que tiene el Municipio.

- **Cofinanciación y Cooperación.** Comprende la gestión de recursos para inversión con entidades de cofinanciación y cooperación del orden local, regional, nacional, internacional y las ONG. Su monto se considera alcanzable con una buena política de relaciones públicas y eficiente formulación y sustentación de proyectos.

Los recursos de cofinanciación y cooperación para los cuatro años se han estimado en \$116.679.000.000, los cuales representan el 12.58% del total de los recursos y se destinarán principalmente para la ejecución de proyectos para nuevas fuentes de agua para Pasto, Plan Maestro de Alcantarillado, Agua Potable y Saneamiento Básico Rural, movilidad vehicular, salud, CASD lúdico, grandes obras de infraestructura como el paso por Pasto y doble calzada Pasto-Chachagüi, programas de vivienda y central de abasto entre otros.

- **Inversión Privada.** Corresponde a recursos provenientes del sector privado, que se destinan específicamente a la financiación de proyectos que no sólo contribuyen al desarrollo social local, sino que generan rentabilidad financiera para el inversionista. Está representada en \$85.420.000.000 que equivalen al 9.21% de los recursos totales del Plan Plurianual de Inversiones, con los cuales se espera financiar macroproyectos importantes para la región como la perimetral paso por Pasto, doble calzada Pasto - Chachagüí, central de abastos y terminal mixto entre otros.

En resumen, las fuentes de inversión del año 2004 son las siguientes: (miles de pesos)

Cuadro 8. Fuentes de Inversión del año 2004 de la Alcaldía de Pasto

FUENTES	INVERSION 2004
Sistema General de Participación	124.559.000
Recursos propios	3.808.000
Sobretasa	10.704.000

Recursos de empresas, establecimientos públicos, corporaciones y Fondos Especiales	23.153.000
Estampillas	908.000
Créditos	3.500.000
cofinanciación y Cooperación	14.820.500
Inversión Privada	5.128.500
Total	186.581.000

FUENTE: DATOS SECRETARIA DE HACIENDA MUNICIPIO DE PASTO

Es así como el Plan Plurianual de inversiones para el año 2004, proyectó un total de 9.700.000.000 y el ingreso real de la sobretasa a la gasolina para el mismo año fue de \$12.557.179.254.85.

4.1. EL AMBIENTE COMPETITIVO (ANALISIS DEL DIAMANTE)

4.1.1. Factores Básicos.

El Plan Vial de Pasto, presta sus servicios al Municipio, y básicamente, en el último año, por decisión del consejo Municipal de Pasto, ha centrado su afectación en el casco urbano. Aunque la ubicación geográfica del Municipio no es factor productivo que ofrezca ventajas a nivel teórico, es fundamental destacar, que gracias a que Pasto es catalogada dentro de la región fronteriza de Colombia, tiene la gran ventaja de que el combustible automotor, tiene un subsidio que aliviana enormemente la subida precipitada del precio por galón a nivel nacional. Decimos que es una gran ventaja para el Municipio, porque como ya se lo ha expuesto anteriormente, el Plan Vial administra y sobrevive gracias a los recursos provenientes a la sobretasa a la gasolina. Así, este aspecto hace que las personas conserven sus vehículos y otras lo adquieran, aspecto que puede comprobarse en el dato estadístico del crecimiento del parque automotor.

Así, como lo revela el Plan de Desarrollo 2001-2003 del Municipio de Pasto, ha habido un incremento significativo en el parque automotor en automóviles públicos del 23% al 32%, en el caso de motos ha habido un incremento del 11% al 16% y en autos particulares del 19 al 25% en tan sólo 4 años.

Se debe destacar también la posición estratégica con múltiples potencialidades; esto porque es una zona de confluencia del pacífico Biogeográfico y la Amazonía.

Existe una gran biodiversidad, sin embargo hay una gran pérdida por la explotación del recurso de flora y fauna, y a pesar de esto, la indiferencia de los gobiernos no ha adelantado planes y uso adecuado de los mismos.

La contaminación de las afluentes de agua ha obligado a las instancias como CORPONARIÑO a exigir planes de mitigación ambiental para las descargas de aguas servidas, previo tratamiento primario por medio de pozos sépticos, y procesos aerobios y anaerobios.

En este sentido hay un deterioro evidente en los servicios públicos y sociales. El agua se está acabando para abastecer la población que se acrecienta cada día, el embalse Río Bobo y la bocatoma Mjitayo no da abasto, motivo por el cual se ha debido buscar una nueva fuente de agua en el sector de las Piedras corregimiento de Santa Bárbara para cubrir las expectativas de consumo. La misma situación la viven las veredas de los Corregimientos del Municipio, sin tener un acueducto apto para suplir las necesidades de consumo.

Por otra parte, hablando de las vías secundarias, como las que están dentro del Municipio de Pasto, las vías de la zona centro han cumplido su vida útil (más de 20 años de construidas), razón por la cual están deterioradas, y se debe destinar muchos recursos a su mantenimiento.

4.1.2. Factores Avanzados.

A nivel de infraestructura, se puede decir que el Municipio cuenta con unas instalaciones adecuadas para el ejercicio de sus funciones y la atención del ciudadano, sin embargo, hay una deficiente organización de las dependencias porque puede observarse hacinamiento en algunas, y excesivo espacio en otras. Pero, positivamente, se espera la construcción del centro de atención al ciudadano en instalaciones ubicadas en el antiguo Banco Agrario, y con esto, mejoren las condiciones de organización interna a nivel espacial.

Las comunicaciones son buenas teniendo en cuenta el servicio de telefonía, lo mismo que Internet, así mismo la entidad suscribió un contrato con la comunicación de radioteléfono avantel para establecer comunicación entre el personal de la Alcaldía, Empopasto y EMAS, la cual es muy económica y eficiente.

A nivel del Municipio, de manera general, no hay personal especializado sólo el personal que está habituado con sus funciones. Los estudios especializados deben ser contratados por fuera de la Institución, y aún más por fuera de la ciudad, pero debido a que son muy escasos los proyectos que requieren de este tipo de estudios, no representa mayor problema para la institución.

Un aspecto que debe analizarse con detenimiento es la ausencia de un laboratorio especializado en suelos que entregue resultados acertados en un tiempo prudente y cuyas soluciones y recomendaciones minimice costos, con buenos análisis de Ingeniería de suelos y cimentaciones.

Hay demasiada oferta de profesionales de la ingeniería Civil y poca posibilidad de trabajo en las ciudades, sitios donde se desplazan la mayoría por la inseguridad vivida en los sectores rurales. A pesar de esa gran demanda, la formación profesional no está enfocada en la creación de empresas independientes, o en factores de competitividad. Así las cosas los profesionales no generan técnicas de construcción que busquen optimizar los recursos empleados en las construcciones civiles.

4.1.3. Estrategia, Estructura y Rivalidad De Las Organizaciones.

Es necesario definir estrategias posibles que permitan que el Municipio de Pasto goce de prestigio ante la ciudadanía, de manera que al lograr confiabilidad, los ciudadanos paguen cumplidamente los impuestos y vean con buenos ojos los proyectos de cofinanciación, al igual que se incentive la participación ciudadana en mayor escala.

Gran parte de lo que se debe hacer para mejorar la calidad del producto, consiste en analizar otras organizaciones y mirar cómo lograron alcanzar el éxito. Como se verá más adelante, en el caso concreto de las EEP de Medellín, se vivía una situación similar a la que vive el Plan Vial, pero gracias a un acuerdo político y de la ciudadanía se dotó a la entidad de autonomía y estabilidad para alcanzar los objetivos propuestos. Se destaca además que, tras el cumplimiento de un plan estratégico, y conformada una empresa como tal, se independizó de la política y en su lugar, hizo más fuerte su condición de empresa no sólo como prestadora de servicios públicos e hizo presencia en todas partes.

Para el caso del IDU, el equipo de trabajo es grande, y se han creado divisiones para especializarse en cada campo. Esto lleva a pensar que la planta de personal del Plan Vial es demasiado pequeña y debe reforzarse, independiente de las políticas equivocadas de austeridad que se manejan en las reestructuraciones de la Alcaldía Municipal de Pasto. Como se verá mas adelante, el Instituto de Desarrollo Urbano IDU de Bogotá tiene jerarquizadas las mallas viales y relacionadas funcionalmente, y por las intersecciones generadas entre las mismas así:

- Una malla arterial principal, que actúa como soporte funcional de la ciudad central y el ámbito metropolitano y regional.
- Una malla arterial complementaria, que articula la escala urbana y sirve de soporte funcional de la estructura de centralidades.
- Una malla vial intermedia, que garantiza la conectividad de la ciudad a escala zonal.
- Una malla vial local, que establece la permeabilidad y fluidez de acceso a las unidades de vivienda.

- Intersecciones

Este aspecto debería ser imitado por nuestra ciudad, la cual sólo se ha limitado a pavimentar vías de barrio, y a mantener la vieja malla vial central sin un horizonte ni una proyección a futuro.

Durante las últimas administraciones municipales, la participación ciudadana ha cobrado importancia a gran nivel, es tanto que, últimamente una comisión delegada desde Medellín, ha pedido permiso a la Alcaldía de Pasto, para observar de cerca el proceso de presupuestación participativa llamada cabildos, y ver la posibilidad de implantar este proceso en los Municipios de Medellín, Este aspecto abre una brecha de investigación a nivel nacional e internacional que podría traer beneficios económicos al Municipio, logrando alianzas estratégicas con otros países, y a cambio, ayudas económicas importantes para proyectos urbanísticos.

Este acercamiento entre la comunidad y la Administración, permite la colaboración muchas veces desinteresada de los habitantes a merced del desarrollo de proyectos que mejoran su calidad de vida.

La participación activa de la comunidad tiene el poder para transformar el diamante, ya que es quien se ha integrado al Municipio, y a sus procesos y los conoce de cerca, logrando detectar aspectos positivos y negativos.

Esta administración goza de buenas relaciones a nivel gubernamental, caso que ha beneficiado el bien llamado proyecto Obra por tu ciudad, en el cual, el Departamento, al ver el desacuerdo de la comunidad por el cobro de valorización, se integra al proyecto con una cofinanciación que beneficia a los estratos 1 y 2, lográndose que posiblemente sean eximidos del pago.

La formulación del POT, Plan de Desarrollo a Nivel Municipal y Departamental, reúne varios representantes de la sociedad, y por lo tanto es una representación real de las necesidades, ideología y sentir del pueblo pastuso.

La baja del precio del cemento es una gran garantía para proyectar mayor número de obras.

No existe un fondo destinado a la investigación, desarrollo y apoyo de temas relacionados con la construcción.

La política de austeridad golpea al Municipio de Pasto, en el sentido de que se pretende ahorrar en costos utilizados en consultorías, interventorías y estudios, aspecto que hace correr con riesgo la ejecución de las obras.

4.1.4. Demanda.

El Municipio de Pasto, ha venido implementando el proceso de presupuestación participativa desde el año de 1997. En todo este tiempo estos procesos han sufrido una depuración en el sistema de aplicación, en los criterios y en las reglas de juego. Es así como hoy en día esta singular forma de repartir el presupuesto del Municipio entre las comunidades de la ciudad, es un aspecto de reconocimiento y motivo de estudio a nivel de otros municipios y departamentos del País y de otros países. La ciudadanía a su vez, se ha ido moldeando a todos los procesos y a su vez se ha constituido en un factor de cambio de los mismos. Es común ver líderes de las comunidades del sector urbano y rural del Municipio formulando proyectos dentro de los procesos de cabildos y no es de extrañarse que son ellos quienes conocen cual es el presupuesto designado para cada comuna y corregimiento y cuales son los techos presupuestales.

Esta participación activa de la comunidad es un control irrefutable a la actividad desarrollada por la dependencia, razón por la cual se programa con frecuencia, actividades de rendición de cuentas para que las personas conozcan el estado de sus proyectos. Todo esto ha hecho que cada año los proyectos de cabildos crezcan en número puesto que se ha adquirido confiabilidad entre las comunidades.

Es así como en el año de 2003 se presentaron más de 150 proyectos, y en el 2005 50 proyectos. La demanda es alta pues la gran cantidad de proyectos presentados en cabildos en el año 2003 y que se están ejecutando desde ese año hasta ahora, es de 50 y la cultura de pago, según la Secretaría de hacienda Municipal varía entre el 58.11% y 76.87%.

Entre más confianza se recupere de la población, la cultura de pago mejora considerablemente.

Teniendo en cuenta que los productos del Plan Vial son básicamente los pavimentos y el mantenimiento, y que al analizar y las entradas del proceso para obtener este producto, se debe analizar qué está pasando con el proceso de formulación de los proyectos, qué está pasando en el proceso de contratación, durante la ejecución y durante el tiempo de servicio. Lo que importa verdaderamente es mejorar el producto y es entonces donde se debe:

- La subdivisión técnica estará dedicada exclusivamente a los diseños, presupuestos y seguimiento y control por computador de las obras. Si esta sugerencia no es acatada a nivel interno de la Alcaldía- Talento Humano, se debe contratar las consultorías para la mayoría de las obras para que los pocos profesionales de la dependencia se dediquen a realizar la interventoría permanente de las obras, hacerles seguimiento, administrativo y técnico con el apoyo de inspectores para las distintas obras. Esta subdivisión técnica deberá además estudiar a fondo la fórmula empleada en las licitaciones e invitaciones públicas desde el punto de vista técnico y parámetros de transparencia.

- Realizar el control estricto de especificaciones técnicas de diseño y de materiales en obra con los respectivos estudios de suelos.
- Exigir con las respectivas sanciones, la estadía de un profesional tiempo completo en las obras por parte de los constructores.
- Exigir informes semanales de los gastos, tiempo de ejecución y cumplimiento de la ruta crítica en la programación.
- Revisar periódicamente en compañía de los constructores las especificaciones técnicas de las obras.
- Hacer seguimiento y control posterior a la construcción de las obras por medio de una base de datos y registrar, posibles fallas, fisuras en pavimentos u otros.
- Aplicación de pólizas de estabilidad y cumplimiento.
- Capacitar al personal técnico y profesional en diseño computarizado, programación de obras por computador, y presupuestación.

4.1.5. Cadenas Productivas.

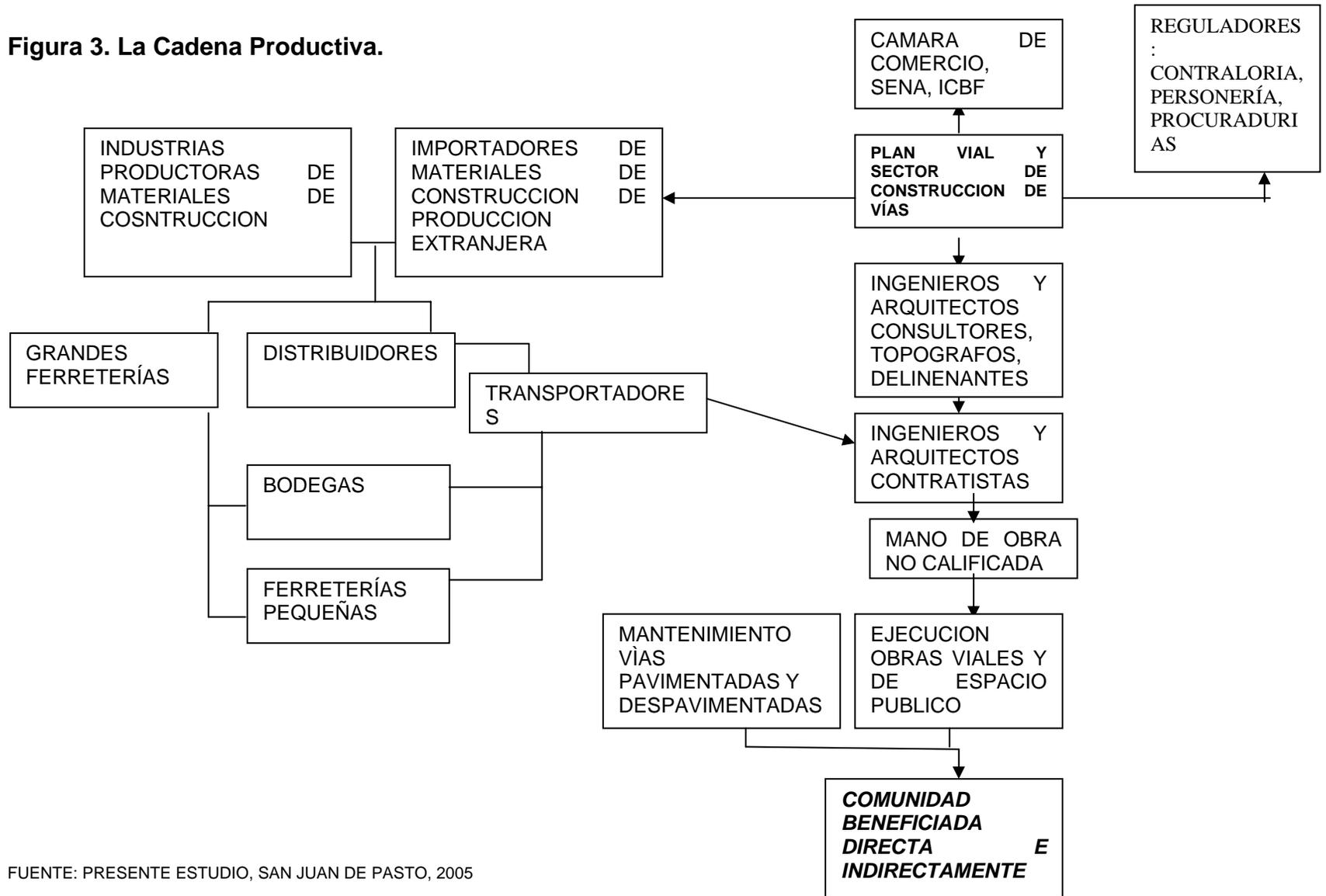
- **Proveedores.** Para el caso de la proyección de las obras en cuanto al presupuesto, se debe considerar los precios promedios manejados por la región. Esto hace que aunque los proveedores en la mayoría de veces no son directos pues son proveedores de los contratistas de las obras, son ellos indirectamente quienes se deben contemplar en este análisis. En el caso de la construcción, productos de gran importancia por su utilización masiva en el Plan Vial como el cemento, no se producen en el Departamento, lo que hace que su costo sea alto y variable. Estos proveedores nacionales abastecen a las Ferreterías de la Ciudad quienes por su parte no tienen contacto con la Alcaldía de Pasto, ni con las empresas de Construcción de la Región y satisfacen las necesidades de pequeños constructores y de obras de menor tamaño o envergadura. También se destacan Los dueños de minas de recebo, arena y piedra; los distribuidores de hierros, maderas y otros quienes obran como distribuidores de los materiales enviados desde el centro del país. Dentro de esta cadena debe destacarse el gremio transportador, las personas o compañías que alquilan maquinaria pesada y equipo menor.

- **Reguladores.** La ley 80 es la principal normatividad para la contratación de las obras emprendidas por el Plan Vial así como el decreto 2170 del 30 de Septiembre de 2002, por el cual se reglamenta la ley 80 de 1993, se modifica el decreto 855 de 1994 y se dictan otras disposiciones en aplicación de la Ley 527 de 1999, el cual regula la publicación de los pliegos de condiciones, el tiempo requerido para ello, las audiencias públicas de adjudicación de las licitaciones o concursos públicos, la consulta de precios. a través del Registro Unico de Precios de Referencia (RUPR-SICE), la participación ciudadana y la contratación para cuando los montos son iguales o inferiores al 10% de la menor cuantía que se

harán en forma directa. Así mismo toda obra proyectada por cualquiera de las dependencias debe ajustarse a los lineamientos de la Oficina de Planeación Municipal quien a su vez se ajusta al Plan de Ordenamiento Territorial, Plan de Desarrollo del Municipio y Plan de Acción por año. Las instancias de Control público son la Contraloría General de la República, la Personería y la Defensoría del Pueblo.

- **Sector Constructor.** Compuesto por las compañías, consorcios, Uniones Temporales de Ingenieros o Arquitectos, Ingenieros o Arquitectos particulares, profesionales de la rama de la construcción, tanto consultores como constructores, topógrafos, delineantes de arquitectura, maestros de obra y personal que realizan la mano de obra no calificada.
- **Productos.** En el caso específico del Plan Vial se mide el número de metros cuadrados de pavimento, número de metros cuadrados de vías habilitadas en el caso del parcheo y número de metros cuadrados mantenidos en el caso de las vías despavimentadas cuya adecuación se debe realizar con material de recebo y maquinaria, como indicador del beneficio de las comunidades.
- **Clientes.** Los clientes son todos los ciudadanos y ciudadanas de la ciudad de Pasto, quienes se ven beneficiados de las obras. Estos clientes son directos cuando la obra se localiza en el sector donde residen o los mismos o tienen su lugar de trabajo, y son indirectos cuando la obra se localiza en un sector alejado a su sitio de vivienda o de negocio.

Figura 3. La Cadena Productiva.



FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

4.2. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Todo este análisis va dirigido en el sentido de que El Plan Vial del Municipio de Pasto se distinguirá y será reconocido por su excelente servicio, por su evidente organización interna, por la agilidad en el trámite ante solicitudes y por la calidad de sus obras. Es preciso entonces considerar varios aspectos que nos servirán de base para el análisis de las cinco fuerzas competitivas:

4.2.1. Poder de negociación de los proveedores.

- **Financiación Asegurada Por La Sobretasa.** Hasta el momento se visualiza una constante en el cobro de la sobretasa al combustible, aspecto que permitirá que el Plan Vial siga siendo una estructura fuerte dentro de la Alcaldía del Municipio de Pasto.
- **Contratos de Obra y Consultoría.** Existe la capacidad del pago oportuno a los contratistas de obra y a los contratistas de consultorías (interventorías, estudios, etc.), con la forma de pago de anticipos, o porcentajes al inicio de las obras, y pagos porcentuales a medida que se da el avance de la obra.
- **El Municipio no tiene responsabilidad de pago de prestaciones sociales a contratistas, subcontratistas y mano de obra no calificada.** En todo contrato el contratista es el único responsable por la vinculación del personal, sin que el municipio adquiera responsabilidad alguna sobre dichos actos.
- **Contrato de Servicio de Transporte.** El transporte para uso exclusivo del desempeño de la Dependencia, esto es para visitas de obra, etc., es un factor de vital importancia para que el talento humano profesional se desplace hasta las obras y se logre una oportuna intervención ante la toma de decisiones y se realice un buen seguimiento.
- **Servicios de Vigilancia y Seguridad.** La empresa que presta el servicio de seguridad es Mega Seguridad, contratista del servicio de vigilancia.
- **Ferreterías, Canteras, Areneras y Ladrilleras.** Para el caso de las obras que realiza el Plan Vial por Administración directa, se abastece de materiales de construcción de Ferreterías como casa Andina, Argentina, Cyrgo, Estas Ferreterías fijan sus precios de acuerdo a un porcentaje de ganancia respecto a los precios de sus directos distribuidores. En este sentido, el gremio constructor no participa ni es consultado para fijar dichos precios. Las canteras como la Mina Armenia 2000, y la de Pabón suministran arena negra, recebo y pétreos respectivamente.

4.2.2. Poder de los competidores y la Rivalidad

Aunque es difícil establecer cual es la competencia del Plan Vial, es preciso realizar una comparación con empresas públicas cuya imagen es digna de imitar por la alta calidad de las obras que realizan, su expansión en otras ciudades, el manejo de tecnología, personal altamente capacitado, grado de aceptación de la ciudadanía y sentido de pertenencia, y manejo financiero de grandes montos de financiación tanto de recursos propios, cofinanciación a nivel nacional e internacional, y aportes directos por la comunidad a través de la valorización. Este es el caso del Instituto de Desarrollo Urbano de la Alcaldía de Bogotá (IDU), y las Empresas de Servicios Públicos de Medellín EEP. A pesar de la grandeza de estos posibles competidores, el Plan vial del Municipio de Pasto se ha destacado por las numerosas obras de pavimentación, arreglo del espacio público, y mantenimiento de las vías urbanas del Municipio de Pasto. Como ya es un hecho de bastante trascendencia, el escándalo suscitado por la construcción del Puente San Vicente, ha puesto en riesgo el nombre de toda una institución, y, esto lleva a pensar que se debe entre otras cosas, crear comités de veedurías ejercidas por Ingenieros civiles de alto perfil, y reconocidos en el campo de la consultoría para analizar a fondo los diseños, costos, pliegos de condiciones, especificaciones técnicas planteadas en los pliegos de condiciones; evaluar cuales de los pliegos de condiciones de las entidades públicas están ofreciendo mejores resultados. Analizar el impacto que provocaría en los profesionales recién egresados el hecho de realizar pliegos más exigentes en cuanto experiencia, y buscar la forma de aliviar su efecto, exigir dentro de los pliegos de licitaciones un consultor de reconocida experiencia encargado de direccionar la obra y hacerlo responsable también de errores por descuido o negligencia para no caer en el error de que se compre únicamente la firma del profesional. Analizar típicos casos de corrupción y establecer correcciones para ello.

Es fundamental además segmentar el ramo de la construcción en el nivel de la mano de obra calificada. En primera instancia se debería determinar qué tipo de obras es ético y profesional que se construyan por un Ingeniero Civil, cuales un arquitecto, en qué otras debe participar solamente reconocidos consultores y en qué otras debe primar sobre todo la experiencia.

Se debe exigir en los interventores su perfil según el tipo de obras y evitar que los contratos de interventoría sean dados a dedo.

Hay un aspecto que se debe analizar en el sentido de dar trabajo a los profesionales de la región. No olvidemos que el famoso puente del ``Chorizo`` fue construido por payaneses quienes ganaron la licitación. Ocurre en este caso que en las otras ciudades colocan ``filtros`` en las licitaciones e invitaciones públicas para que los profesionales que no pertenezcan a la región no puedan participar en ellas. Vale la pena entonces, estudiar también si debemos hacer lo mismo.

El Poder de Negociación de los Clientes: La Comunidad se ve representada a través de las Juntas de Acción Comunal y los líderes que desempeñan el papel de gestión, priorización de los proyectos, veedores de la ejecución de las obras, guías y analizadores directos de la problemática de su sector.

Amenaza de Sustitutos: A pesar de que no existe amenaza de sustitutos, existe la amenaza de que en una futura reestructuración desaparezca el Plan Vial dado el caso de que no se obtengan los resultados esperados.

4.3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

4.3.1. Identificación del Cliente

Son todos los habitantes del sector urbano del Municipio de Pasto, cerca de 350.000. Las obras van dirigidas a todos los estratos sociales, los cuales para la ciudad de Pasto van desde el estrato 1 al 5.

El sector comercio y la economía informal representa más del 72% del total de la economía de la ciudad. El sector industrial de carácter manufacturero a través de pequeñas y medianas unidades empresariales con el 17%, el 11% son actividades del sector agropecuario.

La escolaridad básica primaria es del 85.14%, y de secundaria del 68.95%. La cobertura universitaria está por debajo del 15%.

El pastuso se distingue por su sencillez, laboriosidad, honestidad, por ser un trabajador de tiempo completo, receloso, tímido y hasta desconfiado. En el aspecto de las organizaciones comunitarias, el líder pastuso se destaca por su gran gestión, conocimiento de causa, empeño, y persistencia.

4.4. MATRIZ DE SEGMENTACIÓN

4.4.1. Productos Originales Tradicionales.

- **Realización de Proyectos Viales y de Espacio Público.** El Plan Vial del Municipio de Pasto apoya a la ciudadanía del Municipio en la planificación y diseño de proyectos viales, y de espacio público como andenes, plazoletas, glorietas. Para esto debe apoyarse con estudios de topografía, estudios de suelos, y en algunos casos avalúos para el caso de zonas privadas que se requieran compra para apertura o ampliación de vías, o para plazoletas u otro tipo de espacios públicos. Para todos los casos, de manera preferente se realizan proyectos priorizados en los cabildos, entendiéndose la palabra cabildo como el proceso por medio del cual las comunidades toman parte en la distribución de los recursos en las obras que solucionen sus necesidades directas más sentidas.

- **Ejecución de Obras Viales y Espacios Públicos.** El Plan Vial del Municipio de Pasto, sigue un proceso para la ejecución de cualquier tipo de obra. Es así como después de la planificación y el diseño, debe realizar el presupuesto. Acto seguido se debe verificar lo estipulado en el artículo 24 de la Ley 80 de 1993, en lo que se refiere al manejo de las cuantías presupuestales para procedimientos de contratación. Es así que para un valor de contrato superior a 600salarios mínimos mensuales legales vigentes (>228.900.000), se debe trabajar con las disposiciones legales de la Ley 80 de 1993 y el procedimiento de selección del contratista sería por Licitación Pública con formalidades. Entre 60 y 600 SMMLV, (entre 22.890.000 y 228.900.000) se trabajaría con las disposiciones legales del decreto 2170 de 2002 y el procedimiento para seleccionar el contratista sería por Invitación pública con formalidades. Para cuantías menores a 60 SMMLV, (<22.890.000) las disposiciones legales son el artículo 2 y 11 del decreto 2170 de 2002 y el procedimiento para seleccionar el contratista es teniendo en cuenta los precios del mercado sin que requiera varias ofertas, con formalidades. Las cuantías menores a 40 SMMLV, (<15.260.000) se regirán las disposiciones legales del artículo 39 de la Ley 80 de 1993 y el procedimiento de selección del contratista será teniendo en cuenta los precios del mercado, sin que requiera varias ofertas y sin formalidades plenas.

- **Mantenimiento de Vías Pavimentadas o Programa de Parcheo.** El Plan Vial del Municipio de Pasto destinó para el año 2005 \$662.700.000 para el programa de mantenimiento vial en toda la ciudad. Este programa está encaminado a rehabilitar las zonas más deterioradas de la ciudad en vías pavimentadas con asfalto y con concreto rígido. Se programan parcheos en toda la ciudad, en especial en la zona centro ya que las vías están muy deterioradas debido a que tienen más de 30 años desde su construcción y ya cumplieron su vida útil.

- **Mantenimiento de Vías Despavimentadas.** Consiste en el trabajo de mantener las vías urbanas despavimentadas con recebo y maquinaria. Este programa es muy importante especialmente para los barrios de la comuna 12 donde sus vías son despavimentadas y se requiere hacer un mantenimiento periódico para mantenerlas en funcionamiento.

Cuadro 9. Matriz De Segmentación.

PLAN VIAL DE PASTO		PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES				PRODUCTOS NUEVOS	
SEGMENTACION		PROYECTOS (DISEÑO) VIALES- Y ESPACIO PÚBLICO	EJECUCION DE OBRAS VIALES Y DE ESPACIO PUBLICO	PARCHEO	MANTENIMIENTO DE VIAS DESPAVIMENTADAS	CONFECCION Y VENTA LBRO <<OBRAS VIALES DEL PLAN VIAL>>	CONFECCION Y DISTRIBUCION MANUAL PARA ACCEDER A OBRAS DEL PLAN VIAL>>
Miembros Organizaciones	CIUDADANÍA PASTUSA,		X	X	X	X	X
	GREMIO DE TRANSPORTADORES INTER URBANOS	X	X	X	X		
	TRANSPORTADORES QUE ATRAVIEZAN LA CIUDAD D PASO		X	X	X		
	INGENIEROS, ARQUITECTOS CONTRATISTAS		X	X	X	X	X
	LIDERES COMUNITARIOS	X	X	X	X	X	X
Miembros Nuevos	DESPALAZADOS, DE OTROS SITIOS		X	X	X	X	X

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA - BENCHMARKING

5.1. EMPRESAS COMPETIDORAS Y/O A COMPARAR

5.1.1. E.E.P.P. de Medellín

Las Empresas Públicas de Medellín funcionan hace 50 años, tiempo en el cual han cumplido con el objetivo de impulsar el desarrollo local y regional, mediante el suministro eficiente de los servicios públicos que le fueron encomendados desde su constitución en el año 1955. Definitivamente esta empresa pública es una de las de mayor éxito en Colombia. Este éxito puede explicarse, gracias a la conjunción de muchos factores que facilitaron el desarrollo de esta institución: Un acuerdo político y de la ciudadanía para dotar a la empresa de autonomía y estabilidad necesarias para el desempeño eficiente de su objeto, permitiendo una orientación desde el punto de vista empresarial, alejado de los vaivenes políticos. El sentido de pertenencia de una ciudadanía que siempre ha considerado a la empresa como un patrimonio propio y una administración técnica, con rigor jurídico, y financiero. Las EEPP de Medellín han analizado los cambios en el entorno y han definido un modelo de consolidación del grupo empresarial para los próximos 5-8 años e incluyen la propuesta de macroestructura organizacional y metodologías de Planeación Estratégica. Esta formulación estratégica tuvo en cuenta: el pensamiento de los diferentes actores del Municipio de Medellín, acerca de cual sería el futuro de la empresa, el papel que tiene en el desarrollo económico y social. En segunda instancia se analizó cómo ha evolucionado la empresa en los últimos 10 años, desde su condición de prestadora de servicios públicos domiciliarios hasta convertirse en una empresa con presencia en todas partes. En tercer lugar se hace un análisis de las principales tendencias que se presentan en cada sector. Con todos estos elementos se diseña la propuesta de una nueva visión estratégica para los próximos 10 años y la estructura organizacional y jurídica para soportar su desarrollo y ejecución. Todo esto busca la consolidación de las EEPP de Medellín dentro de Colombia y fuera de ella.

En el año de 1955 en ese entonces con un aporte de 67 millones, el Municipio creó a través del acuerdo 58 del 6 de Agosto de 1955, Las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. El propósito de la creación del ente fue facilitar el desarrollo eficiente de los servicios públicos. En ese tiempo se logró crear un clima de confianza con la Banca internacional y en esas condiciones era propio dar a conocer la necesidad de crear un ente que fuese autónomo, alejado de la política y que tuviera una organización necesaria para adelantar en forma oportuna importantes proyectos de expansión de Infraestructura que garantizaran la prestación de los servicios para una región con un crecimiento poblacional e industrial superior al resto del país. Es fundamental distinguir la permanente

relación que han tenido tanto el municipio como la Empresa para el desarrollo de Medellín y las regiones vecinas. Los servicios públicos como uno de los elementos básicos necesarios para el desarrollo económico y social y, de otro lado, el desarrollo de la ciudad como motor de crecimiento de la empresa.

5.1.2. Instituto de Desarrollo Urbano Idu De Bogotá

El Instituto de desarrollo urbano IDU fue creado hace 31 años, cuando el entonces alcalde Mayor de Bogotá, Carlos Albán Holguín, presentó al Consejo Distrital en Noviembre de 1971, un proyecto de acuerdo encaminado a impulsar un importante plan de obras para la capital de la república; y crear a partir del Departamento de Valorización, el Instituto de Desarrollo Urbano, una entidad que lideraría los nuevos retos de la ciudad en materia de infraestructura vial.

El ambiente político que rodeó el estudio del citado acuerdo, no era el más favorable, y la Comisión del Plan del Concejo dejó vencer los términos para el estudio del proyecto. Ante la situación, el Alcalde Mayor decidió hacer uso de la facultad que le otorgaba el Artículo 9 de la ley 30 de 1969, para poner en vigencia el acuerdo no estudiado por el Concejo a través de un decreto.

Ante la situación la administración, previo estudio y concepto favorable de la Presidencia de la República y de distinguidos juristas, decidió adoptar y poner en actividad a la Entidad a través del Decreto 0255 del 1 de marzo de 1972, con base en el artículo 9 de la ley 30 de 1969. Además, resaltó que el IDU estaría adscrito a la Secretaría de Obras Públicas y que emprendería inmediatamente, entre otras, la construcción y mejoramiento de la Avenida Ciudad de Quito, la Primera de Mayo y la Avenida de las Américas entre la Carrera 30 y la Carrera 82. Con la creación del IDU se dio un buen paso para simplificar los procesos absurdo. Hasta el momento La Administración de Bogotá había soportado grandes fallas en sus mecanismos, paralelismo de funciones, la lentitud estimulada por un absurdo atiborramiento de requisitos, un procedimiento que dilata y enreda todos los propósitos.

El doctor Diógenes Pardo Téllez, quien se venía desempeñando como Director de ese Departamento, asumió como Director encargado de la nueva Entidad. El IDU siguió operando bajo la vigencia del decreto 0255 por espacio de cinco meses, hasta agosto 17 de 1972, fecha en la cual se inició la segunda etapa de la creación de la Entidad.

Una vez, definida su misión, el IDU inició labores como diseñador y ejecutor de la infraestructura vial, que incluía la ampliación y pavimentación de vías públicas y puentes.

Así mismo, fue encargada de las obras en las plazoletas, parqueaderos, otras obras complementarias, como la construcción de edificios e instalaciones para servicios comunales y administrativos de salud, educación, recreación, cultura y transporte masivo.

El IDU también, debió ocuparse de la adquisición, venta y administración de predios para el desarrollo de sus obras y las operaciones necesarias para la distribución y asignación y cobro de contribuciones para valorización y pavimentos.

La valorización ha tenido un papel preponderante para el desarrollo vial de la ciudad, especialmente en el período comprendido entre 1968 y 1986. Sin embargo, entre 1987 y 1992 hubo un receso en su uso como fuente de financiamiento vial.

Posteriormente se retomó este mecanismo, por lo que entre 1993 y 1995 el desarrollo vial se realizó a través de la valorización por beneficio general, lo que permitió aumentar los ingresos de la entidad y con ello las inversiones.

Con el correr de los años se le asignaron nuevas tareas convirtiéndola en la única entidad encargada del desarrollo de planes viales y de infraestructura de servicios. En 1997 pasó a ser no sólo una entidad constructora si no que adicionalmente se dedicó al mantenimiento de obras, monumentos y espacio público de la Capital de la República. En los últimos años se ha visto a la valorización como herramienta para la consecución de recursos para la financiación de grandes obras viales, se financió la construcción de 44 proyectos viales entre los que se destacan la Avenida Ciudad de Cali, el paseo urbano de la carrera 15 y el eje ambiental de la Avenida Jiménez.

En 1996 el alcalde Antanas Mockus tramitó ante el Gobierno del Japón la solicitud para la elaboración de los estudios de factibilidad para el plan maestro de vías y transporte para Bogotá que incluía autopistas urbanas y troncales para buses, construcción de puentes, mantenimiento de la malla vial, la avenida Ciudad de Cali, la Trocal de la calle 80, los pavimentos locales, la avenida Longitudinal de Occidente y el Sistema Integrado de Transporte Masivo.

Dos años después, se estructuró el Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas para el período 1998-2001, el cual incluyó proyectos prioritarios como la construcción y mantenimiento de vías, accesos a Bogotá y el sistema Distrital de parques Cerros Orientales, humedales y el sistema Distrital de Bibliotecas.

La Misión del IDU está enfocada a ser una entidad modelo, autosuficiente, innovadora, creativa, y con tecnología de punta reconocida por sus altos estándares de desempeño, que genere confianza a la ciudadanía dentro de parámetros de excelencia y transparencia. Se enfocan en la estrategia de la diferenciación y enumera a todas sus actividades con un sello de calidad y compromiso con las generaciones futuras. Con todo esto buscan brindar un servicio óptimo al cliente con respeto y entusiasmo.

Dentro del Plan De Obras de La Dirección Técnica de Construcciones del Instituto de Desarrollo Urbano, se contempla la construcción de un Sistema Vial integrado

que garantice a los bogotanos y a sus empresas una movilidad funcional dentro del territorio y en sus relaciones con la región y el país. Este Sistema apunta a disminuir los tiempos de recorrido de los ciudadanos garantizando mejores niveles de productividad. Dentro de la Política de Vialidad y Transporte que describe el Plan de Ordenamiento Territorial, los objetivos principales son:

- Articular de forma eficiente el sistema vial de la Ciudad.
- Garantizar el mejoramiento de los niveles de movilidad y accesibilidad, en concordancia con las determinaciones del modelo de ordenamiento.
- Definir una red de grandes vías urbanas especializadas como soporte para los sistemas masivos de transporte.

De acuerdo a lo anterior el Plan de Obras de la Dirección Técnica de Construcciones del Instituto esta directamente relacionado con el Plan de Ordenamiento Territorial. Por consiguiente el Sistema Vial General esta conformado por el Sistema Vial Arterial, la Red de Vías Locales Publicas y Privadas, y Las Zonas de reserva para el transporte especializado(transporte masivo, transporte colectivo racionalizado, ciclovias y alamedas). Siendo las obras que ejecuta la Dirección Técnica de Construcciones las del Sistema Vial Arterial, por cuanto son vías de la Malla Vial construidas por el Distrito, que por su diseño, función e importancia son destinadas al desplazamiento del tráfico masivo originado por el transporte interurbano público y privado.

5.2. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- Servicio al cliente
- Calidad del servicio
- Tecnología
- Objetivos apuntan al desarrollo de la ciudad, garantizar el mejoramiento de la movilidad de la ciudad central.
- Cumplimiento de planes de acción
- Proyección hacia la construcción de grandes obras
- Costos Vs Beneficio
- Costos Vs Calidad
- Control medio ambiental

5.3. RECOMENDACIONES Y PLAN DE MEJORAMIENTO

- El plan vial debe crear un sentido de pertenencia hacia la institución, invertir en boletines y en diseño de su imagen para elevar la imagen de la dependencia
- A pesar de que hay un cumplimiento en los planes de acción trazados a corto plazo (1 año), se evidencia falta de planificación a largo plazo y la proyección de grandes obras que contribuyan al desarrollo de la ciudad.
- La proyección de obras por cabildos vale la pena ser estudiada, si bien es cierto se cumple con la relación costo - beneficio, éste es a nivel sectorial y se corre con el riesgo de atomizar el presupuesto en obras de barrio y se aleja la posibilidad de la construcción de grandes redes vehiculares para descongestionar el centro de la ciudad.
- Es urgente revisar la parte operativa del Plan Vial puesto que se está fallando en el seguimiento y control de las obras, la inspectoría en las mismas durante su ejecución, debe ser permanente. El seguimiento se debe hacer también desde la oficina por medio de programas de seguimiento y control de lo programado.
- El Talento Humano debe ser especializado, debe capacitarse para competir con calidad y tecnología.
- El servicio al cliente debe corregirse, la persona debe sentirse bien atendida y debe percibir un ambiente de orden, una esperanza de que su solicitud no será enviada a un atiborramiento de papeles, sino que tendrá un trámite respetuoso y que será escuchado.
- Una dependencia como el Plan Vial que debe ampliar cada día su radio de acción debe competir con tecnología, debe proveerse de ayudas sistemáticas para el proceso de todo proyecto desde su etapa de preinversión, hasta la adquisición de bienes muebles y maquinaria que faciliten el trabajo y las solicitudes diarias.
- Aunque el manejo ambiental es aceptable, desde el punto de vista de manejo de escombros, el Plan Vial debería adelantar estudios de reutilizar el deshecho de construcción, en coordinación con la Universidad de Nariño, como materia prima en la elaboración de morteros o repellos. Es importante destacar que, a pesar de la gran dificultad que se presenta ante Coorponariño para la aprobación de sitios como escombreras, las zonas que han servido como botaderos de escombros se los está acondicionando como parques verdes. Tal es el caso de la escombrera en el sector de la Minga, sitio que en su comienzo era una gran depresión geográfica en cuya parte baja circulaba una pequeña quebrada muy contaminada cuando sus aguas circulaban a cielo abierto, y que después de construir un gran boxculvert se la canalizó y posteriormente se pudo rellenar, uniendo los barrios de Chambú y la minga por una distancia no mayor a 200 metros en línea recta, y cuyas fronteras serán las citadas zonas verdes para diversión de los niños y adultos.

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1. LA DIRECCIÓN

Cuadro 12. Guía de Análisis Interno. La Dirección.

VARIABLES	D/F	DM	dm	fm	FM
▪ Inadecuada estructura Organizacional	D	X			
▪ Deficiente Planeación estratégica	D	X			
▪ Programación de Obras en base a Plan de Acción	F				X
▪ Cumplimiento a obras priorizadas en cabildos	F				X
▪ Su permanencia es inestable	D	X			
▪ Descordinación en la designación de funciones	D	X			
▪ Donación Planta asfaltadora y trituradora El Capulí	F				X
▪ Decisión en aspectos técnicos, administrativos y presupuestales.	F				X
▪ Dentro de los requisitos del manual de funciones, solamente exige ser profesional con 2 años de experiencia no contempla ser especializado en áreas de gerencia	D	X			
▪ Hace falta una integración en los procesos desde la recepción de los documentos en la secretaria, y la atención al público es deficiente.	D		X		
▪ A pesar de que se conocen los asuntos de la oficina, se evidencia deficiente organización en el archivo y en el manejo de carpetas y proyectos	D		X		
▪ Las funciones de la secretaria hablan de que debe dar buen manejo a la correspondencia, sin embargo existe desarticulación en la evolución de cada requerimiento una vez es entregada a cada	D		X		

funcionario no se manejan ficheros ni catálogos de archivos, acordes con los procedimientos y normas preestablecidas					
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

6.2. SECCION TÉCNICA

Cuadro 13. Guía de Análisis Interno. Sección Técnica.

VARIABLES	D/F	DM	dm	fm	FM
▪ Deficiencias en comunicación entre las diferentes áreas	D		X		
▪ Planteamiento inadecuado de la misión.	D		X		
▪ Fallas en la organización de la Sección.	D		X		
▪ Talento Humano técnico, capaz, con experiencia y alta calidad Humana.	F				X
▪ Baja Capacitación y desarrollo	D		X		
▪ Acertadas relaciones interpersonales en la coordinación de los trabajos de la oficina	F				X
▪ Falta de programas para el manejo de diseños, presupuestos, y programación de obras	D	X			
▪ Egoísmo en el manejo de información, proyectos y métodos de diseño	D	X			
▪ Reconocida honestidad en los procesos de contratación	F				X
▪ Reconocida valoración positiva de las obras ejecutadas.	F	X			X
▪ No se dispone de tecnología como una asfaltadora y de una recicladora en especial para la operatividad del Parcheo	D	X			
▪ Deficiente número de profesionales para cubrir con todos los requerimientos de la ciudad de Pasto	D	X			
▪ No existe revisión de las	D	X			

especificaciones técnicas, de la fórmula de evaluación en las licitaciones e invitaciones públicas					
▪ No existe jerarquización de las redes viales ni proyección a futuro	D	X			
▪ No existe una sección exclusiva para diseños, otra operativa y otra de construcción	D	X			

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

6.3. SECCION FINANCIERA

Cuadro 14. Guía de Análisis Interno. Sección Financiera.

VARIABLES	D/F	DM	Dm	fm	FM
▪ Conocimiento del manejo presupuestal de la oficina	F				X
▪ Demora en realización de las cuentas de cobro a tiempo	D		X		
▪ Manejo adecuado del archivo de los contratos	F			X	
▪ No hay manejo de computador en los distintos procesos.	D	X			
▪ Ausencia de un contador o profesional afín.	D	X			
▪ Mal manejo del teléfono	D	X			
▪ Desperdicio de tiempo por la ausencia de funciones porque no sabe manejar computador	D		X		
▪ Las funciones del técnico están encaminadas al apoyo de diseños y procedimientos que agilicen el pago de sueldos	D		X		

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

6.4. SERVICIOS GENERALES

Cuadro 15. Guía de Análisis Interno. Servicios Generales.

VARIABLES	D/F	DM	Dm	fm	FM
▪ Buen servicio dirigido a las personas visitantes	F			X	
▪ Apoyo acertado a todas las secciones	F			X	
▪ Manejo del archivo de forma artesanal	D	X			
▪ Baja Capacitación en el manejo de archivo	D	X			
▪ Acertadas relaciones interpersonales en la coordinación de los trabajos de la oficina	F			X	
▪ Ausencia de un espacio adecuado para almacenar el archivo	D	X			

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO-FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

7.1 ANÁLISIS DOFA

Se realizará una síntesis del análisis realizado del macroentorno y del ambiente interno del Plan Vial del Municipio de Pasto, aspectos básicos a tener en cuenta para la formulación y aplicación de estrategias. Así, el propósito de las alternativas estratégicas generadas por el análisis DOFA se fundamentarán en las fortalezas, con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades, Para escoger entre las alternativas generadas por el análisis DOFA se evaluarán confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes. Las alternativas estratégicas generadas contendrán estrategias a nivel funcional para que el Plan Vial mejore considerablemente su desempeño, aún cuando aspectos como mejorar el nivel salarial no puedan darse porque este manejo se sale de las manos de la dependencia y obedece a criterios políticos y hasta de amiguismos. Estas estrategias funcionales permitirán que la dependencia logre un nivel superior en eficiencia, calidad e innovación. Se buscará además cómo llegar más a la ciudadanía y lograr no sólo aceptación, sino afecto.

En todo caso, las estrategias buscan posicionar el Plan Vial del Municipio de Pasto, como una dependencia desatacada en la Alcaldía de Pasto, sobresaliente en sus procesos, logrando que las demás dependencias busquen e imiten el Plan estratégico, para que toda la Alcaldía de Pasto sea un organismo que concentre cada vez más la credibilidad de la ciudadanía y se aumente la conciencia de pago de los impuestos tal vez con agrado por los resultados obtenidos.

Cuadro 16. Listado DOFA Plan Vial Municipio de Pasto

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las obras de infraestructura son factores de desarrollo ▪ Las buenas relaciones e influencia política de los actuales gobernantes ▪ La meritocracia da la oportunidad de mejorar el nivel profesional y de servicio en la Alcaldía. ▪ El Departamento Nacional de Planeación ha promovido La participación ciudadana ▪ PIB con tendencia a la alza ▪ Aumento del nivel de educación en la población Colombiana ▪ Ampliación de la malla vial ▪ El manejo de tecnologías básicas en sistemas, manejo de software ▪ El Internet permite actualizar conceptos y mejorar la calidad de los procesos y servicios ▪ Los temas de alta Gerencia y manejo estratégico de las organizaciones cada día cobran más fuerza a nivel mundial e impulsan a las organizaciones a revisar sus funcionamientos actuales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de criterio en la selección y permanencia del personal en las Instituciones Públicas ▪ Discontinuidad en los procesos y direccionamiento y falta sentido de pertenencia ▪ Creciente nivel de desempleo, subempleo, e informalidad y deterioro del ingreso per cápita por encima del promedio nacional ▪ Mínimo incremento salarial a los trabajadores del sector público del nivel nacional ▪ Desplazamiento de las personas hacia las ciudades ▪ Los ingresos per cápita inferiores a dos salarios mínimos, dificulta la proyección de obras por cofinanciación. ▪ Salarios bajos producen insatisfacción en el cliente interno ▪ Surgimiento de áreas marginales
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obras en base a Plan de Acción ▪ Cumplimiento a obras priorizadas en cabildos ▪ Donación Planta trituradora y Asfaltadora El Capulí ▪ Decisión en aspectos técnicos, administrativos y presupuestales ▪ Talento Humano técnico, capaz, con experiencia y alta calidad Humana. ▪ Reconocida honestidad en los procesos de contratación ▪ Reconocida valoración positiva de las obras ejecutadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadecuada estructura Organizacional ▪ Deficiente Planeación estratégica ▪ Descordinación en la designación de funciones ▪ Baja proyección de tecnología aplicada a la construcción y mantenimiento de vías ▪ Planteamiento inadecuado de la misión. ▪ Baja Capacitación y desarrollo, falta jerarquización de las vías. ▪ Falta de programas para diseño, presupuestación y programación

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen servicio dirigido a las personas visitantes 	<p>de obras. Egoísmo en el manejo de información, proyectos y métodos de diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desperdicio de tiempo por la ausencia de funciones Mal manejo del teléfono ▪ Deficiente organización en el archivo y en el manejo de carpetas y proyectos
------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005

7.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

La Matriz de evaluación del Factor externo del Plan Vial de Pasto con un total ponderado de 2.80, muestra que el Plan Vial percibe del macro ambiente una oportunidad menor, y que las amenazas menores son significativas lo que nos revela que es indispensable plantear estrategias para afrontar las amenazas exteriores.

Cuadro 18. Matriz de Evaluación del Factor Externo.

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	TOTAL CLASIFICACION
OPORTUNIDADES			
▪ Las obras de infraestructura a nivel nacional tienen gran importancia como factores de desarrollo	0.06	3	0.18
▪ Las buenas relaciones e influencia política de los actuales gobernantes tienen injerencia en las proyecciones de las obras que benefician al Departamento de Nariño y del Municipio de Pasto, desde el ambiente Nacional	0.05	4	0.20
▪ La terminación de la provisionalidad y la incorporación de personal por meritocracia da la oportunidad de mejorar el nivel profesional y de servicio en la Alcaldía.	0.07	4	0.28
▪ El Departamento Nacional de Planeación ha promovido La participación ciudadana, la cual cobra cada vez más fuerza	0.05	3	0.15
▪ PIB con tendencia a la alza	0.04	3	0.12
▪ El aumento del nivel de educación en la población Colombiana es una oportunidad para mejorar la calidad de los profesionales, y de las diferentes organizaciones comunitarias con quien es más fácil la proyección de obras en los distintos puntos de las ciudades y corregimientos.	0.05	3	0.15

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliación de la malla vial de la ciudad 	0.05	3	0.15
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El manejo de tecnologías básicas en sistemas, manejo de software para presupuestos, diseños de Ingeniería y bases de datos, es una herramienta básica para la competitividad 	0.07	4	0.28
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las ayudas de comunicación como el Internet permite actualizar conceptos y mejorar la calidad de los procesos y servicios 	0.05	4	0.20
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los temas de alta Gerencia y manejo estratégico de las organizaciones cada día cobran más fuerza a nivel mundial e impulsan a las organizaciones a revisar sus funcionamientos actuales 	0.06	4	0.24
AMENAZAS			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de criterio en la selección y permanencia del personal en las Instituciones Públicas. 	0.07	2	0.14
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La falta de estabilidad genera discontinuidad en los procesos y en el direccionamiento y es ausente el sentido de pertenencia hacia la institución. 	0.05	2	0.10
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creciente nivel de desempleo, subempleo, e informalidad y deterioro del ingreso per cápita por encima del promedio nacional 	0.06	2	0.12
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La política del mínimo incremento salarial a los trabajadores del sector público del nivel nacional, departamental y municipal, crea desmotivación en el cliente interno y hasta casos de corrupción. 	0.05	2	0.10
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El conflicto armado del país ha generado desplazamientos a los cascos urbanos de los municipios. 	0.05	2	0.10
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La población Nariñense tiene ingresos per cápita inferiores a dos salarios mínimos, esto dificulta la proyección de obras por cofinanciación. 	0.06	2	0.12
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El subempleo es un problema 	0.06	2	0.12

generalizado y se ve comúnmente personas que aceptan cargos o trabajos de bajo perfil y tarde o temprano dan a conocer su insatisfacción en el desempeño de sus funciones			
▪ Surgimiento de áreas marginales	0.05	1	0.05
TOTAL	1.0		2.80
CONVENCIONES			
1	AMENAZA IMPORTANTE		
2	AMENAZA MENOR		
3	OPORTUNIDAD MENOR		
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE		

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005 CON BASE EN EL ANÁLISIS EXTERNO DEL LIBRO LA GERENCIA ESTRATEGICA DE FRED R. DAVIS

7.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO PLAN VIAL MUNICIPIO DE PASTO

La Matriz de evaluación del Factor interno del Plan Vial de Pasto con un total ponderado de 2.52, muestra que el Plan Vial se encuentra en un rango de fortaleza menor, y que necesariamente debe replantear sus procesos para que estos resultados sean mejores.

Cuadro 19. Matriz de Evaluación del Factor Interno.

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	TOTAL CLASIFICACION
Fortalezas			
▪ Programación de Obras en base a Plan de Acción	0.09	4	0.36
▪ Cumplimiento a obras priorizadas en cabildos	0.03	3	0.09
▪ Conocimiento de la ejecución de las obras	0.03	3	0.09
▪ Donación de la Planta trituradora y Asfaltadora al Municipio de Pasto por el Instituto Nacional de Vías.	0.09	4	0.36
▪ Talento Humano técnico, capaz, con experiencia y alta calidad Humana.	0.04	4	0.16
▪ Reconocida honestidad en los	0.06	4	0.24

procesos de contratación			
▪ Reconocida valoración positiva de las obras ejecutadas.	0.06	4	0.24
▪ Buen servicio dirigido a las personas visitantes	0.05	4	0.20
DEBILIDADES			
▪ Inadecuada estructura Organizacional	0.07	1	0.07
▪ Deficiente Planeación estratégica	0.06	1	0.06
▪ Descordinación en la designación de funciones	0.05	2	0.10
▪ Baja proyección de tecnología aplicada a la construcción y mantenimiento de vías	0.04	1	0.04
▪ Planteamiento inadecuado de la misión.	0.05	2	0.10
▪ Baja Capacitación y desarrollo, falta jerarquización de las vías.	0.08	1	0.08
▪ Falta de programas para diseño, presupuestación y programación de obras.	0.07	1	0.07
▪ Egoísmo en el manejo de información, proyectos y métodos de diseño	0.04	2	0.08
▪ Desperdicio de tiempo por la ausencia de funciones específicas y desorganización	0.04	2	0.08
▪ Deficiente organización en el archivo y en el manejo de carpetas y proyectos	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		2.52

CONVENCIONES	
1	DEBILIDAD IMPORTANTE
2	DEBILIDAD MENOR
3	FORTALEZA MENOR
4	FORTALEZA IMPORTANTE

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

7.5. VISIÓN

La visión actual es la generalizada para toda la Alcaldía y es la siguiente:
 “Pasto, acogedor espacio de vida saludable. un pueblo participante, emprendedor, creativo y solidario; orgulloso de sus raíces culturales y de sus riquezas

paisajística y artística. centro y líder de una región competitiva, en continuo desarrollo humano sostenible, que genera colectivamente opciones y oportunidades para todos y todas con criterios de equidad y respeto, que aprovecha su localización estratégica en el pacífico, los andes, y el amazonas, aportando a la construcción de país”

El replanteamiento de la Visión sería de la siguiente manera:

La Alcaldía de Pasto será un equipo de alto desempeño, con una excelente valoración dentro y fuera de la Alcaldía, que trabajará feliz, conocedor de la importancia de lo que hace, proyectando obras a futuro y mejorando sus servicios, para lograr que Pasto se convierta en un acogedor espacio de vida saludable. un pueblo participante, emprendedor, creativo y solidario; orgulloso de sus raíces culturales y de sus riquezas paisajística y artística, centro y líder de una región competitiva, en continuo desarrollo humano sostenible, generando cada vez más confianza entre los ciudadanos de Pasto quienes tendrán la posibilidad de pagar los impuestos porque habrán mejores condiciones de vida.

7.6. MISIÓN

Al igual que la Visión, la Misión actual es generalizada para toda la Alcaldía, y es la siguiente:

“La Alcaldía de Pasto, es el equipo comprometido y organizado que gobierna al Municipio; lidera y administra el territorio pastuso, asegura la satisfacción de necesidades públicas y genera las condiciones de desarrollo que mejoran la calidad de vida de todas y todos, mediante una gestión efectiva, fundamentada en la equidad, participación, respeto, y transparencia; para hacer de Pasto un espacio de vida saludable y modelo de convivencia, contribuyendo a la construcción de un país mejor”

Esta Misión debe mejorar la descripción de sus clientes, dirigirse a mejorar la cultura de pago de impuestos medida por la satisfacción del cliente en las acciones de la Alcaldía. Falta además describir la filosofía corporativa, manejo del Talento Humano especificando su desarrollo y su satisfacción para trabajar en la Alcaldía de Pasto.

Esa Misión quedaría contemplada de la siguiente manera:

La Alcaldía de Pasto es el Talento Humano, que ha sido seleccionado por su capacidad, profesionalismo y desempeño, que trabaja a gusto y comprometido con la ciudadanía de Pasto, gobierna, lidera y administra al Municipio de Pasto, y se encarga de crear bienestar en los ciudadanos oriundos de la región, desplazados y visitantes, mejorando la calidad su vida, sus espacios, su seguridad, su salud; equilibrando sus necesidades con la optimización de los recursos percibidos en el

pago de impuestos y tributaciones los cuales se manejan con honradez y transparencia.

7.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los Objetivos estratégicos se trazan pensando en qué pretendemos alcanzar de manera medible.

7.7.1. Objetivos Financieros.

Aunque de manera indirecta el pago del predial se lo maneja en la secretaría de Hacienda del Municipio de Pasto, la captación de recursos en mayor o en menor cantidad afecta el rendimiento del Plan Vial del Municipio de Pasto. Por esta razón, es fundamental fijarse objetivos para mejorar la cultura de pago en los Pastusos.

De la misma forma, es indispensable disminuir el desperdicio de tiempo porque desde el punto de vista de una Institución Pública este desperdicio resulta muy costoso a la hora de evaluar los costos por administración. Por ahora la Dependencia ha enfocado la atención ha disminuir el desperdicio y el uso de papel, útiles, recarga de toners pero se ha descuidado en ubicar correctamente al personal dentro de los procesos seguidos para elaborar cada producto servicio.

- Disminuir sobre costos por obras adicionales y por fallas en las proyecciones de las obras, gracias a la programación, diseño, construcción y seguimiento acertado de las obras viales del Municipio.
- Lograr disminuir el desperdicio de tiempo, incrementando en un 50% las acciones realizadas dentro de los procesos para cada persona que trabaja en el Plan Vial del Municipio de Pasto en un tiempo estimado de seis meses.
- Lograr disminuir el uso del teléfono en forma incorrecta en un 50% en un periodo de seis meses
- Aumentar el pago de impuesto predial en un 50% por la satisfacción de los usuarios al evidenciar la calidad y la proyección a futuro de las obras realizadas por el Plan Vial.
- Optimizar los presupuestos y los diseños para evitar costos en obras adicionales.
- Disminuir en un 63% el costo en la mezcla densa en caliente de asfalto, aprovechando la Planta Asfaltadora y Trituradora del Campamento el Capulí que fue cedida al Municipio de Pasto por el Instituto Nacional de Vías.

7.7.2. Objetivos de Crecimiento.

Se fundamentarían en mejorar el desempeño de la dependencia teniendo en cuenta los puntos citados en el análisis de la matriz DOFA y en expandir la información técnica a otros profesionales, municipios, para convertirse en una dependencia digna de imitar.

Se explotará al máximo el hecho de que se contará con un personal seleccionado por meritocracia, y partiendo de esta estabilidad, se dirigirá la programación de capacitación y desarrollo a la nueva planta.

- Implementar el SIG (Sistema de Información Geográfica) para inventariar las vías urbanas del Municipio, jerarquizarlas, establecer planes a futuro para expandir la ciudad, mejorar la movilidad en el centro de la ciudad, y articular las redes viales centrales con las periféricas por medio de intersecciones viales.
- Mejorar la movilidad de la ciudad ampliando la malla vial y definiendo los ejes estructurantes
- Iniciar la capacitación intensiva a todos los trabajadores del Plan Vial
- Iniciar la confección del libro <<Obras Civiles Plan Vial de Pasto>> con el aporte de todos los trabajadores de la Dependencia.
- Revisar las actividades desarrolladas por todo el personal y analizar los servicios prestados por el Plan Vial y convertir el sistema en un proceso sincronizado de actividades
- Mejorar el clima organizacional el cual será evaluado en la satisfacción del cliente interno
- Colocar una sección específica del Plan Vial en la Página Web de la Alcaldía de Pasto.
- Implementar la red de computadoras interna en el Plan Vial para acceder a la información en todas las áreas.
- Habilitar el sistema de cobro por cofinanciación a nivel del Plan Vial para la proyección a futuro de la red vial.
- Reorganizar la estructura Organizacional del Plan Vial, reforzándola con unas gerencias de área especializadas para diseño, interventoría y mantenimiento.
- Proveerse de un mínimo de 4 inspectores para la vigilancia y control de las obras y mantenimiento de vías.

7.7.3. Objetivos de competitividad.

- Implementar la modalidad de quejas y reclamos y valoración del servicio como una de las acciones realizadas por la dependencia.
- Reducir las quejas por insatisfacción en las obras realizadas en el Plan Vial del Municipio de Pasto.
- Atender las quejas con una velocidad de respuesta entre 10 a 15 días.
- Aplicar al menos una técnica de construcción moderna por año que garantice la economía, representada en mayor duración y calidad de las obras realizadas por el Plan Vial.

- Crear la comisión técnica para la revisión de pliegos, y especificaciones técnicas.

7.7.4. Objetivos Relacionados Con la Responsabilidad Social.

- Garantizar la satisfacción de los clientes implementando la alta calidad, experiencia y tecnología a todos los servicios y productos ofrecidos por el Plan Vial del Municipio de Pasto.
- Mejorar la aceptación y afecto de los ciudadanos de Pasto que visitan el Plan Vial de Pasto.
- Publicar el manual de procedimientos para realizar las obras del Plan Vial del Municipio de Pasto.
- Cumplir eficaz y eficientemente con todos los proyectos y obras emprendidos por la dependencia.
- Cumplir al menos con el 80% con las obras de cabildos fijadas en el periodo actual.

7.8. ESTRATEGIAS

La matriz de segmentación y la matriz Ansoff, resumen las estrategias del Plan Vial del Municipio de Pasto. Posteriormente se detallan las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, y diversificación teniendo en cuenta que el Plan Vial del Municipio de Pasto trabaja como producto un servicio.

7.8.1. Estrategia de Penetración de Mercado.

Se fundamenta en mejorar la participación en el mercado con el que actualmente trabaja, mejorando sus productos.

El Plan Vial mejorará fundamentalmente la calidad de los proyectos, las obras viales y de espacio público, el parcheo y mantenimiento de vías despavimentadas. En relación a estos dos últimos productos, muy criticados por la ciudadanía por su poca duración, se proyectarán parcheos durables, esto significa que se cubrirá mayor área intervenida, ya que actualmente se trabaja solamente la sección afectada, y como el área que la rodea está en mal estado, termina por deteriorar cualquier arreglo. Se plantea además en este Plan estratégico el funcionamiento de la Planta trituradora y asphaltadora ubicada en el Campamento el Capulí de Ipiales para disminuir los costos. En este sentido, desde hace ya algunos años, se ha venido adelantando varias gestiones a favor del Municipio, una de las cuales consiste en que el Instituto Nacional de Vías donó al Municipio de Pasto esta planta, y exigió únicamente los estudios técnicos para ponerla a funcionar, como se detalla en el capítulo IX. Similarmente se debe replantear el mantenimiento de

las vías despavimentadas con recebo ya que llegada la época invernal se deterioran nuevamente porque el agua de lluvia termina por hacer surcos y se lleva todo el recebo. Se realizarán entonces mantenimientos con recebo mejorado, esto es, recebo mezclado con suelo cemento o con asfalto para aumentar su duración entre dos y tres meses más. Se dirigirán obras a los estratos 4 y 5 sobretodo en parcheos con cambio de redes de acueducto y alcantarillado.

7.8.2. Estrategia de Desarrollo de Mercado.

Se ha identificado como nuevo mercado a las personas desplazadas, visitantes y personas de otros municipios y departamentos que se han radicado en nuestra ciudad.

Se ha fijado como meta mejorar la ejecución de las obras civiles en sectores que se han ido caracterizando como sitios marginales donde llegan desplazados para mejorar su calidad de vida. Se pensaría en este tipo de obras coordinando el apoyo con mano de obra no calificada por habitantes del sector intervenido.

La Jerarquización de las vías permitirá conocer la ciudad globalmente, y por medio del Sistema de Información Geográfica se tendrá las coordenadas de todas las vías, el estado de las mismas, etapa de construcción, responsables, etc. Esta información ayudará al desarrollo de planteamientos futuras para la expansión de la malla vial, y el mejoramiento de la movilidad en el centro de la ciudad.

7.8.3. Estrategia de Desarrollo de Producto.

Para el mercado tradicional se desea llegar con un nuevo producto como es un libro técnico que servirá de consulta a Ingenieros, arquitectos, estudiantes de áreas de construcción, ciudadanos pastusos, y de otras partes. Así mismo se diseñará el manual explicativo de la forma cómo se puede gestionar una obra en el Plan Vial del Municipio de Pasto, didáctico y entendible para cualquier persona.

7.8.4. Estrategia de Diversificación.

Mediante la publicación del manual para acceder a las obras del Plan Vial, se espera que la comunidad de desplazados y visitantes conozcan a fondo la forma de trabajar el Plan Vial y la forma de acceder a obras de tipo vial y espacio público en el sector donde residen. Así mismo personas de otra parte tendrán la oportunidad de conocer el libro <<obras viales del Plan Vial Municipio de Pasto>> con conceptos técnicos y empíricos sobre obras viales ejecutadas en el Municipio de Pasto.

Cuadro 20. Matriz Ansoff Plan Vial Municipio de Pasto

	PRODUCTOS TRADICIONALES	PRODUCTOS NUEVOS
	DESARROLLO DE MERCADOS (SEGMENTACION)	DE DIVERSIFICACION
MODERNIZACION	MERCADO: DESPLAZADOS, VISITANTES, RADICADOS DE OTROS SITIOS PRODUCTOS: EJECUCION DE OBRAS VIALES Y DE ESPACIO PÚBLICO, PARCHEO, MANTENIMIENTO DE VÍAS DESPAVIMENTADAS	MERCADO: DESPLAZADOS, VISITANTES, RADICADOS DE OTROS SITIOS PRODUCTOS: CONFECCION Y VENTA LIBRO <<OBRAS VIALES DEL PLAN VIAL >> CONFECCION Y DISTRIBUCION <<MANUAL PARA ACCEDER A OBRAS DEL PLAN VIAL>> ALQUILER DE ASFALTADORA DEL MUNICIPIO
	PENETRACION	DESARROLLO DE PRODUCTOS (DIFERENCIACION)
MODERNIZACION	MERCADO: CIUDADANÍA PASTUSA, GREMIO DE TRANSPORTADORES INTERURBANOS, TRANSPORTADORES QUE ATRAVIEZAN LA CIUDAD DE PASTO, INGENIEROS ARQUITECTOS CONTRATISTAS, LIDERES COMUNIDARIOS PRODUCTOS: ELABORACION DE PROYECTOS, EJECUCION DE OBRAS VIALES Y DE ESPACIO PÚBLICO, PARCHEO, MANTENIMIENTO DE VÍAS DESPAVIMENTADAS	MERCADO: CIUDADANÍA PASTUSA, GREMIO DE TRANSPORTADORES INTERURBANOS, TRANSPORTADORES QUE ATRAVIEZAN LA CIUDAD DE PASTO, INGENIEROS ARQUITECTOS CONTRATISTAS, LIDERES COMUNIDARIOS PRODUCTOS: CONFECCION Y VENTA LIBRO <<OBRAS VIALES DEL PLAN VIAL >> CONFECCION Y DISTRIBUCION <<MANUAL PARA ACCEDER A OBRAS DEL PLAN VIAL>>

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

8. FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

8.1. LA DIRECCIÓN

- **Análisis de la Situación Actual del Área.** La dirección no cuenta con una adecuada estructura organizacional que permita el buen desempeño, proyección de obras a futuro que contribuyan al desarrollo de la ciudad, y mayor control en las obras, hay desorganización en el manejo de la información y mala atención al usuario por la secretaria. La dirección no conoce de temas relacionados con la alta gerencia.

- **Objetivos Funcionales de Corto Plazo**

El planeamiento de los objetivos se hará para cumplirlos a un año.

- Aumentar en un 50% la eficiencia y calidad del Plan Vial del Municipio de Pasto mejorando la estructura organizacional.

- **Actividades**

- Estudiar con todo el equipo del Plan Vial cuál sería la mejor estructura del Plan Vial, número de profesionales, inspectores, etc., creación de subáreas y especialización de taras en cada subárea.
- Solicitar concretamente el personal de apoyo ante talento humano en base a los requerimientos presentados
- Brindar el apoyo logístico de radiocomunicación con todos los inspectores para ejercer un control y seguimiento adecuado de cada obra desde la oficina y desde la obra.
- Capacitar al directivo en temas gerenciales, manejo de Talento Humano e inducir a la aplicación del presente plan estratégico.
- Como hasta el momento se ve una gran dificultad de separar el aspecto político de la Alcaldía de Pasto, se debería tratar de institucionalizar no sólo los planes de acción los cuales son por año, sino el seguimiento de planes estratégicos con el respectivo control y seguimiento independiente de quien dirija la organización
- Incorporar dentro de la planta un profesional que maneje el Plan de Acción y quien de cuenta del control y le haga seguimiento.

Cuadro 21. Plan de Acción. Gerencia

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
<p>El director no cuenta con una planta de personal que logre cubrir todos los requerimientos de forma adecuada, las obras sufren de interventorías a nivel de la oficina en forma atomizada y no es permanente.</p> <p>El director no tiene estabilidad y los cambios de administración dejan todos los propósitos a largo plazo a mitad de camino</p>	<p>La Alcaldía tiene muchas personas en el nivel auxiliar y técnico pero muy pocas en el nivel profesional, también se presenta el fenómeno del subempleo porque existen profesionales nombrados como técnicos y hasta como auxiliares.</p>	<p>Baja calidad en el trabajo. Inconformidad en el Talento Humano por el subempleo, menor eficacia y eficiencia.</p> <p>Algunas Dependencias con exceso de personal y otras como el Plan Vial con un número escaso.</p>	<p>El Plan Vial debe antes que esperar a que una reestructuración se realice, estudiar con todo el equipo de trabajo cual sería la adecuada estructura organizacional y en la medida de lo posible, pedir el apoyo a Talento Humano para que envíen más personas para cumplir el trabajo de inspectoría de obras en forma permanente como apoyo a la interventoría.</p>

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

8.2. TÉCNICA

La sección técnica no se encuentra en línea con las últimas tecnologías para ayudas en diseños, presupuestos de obra, seguimiento y control de las mismas.

Cuadro 22. Plan de Acción. Técnica

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
La sección Técnica no está actualizada ni capacitada en nuevas tecnologías y software de diseño	Indiferencia ante la capacitación del Talento Humano	Baja calidad en diseños, proyección de presupuestos y en las exigencias técnicas de las obras.	Capacitación intensiva, a todo el personal técnico del Plan Vial en programas específicos de diseño, programación de obras, presupuesto, nuevas tecnologías y procedimientos de construcción, nuevos productos tecnológicos
Falta de aplicación de tecnología sobretodo en el área de mantenimiento de vías	Falta de presupuesto, cofinanciación y planificación	Baja tecnología, menor rendimiento, mayores costos	Buscar la cofinanciación a nivel nacional para la adquisición de nuevos equipos, de una planta esfaldadora, y una recicladora de asfalto. Conformación de equipo de análisis de especificaciones y pliego de licitaciones e invitaciones públicas

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

- **Objetivos**

Elaborar proyectos para la cofinanciación nacional e internacional para la adquisición de equipos para una planta de asfalto y una recicladora de asfalto, que contribuya a mejorar la actividad de mantenimiento de vías.

Capacitar al Talento Humano en software de diseño, programación, presupuestación, seguimiento de las obras de Ingeniería, bases de datos para manejo de archivo.

- **Actividades**

- Realizar cotizaciones del precio del Metro cúbico de concreto asfáltico comprado a particulares y encontrar la relación costo beneficio de la adquisición de una planta de asfalto
- Solicitar a la Oficina de Apoyo Logístico y Talento Humano la capacitación intensiva del personal del área técnica en software de diseño, programación, presupuesto, control y seguimiento de las obras.
- Realizar reuniones periódicas con el equipo de análisis de las especificaciones técnicas y pliegos de licitaciones.
- Involucrar a la Universidad de Nariño en las capacitaciones y actualizaciones en nuevas técnicas y métodos constructivos y de diseño.
- Contratar capacitación para el manejo de los programas AUTOCAD, LICITA y PROYECT para todos los funcionarios del Plan Vial
- Designar una persona para el manejo y actualización de la base de datos del Project de la oficina.
- Exigir el estricto cumplimiento de las programaciones de obra y de presupuesto.
- Evaluar en qué casos se están presentado problemas en el cumplimiento de las programaciones de obra y costos y aplicar correctivos.
- Contratar una asesoría en planeación de grandes obras por planificadores urbanísticos de las grandes ciudades como Bogotá y Medellín.
- Conformar el equipo de Constructores y Consultores para el análisis de las especificaciones técnicas y pliegos de licitaciones del Plan Vial del Pasto.

8.3. SECCIÓN FINANCIERA

- **Análisis de la Situación Actual del Área.** Baja capacidad de eficiencia por la inexistencia de personal adecuado.

- **Objetivo**

Aumentar la eficiencia y productividad de la sección Financiera en un 50% en el término de una año.

- **Actividades**

- Buscar el apoyo de un profesional de planta o contratista, preferiblemente contador, para el manejo de la sección Financiera.
- Capacitar a todo el Talento Humano de la Sección Administrativo en el manejo de computador, organizar una base de datos para solicitudes de constancias, aprobación de pólizas y pago del personal contratista
- Suprimir la extensión telefónica en las áreas donde su uso es inadecuado.

Cuadro 23. Plan de Acción. Sección Financiera.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
La sección Administrativa no cuenta con el personal suficiente para la ejecución aceptable de sus funciones	Indiferencia ante la capacitación del Talento Humano	Baja eficiencia, desperdicio de tiempo y desorden	Capacitación intensiva, a todo el personal de la sección Administrativa
Mal manejo del archivo	Se piensa que el archivo no tiene tanta importancia	Desorden en el manejo de la información, falta de control en derechos de petición, en solicitudes ya efectuadas y seguimiento a cada una	Capacitación en manejo de archivo, Creación de una base de datos para la recepción, control y seguimiento de las solicitudes, archivos de contratos, informes de interventoría, consultoría, y planos

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

8.4. SERVICIOS GENERALES

- **Análisis de la Situación Actual del Area.** Manejo inadecuado del archivo de correspondencia, estudios, consultorías, contratos de obra, e informes de interventoría.

- **Objetivos**

Mejorar la atención al usuario en un 100% en un tiempo meta de 1 año.
Mejorar la recepción y control de solicitudes y documentos.

- **Actividades**

- Capacitar el Talento Humano de servicios generales en temas de relaciones humanas, y manejo de archivo
- Disponer de un sitio adecuado para el almacenamiento por orden cronológico de solicitudes, proyectos, contratos, consultorías, informes de interventoría y otros.
- Se dispondrá de una base de datos para el ingreso de la solicitud por primera vez, teniendo como referencia la cédula del solicitante y el barrio o comuna, con el fin de hacerle seguimiento al estado de la misma, determinar si se encuentra en fase de prefactibilidad, factibilidad o por el contrario la inviabilidad, caso en el cual la base de datos aborte todos los datos para darle paso a una siguiente solicitud.
- De la misma forma se dispondrá de una base de datos para tener el registro de los contratos ejecutados y en ejecución para la expedición de constancias de obra, sin embargo no se podrá prescindir de los documentos escritos por cuanto esta información puede alterarse en cuanto se refiere a las constancias de obra donde se verifica cantidad de metros cuadrados de pavimento o de obra. De esta forma el personal de servicios generales adquirirán una importancia dentro del proceso de seguimiento y manejo de la “historia” de la oficina.

Cuadro 24. Plan de Acción. Servicios Generales.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
Mal manejo del archivo, muy regular atención al ciudadano, no existe control a la evolución de las solicitudes. Deficiente almacenamiento e inventario de contratos, planos e informes de consultoría e interventoría.	Indiferencia ante la capacitación del Talento Humano Se piensa que el archivo no tiene tanta importancia	Baja eficiencia, desperdicio de tiempo y desorden Desorden en el manejo de la información, falta de control en derechos de petición, en solicitudes ya efectuadas y seguimiento a cada una	Capacitación intensiva, a todo el personal Capacitación en manejo de archivo, Creación de una base de datos para la recepción, control y seguimiento de las solicitudes, archivos de

			contratos, informes de interventoría, consultoría, y planos
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

8.5. RESPONSABLES

Los responsables del mejoramiento del Plan Vial y de que el Plan de Acción se cumpla a cabalidad son todas las personas que trabajan en la dependencia. Desde la secretaria quien es la primera imagen que tiene el usuario de la dependencia, hasta la sección técnica.

8.6. POLÍTICAS

Las políticas son de mejoramiento total del Plan Vial del Municipio de Pasto, basándose en una capacitación intensiva en todas las áreas de la dependencia de manera que se consiga elevar el nivel de conocimientos, se logre una mayor motivación para el trabajo y se pueda competir con calidad, tecnología, y a la par con otras entidades de obras públicas del país, Implementación de tecnología y reforzamiento de la planta.

9. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Se reorganizará la estructura Organizacional del Plan Vial y se programarán metas a cumplir en cada una de las áreas y subáreas. El presupuesto aproximado de lo que se debe invertir para poner en práctica el Plan Estratégico se verá más adelante.

Seguramente la aplicación de las estrategias, y sobretodo en el cambio de la estructura organizacional desatará resistencia en algunas personas, se acudirá al siguiente procedimiento:

Para el caso de la Dirección: el director explicará la nueva estructura organizacional, su fundamento y las estrategias relacionadas con todas las secciones. Se explicará el proceso total a seguir para alcanzar cada producto, y se inducirá a que las personas se identifiquen en qué lugar del proceso intervenían antiguamente, y en cual quedarían con la aplicación del Plan estratégico, además la forma de evaluar los procesos. Para el caso de la estrategia de capacitación, se explicará en qué campos se capacitará el Talento Humano y porqué, reglas generales, fechas de reuniones periódicas, qué se espera lograr con cada estrategia, y se programarán las fechas para realizar encuestas dirigidas a la comunidad para conocer la opinión de la comunidad.

Para el caso de la sección técnica se detallarán los cronogramas de capacitación y las fechas o proyectos donde se iniciarán a aplicar en conjunto todos los software, se establecerán las fechas para conformar el grupo de evaluación de los pliegos, especificaciones, incentivos, etc. En conjunto con la sección financiera se controlará el ingreso de recursos provenientes del alquiler de la planta de asfalto y se proyectarán obras de importancia con la renta de la misma. El equipo técnico deberá realizar el acompañamiento necesario para la habilitación de la Planta asfáltadora, estudios de la mezcla, análisis de costos. En nuestro caso, se realizó el estudio de costo del metro cúbico de mezcla asfáltica en caliente obteniendo un precio de \$103.761 en la planta, y con el transporte, estimando que aproximadamente existen 50 Km de distancia hasta la ciudad de Pasto, se tendría un valor aproximado de \$147.511, y teniendo en cuenta que el precio de la mezcla asfáltica con las asfáltadoras de la ciudad es de aproximadamente \$382.910, se tendría un ahorro de \$235.399 por metro cúbico, dato determinante en el ahorro para pavimentación de vías. Según los estudios adelantados por la Alcaldía de Pasto, en coordinación con los municipios de Funes, Ipiales, Túquerres y Potosí, se determinó que la habilitación y puesta en funcionamiento de la Planta de Asfalto y Trituradora del Capulí en la Vía Pasto- Ipiales, tenía un costo aproximado de \$200.000.000.00 y otros costos que no se pueden determinar por cuanto son costos que van surgiendo en la operación de la maquinaria. Dicho costo no se puede asumir por la Alcaldía de Pasto, y es conveniente que se alquile la planta inicialmente para cubrir con estos costos, y

posteriormente sea explotada directamente por la Alcaldía de Pasto. La ventaja es que como la Planta pertenece al Instituto Nacional de Vías, se debe ceder a la Alcaldía de Pasto sin ningún costo porque se trata de convenios entre instituciones públicas. Estas negociaciones van en buen camino desde el año de 2002, y ya se ha logrado la cesión de la planta a la Alcaldía de Pasto por parte del Instituto Nacional de Vías, ya se llevó a cabo la Invitación Pública para el arrendamiento de la Planta, y se estima que en un año se termine satisfactoriamente el contrato de arrendamiento con unos bienes transferidos al municipio de aproximadamente para el mejoramiento de la Infraestructura Vial del Municipio.*

La sección de servicios generales y las secretarias y auxiliares administrativos cumplirán las actividades relacionadas para el cumplimiento de los objetivos propuestos y serán evaluadas por el avance en el manejo del archivo, el manejo de las bases de datos para registrar, manejar, actualizar todo tipo de información relacionada con contratos, historia de solicitudes y avance en cada caso, con el previo visto bueno de la sección técnica- administrativa.

* FUENTE: CONSULTORÍA EVALUACION ECONÓMICA Y FINANCIERA PLANTA DE ASFALTO CAMPAMENTO EL CAPULI DIC 23 2003

10. SEGUIMIENTO Y CONTROL

10.1. IMPORTANCIA DEL CONTROL

Todo el esfuerzo en plantear el presente Plan Estratégico sólo tendrá verdaderos resultados si se le da continuidad al mismo y se consigue un verdadero sentimiento de pertenencia de todo el Talento Humano por el Plan Vial.

El control buscará el cumplimiento de todos los objetivos planteados, revisar si las actividades se están llevando a cabo de forma correcta, si el Talento Humano trabaja satisfecho. Esta vigilancia nos permitirá descubrir posibles fallas y corregirlas para luego volver a reiniciar el proceso.

10.2. INDICADORES DE GESTIÓN

Objetivo : Aumentar en un 50% la eficiencia y calidad del Plan Vial del Municipio de Pasto mejorando la estructura organizacional.

Indicador: Número de metros cuadrados de Pavimento ejecutados/Número promedio (3 años) de metros cuadrados de pavimento ejecutados.

Objetivo: Elaborar proyectos para la cofinanciación nacional e internacional para la adquisición de equipos para una planta de asfalto y una recicladora de asfalto, que contribuya a mejorar la actividad de mantenimiento de vías.

Indicador: Número de proyectos viabilizados a nivel nacional

Objetivo: Capacitar al Talento Humano en software de diseño, programación, presupuestación, seguimiento de las obras de Ingeniería, bases de datos para manejo de archivo.

Indicador: Número de horas por curso de capacitación

Indicador: Número de proyectos elaborados con nuevos métodos/ Número total de proyectos promedio (en 3 años) por año.

Indicador: Eficiencia= Número de proyectos ejecutados/ Número de proyectos planteados.

Indicador: $\text{Tiempo empleado por proyecto nuevo método} \times 100 / \text{Tiempo empleado por proyecto tipo método antiguo}$

Objetivo: Aumentar la eficiencia y productividad de la sección Financiera en un 50% en el término de una año.

Indicador: Productividad = Número de Cuentas de Pago/Número de personas ocupadas

Indicador: Eficiencia= Número de ordenes de pago cobradas por semana/ Solicitud de ordenes de pago por semana

Objetivo: Mejorar la atención al usuario en un 100% en un tiempo meta de 1 año.

Indicador: Número de quejas por año

Objetivo: Disminuir los costos de la mezcla densa en caliente de asfalto en un 63% produciéndola directamente en la Planta del Campamento Capulí.

Indicador: Costo/Beneficio

Indicador: $\frac{\text{Número de metros cuadrados pavimentados con mezcla producida en la planta del Campamento Capulí}}{\text{Número de metros cuadrados pavimentados con mezcla comprada a asfaltadoras locales}} * 100$

11. CONCLUSIONES

El Plan Vial del Municipio de Pasto funciona aceptablemente pero, con el afán de cumplir con las metas inmediatas de cada año, se ha olvidado de lo fundamental, de mirar hacia adentro y hacia fuera. Este Plan estratégico ha permitido reconocer muchos aspectos que valen la pena ser acogidos por quienes dirigen la dependencia.

A pesar de realizar Planes de Acción de forma anual, El Plan Vial muestra deficiencias de fondo en la estructura administrativa, la cual está mal planteada, insuficiente y necesita una gran reestructuración.

A lo largo de los años, se ha demostrado que, ante buenas administraciones, la cultura de pago de los impuestos aumenta, este hecho nos lleva a pensar más en los usuarios, en la forma cómo ellos se pueden sentir satisfechos, ya que este resultado será positivo también para el Municipio

La sección Técnica posee un solo profesional nombrado como tal, entre tanto otras empresas como el IDU maneja por áreas todo lo que en el Plan Vial se centraliza en una sola persona. Esta deficiencia mayor es la que preocupa mucho a la administración, pero las reestructuraciones que se han realizado son insipientes, y nunca llegan a la raíz del problema.

Se mira una total indiferencia de la Oficina de Talento Humano para analizar los problemas de fondo de la función y de la forma como lo hace cada dependencia. Talento Humano sólo se limita a recepcionar hojas de vida y en muchos casos ha recurrir a la politiquería para algunas incorporaciones o asensos.

El Plan Vial debe ser visto como una gran estructura no como una persona que lidera o que sabe o que maneja, debe ser un grupo de personas que luchan todas por hacer funcionar su dependencia.

Es evidente el desorden y mala atención al usuario en el área de la secretaria de la dirección. Este aspecto va en contra de la política del estado no sólo a nivel local sino a nivel nacional quien ya empieza a pensar más en el cliente.

La mayoría de las personas que trabajan en las instituciones públicas piensan que son eternas así como las instituciones en las que trabajan, por eso la falta de sentido de pertenencia. El planteamiento adecuado de la misión nos permitirá aumentar el sentido de pertenencia hacia la dependencia, hacer sentir importante al Talento Humano, asignándole responsabilidades en caminadas a resultados en lugar de funciones, el hacerle entender que lo que

hace es parte de un proceso que lleva a la entrega de un producto dirigido a la comunidad.

El Plan Vial se ha destacado por su honestidad, aspecto fundamental en la credibilidad de los usuarios, en los Ingenieros contratistas y consultores.

Con un reajuste en la estructura organizacional y la aplicación de este plan Estratégico se dará cambio fundamental en el Plan Vial, con capacitación y más preocupación por el cliente interno, es factible llegar a constituirse en una gran empresa como las elegidas en la comparación en el Benchmarking.

Se debe pensar en implementar tecnología en los procesos de diseño, programación, presupuestación, y control de las obras.

El verdadero dolor de cabeza del Plan Vial lo constituye el mantenimiento de las vías despavimentadas, porque la mayoría de la red vial del centro de Pasto ya ha cumplido su vida útil y en especial se presenta este problema en las de asfalto. Las empresas productoras de asfalto de la ciudad son monopolios que cuando quieren venden el producto y con este hecho obligan a que se les compre directamente a ellos, quienes en su mayoría son incumplidos. Plan Vial debe pensar en comprar una recicladora de asfalto y en una planta de asfalto, éste sería un gran paso para ir en línea con la tecnología y con los procesos sostenibles, y se pensaría en expandir el mercado en un futuro inmediato a los municipios cercanos.

La principal problemática de la región en factores avanzados para el progreso y normal actividad del sector constructor, tiene que ver con la ausencia de cultura de planificación, baja capacidad técnica, protagonismo, escasez de financiación con recursos propios, falta de innovación y de vinculación de las universidades en los temas técnicos, tecnológicos y críticos.

Los principales factores de éxito de las empresas analizadas en el Benchmarking son la calidad, la experiencia, la Tecnología, las relaciones públicas, programación y planificación rigurosas, precios competitivos, gran infraestructura y talento humano especializado, y por último la separación de la función pública de la política.

El trabajo del Plan Vial, con toda la fortaleza en su personal técnico, con virtudes como la honestidad y el empeño, con mucha voluntad política, con personas que lideren procesos y relaciones públicas en el interior del país puede lograr todo lo planteado en este Plan estratégico.

El Plan Vial debe mejorar la supervisión, interventoría, la proyección de obras, diseños y presupuestos evitando obras adicionales.

Se debe implementar una base de datos para llevar el almacenamiento adecuado de solicitudes, estado de las mismas, factibilidad, etc., otra base de datos en orden cronológico de contratos y actas de finalización para la respectiva expedición de certificaciones de obra. Debe existir además una base de datos de las consultorías llevadas a cabo por la dependencia, en todo caso la información de levantamientos topográficos, diseños de obra, y otros se deben exigir en medio magnético cumpliendo bases técnicas y especificaciones estándar para cada proyecto, para alimentar la base de datos.

Se debe crear dentro del área técnica una sección exclusiva para el diseño, con tecnología aplicada al trabajo de oficina como a la construcción.

No se debe ahorrar en la inversión de estudios técnicos para la construcción y mantenimiento de proyectos viales de gran envergadura.

El alcalde debe impulsar el Plan de Obras para desarrollar las mallas viales de la ciudad, en cuyo caso, y dada la posible oposición del consejo Municipal, debe hacer uso de la facultad que le otorga la Ley para poner en vigencia dicho acuerdo.

12. RECOMENDACIONES

A pesar de que se ha adelantado la cesión de la Planta Asfaltadora y trituradora ubicada en el campamento el Capulí por parte del Instituto Nacional de Vías a la Alcaldía de Pasto, y al no existir recursos para ponerla en funcionamiento, se debió alquilarla a la Unión Temporal Invías Plan 2500, se debe optimizar al máximo los productos resultantes de este alquiler en proyectos de mantenimiento de vías recuperando áreas considerables para garantizar su duración. Así teniendo en cuenta que mensualmente se perciben \$9.000.000 aproximadamente, esto nos permite rehabilitar 763 M2 de Pavimento (100 ml aproximadamente), aspecto significativo para la recuperación de la malla vial de la ciudad.

Es fundamental que Plan Vial cuente con Software y personal especializado en el manejo de programación de obras, para realizar mayores controles a las obras en ejecución.

El Plan Vial debe aprovechar las oportunidades del Macroambiente relacionada con la inyección de recursos a nivel Nacional y presentar grandes proyectos para ser cofinanciados ya que sólo se ha limitado a la proyección y ejecución de obras con recursos propios.

Las vías despavimentadas se deben mantener con recebo, pero estos mantenimientos duran poco tiempo sobre todo con la lluvia. Se debe pensar en nuevas tecnologías para garantizar mayor durabilidad en estos trabajos.

Debe haber especial atención en mejorar la atención al cliente, en trato personal, y en organización de sus sitios de trabajo, manejo de computador, software, diseños de vías y pavimentos y manejo de archivo, Plan de desarrollo, Plan de Acción, Cabildos, etc.

Se debe pensar seriamente en la publicación de textos técnicos para crear una imagen técnica de la dependencia y al igual que en las empresas IDU y EEPP realizar manuales para los usuarios, como guías a seguir para el trámite de solicitudes de obras y presentación de proyectos para cabildos. Todo lo anterior, en coordinación con la Universidad de Nariño.

El Plan Vial debe implementar el Sistema de Información Geodésica para realizar un inventario de las vías, como ayuda en el diagnóstico, proyección de obras y conocimiento generalizado de la red vial, ayuda indispensable para realizar la jerarquización de las redes viales y con esto identificar cuales redes deben implementarse para mejorar la movilidad adecuada del centro de la ciudad y de la periferia y cuales vías serán conectoras según el sentido de las vías que debe

coordinarse con Tránsito y Transporte Municipal, proyecciones acordes con los lineamientos establecidos por Ingeominas.

Se daría un avance importante si se lograra que el Alcalde iniciara conversaciones con otros países para la elaboración de estudios de factibilidad para la jerarquización de las vías, construcción de autopistas, puentes, mantenimiento de la malla vial, así como lo hizo en su momento el Alcalde de Bogotá Antanas Mocus en 1996 con el Japón.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Novena Reimpresión. Fondo Editorial Legis.

ERASO CHAMORRO, Yipsi Marcela y GAVIRIA MUÑOZ, Huxley Andrés. Formulación del Plan Estratégico para la Sociedad Constructora INECON-TE LTDA- Regional Pasto. San Juan de Pasto, 2004.

GONZALES, Carlos Iván y POZUECO, Gladis Helena. Anteproyecto De Grado Proceso De Creacion Del Centro De Salud San José Del Municipio De Leiva Nariño, En Empresa Social Del Estado. San Juan de Pasto, 2003

HILL, Charles W. Administración Estratégica Un enfoque Integrado. University Of Washington. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1996.

LADRON DE GUEVARA, Laureano. Metodología de la Investigación Científica. Universidad Santo Tomás, Bogotá, 1978.

LEAL CARDOZO, Leonel. Modulo de Calidad Total y Teorías Extemporáneas. Especialización en Alta Gerencia, Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, Mayo de 2003

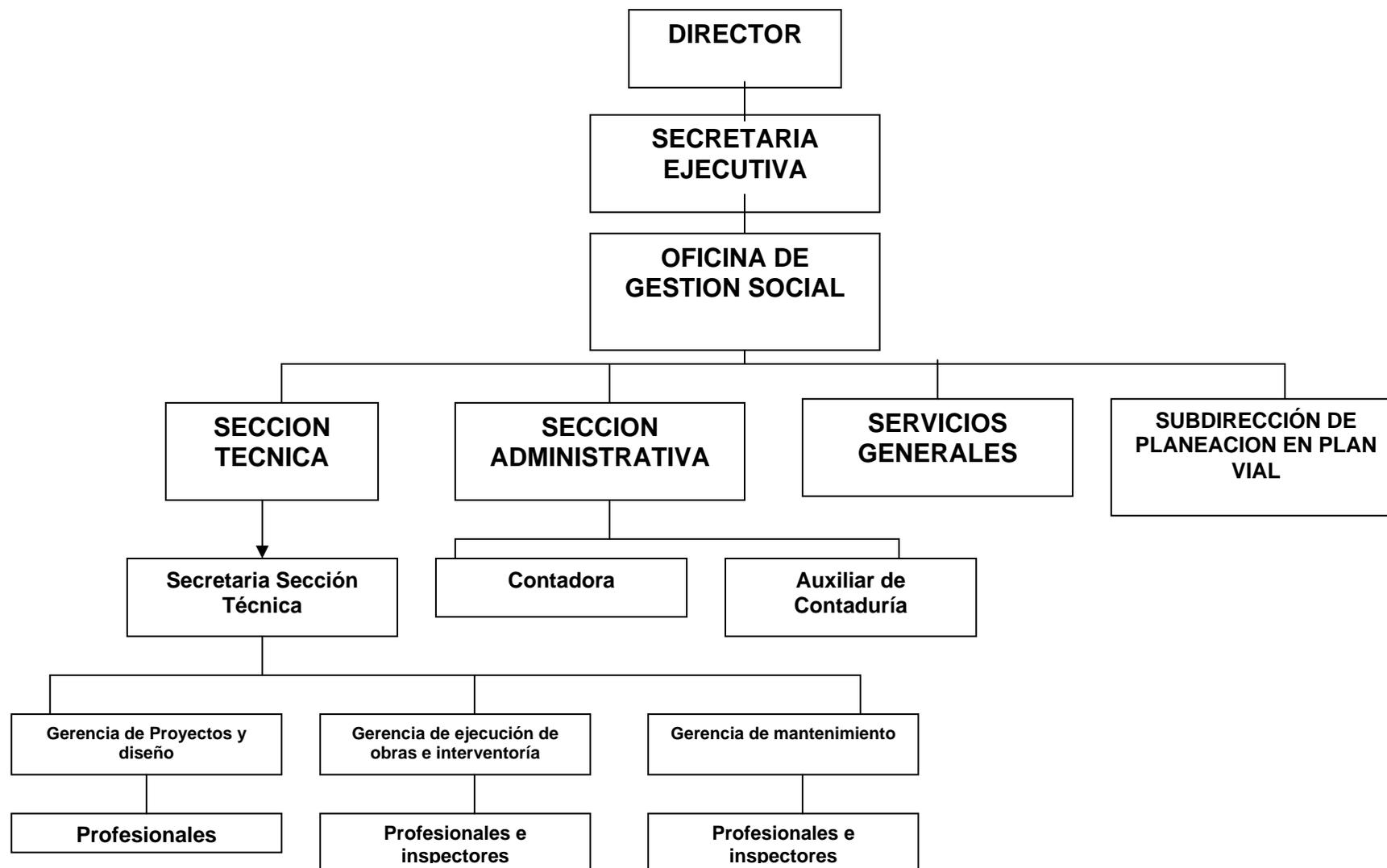
MARTINEZ, Ivan. Módulo Gerencia de Mercadeo. Especialización en Alta Gerencia. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto, Nariño, Colombia Noviembre de 2003.

PATIÑO MORA, Armando. Gerencia del Talento Humano. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. San Juan de Pasto, 2003.

PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Centro Editorial Universidad del Valle. Cali, 1990.

SOLARTE ESPARZA, Ernesto. Cómo Orientar su Empresa hacia el Servicio al Cliente. Tercera Edición. Bogotá Colombia. Agosto de 1998.

Figura 5. Esquema Organizacional Propuesto Para El Plan Vial



3.6. MATRIZ DE EVALUACION INTEGRADA DEL ENTORNO

Cuadro 6. Matriz De Evaluación Integrada del Entorno

ENTORNO POLITICO

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Las obras de infraestructura a nivel nacional son factores de desarrollo.	El Plan Vial proyecta y ejecuta obras de infraestructura las que dinamizan el desarrollo de la ciudad	Las obras de Infraestructura en especial las viales, se convierten en medios de comunicación y transporte que contribuyen al desarrollo de una región. El gobierno Nacional destina y seguirá destinando recursos a las regiones para que se proyecten y desarrollen obras de infraestructura.	Es una OPORTUNIDAD en el sentido de que el Gobierno siempre debe destinar recursos para obras de infraestructura y su administración
Relaciones gubernamentales políticas para la proyección de obras viales	Infraestructura Vial	Es benéfico para las diversas regiones del país la relación entre gobernantes y los representantes políticos quienes son la voz de sus regiones para la búsqueda de recursos.	Es una OPORTUNIDAD la consecución de recursos Nacionales en apoyo a los recursos propios.
La reelección de Presidente y de otros gobernantes.	Las decisiones políticas y la influencia de sus fuerzas en los planes de ejecución de obras	Las decisiones políticas traen consigo la influencia o la preferencia hacia algunas regiones u obras teniendo en cuenta el apoyo electoral hacia los gobernantes	Es una AMENAZA ya que los recursos destinados para obras de una región se trasladen a otra y de la misma forma la politiquería moverá a muchas personas de sus puestos de trabajo.
Influencias políticas	La permanencia o no del personal de contrato dentro de la Alcaldía obedece en un noventa por ciento	Para obtener y preservar un contrato en la Alcaldía de Pasto se debe poseer una influencia política fuerte. La tendencia es a disminuir este fenómeno con la meritocracia	Se evidencia que es una AMENAZA ya que la llamada "fuga de cerebros" o despido de personal valioso es una pérdida de continuidad en los procesos.

	a influencias políticas en el ámbito municipal, departamental y hasta nacional.	que opera a nivel nacional.	
Reforma de Carrera Administrativa	La carrera administrativa opera en las Instituciones públicas.	La reforma de carrera administrativa hace que los empleados no tengan una estabilidad asegurada dentro del Municipio	A pesar de que la inestabilidad laboral es una AMENAZA para los trabajadores del municipio, también es una factor para que muchos de ellos se actualicen, y busquen desempeñarse mejor en su trabajo
Terminación de la Provisionalidad	La nueva legislación nacional termina la provisionalidad en cargos públicos	La terminación de la provisionalidad y la incorporación de personal por meritocracia da la oportunidad de mejorar el nivel profesional y de servicio en la Alcaldía	Aumento de OPORTUNIDADES Para mejorar la calidad de los procesos, criterios, diseños y servicio al cliente
Bajo incremento salarial	Público y privado	Limita el poder de ahorro y crédito; hay tendencia a congelar los salarios	Disminución del capital de trabajo
Despidos laborales por disminución del tamaño del estado	Funcionarios de la Alcaldía	Las continuas reestructuraciones han conllevado a la salida de funcionarios.	AMENAZA por el despido de trabajadores sin dar la oportunidad que según la evaluación de desempeño se queden dentro de la Alcaldía.
Participación Ciudadana	El presupuesto Municipal se destina a las comunidades de manera concertada	El Departamento Nacional de Planeación ha promovido La participación ciudadana, la cual cobra cada vez más fuerza	Es una OPORTUNIDAD para la comunidad el hecho de que se escuchen y se tengan en cuenta sus expectativas dentro del Plan de Acción del Municipio.
Sentido de Pertenencia	Es fundamental que el Cliente Interno de la Alcaldía valore su	La reforma de carrera administrativa hace que los empleados no tengan una	Es una AMENAZA para el desarrollo de Planes estratégicos encaminados a mejorar el

	institución	estabilidad asegurada dentro del Municipio ni un verdadero sentido de pertenencia	desempeño de las instituciones.
Influencia política para el nombramiento de Jefes de Sección	Los Jefes de Sección se nombran a dedo	No es benéfico que los secretarios de despacho sean nombrados a dedo, puesto que estos son quienes manejan las directrices de las secciones, la mayoría no tienen conocimientos de Alta Gerencia y cometen arbitrariedades con el cliente interno.	Es una AMENAZA para la competitividad y el desempeño de la organización.
Conflicto armado	Aumento de desempleados en las ciudades	EL conflicto armado del país ha desplazado a los profesionales oriundos del sector rural a los cascos urbanos de los municipios, saturando el mercado laboral	AMENAZA para el campo laboral porque aumenta el número de personas aspirantes a desarrollar una profesión u oficio.

ENTORNO LEGAL

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Decreto 2170	Todas las contrataciones del Plan Vial están sujetas al cumplimiento de este decreto	El decreto 2170 reglamenta los sorteos para las invitaciones públicas, hecho que ha favorecido a muchos ingenieros civiles, eléctricos, mecánicos y arquitectos quienes se han favorecido por el factor suerte para contratar con el estado.	Es una OPORTUNIDAD para los profesionales en la rama de la construcción por tener acceso a la contratación, además es un factor fundamental que refleja la transparencia en la contratación pública.
Nueva Ley de Carrera Administrativa	Rige en todas las instituciones públicas del país	Esta Ley permite que los ciudadanos accedan al empleo público demostrando sus méritos.	Es una OPORTUNIDAD para mejorar la calidad del personal que labora en las Instituciones públicas, porque las personas

			que aprueben los exámenes son las que tienen la oportunidad de entrar a trabajar.
Regulaciones gubernamentales para la construcción	Son las disposiciones del gobierno relacionadas con la construcción de obras civiles	Son las regulaciones que buscan la preservación del medio ambiente, técnicas de construcción, normas laborales, tributarias, urbanismo, de ordenamiento territorial, plan de desarrollo, jurídicas y otras	Acoger las regulaciones gubernamentales es un aspecto positivo para alcanzar los objetivos propuestos de una manera correcta.

ENTORNO ECONOMICO

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Ingresos per cápita	El ingreso per cápita se debe tener en cuenta en las instituciones públicas para determinar el pago de contribuciones	La población Nariñense tiene ingresos per cápita inferiores a dos salarios mínimos, esto dificulta la proyección de obras por cofinanciación	El impacto es negativo porque se deja de proyectar grandes obras que contribuirían al desarrollo y expansión de la ciudad
Subempleo	La falta de empleo acrecienta el subempleo	Las personas que aceptan cargos o trabajos de bajo perfil y tarde o temprano dan a conocer su insatisfacción en el desempeño de sus funciones	Es una amenaza para el desempeño positivo de las personas que trabajan en las Instituciones públicas las que tarde o temprano terminan sintiéndose en desventaja con las otras personas que trabajan con remuneración justa y esto hace que las otras en desventaja disminuyan su desempeño y desmejore su nivel.
PIB con tendencia a la alza	Hay un pequeño incremento en el PIB de los Colombianos	El PIB de los Colombianos en el año 2002 fue de 1661 dólares y con la proyección de 3.4% para el	Es una OPORTUNIDAD para la industria de la construcción en general ya que habrá más

		2005 se tiene un PIB igual a 1717 dólares, cifra optimista para la reactivación para la industria de la construcción y para el país.	inversiones para llevarse a cabo un número mayor de proyectos.
El precio del cemento tuvo una baja	Los precios de los productos primarios como son la arena, el cemento, el triturado, hierro y otros son determinantes para la construcción	El precio del cemento sufrió un bajón precipitado a Principios del año 2005, (de \$20.000 por bulto a \$11.000) y a pesar de que a principios del año 2006 subió (a \$14.000), este factor contribuye a la baja del precio por metro cuadrado de pavimento en concreto rígido pudiéndose ejecutar mayores obras a menores costos.	Es una OPORTUNIDAD para la empresa ya que se puede realizar mayor obra a menor costo, y destinar también recursos para trabajar el cliente interno de la organización, aspecto que hasta el momento ha tenido poca importancia.
Desempleo	Las personas desempleadas difícilmente podrán contribuir con el pago de los impuestos y con cofinanciaciones para la ejecución de obras de gran envergadura	Nuestra región registra un alto índice de desempleo: el 12.3% en el primer trimestre del 2003 en el plano nacional, la tendencia es que a pesar de las condiciones del país los gobiernos siempre luchan por contrarrestar la pobreza y siempre se destinan recursos para inversión social.	se considera como una AMENAZA para el Municipio de Pasto, porque si las personas no tienen un ingreso no podrán suplir sus necesidades insatisfechas, ni mucho menos pagar obligaciones ni impuestos. Sin embargo, visto desde otro modo, para el Municipio significa una variable positiva ya que se puede contratar mano de obra a menor precio por utilidad.
Sobretasa a la gasolina	Los recursos con que dispone el Municipio provienen de la Sobretasa a la Gasolina	El ingreso de sobretasa a la gasolina tiende a la baja por la subida del precio del galón de gasolina	Es una variable que puede verse como negativa, sin embargo es curioso el reporte dado por la Secretaría de Tránsito Municipal en el sentido de que el parque automotor ha crecido notablemente, aspecto que al

			parecer no ha tenido en cuenta la subida del precio de la gasolina.
--	--	--	---------------------------------------------------------------------

ENTORNO CULTURAL – SOCIAL- DEMOGRAFICO

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Crecimiento de la Población y Migración	El trabajo de las Instituciones Públicas están enfocadas a solucionar, crear y mejorar, los servicios públicos, los medios de comunicación, y de transporte, y la inversión social	El crecimiento de la población Colombiana, sumado al desplazamiento de la población del sector rural al sector urbano de las ciudades ocasiona el surgimiento de áreas marginales, que llevan a la creación de barrios al margen de la ley y que carecen de servicios públicos y el presupuesto con que cuenta el Municipio no da abasto.	El Impacto es negativo porque el Municipio debe llegar a toda la población con un ingreso bajo.
Nivel Educativo	El aumento del Nivel Educativo en la Población Colombiana incide en las proyecciones de Obras, y en la mejor calidad de las mismas.	El aumento del nivel de educación en la población Colombiana es una oportunidad para mejorar la calidad de los profesionales, y de las diferentes organizaciones comunitarias con quien es más fácil la proyección de obras en los distintos puntos de las ciudades y corregimientos.	Es una Oportunidad considerable ya que por el aumento en el nivel educativo es posible una mejoría en la relación Gobierno-Comunidad, una mejor calidad de las obras que están a cargo de mejores profesionales, y una mejor oportunidad de contratar mejor mano de obra.
Estilo de Vida de los Nariñenses	La actitud de los Nariñenses hacia la proyección de las obras incide en la forma como se diseña y construye la ciudad	El estilo de vida de los Nariñenses es un factor a tenerse en cuenta para la proyección de las distintas obras del Municipio de Pasto, buscando la satisfacción de los ciudadanos, quienes en su mayoría desean vivir	Es una oportunidad porque el municipio cultiva la actitud conservadora de sus habitantes y proyecta obras de un costo relativamente bajo para el beneficio que representa. También es una gran oportunidad

		cómodamente en lugar de alcanzar grandes desarrollos, prefieren una ciudad conservadora y cómoda.	el espíritu de colaboración de las comunidades en mingas y cabildos, aspecto que reduce significativamente los costos de operación en el mantenimiento de las vías.
Caída del Machismo	Las Mujeres son líderes innatas de significativa importancia en la ejecución de obras en el Municipio.	La caída parcial del machismo, y el trabajo de la mujer incrementó el número de salarios mínimos por núcleo familiar y es destacado su liderazgo en las distintas comunas, barrios, corregimientos y veredas.	ES una gran Oportunidad el rescatar el liderazgo de las Mujeres quienes son constantes en los procesos de designación de recursos, cabildos, proyección y ejecución de obras; lo que significa un acompañamiento y veeduría al gobierno.
Continuidad de los proyectos	La continuidad de los proyectos significa bajo desgaste y baja pérdida de recursos de preinversión	Por lo general, existe continuidad de los proyectos solicitados, concertados y finalmente llevados a feliz término, siempre con el aval de la comunidad.	Es una gran oportunidad para el municipio tener continuidad en los proyectos ya que significa un menor desgaste, una oportunidad para hacer proyectos por etapas.
Crecimiento del Parque automotor	Se debe ampliar la malla vial	la ampliación de la malla vial, dinamiza el desarrollo de la ciudad. Actualmente está vigente la concesión de la vía panamericana paso por Pasto, esto significa, que la vía Panamericana que debía ser mantenida por el Municipio de Pasto, pasó a ser del Ministerio de Vías Nacional, así, los recursos que se invertían en su mantenimiento se pueden destinar al mantenimiento de vías y proyección de nuevas obras	Es una gran Oportunidad de desarrollo, aprovechando la inversión de recursos para el mantenimiento de la Panamericana por parte del Invías Nacional, se pueden destinar los recursos propios en la proyección y ejecución de nuevas obras.

Cultura paternalista dirigida hacia el estado	La cofinanciación no es mirada con buenos ojos	Existe una cultura paternalista del estado, las personas no ven con buenos ojos la cofinanciación o la valorización para la financiación de nuevas obras.	Factor negativo porque se dificulta la proyección de grandes obras
-----------------------------------------------	------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

ENTORNO TECNOLÓGICO

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Manejo de Software.	Los diseños y el cálculo de presupuestos requieren del uso de software.	El manejo de tecnologías básicas en sistemas, manejo de software para presupuestos, diseños de Ingeniería y bases de datos, es una herramienta básica para la competitividad.	El uso de programas de diseño es un gran aporte para la rapidez en los procesos
MOTIVACION EN EL CAMPO DEL CONOCIMIENTO	El conocimiento de los procesos, y demás aspectos técnicos de la organización es la base de la eficiencia y eficacia	A nivel mundial existe una creciente motivación a crecer en el campo del conocimiento personal y a nivel de trabajo en equipo	Oportunidad para que las personas que trabajan dentro de la Alcaldía desarrollen, actualicen y perfeccionen sus conocimientos y actitudes.
Internet	La comunicación masiva por medio del Internet facilita la transparencia	Las diferentes invitaciones públicas y licitaciones son publicadas a través de Internet, demostrando procesos de transparencia y equidad. Así mismo la facilidad para conseguir cualquier información es una gran ventaja	Es una gran oportunidad por la facilidad de la comunicación y para conseguir datos.
Mejor manejo Financiero	Las finanzas son demasiado importantes para un ente administrador de	La diversificación en áreas y carreras administrativas, económicas y contables, permite	Es muy positivo el buen manejo de las finanzas públicas.

	recursos	un mejor manejo financiero.	
Boom de la Alta Gerencia	Las organizaciones a nivel mundial se preocupan por la buena gerencia	El crecimiento y el éxito del estudio y aplicación de conocimientos de la Alta Gerencia permite que las empresas se vuelvan competitivas.	La formación de los directivos como agentes de cambio, como productores de mejores resultados es una gran oportunidad para la Alcaldía.
La Tecnología tiene un avance incontrolable en el tiempo	La organización posee para el trabajo computadoras	Por el desarrollo de la tecnología los equipos y software caducan o se vuelven obsoletos rápidamente y al Municipio le cuesta demasiado renovarlos.	Es una desventaja en términos de que se vuelven obsoletos los computadores y programas para el trabajo, sin embargo el trabajo no se paraliza por este aspecto.
Pasantes de Ingeniería de Sistemas y Civil	Hay convenios de las Universidades con las entidades públicas para que los estudiantes que buscan graduarse trabajen con proyectos específicos para la organización	Con los pasantes de Ingeniería de Sistemas y Civil es posible elaborar programas y ayuda sistemáticas para la Dependencia sin que esto represente algún costo. Estas ayudas permiten tener una continuidad en la información independientemente de la llegada o salida de personal en la Alcaldía.	Es una gran oportunidad para desarrollar nuevos programas de manejo de la información, base de datos.

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO. SAN JUAN DE PASTO, 2005

4.5. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Cuadro 10. Cinco Fuerzas Competitivas

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Aparentemente no existe la amenaza de nuevos competidores, sin embargo existe el riesgo de una reestructuración fuerte donde puede haber despido de personal y puede que el Plan Vial sea absorbido por otra dependencia. El peligro ante este posible hecho es que se sufriría una desorganización en la metodología, y objetivos trazados. Es más, si no se cumplen los objetivos trazados existe riesgo de que el Plan Vial desaparezca. Es además posible que ante la mala calidad de las obras de gran envergadura, el gobierno nacional contrate directamente con otras empresas como Empresas públicas de Medellín o Emcali tanto las consultorías como la construcción. La implementación de la Tecnología en el Plan Vial es baja; es el caso que no se posee una planta de asfalto o una figura de alquiler de la misma o una recicladora de asfalto lo que hace que el mantenimiento de vías (parcheo), sea el dolor de cabeza de la administración.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES DEL SECTOR

* Los Procesos Licitatorios dan la oportunidad de participación a Ingenieros, y Arquitectos para competir en la adjudicación de las diversas obras proyectadas por el Plan Vial del Municipio de Pasto.
 * Se dan alianzas por medio de figuras legales como el Consorcio o la Unión Temporal para la participación en invitaciones Públicas y Licitaciones donde las exigencias son mayores.
 * Se debe contribuir a seguir la tendencia de futuro relacionada con el uso de tecnología para el desarrollo sostenible como es el caso de la compra o alquiler de una planta recicladora y una esfaldadora.
 * Las empresas competidoras poseen el conocimiento de nuevos productos y emplean mano de obra altamente especializada pero la proyección de las obras con estas condiciones siempre es más costosa

PROVEEDORES

* Las prestaciones sociales, deben ser asumidas por los contratistas.
 * Los precios con fijados por los dueños de ferreterías, canteras y areneras
 * Los proveedores de materiales de minas y canteras se distinguen por un manejo de crédito asequible a los contratistas. Existen también buenas relaciones comerciales con los mismos.

veedurías ejercidas por Ingenieros civiles de alto perfil, y reconocidos en el campo de la consultoría para analizar a fondo los diseños, costos, pliegos de condiciones, y especificaciones técnicas.
 * exigir dentro de los pliegos de licitaciones un consultor de reconocida experiencia encargado de direccionar la obra y hacerlo responsable también de

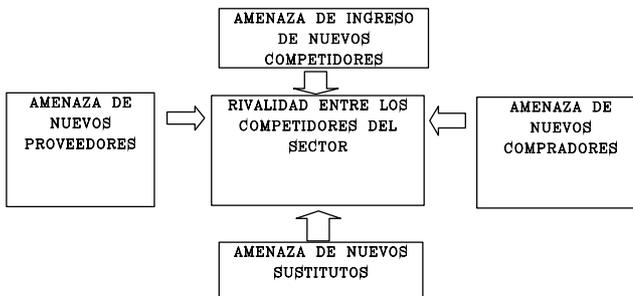
* La tramitología para obtener el pago final de las cuentas de los proveedores, hace que muchos de los nuevos proveedores desistan de negociar con la Alcaldía.

* El hecho de que algunos proveedores alcen significativamente los precios, hace que la Alcaldía busque nuevos proveedores que entreguen el producto en las mismas o mejores condiciones a menor precio.

* El incumplimiento de algunos proveedores hace que sean cambiados inmediatamente.

* La ventaja que buscan los proveedores es tener un alto volumen de venta.

* Algunas obras de gran envergadura han sufrido muchos errores y este hecho origina el riesgo de que el gobierno nacional cree procesos de licitación * El Instituto de Valorización ha entregándole la Administración de las obras a proyectado en los últimos años proyectos empresas como EMCALI o EPM y como resultado de gran envergadura cuyo pago lo debe de esto vengan empresas de Medellín Bogotá o Cali asumir toda la ciudadanía de Pasto.



DIAMANTE COMPETITIVO, MICHAEL PORTER

9.2. PRESUPUESTO Y RECURSOS PARA PLAN DE ACCION - PLAN VIAL

(por año)

Cuadro 26. Presupuesto

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO MES	TOTALES (AÑO)
Estudios, para habilitación Planta asfáltadora y puesta en funcionamiento de la misma	Contrato de Consultoría y costos por habilitación Planta	20.000.000 200.000.000	\$220,000,000
Estudiar la adecuada estructura organizacional del Plan Vial de Acuerdo a las necesidades, requerimientos	Salarios Tesorería 15 días Papelería y equipos Archivo Histórico	1'100.000 240.000 500.000 250.000 250.000 250.000 250.000	2,840,000.00
Solicitar personal de apoyo a la Secretaría de Talento Humano	1 Auxiliar Advo:Secretaria 1 Contadora 1 Ingeniero para Gerencia de Mantenimiento 1 Ingeniero para apoyo a quien se desempeñe en la sección de obras e interventoría 4 Técnicos Operativos	500.000 1'000.000 1'000.000 1'000.000 500.000 500.000 500.000 500.000	66,000,000
Solicitar a Talento Humano el apoyo logístico necesario (radio teléfonos, etc)	Alquiler de 8 radios SEPEC Ltda	8*200.000	9,600,000
ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO MES	TOTALES (AÑO)
Capacitación a los directivos en temas gerenciales	Diplomado en Alta Gerencia Universidad de Nariño	2,804,025	2,804,025
Capacitación en el software Project, Autocad Avanzado y Licitación a todo el personal técnico	Diplomado en Autocad Avanzado Diplomado en Presupuestación Licitación en Sistema de Información Geográfica (SIG) Diplomado en Project	4*350.000 4*350.000 4*350.000	6,200,000
Designar una persona para el manejo y actualización de la base de datos del Project de la oficina	Técnico en Sistemas	500,000	6,000,000
Exigir el estricto cumplimiento de las programaciones de obra y de presupuesto.	Función desarrollada por el Director		
Contratar una asesoría en planeación de grandes obras por planificadores urbanísticos de las grandes ciudades como Bogotá y Medellín.	Planificador Vial desde Bogotá preferiblemente del IDU		10,000,000
Realizar cotizaciones del precio del Metro cúbico de concreto asfáltico comprado a particulares y encontrar la relación costo beneficio de la adquisición de una planta de asfalto	Precio M3 concreto asfáltico particulares en obra Vs Precio M3 Concreto asfáltico por Administración directa	350.000 Vs 150.000	
ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO MES	TOTALES (AÑO)

5.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Cuadro 11. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		PLAN VIAL		IDU		EPPM	
1. SERVICIO AL CLIENTE	10	0.1	3	0.3	4	0.40	4	0.40
2. CALIDAD DEL SERVICIO	12	0.12	3.5	0.42	3.8	0.46	4	0.48
3. TECNOLOGÍA	20	0.2	3	0.6	4.5	0.90	4.5	0.90
4. OBJETIVOS DE DESARROLLO Y MEJORAMIENTO MOVILIDAD	10	0.1	3	0.3	4	0.40	4	0.40
5. CUMPLIMIENTO PLANES ACCION	7	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
6. CONSTRUCCION GRANDES OBRAS	10	0.1	2.8	0.28	4.8	0.48	4.8	0.48
7. COSTOS: BENEFICIO	10	0.1	4	0.4	4	0.40	4	0.40
7. COSTOS: CALIDAD	10	0.1	3.5	0.35	4	0.40	4	0.40
9. CONTROL MEDIO AMBIENTAL	7	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
10. TALENTO HUMANO	4	0.04	3.5	0.14	4	0.16	4	0.16
TOTAL	100	1	33.3	3.28	41.1	4.16	41.3	4.18

Fuente: Presente Estudio. San Juan de Pasto, 2005

7.2. MATRIZ DOFA PLAN VIAL MUNICIPIO DE PASTO

Cuadro 17. Matriz DOFA.

OPORTUNIDADES (O) AMENAZAS (A)	FORTALEZAS (F) DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		<p>A. Obras en base a Plan de Acción</p> <p>B. Cumplimiento a obras priorizadas en cabildos</p> <p>C. Conocimiento de la ejecución de las obras</p> <p>D. Decisión en aspectos técnicos, administrativos y presupuestales</p> <p>E. Talento Humano técnico, capaz, con experiencia y alta calidad Humana.</p> <p>F. Reconocida honestidad en los procesos de contratación</p> <p>G. Reconocida valoración positiva de las obras ejecutadas.</p> <p>H. Buen servicio dirigido a las personas visitantes</p>	<p>A. Inadecuada estructura Organizacional</p> <p>B. Deficiente Planeación estratégica</p> <p>C. Descordinación en la designación de funciones</p> <p>D. Iniquidad en el trato del Jefe con los profesionales del área</p> <p>E. Planteamiento inadecuado de la misión.</p> <p>F. Baja Capacitación y desarrollo</p> <p>G. Falta de programas para el manejo de proyectos, presupuestos</p> <p>H. Egoísmo en el manejo de información, proyectos y métodos de diseño</p> <p>I. Desperdicio de tiempo por la ausencia de funciones Mal manejo del teléfono</p> <p>J. Deficiente organización en el archivo y en el manejo de carpetas y proyectos</p>
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO

<p>Las obras de infraestructura son factores de desarrollo</p> <p>Las buenas relaciones e influencia política de los actuales gobernantes</p> <p>La meritocracia da la oportunidad de mejorar el nivel profesional y de servicio en la Alcaldía.</p> <p>El Departamento Nacional de Planeación ha promovido La participación ciudadana</p> <p>PIB con tendencia a la alza</p> <p>Aumento del nivel de educación en la población Colombiana</p> <p>Ampliación de la malla vial</p> <p>El manejo de tecnologías básicas en sistemas, manejo de software</p> <p>El Internet permite actualizar conceptos y mejorar la calidad de los procesos y servicios</p> <p>Los temas de alta Gerencia y manejo estratégico de las organizaciones cada día cobran más fuerza a nivel mundial e impulsan a las organizaciones a revisar sus funcionamientos actuales</p>	<p>A-9. Se debe aprovechar una ayuda como el Internet para que la comunidad conozca el desarrollo de las obras y proyectos y se logre mayor cubrimiento informativo a la comunidad</p> <p>1-B. El cumplimiento de las obras priorizadas en cabildos dinamiza el desarrollo de la localidad; se debe entonces darle más importancia al cumplimiento de obras priorizadas en cabildos en años anteriores y después seguir cumpliendo las actuales para adquirir mayor credibilidad entre la comunidad, sin embargo, es fundamental entender que la ciudad no puede detenerse en las obras de barrio, por esto se deben limitar los recursos destinados a cabildos y destinar otra parte de recursos a emergencias y proyectos de ciudad.</p> <p>2-C. El conocimiento de las obras, proyectos y lineamientos de los planes de acción y desarrollo, se aprovecharán para darlos a conocer a nivel nacional gracias a las buenas relaciones que existen entre los gobernadores locales y nacionales con el fin de obtener ayudas adicionales para cofinanciar el municipio.</p> <p>3-G Es fundamental desarrollar unos perfiles bien estudiados para sacarlos a concurso de meritocracia y requerir profesionales idóneos en los</p>	<p>8-F Se debe aprovechar la amplia información y desarrollo de sistemas para capacitar al Plan Vial para que se convierta en un Talento Humano especializado en vías, dedicado a proyectar una alta calidad en los estudios y obras. Estudiar la posibilidad de adquirir equipos especializados como plantas de asfalto y recicladoras para mejorar el producto de mantenimiento de vías, así como estudiar la aplicación de productos en el recebo para que el mantenimiento de vías despavimentadas sea de mayor durabilidad. El Plan Vial debe jerarquizar las vías y determinar proyecciones a futuro de las redes viales con ayuda del Sistema de Información Geográfica.</p> <p>8-H-C. La capacitación igualitaria a todos los profesionales aniquilará por completo la actitud de egoísmo en el manejo de la información y proyectos, del mismo modo, la capacitación hará que todos los profesionales estén en igualdad de condiciones y con ello se pueda programar rotaciones periódicas en el personal para desarrollar los diferentes procesos.</p> <p>10-A-B-C-D. Los nuevos gobernantes deben ir en línea con los conocimientos actualizados de la alta gerencia, para plantear estructuras organizacionales acordes a las</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

AMENAZAS	ESTRATEGIAS AF	ESTRATEGIAS DA
-----------------	-----------------------	-----------------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de criterio en la selección y permanencia del personal en las Instituciones Públicas 2. Discontinuidad en los procesos y direccionamiento y falta sentido de pertenencia 3. Creciente nivel de desempleo, subempleo, e informalidad y deterioro del ingreso per cápita por encima del promedio nacional 4. Mínimo incremento salarial a los trabajadores del sector público del nivel nacional 5. Desplazamiento de las personas hacia las ciudades 6. Los ingresos per cápita inferiores a dos salarios mínimos, dificulta la proyección de obras por cofinanciación. 7. Salarios bajos producen insatisfacción en el cliente interno 8. Surgimiento de áreas marginales 	<p>1-E. Evitar la llamada Fuga de cerebros en el Plan Vial, así, el personal capacitado, profesional, técnico y de experiencia no debe ser retirado, si demuestra un buen desempeño y con ánimos de mejorar, y debe ser estimulado con cursos de capacitación, todo esto con el fin de contrarrestar la llegada y permanencia de personas no idóneas que ingresan por politiquería.</p> <p>2-A. El Planteamiento y seguimiento de planes de acción con bases técnicas, criterios de planeación y el apoyo de la comunidad deberá hacerse público y buscará fortalecerse para que no se afecten los objetivos trazados por el cambio de administraciones y la diversidad de criterios entre una persona y otra. Por esto se capacitará a una persona de planta para que, de manera permanente y sistemática, maneje el avance del plan de acción de la dependencia.</p> <p>3-4-F. La reconocida honestidad en los procesos de contratación buscará la forma de generar empleo, o convertirse en dinamizador del mismo, así, los pliegos de contratación deben incluir de forma obligatoria residentes ingenieros o arquitectos y se exigirán estudios topográficos y de suelos, estos últimos para reactivar el campo de la consultoría. Así mismo se</p>	<p>1-A-B. El Planteamiento de un plan estratégico nos permitirá analizar la actual estructura organizacional para sugerirla ante posteriores reestructuraciones, mientras tanto, las deficiencias se podrán ir superando por medio de la contratación de personas que apoyen los procesos y que igualmente se capaciten a su costa para entender el dimensionamiento real del trabajo en el Plan Vial.</p> <p>2-C. A medida que se ha ido trabajando el presente plan estratégico, se ha notado que muchas personas del Plan Vial no entienden hasta donde llegan todas sus tareas y que importancia tienen dentro del desempeño del Plan Vial. Hacer que cada persona entienda su papel dentro del funcionamiento de esta máquina humana, creará un alto sentido de pertenencia y enlazará los procesos, de manera que, así se cambien las personas en futuras administraciones, se irá formando y condensando un ritmo que será fácil seguirlo por otras personas.</p> <p>6-I. Se buscará que las obras cubran más porcentaje de cofinanciación reduciendo los costos de operación, disminuyendo considerablemente el desperdicio de tiempo y de implementos logísticos como uso de papel reciclado y otros.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FUENTE: PRESENTE ESTUDIO, SAN JUAN DE PASTO, 2005