

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA DINAMIZAR EL PLAN  
ESTRATÉGICO EXPORTADOR REGIONAL (PEER).**

**ANA MILENA LOPEZ MARTINEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2004**

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA DINAMIZAR EL PLAN  
ESTRATÉGICO EXPORTADOR REGIONAL (PEER).**

**ANA MILENA LOPEZ MARTINEZ**

**Trabajo de grado para optar el título de  
Administradora de Empresas**

**Asesor  
Dr. CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2004**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el Informe de Pasantia, son responsabilidad exclusiva del autor”

Articulo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1996, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

**Asesor**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

San Juan de Pasto, Febrero 24 de 2004

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PRESENTACIÓN CAMARA DE COMERCIO DE PASTO	15
1.1 RESEÑA HISTORICA	15
1.2 OBJETO SOCIAL	17
1.3 MISION	19
1.4 VISION	19
1.5 POLITICAS DE CALIDAD	20
1.6 OBJETIVOS DE CALIDAD	20
1.7 COMITÉ ASESOR REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR	20
2. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR	22
3. REPLANTEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR	29
4. PROPUESTAS PARA EL CARCE	33
4.1 FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL PEER	33
4.2 REGLAMENTO INTERNO	33
4.2.1 Constitución, operatividad y estructura	33
4.2.2 Asambleas	35
4.2.3 Reglas	36
4.2.4 Generalidades	36
4.3 MANUAL DE FUNCIONES	37

5. CONCLUSIONES	39
6. RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	41
ANEXOS	42

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Mesas de trabajo CARCE	31
Cuadro 2. Formato de evaluación del PEER	33

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figuras 1. Conocimiento del Plan Estratégico Exportador Regional	28
Figuras 2. Estructura orgánica del CARCE	30

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Convenio seguimiento Plan Estratégico Exportador de Nariño	14
Anexo B. Cuestionario de entrevista	22
Anexo C. Evaluación del PEER	27
Anexo D. Plan de trabajo de cada mesa	32
Anexo E. Manual de funciones CARCE	37

## **RESUMEN**

El presente trabajo “Formulación de estrategias para dinamizar el plan estratégico exportador regional” fue realizado en la Cámara de Comercio de Pasto y más específicamente en la Coordinación de Comercio de Exterior.

Se realizó la evaluación y replanteamiento del Plan Estratégico Exportador, en el trabajo encontrará la nueva estructura del plan y los principales cambios que se efectuaron en el Comité Asesor Regional de Comercio Exterior (CARCE), permitiendo la reactivación del CARCE. Además se colaboró con las diferentes instituciones que conforman este comité en la ardua labor de incorporar y posicionar a Nariño en la internacionalización de la economía.

## **SUMMARY**

The present work " Strategies Formulation to energize the strategic plan regional exporter" was accomplished in the Chamber of Grass Trade and more specifically in the Coordination of Foreign Trade.

It was accomplished the evaluation and to plan of the Exporting Strategic Plan, in the work we will find the new structure of the plan and the principal changes that were effected in the Regional Advising Committee of Foreign Trade (CARCE), permitting the reactivation of the CARCE. Furthermore it was collaborated with the different institutions that certify this committee in arduous labor of incorporating and to position to Nariño in the internationalized of the economy.

## INTRODUCCION

La evolución del comercio exterior es fundamental porque los mercados internacionales se constituyen en la alternativa para la generación de mayores empleos e ingresos y en el incentivo para alcanzar estándares de calidad, productividad y eficiencia de talla mundial en todos los sectores productivos de la región.

En este sentido la región presenta una problemática en cuanto a la cultura exportadora que se debe en gran parte al arraigamiento cultural y en muchas ocasiones al desconocimiento y el temor de incursionar en nuevos mercados, situación que se debe manejar por las diferentes entidades y en este caso por la Coordinación de Comercio Exterior que mediante el CARCE, ha formulado el Plan Estratégico Exportador Regional (PEER), el cual le da un nuevo rumbo al ámbito exportador y establece actividades concretas para hacer realidad la consecución de las metas que conllevan a fortalecer la región en el mercado internacional, este trabajo es arduo, continuo y demanda el compromiso de todos los miembros del CARCE para hacerlo realidad.

El 30 de Agosto de 2000 se consolidó el convenio de seguimiento PEER (ver anexo A) y desde ese momento las diferentes entidades del sector público, privado y de la academia que hacen parte de la organización del mismo, han emprendido diferentes actividades para conseguir los objetivos propuestos en éste, pero hasta el momento no se ha realizado un monitoreo y evaluación a los logros obtenidos, lo cual no permite saber en que etapa de evolución va el plan; si las actividades y estrategias para lograr las metas han sido las mejores y que modificaciones y recomendaciones se deben realizar.

Se visualiza la necesidad de efectuar lo más antes posible un proceso de seguimiento al PEER que conlleve a obtener conclusiones de gran ayuda que permitan formular estrategias para darle un mayor dinamismo y movilidad a la ejecución del plan, fortaleciendo los puntos débiles que el desarrollo de éste presente, al igual que reafirmar y replicar los mecanismos efectivos hacia otras entidades y ciudades.

Por ultimo se deben abordar puntos relacionados al CARCE que fomenten un trabajo más articulado entre los diferentes actores y a su vez se debe unir esfuerzos entre las entidades para fortalecer la logística interna del comité para que sea identificado como el mejor instrumento para posesionar a Nariño en el mercado internacional.

## **1. PRESENTACION CAMARA DE COMERCIO DE PASTO**

La labor de orientación Administrativa tiene lugar en el Coordinación de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de la ciudad de San Juan de Pasto.

### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Desde sus primeros años de fundación, la Cámara de Comercio, formó parte de un proyecto político, económico y social de los ilustres comerciantes de Pasto, cuya proyección hacia la región, y más tarde hacia el país, constituyen una muestra muy representativa de lo difícil y complejo que ha sido y continúa siendo la construcción de una base empresarial sólida donde estarán todos los grandes acontecimientos futuros que forjarán la historia de la empresa en Pasto y Nariño.

Repasando efectivamente las etapas que ha vivido la Institución, es preciso resaltar algunos logros, pero especialmente las circunstancias en que ellos se dieron para sacar lecciones que hoy nos sirven en la construcción de un modelo empresarial en el Departamento que queremos, en sus 85 años de gestión ha sido testigo del crecimiento económico del departamento de Nariño y partícipe activa de sus grandes retos de futuro. Desde la Cámara se gestan, lideran y acompañan los más ambiciosos proyectos que pretenden consolidar a Pasto y Nariño como las mejores plataformas para operar negocios desde la frontera sur colombiana. La historia de la Cámara de Comercio está íntimamente ligada a los hechos que dieron origen a la aceleración del comercio, a la creación de grandes empresas y al desarrollo económico de la ciudad, la entidad ha registrado la trayectoria económica y comercial de la ciudad.

Desde sus inicios en 1918 la Cámara de Comercio de Pasto trabaja arduamente para responder con eficiencia y eficacia a las funciones que le ha delegado el Estado como son el registro mercantil, el registro de proponentes y el de las entidades sin ánimo de lucro.

Desde aquella época, buscaba reconocimiento y autonomía en la solución de problemas; para la dirigencia regional uno de los mayores obstáculos para el desarrollo de Nariño estribaba en la conveniencia de un tratado comercial suscrito con el vecino país del Ecuador en el año 1905. Por ello entre otras razones se había gestionado la creación de una Cámara de Comercio en la ciudad que estudiara los pormenores del problema y buscara las pertinentes soluciones ante el gobierno central.

En los años 70 la Institución ingresa al grupo selecto de las Cámaras de Comercio del país en la Confederación Colombiana de Cámara de Comercio, CONFECAMARAS, destacando la importancia de actuar como un gremio unido con un origen y propósitos iguales.

Para los años 80, la institución participa en el foro Intergremial, con el estudio "Consideraciones sobre la problemática de comercio fronterizo entre Colombia y Ecuador; sus conclusiones se hacen llegar al Gobierno Nacional.

Acercándonos al año 2000, se construye la sede central, edificio que resalta la modernidad arquitectónica y es testigo de la templanza del trabajo que realizan los empresarios de Nariño.

Hoy, cuando estamos en pleno siglo XXI; el objetivo fundamental es trabajar por el desarrollo de la microempresa, la gestión internacional, la convivencia pacífica, la gestión de calidad, el impulso del comercio y la competitividad regional.

En convenio con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Organismos Internacionales como el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y del Sena, se encuentran desarrollando proyectos para la creación de una incubadora de empresas binacionales.

A través del CARCE, ZEIKY, SOT, CDE y la Oficina de Gestión Internacional, se trabaja por la formación de empresarios para mantener su capacidad competitiva, los servicios de información comercial internacional y las actividades de promoción comercial ofrecidos por la Cámara de Comercio de Pasto, son diseñados de acuerdo a las necesidades de los empresarios y han permitido generar una nueva cultura empresarial y muestran una ciudad caracterizada por la competitividad de todos sus sectores, con una economía y un gobierno que le apuestan al futuro.

Gracias a la labor de la Cámara de Comercio de Pasto, micro, pequeñas, medianas y grandes empresas han podido ingresar sus productos a mercados nacionales y del exterior y de la misma manera, se generan oportunidades de negocios para los inversionistas privados de cualquier lugar.

La entidad orienta la actividad económica de la región con importantes estudios de coyuntura y prospectiva que miden el pulso de Pasto y Nariño, investigaciones que entregan elementos de juicio a los empresarios para la toma de decisiones. La entidad es, además, una importante fuente de información económica para los medios de comunicación de la ciudad y del país. El apoyo decidido a las diferentes manifestaciones culturales la ratifican como una organización que le apuesta al futuro y que trabaja en la construcción de tejido social, condición básica para alcanzar un desarrollo sostenible.

## 1.2 OBJETO SOCIAL

La Cámara de Comercio de Pasto, es una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, de carácter gremial y corporativo, con domicilio en la ciudad de Pasto, integrada por los comerciantes matriculados en el registro mercantil. Fue creada a iniciativa de los comerciantes de Pasto mediante decreto 267 del 14 de febrero de 1.918, se rige por las normas del Código de Comercio y las demás que lo aclaren, adicionen, modifiquen o reglamenten.

La Cámara de Comercio de Pasto tiene jurisdicción en su domicilio y en los municipios determinados en el artículo 38 del decreto 622 del 2000. Igualmente la Cámara de Comercio de Pasto tendrá jurisdicción en los demás municipios que el Gobierno Nacional determine.

La Cámara de Comercio de Pasto cumplirá con las funciones señaladas en el artículo 86 del Código de Comercio y en las demás normas legales y reglamentarias y adicionalmente las que a continuación se establecen:

- Actuación como Órganos Consultivos: Servir de órgano consultivo del Gobierno Nacional y en consecuencia estudiar los asuntos que éste someta a su consideración y rendir los informes que le solicite sobre la industria, el comercio y demás ramas relacionadas con sus actividades.
- Elaboración de Estudios. Adelantar, elaborar y promover investigaciones y estudios jurídicos, financieros, estadísticos, Socioeconómicos sobre temas de interés regional y general, que contribuyan al desarrollo de la comunidad y de la región donde operan.
- Registros Públicos. Llevar los registros públicos encomendados a ella por la Ley y certificar sobre los actos y documentos allí inscritos.
- Costumbre Mercantil. Recopilar y certificar las costumbres locales mediante investigación realizada por cada Cámara dentro de su propia jurisdicción. La investigación tendrá por objeto establecer las prácticas o reglas de conducta comercial observadas en forma pública, uniforme y reiterada, siempre que no se opongan a normas legales vigentes.
- Arbitraje y Conciliación. Crear centros de arbitraje, conciliación y amigable composición por medio de los cuales se ofrezcan los servicios propios de los métodos alternos de solución de conflictos.

- Ferias y Exposiciones. Adelantar acciones y programas dirigidos dotar a la región de las instalaciones necesarias para la organización y realización de las ferias, exposiciones eventos artísticos, culturales, científicos y académicos entre otros, que sean de interés para la comunidad empresarial de la jurisdicción de la respectiva Cámara de Comercio.
- Estatutos. Dictar sus estatutos, los cuales deberán ser aprobados por la junta directiva. No obstante y de manera previa a su aplicación, la Junta Directiva deberá ponerlos en conocimiento de la Superintendencia de Industria y Comercio, quien verificará el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de registros públicos, representación legal, afiliados y revisoría fiscal, especialmente, para lo cual ordenará las adecuaciones del caso.
- Capacitación. Promover la capacitación en el área comercial e industrial y otras de interés regional, a través de cursos especializados, seminarios, conferencias y publicaciones.
- Información Comercial. Prestar servicios de información comercial originada en los registros públicos nacionales en forma gratuita. Cuando la información comercial requiera para su ministro al solicitante, de procesos adicionales que impliquen un valor agregado para esta, las Cámaras de Comercio podrán cobrar únicamente y exclusivamente dicho valor, cuya estimación será efectuada conforme a los costos y precios del mercado; esta actividad será verificada periódicamente por la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Veeduría. Desempeñar funciones de veeduría cívica en los casos señalados por El Gobierno Nacional.
- Vinculación a Diferentes Actividades. Promover programas actividades y obras a favor de los sectores productivos de las regiones en que les corresponde actuar, así como la promoción de la cultura, la educación la recreación y el turismo. De igual forma las Cámaras de Comercio podrán participar en actividades que tiendan al fortalecimiento del sector empresarial, siempre y cuando se pueda demostrar que el proyecto representa un avance tecnológico o suple necesidades o implica el desarrollo para la región. En cualquier caso tales actividades deberán estar en conformidad con la naturaleza de las Cámaras de Comercio o de sus funciones autorizadas por la ley. Para tales fines podrán promover y participar en la constitución de entidades privadas o mixtas, con o sin animo lucro, que cumplan con estos objetos. La participación de las Cámaras de Comercio en cualquiera de estas actividades, deberá ser en igual de condiciones frente a los demás competidores incluso en cuanto al manejo de la información.
- Servicios para los Afiliados. Mantener disponibles servicios especiales y útiles para sus afiliados.

- Manual de Procedimientos. Adoptar manuales de procedimiento interno para el desempeño de las funciones registrales.
- Prestación Tecnológica de los Servicios. Contar la infraestructura tecnológica necesaria para el cumplimiento y debido desarrollo de sus funciones registrales y la prestación eficiente de sus servicios.
- Publicación de Noticia Mercantil. Publicar la noticia mercantil de que trata el artículo 86 numeral 4 del Código de Comercio, que podrá hacerse en los boletines u órganos de publicidad de las Cámaras, a través del Internet o por cualquier medio electrónico que lo permita.
- Aportes o Contribuciones a Programas. realizar aportes y contribuciones a toda clase de programas y proyectos de desarrollo económico, social y cultural en que la Nación a los entes territoriales, así como sus entidades sin ánimo de lucro que tengan Interés o hayan comprometido sus recursos.

### **1.3 MISIÓN**

En la Cámara de Comercio de Pasto, fomentamos el desarrollo empresarial en la jurisdicción a través de un portafolio de servicios acorde a sus necesidades, cumplimos con la función legal de llevar los Registros Públicos y representamos al sector empresarial y a la comunidad en su conjunto.

Promovemos la creación de nuevas empresas en la jurisdicción y el fortalecimiento de las existentes, con servicios de información, capacitación, asesoría empresarial, consultoría jurídica, gestión comercial, estudios y proyectos de desarrollo económico y social para la región.

Disponemos de un talento humano comprometido, competente y calificado con actitud de cambio y vocación de servicio, quien brinda atención personalizada y oportuna.

Mantenemos una adecuada infraestructura física y tecnológica, acorde a las expectativas de nuestros clientes.

Evaluamos periódicamente la gestión de la institución con el fin de garantizar su mejoramiento continuo.

## **1.4 VISIÓN**

Ser en el año 2009 una Cámara de Comercio líder y competitiva en el desarrollo empresarial, eficiente en el manejo de sus recursos y eficaz en la prestación de sus servicios.

## **1.5 POLÍTICAS DE CALIDAD**

En la Cámara de Comercio de Pasto, garantizamos el servicio oportuno y de calidad en

Registros públicos, con talento humano capacitado, con ética, y transparencia, mediante procedimientos adecuados al propósito de la organización que permitan su mejoramiento continuo.

## **1.6 OBJETIVOS DE CALIDAD**

- Brindar servicios oportunos y de calidad en el área de Registros Públicos que contribuyan al desarrollo empresarial de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto.
- Evaluar periódicamente la gestión institucional con el fin de implementar sistemas de mejoramiento continuo.
- Disponer de un talento humano comprometido competente y calificado en el logro de los objetivos institucionales.
- Brindar a los usuarios una infraestructura adecuada.

## **1.7 COMITÉ ASESOR REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR**

El CARCE fue creado mediante ley 7ª de 1991 y reglamentados por los artículos 7, 35 y 37 del decreto 2350 de 1991, son comités conformados por el sector privado, sector público, las universidades y los centros de investigación de la región y constituyen el enlace entre la región y el gobierno nacional para promover la cultura exportadora, el crecimiento de las exportaciones y la búsqueda de la competitividad integral de la región.

Como comité asesor de naturaleza departamental, deben en conjunto diseñar y poner en operación un Plan Estratégico Exportador para la región (PEER);

proponer convenios de competitividad exportadora regional al gobierno central, la estructuración de los convenios tienen como fin el fortalecimiento de las ventajas competitivas regionales; ser parte integral del Sistema de Información y Promoción de Proyectos del Sector Comercio Exterior y formar parte activa de la Red Colombia Compite.

Además los CARCES tienen dos grandes temas a desarrollar: Competitividad y Cultura Exportadora, los cuales están enmarcados en un Plan Estratégico Exportador (PEER) que debe guardar coherencia con el Plan estratégico Exportador nacional. El CARCE Nariño fue instalado por la ministra de Comercio Exterior mediante la resolución 1279 del 18 de agosto de 2000. Se debe resaltar la necesidad de convocar a todos los sectores de la economía para fortalecer este comité y trabajar con ahínco por el desarrollo de nuestro departamento.

## 2. EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO EXPORTADOR

Para llegar a este Proceso de evaluación del Plan Estratégico se visualizo la necesidad urgente de saber que adelanto había tenido el plan y con estos resultados en primer lugar buscar medios para reactivar la operatividad del CARCE y en segundo buscar campos de acción más concretos para este comité; para ello se analizo que actores tienen mayor grado de involucración en el desarrollo del PEER. y se estableció que estos serian a quienes se les debía aplicar la entrevista y son los siguientes:

➤ Alcaldía de Pasto	Sara Ángel Arturo
➤ ACOPI	Franco Jimmy Torres
➤ Universidad de Nariño	Fernando Guerrero
➤ SENA	Gerardo Cuenca Melo
➤ Secretaria de Planeación	Raúl Alberto Quijano
➤ FENALCO	Víctor Raúl Eraso
➤ Contactar	Gloria Bustos
➤ Carolina Leather	Rodrigo Bolaños López
➤ Gobernación	Nora Niño
➤ Laboratorio de Diseño	Gabriel Coen
➤ Universidad San Martín	Carmen Amelia Coral
➤ Sagan	Francisco del Castillo
➤ Colácteos	Iván Caviedes Bucheli
➤ Universidad Cooperativa	Ernesto Guerrero
➤ Cámara de Comercio de Pasto	Pablo Cesar Rojas Caicedo
➤ Cámara de Comercio de Tumaco	Yanira Villota

Para lograr obtener la información requerida se llevo el siguiente proceso:

❖ Se concretaron una agenda de citas que en algunas ocasiones no se llevo a feliz termino porque la entrevista era con gerentes, directores y administradores de las diferentes entidades los cuales por sus ocupaciones tenían poca disponibilidad de tiempo; sin embargo se volvió a concertar nuevas citas.

❖ Se realizaron las entrevistas teniendo en cuenta los siguientes criterios: Evaluar los datos; su calidad, cantidad y fuentes, suprimir respuestas carentes de sentido o inoportunas y captar información importante no contemplada en el cuestionario.

❖ Terminada la recogida de datos se ordeno la información obtenida para hacer una síntesis de cada entrevista y así tener mayor claridad en el momento de leer

dichas evaluaciones, aunque se destaca que la mayor parte del cuestionario de entrevista (ver anexo B) tenía preguntas abiertas que no permitían agruparlas; ya que cada entidad había adelantado diversas actividades que por lo general no se relacionaban.

A continuación se presenta los resultados de cada entrevista.

- SENA contacto Gerardo Cuenca Melo Director Regional. Estaban comprometidos con los objetivos de capacitación y transferencia de tecnología y en ese sentido han adelantado diferentes capacitaciones que relacionamos mas adelante, también participan en las mesas de trabajo con el instructor Jairo Nel Vallejo. El doctor Gerardo recomienda que para darle inicio al PEER se debe establecer un plan de acción y se debe buscar el compromiso serio de las instituciones.
  
- Universidad Cooperativa de Colombia contacto Ernesto Guerrero Departamento de Planeación. Esta universidad se comprometió específicamente con la cátedra CEINFI, aunque ha llevado a cabo diferentes foros, participa en la incubadora de empresas y participan con ADL. Para contribuir con los objetivos del CARCE se trabaja con las facultades de administración de empresas, contaduría, derecho e ingeniería industrial. Se recomienda hacer una reestructuración ya que dentro del comité hace falta la participación de mas entidades y darle publicidad al comité para dar a conocer los beneficio que en materia de comercio internacional ofrece.
  
- ACOPI contacto Franco Jimmy Torres Director. En la actualidad participan en las mesas de trabajo con su representante la señorita Ginna Portilla y desarrollan diferentes actividades relacionadas con los PRODES, (Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial) y hacen parte de la junta directiva de Proexport; aunque son un gremio importante en la región, no han desarrollado actividades mas puntuales en materia de comercio exterior. Su director recomienda que el comité debe ser más operativo, establecer metas concretas e incluir al actor principal que es el empresario.
  
- FENALCO contacto Víctor Raúl Eraso Director Ejecutivo. La Federación Nacional de Comerciantes ha dado a conocer las bondades del CARCE y los objetivos del PEER a sus afiliados en intervenciones en los medios escritos y orales, además a incluido estos temas en el plan de desarrollo 2003-2004 de FENALCO. De igual manera acompaña las iniciativas para el desarrollo institucional y lo que persigue el CARCE. El doctor Víctor recomienda mayor sinergia entre los miembros del CARCE, propuestas concretas para los empresarios y formular estrategias para trabajar con el sector privado.

- Laboratorio Colombiano de Diseño contacto Gabriel Coen Codirector Europeo. Contribuyen con las actividades relacionadas con las artesanías en este sentido han colaborado en la recolección de información para definir esta cadena productiva. La persona que asiste a las reuniones del CARCE es la doctora Dayra Palacios. Se hace evidente que el comité gestione recursos financieros y humanos para concretar el plan, al igual que trabajar de la mano con la Agencia de Desarrollo Local y copiar las experiencias positivas de otros CARCEs.
  
- Gobernación de Nariño contacto Nora Niño Asesora del Gobernador. Se comprometieron con los objetivos que busca la Mesa de infraestructura y trabaja de manera mancomunada con el CODECIT (Consejo de Ciencia y Tecnología), con la Agenda Prospectiva de Ciencia, Tecnología e Innovación del Departamento de Nariño y con la Incubadora de Empresas. Dentro del presupuesto del departamento ha hecho aportes de \$30.000.000 de pesos al comité de ZEEE de Ipiales, ha buscado extender los beneficios a la ZEEE de Tumaco y ha se realizaron 3 diplomados de comercio exterior en: Pasto, Ipiales y Tumaco. La persona que representa a la gobernación en las reuniones del comité es la doctora Nora Niño, quien sugiere realizar un seguimiento continuo al plan que permita reorientarlo y aterrizarlo a las necesidades de Nariño.
  
- Alcaldía de Pasto contacto Sara Ángel Arturo Sub. Secretaria de Planeación Económica. Se comprometieron con la creación de la Agencia de Desarrollo Local y han desplegado todo su esfuerzo para que esta opere como instrumento que permite gestionar recursos e impulsar el desarrollo de la región. La doctora Sara Ángel alude que se debe buscar recursos para garantizar que una persona se encargue del comité de tiempo completo y formular estrategias para que los diferentes actores trabajen articuladamente en pro del comité.
  
- Contactar contacto Gloria Bustos Directora. Contactar se destaca por impulsar la cadena productiva del cuero y de artesanías, para ello otorgar financiamiento a microempresarios de diferentes eslabones de estas cadenas y ofrece capacitaciones a este sector. Para contribuir con el desarrollo del comité a designado a la doctora Alexandra Nieto para que los represente. Se evidencia que el comité debe priorizar 3 cadenas productivas como máximo de acuerdo a criterios técnicos claramente definidos y se debe buscar la manera para que los diferentes actores se comprometan de una manera real y contundente.
  
- Gobernación de Nariño contacto Raúl Alberto Quijano Secretario de Planeación. Este otro miembro de la gobernación se comprometió con promoción, Incentivos y estímulos en cuanto al comercio exterior. De manera general ha

Impulsado y apoyado las actividades relacionadas con el CARCE. El doctor Raúl sugiere fijar pocas líneas puntuales, buscar que los actores del comité sean los mismos, o sea que tengan continuidad para que no se evadan responsabilidades y que exista representabilidad de todas las institucionales.

- Colacteos contacto Iván Caviedes Bucheli Gerente. El doctor Iván Caviedes asumió la presidencia del comité en sus primeros inicios pero se retiró al mirar el poco compromiso de sus diferentes actores. Visualiza que el comité debe comprometer a los miembros del CARCE con una mayor participación y a la vez se debe gestionar recursos para este.
  
- Universidad de Nariño contacto Fernando Guerrero Director del Dpto. de Comercio Internacional. La universidad se comprometió con la capacitación en comercio exterior y promoción de la cultura exportadora, ha desarrollado actividades como: proponer la reforma curricular para que los egresados sean más competentes, campañas publicitarias sobre comercio exterior dentro de la universidad, procesos para implementar consultorios y presentación y gestión de proyectos internacionales. El doctor Fernando G. afirma que uno de los problemas del comité es que no hay frecuencia en las reuniones y las metas trazadas no se evalúan.
  
- Sagan contacto Francisco del Castillo Director Ejecutivo. La finalidad de Sagan es servir de apoyo a otras organizaciones para brindarles condiciones y herramientas que les permitan exportar. Su principal aporte al PEER es la participación en la construcción del cluster lácteo en Nariño. El doctor recomienda al comité comprometer a los empresarios por medio de objetivos específicos en materia de exportación, asociar a los empresarios para unir esfuerzos y visualizar el plan de manera sostenible para planificar las acciones a emprender.
  
- Cámara de Comercio de Tumaco contacto Wilson Landazuri Director Zeiky. Se comprometieron con el objetivo de aumentar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios, incrementar la productividad empresarial y exportadora y desarrollar la cultura exportadora. Las actividades desarrolladas son: talleres de capacitación a artesanos, asesorías a las mipymes para motivar la producción con miras al mercado extranjero y creación de una base de datos sobre el comercio internacional de Tumaco. Se recomienda para que el comité sea más operativo concientice a todas las organizaciones que estén comprometidas con este plan e indagar de manera frecuente sobre los avances que se han tenido con miras a la puesta en práctica del PEER.

- Fundación Universitaria San Martín contacto Carmen Amelia Coral G. Decana Facultad de Finanzas y Relaciones Internacionales. Esta fundación esta comprometida con el CARCE desde agosto de 2003 y en este sentido ha encaminado esfuerzos para promover la cultura exportadora en el interior de la universidad, participo activamente en el lanzamiento de la cátedra CEINFI. Como directora ejecutiva del comité se compromete en colocar en acción las actividades propuesta en el cronograma de trabajo para el año 2004.
  
- Cámara de Comercio de Pasto contacto Pablo Cesar Rojas Coordinador de Gestión Internacional. Se comprometieron específicamente con la creación y promoción de la cultura exportadora dentro de los empresarios, para ello colocaron en funcionamiento el Zeiky, por medio del cual se prestan asesorías y dicta talleres relacionados con comercio exterior como: costos y cotizaciones internacionales, como exportar, exportación de servicios, estudio de mercados, exportación de artesanías, comercializadoras internacionales, como participar en ferias, INCOTERMS, ATPDEA, etc., se concretaron agendas comerciales para los empresarios, se elaboro documentos como: guía para realizar contratos internacionales, guía como exportar e importar y el boletín de comportamiento del comercio internacional de Nariño. El doctor Pablo C. afirma que el comité debe realizar un plan operativo que le permita al comité medir el grado de evolución de las actividades y acciones emprendidas.
  
- Carolina Leather contacto Rodrigo Bolaños. Propietario Es un empresario del sector marroquinería que tiene grandes conocimientos en materia de comercio exterior y hace parte del comité; aunque su vinculación es muy reciente él asevera que el comité debe comprometer a las instituciones para que exista cooperación entre ellas, hacer que las reuniones del CARCE sean mas cortas y que se traten temas de interés para los empresarios.

Luego de las entrevistas con los miembros del comité se procedió a indagar en diferentes instituciones y personas afectadas el impacto que habían tenido el Plan Estratégico Exportador Regional en Nariño, pero esta incidencia se hizo más palpable en las actividades como foros y talleres puesto que fueron las que más se realizaron desde la formulación del plan y las que en algunas ocasiones tienen registro de asistentes.

Las diferentes entidades que realizaron estas actividades no saben a ciencia cierta que repercusión tuvieron, ya que no se realizo un seguimiento a esta clase de eventos y en mayoría de los casos se tiene desvinculación con las personas capacitadas.

Aunque se destaca la labor realizada por el ZEIKY quien desde su fundación el 27 de marzo de 2003, alimenta un registro de sus afiliados a los cuales ofrece sus servios en capacitación y para calcular el impacto de sus talleres aplica la

“Evaluación de seminarios / eventos / talleres” en la cual se enmarca si la actividad cumplió con las expectativas, si amplía el conocimiento, sobre el contenido de la conferencia, aspectos del conferencista, temas para próximos eventos, sugerencias y observaciones que permitan dar la pauta para saber que nuevos temas tratar y que aspectos mejorar, la persona capacitada emplea una escala de califica de 1 a 5, siendo 1 malo y 5 excelente.

Se tabula cada una de las evaluaciones y se pondera para obtener una calificación y cabe resalta que en todos los eventos que ha llevado a cabo el ZEIKY ha obtenido notas desde 4 a 5; lo cual demuestra que los empresarios, estudiantes, profesores y publico en general que asiste a estas charlas aprenden de estos eventos, pero que por lo general tienen poca aptitud a exportar porque los recursos financieros y humanos para establecer esta actividad con calidad son muy difíciles de acceder en nuestra región.

Para tener una idea más clara de la evolución que ha tenido el Plan Estratégico Exportador Regional, se presenta a continuación una evaluación del PEER mas detallada (ver anexo C), el cual contiene unas tablas que en la parte superior enmarcan que objetivo estamos evaluando, la estrategia para lograr el objetivo, las actividades realizadas por las diferentes instituciones de manera global, ya que en la entrevista se profundiza mas sobre éstas, las actividades no realizadas, las actividades que podrían ampliar el impacto del objetivo y que son las actividades por realizar, y por ultimo el impacto del objetivo.

De lo anterior podemos deducir que el Plan Estratégico Exportador tiene 29 estrategias macro desde que se formulo en el año 2000 y hasta el momento se han cumplido a medias, puesto que no se observa de manera clara y precisa su impacto en el desarrollo de la vocación exportadora de Nariño; nos podemos dar cuenta que los 3 primeros objetivos son a los que más se les ha apuntado y estimado esfuerzos y se ha cumplido un 50% de cada objetivo y de los objetivos 4 y 5 solo se ha efectuado el 18 % y 25 % respectivamente, debido en primera instancia a la poca gestión realizada por los miembros del CARCE para conseguir recursos financieros y humanos para lograr estas actividades.

De manera general solo se efectuó el 34% del PEER en 3 años de vigencia que tiene el mismo; hace falta un 66% de las actividades del plan.

El Plan Estratégico Exportador de Nariño es demasiado general porque no es aterrizado a las necesidades de nuestra región, no tiene responsables y ello implica que las personas evadan responsabilidades en el momento de realizar una evaluación, no especifica acciones o actividades a emprender, ni cuenta con un

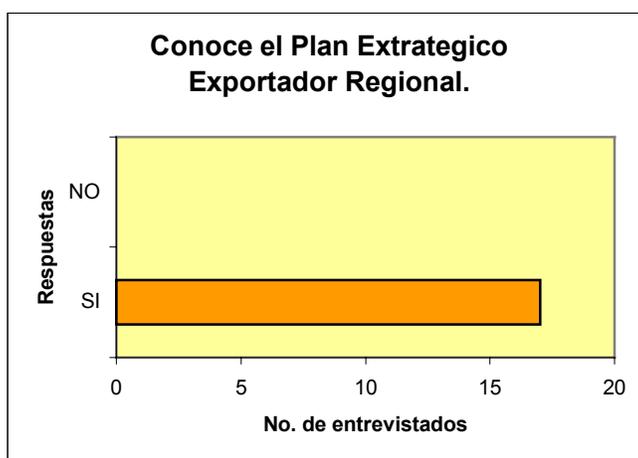
cronograma el cual referencia en cuanto tiempo se debe lograr un objetivo y por ultimo no establece indicadores de desempeño.

Además existen esfuerzos aislados por parte de los miembros del comité, ya que falta sinergia y coordinación para efectuar las actividades; esto se evidencia claramente en el momento de realizar la evaluación ya que todas las entidades que conforman el CARCE han llevado a cabo diversas actividades de manera separada para lograr los objetivos básicos de este comité que son: Promover la cultura exportadora e Incrementar las exportaciones de la región.

La gran mayoría de los entrevistados un 88% conoce con cuales objetivos esta trabajando su institución para lograr los fines que persigue el PEER y un 12% que representan a los empresarios que pertenecen al CARCE, no conocen con que metas se han comprometido. De ahí la necesidad de convocar y comprometer a los empresarios en las reuniones que realiza el comité, para trabajar de manera mancomunada con estos y así sensibilizarlos sobre el papel que desempeñan en las actividades del mismo.

Podemos concluir que todos los miembros del CARCE conocen la existencia y el contenido del PEER, pero no lo siguen cabalmente porque no tiene directrices específicas como se menciona anteriormente; aunque se han realizado actividades encaminadas de alguna manera al logro de los objetivos que en este se plantea. Como se puede ver en el gráfico1.

Figura 1. Conocimiento del Plan Estratégico Exportador Regional.



### **3. REPLANTEAMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO EXPORTADOR**

El manejo administrativo y operativo del CARCE se soporta en una Secretaría Técnica a la cual le compete: tomar nota de las reuniones del Comité, llevar las actas, custodiar la documentación, realizar convocatoria para las reuniones, su respectivo telemercadeo, etc. y en el departamento de Nariño es ejercida por la Cámara de Comercio de Pasto y de manera puntual por la Coordinación de Gestión Internacional .

Para reactivar el CARCE se debió convocar a una serie de asambleas que permitieron realizar modificaciones sustanciales a la estructura básica del comité y las nombramos a continuación:

- ❖ Exposición del Proyecto “Iniciativa de Promoción del Desarrollo Socio Económico Local en Nariño” Agosto 19 de 2003.
- ❖ Reunión CARCE. 20 de agosto de 2003.
- ❖ Reunión CARCE. 16 y 17 de septiembre de 2003.
- ❖ Reunión CARCE. 21 de octubre de 2003.
- ❖ Reunión CARCE. 22 de octubre de 2003.
- ❖ Reunión CARCE. 23 de octubre de 2003.
- ❖ Reunión CARCE. 07 de noviembre de 2003.
- ❖ Reunión CARCE. 14 de noviembre de 2003.
- ❖ Reunión CARCE. 05 de diciembre de 2003.
- ❖ Reunión CARCE. 23 de Enero de 2004.

En las anteriores reuniones se ha efectuado cambios fundamentales en la estructura que venia manejando el CARCE, como son:

- Elección de la doctora Carmen Amelia Coral G. como Directora Ejecutiva del CARCE, quien es decana de la Facultad de Finanzas y Relaciones Internacionales de la Fundación Universitaria San Martín.

- Elección del doctor Diego Escruceria Colunge como Presidente del comité y quien representa a la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco. Estas nuevas modificaciones se visualizan en el grafico número uno.

Figura 2. Estructura orgánica del Comité Asesor Regional de Comercio Exterior

## Estructura del CARCE NARIÑO



- Se redefinió la visión del departamento para el año 2010 quedando de la siguiente manera: Nariño será en el 2010 (con base en el 2002) una región estratégicamente exportadora de bienes y servicios competitivos, con adecuada tecnología, logística eficiente y un sector empresarial e institucional comprometido con el desarrollo y bienestar económico, político, cultural, social y ambiental de la región. Incrementando sus exportaciones cinco veces más, aprovechando su condición de área de frontera, su salida al mar y las Zonas Económicas Especiales de Exportación.
- Teniendo en cuenta la nueva visión se realizó una reestructuración del PEER y quedo el Plan Estratégico Exportador de Nariño 2010, el cual es la base para formular en nuevo PEER.
- Debido a la gestión adelantada por parte de la Directora Ejecutiva del CARCE Doctora Carmen Amelia Coral, de la Gobernación de Nariño Doctor Parmenio Cuellar y la Secretaria Técnica del CARCE Cámara de Comercio de Pasto, se logro la conformación de las siguientes mesas de trabajo y la asignación por parte de algunas entidades de una persona que los represente y destina 1/4 de su tiempo a las actividades de este comité. Como se puede visualizar en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Mesas de trabajo del Carce

MESAS DE TRABAJO	RESPONSABLES	PRESIDENTE
Oferta Exportable	KETTHY ALEXANDRA NIETO OBANDO	GINNA PORTILLA
	CARMEN ALICIA ESPINOSA CHIRIBOGA	
	ALICIA CRISTINA SILVA CALPA	
	GINNA PORTILLA	
	YANIRA VILLOTA	
Inversión Extranjera	CARMEN ALICIA ESPINOSA CHIRIBOGA	GERMAN CHAMORRO
	WILLIAM ROSERO	
	GERMAN CHAMORRO	
Productividad y Competitividad	NORA NIÑO	ANDRÉS IVÁN COLUNGE ORDÓÑEZ
	GERMAN MUÑOS DEL CASTILLO	
	ANDRÉS IVÁN COLUNGE ORDÓÑEZ	
Cultura Empresarial	YHANCY ELIANA CORAL ROJAS	YHANCY ELIANA CORAL ROJAS
	PEDRONEL VALLEJO	
	WILLIAM ROSERO	

Cumpliendo con el objetivo de fomentar la cultura exportadora, se llevo a cabo el lanzamiento de la CÁTEDRA CEINFI, (Creación de Empresas de Impacto Nacional y de Futuro Internacional), para la realización de este evento se contó con la vinculación del sector privado, público y de las universidades locales.

Esta cátedra es un programa que fomenta la cultura empresarial, motivando, identificando y orientando al desarrollo de cualidades del emprendedor, le permite conocer su entorno y generar ideas de negocio para luego convertirlas en empresas sostenibles y competitivas en Colombia y en el mundo.

Por medio de la cátedra se puede lograr:

- ✓ Conocer todo lo relacionado con el tema de crear una empresa.
- ✓ Acceder a las herramientas ofrecidas por la Dirección de Promoción y Cultura Empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para el desarrollo de la idea y plan de mi negocio.
- ✓ Conocimiento y manejo de la Guía de la Empresa, a través de la página web.
- ✓ Aprender sobre formas de crear empresa y también sobre la asociatividad como modelo de desarrollo empresarial.

✓ Encontrar herramientas para la creación de empresas de impacto nacional y futuro internacional.

- En estas reuniones se construía la estructura del nuevo comité y a la vez se iba dando pautas para formular el Plan Estratégico Exportador de Nariño teniendo en cuenta las modificaciones que se concluyeron al realizar la evaluación del anterior PEER. Para lograr consolidar el plan de trabajo de cada mesa para el 2004 en primera instancia se presentó un formato que contenía los siguientes aspectos: objetivo general y objetivo específico (tomando como referencia el Plan Estratégico Exportador Regional), acciones, tiempo (iniciación / terminación), responsables, presupuesto, indicador, meta y cubrimiento geográfico; estas variables permitirán tener mayor claridad de lo que se va a realizar y por ende optimizar el trabajo de este comité, que en la actualidad tiene mayor dinamismo y organización.

- Para obtener una idea precisa de plan de trabajo que regirá el accionar del CARCE en el presente año se anexa los respectivos planes de cada mesa. (ver anexo D).

## 4. PROPUESTAS PARA EL CARCE

### 4.1 FORMATO PARA LA EVALUACION DEL PEER

Para realizar el seguimiento a los avances del PEER. se recomienda a las respectivas mesas entregar un informe semestral que sea cualitativo y cuantitativo; para el realizar el informe cuantitativo se debe diligenciar el siguiente formato.

Cuadro 2. Formato de evaluación del PEER

FECHA DE EVALUACIÓN			
OBJETIVO A EVALUAR	RESPONSABLES	ACCIONES ADELANTADAS	IMPACTO

Para que exista mayor ejecución y acción al interior del comité, además de aplicar el anterior formato se debe realizar procesos de acompañamiento al plan, realizar revisiones periódicas para hacer reajustes, debe contar con un soporte administrativo básico, aprovisionarse de un equipo de trabajo competente e idóneo, buscar la integración de los empresarios con el comité, realizar reuniones menos institucionales y buscar que los planes de desarrollo gubernamentales incluyan al PEER.

### 4.2 REGLAMENTO INTERNO

Se evidencia que para mantener una sana convivencia, tener claras las reglas de juego y por consiguiente mantener unas buenas relaciones interpersonales se debe dar a conocer e implementar el siguiente reglamento Interno.

**4.2.1 Constitución, operatividad y estructura.** Artículo 1º.- Los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior (CARCEs), creados mediante la Ley 7ª de 1991 y reglamentados por los Artículos 7, 35 y 37 del Decreto 2350 de 1991, son Comités virtuales conformados por el sector privado, el sector público, las universidades y los centros de investigación de las regiones, y constituyen el enlace entre la región y el gobierno nacional para promover la cultura exportadora, el crecimiento de las exportaciones y la búsqueda de la competitividad sistémica de la región. El CARCE Nariño fue instalado por la ministra de Comercio Exterior mediante la resolución 1279 del 18 de agosto de 2000.

Artículo 2º.- La principal función del Comité Ejecutivo será el diseño y ejecución del plan de acción del CARCE, a la luz del reglamento interno que también deberá ser gestionado por dicho Comité.

Artículo 3º.- Las siguientes son funciones de los CARCE:

- Diseñar y poner en operación un plan estratégico exportador para la región.
- Gestionar la inclusión de los planes del CARCE en los planes de desarrollo departamental y municipal y los planes de ordenamiento territorial.
- Servir de apoyo a la gestión del Ministerio de Comercio Exterior en el proceso de creación de Cultura Exportadora.
- Proponer convenios de competitividad exportadora regional al gobierno central, para el fortalecimiento de sus ventajas competitivas.
- Ser parte integral del Sistema de Información y Promoción de Proyectos del Sector Comercio Exterior.
- Formar parte activa de la Red Colombia Compite.

Artículo 4º.- Podrán integrar el CARCE todas las Empresas, Universidades, Instituciones del Tercer Sector y Entidades del Gobierno Departamental y Municipal que deseen impulsar la actividad exportadora de la región.

Artículo 5º.- El CARCE estará presidido por uno de los cuatro empresarios del Comité Ejecutivo, elegido por dicho Comité en su primera reunión.

El Presidente será elegido para un periodo de dos años, renovable si así se considera conveniente. Deberá ser un empresario exportador o con potencial exportador, ampliamente reconocido en la región, con capacidad de liderazgo y convocatoria, que dé mayor importancia al interés colectivo sobre cualquier tipo de interés personal y con disposición a dedicar parte de su tiempo a las labores del CARCE.

Artículo 6°.- El manejo administrativo del CARCE deberá soportarse en un Director(a) Ejecutivo(a), nombrado por el Comité Ejecutivo y con las funciones que se determinen dentro del Manual de Funciones del CARCE.

Artículo 7°.- El CARCE contará con el número de Mesas de Trabajo que mejor se adecue a las necesidades y capacidades de cada Comité y en ellas participarán los integrantes del CARCE según ellos mismos lo determinen.

Artículo 8°.- El CARCE tendrá un Comité Ejecutivo conformado como mínimo por once (11) miembros, con participación cuando menos de cuatro (4) empresarios de destacada trayectoria exportadora o potencialmente exportadora en el departamento. Un (1) representante de la Cámara de Comercio de la ciudad capital. Dos (2) representantes de gremios y/o del Consejo Intergremial con presencia en la región. Un (1) representante del sector académico del Departamento. En cuanto a la representación del sector público regional, tendrán asiento en el Comité Ejecutivo el (la) Gobernador(a) del Departamento, quien podrá delegar su participación en el (la) responsable de la Planeación Departamental; el (la) Director(a) Regional del SENA y el (la) Director(a) Regional de la DIAN; igualmente podrán ser miembros honorarios del Comité aquellos alcaldes que según la situación de cada departamento se considere necesaria su presencia en el Comité.

En aquellas regiones donde existan oficinas de la Dirección General de Comercio Exterior (DGCE) del Ministerio de Comercio Exterior, de PROEXPORT o de BANCOLDEX, sus directores tendrán asiento, por derecho propio, en el Comité Ejecutivo del CARCE.

En cuanto a la institución educativa que tendrá asiento en el Comité Ejecutivo, se nombrará a la Institución de Educación Superior que haya sido designada por el Ministerio de Comercio Exterior como Coordinadora Regional de la Cátedra de Negocios Internacionales. Si en el departamento no la hubiere, se nombrará a otra institución, preferiblemente entre aquellas que estén participando en dicho programa.

Artículo 9°.- Los miembros serán nombrados por el Ministerio de Comercio Exterior mediante Resolución, después de recibir de la región una lista de candidatos sugeridos por las entidades y empresas que están liderando el proceso de constitución del CARCE.

Artículo 10°.- Los miembros del Comité serán elegidos para periodos de dos años, renovables si así se considera conveniente. La designación de los representantes

del sector privado recaerá en la persona, mientras que la de los demás miembros recaerá sobre las instituciones.

Artículo 11º.- Las personas que ocupan los cargos ya sean de presidente o directora ejecutiva, según la Estructura Orgánica del Comité, son los responsables de supervisar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente Reglamento.

Artículo 12º.- Cada CARCE contará con uno o más Padrinos o Madrinas de carácter voluntario, que serán funcionarios del Sector Comercio Exterior (MINCOMEX, PROEXPORT, BANCOLDEX Y FIDUCOLDEX) comprometidos con la región. La función de estos Padrinos y Madrinas será la de apoyar la eficiente y efectiva fluidez de los temas entre la región y el sector comercio exterior y ofrecer conceptos sobre las prioridades regionales, colaborando internamente con la Dirección de Promoción y Cultura.

**4.2.2 Asambleas.** Artículo 13º.- Cada CARCE se reunirá en una Asamblea que se denominará Plenaria del CARCE. Esta plenaria deberá estar compuesta por todos los miembros del Comité Ejecutivo y los integrantes de las Mesas de Trabajo. Sus funciones serán las de aprobar sus reglamentos internos, el Plan Estratégico Exportador Regional, los convenios de competitividad exportadora, los proyectos prioritarios y los planes de acción, entre otros.

El CARCE en plenaria deberá reunirse por lo menos una vez cada semestre. A estas reuniones será invitado(a) él (la) Ministro (a) de comercio Exterior.

Artículo 14º.- El Comité Ejecutivo y las Mesas de Trabajo deben reunirse como mínimo una vez al mes, por citación del Presidente del Comité y de los respectivos presidentes de las mesas.

Artículo 15º.- Todos los integrantes del CARCE tienen la obligación de concurrir puntualmente a las reuniones de acuerdo al horario acordado y de registrar su asistencia al ingreso de la misma.

Artículo 16º.- El integrante del comité que por cualquier motivo no pueda asistir a cualquiera de las reuniones está obligado a dar aviso de su ausencia con anticipación a la reunión o en su defecto la próxima reunión que se lleve a cabo.

**4.2.3 Reglas.** Artículo 17º.- Cada CARCE deberá contar con un reglamento interno, el cual será presentado al Ministerio de Comercio Exterior. El objetivo es que cada Comité adopte un reglamento específico, ajustado a las condiciones de su respectiva región, pero siguiendo ciertos parámetros.

Artículo 18°.- El conducto regular para la interacción entre los CARCEs y el Ministerio de Comercio Exterior será la Dirección de Promoción y Cultura Exportadora de dicho Ministerio, a través de los respectivos coordinadores de CARCEs.

Artículos 19°.- Los miembros que renuncien al comité deberán hacer conocer su decisión en la siguiente reunión a su disposición y mediante carta que remitirán al Comité Asesor Regional de Comercio Exterior.

Artículo 20°.- La persona que ocupa cargos en la estructura orgánica del comité podrá solicitar retirarse antes del plazo establecido, quedando el CARCE en potestad de aceptarla o rechazarla.

**4.2.4 Generalidades.** Artículo 21°.- El presente Reglamento Interno, establece normas genéricas de comportamiento, que deben observar y aplicar todos los miembros del Comité Asesor Regional de Comercio Exterior, con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones interinstitucionales de las entidades que lo conforman.

Artículo 22°.- Todo miembro del comité debe conocer y cumplir el contenido del presente Reglamento, y por tanto, tiene el derecho de poseer un ejemplar por lo que el CARCE hará entrega del mismo a cada institución que lo conforma.

Artículo 23°.- El presente Reglamento Interno podrá ser modificado cuando así lo exija el desarrollo del comité y/o las disposiciones legales vigentes que le sean aplicables. Todas las modificaciones del Reglamento Interno serán puestas a conocimiento de los actores del CARCE.

Artículo 24°.- Todo nuevo miembro del CARCE recibirá del presidente o en su defecto de la directora ejecutiva, orientación sobre los objetivos, organización y funcionamiento del comité, así como también de las funciones que él debe desempeñara en representación de la institución que hace parte.

Artículo 25°.- El CARCE se reserva el derecho de dictar normas y disposiciones que complementen, amplíen y/o adecuen el presente Reglamento, a fin de mejorar su aplicación.

Artículo 26°.- Los casos no previstos y/o infracciones a normas, morales o éticas que imperen al interior del comité, o que regulen el desenvolvimiento armónico de las relaciones interinstitucionales, no contemplados expresamente en el presente Reglamento, serán resueltos en cada caso, atendiendo a las circunstancias, antecedentes, consecuencias u otros aspectos pertinentes, aplicándose los principios de razonabilidad y buena fe, el sentido común y la lógica; en concordancia con las disposiciones legales vigentes.

Artículo 27°.- El presente Reglamento tiene vigencia a partir de la fecha de su aprobación por unanimidad del Comité Asesor Regional de Comercio Exterior.

#### **4.3 MANUAL DE FUNCIONES**

Para generar los resultados deseados en la organización del CARCE y para que sus miembros se adapten al funcionamiento del mismo, es imprescindible contar con un manual de funciones bien elaborado que permitan tener límites definidos, interacciones y responsabilidades internas claramente establecidas, obligaciones de trabajo, etc.

El manual de funciones (ver anexo E) es un documento en el cual se condensan todas las actividades que un integrante debe ejecutar cuando desempeña un cargo determinado dentro del comité. Este manual ofrecerá al Comité Asesor Regional de Comercio Exterior la clave para mantener un sano ambiente de trabajo y lograr los objetivos que pretenda de manera organizada.

## **5. CONCLUSIONES**

Se evidencia la carencia de una persona de tiempo completo la cual lidere, oriente y organice el accionar del CARCE y gestione recursos humanos y financieros para su funcionamiento.

Se requiere que las instituciones que pertenecen al comité tengan una obligación seria y contundente con las actividades con las cuales se han comprometido.

El CARCE se debe comprometer con pocas cadenas productivas para así ofrecerles la asesoría pertinente e impulsar su desarrollo.

Es necesario dar a conocer la importancia y las bondades que ofrece el comité por medio de campañas publicitarias y así posesionarlo como un instrumento fundamental en materia de comercio exterior en Nariño.

La reestructuración del Plan Estratégico Exportador Regional permitirá darle operatividad al comité, puesto que este debe ser el motor para lograr reactivar el CARCE y buscar que las entidades de carácter público y privado adquieran un compromiso con este comité.

Se hace necesario priorizar objetivos y tareas a realizar, evaluar constantemente cada logro realizado, redefinir objetivos con el paso del tiempo para que se de un mejoramiento sea constante.

## **6. RECOMENDACIONES**

Se debe buscar que las instituciones comprometidas con el CARCE como es la Alcaldía de Pasto, La Gobernación de Nariño, Acopi, La Sociedad Portuaria de Tumaco, Las Cámaras de Comercio de Pasto, Ipiales y Tumaco, al igual que las diferentes universidades destinen un presupuesto para las labores de este comité, puesto que es el pilar para convertir a Nariño en un departamento con altos índices exportadores.

Es evidente la necesidad de apropiar al Comité Asesor Regional de Comercio Exterior de una estructura cada vez mas sólida para dar realización a lo formulado en el Plan de trabajo para este año, esta debe ser una gestión adelantada por la directora ejecutiva de este comité la doctora Carmen Amelia Coral.

Una de las sugerencias que se realiza a la Universidad de Nariño es que en el programa de Administración de Empresas se profundice mas en materias relacionadas con comercio internacional, ya que es de vital importancia para el egresado formular proyectos y actividades basándose en la internalización de la economía con fundamentos teóricos claros y precisos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5. ed. Santa fé de Bogotá: Mc Graw-Hill, 1996. 1056 p.

NEWMAN, William H. Programación, organización y control. 3 ed. Bilbao, España: Deusto, 1996. 607p.

SALLANAVE, Jean Paúl. Gerencia y planeación estratégica. 2 ed. Bogotá: Norma, 1991. 283 p.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. 3 ed. Santa fé de Bogotá: TM editores, 1996. 257p.

Anexo A. Convenio seguimiento Plan Estratégico Exportador de Nariño

# ***CONVENIO SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR DE NARIÑO***

***VISIÓN 2010: NARIÑO SERÁ EN EL AÑO 2010 UNA  
REGIÓN ESTRATÉGICAMENTE EXPORTADORA DE  
BIENES Y SERVICIOS COMPETITIVOS, CON  
ADECUADA TECNOLOGÍA, LOGÍSTICA EFICIENTE Y  
UN SECTOR EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL  
COMPROMETIDO CON EL DESARROLLO Y  
BIENESTAR ECONÓMICO,***



**Anexo B. Cuestionario de entrevista  
GUÍA DE ENTREVISTA**

Nombre de la institución \_\_\_\_\_  
Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
E-mail \_\_\_\_\_

Saludo. En la actualidad estoy adelantando una evaluación al Plan Estratégico Exportador Regional PEER para determinar que grado de desarrollo ha tenido, y le agradecería que me colabore contestando las siguientes preguntas

**ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR**

1. Conoce en que consiste el Plan Estratégico Exportador de Nariño?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. Sabe cual es el papel que desempeña su organización para lograr los objetivos del PEER?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. Con cuales objetivos esta comprometida su institución?

---

---

---

---

4. Que actividades en especifico su entidad ha llevado acabo para cumplir con lo establecido en el PEER?

---

---

---

---

5. Que personas dentro de su organización están destinadas para desempeñar actividades dentro del PEER?

---

---

---

---

6. Cómo piensa que se podría dar inicio a las actividades del PEER?

---

---

---

---

7. Que recomendaciones haría al Comité Asesor Regional de Comercio Exterior para iniciar la ejecución del PEER?

---

---

---

---

**¡Mil Gracias!**

**Anexo C. Evaluación del PEER**  
**EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EXPORTADOR REGIONAL**

**OBJETIVO 1:**” Crear espíritu, visión y cultura empresarial y exportadora en el departamento”.

Estrategia	Actividades realizadas	Actividades no realizadas	Actividades por realizar	Impacto
1. Gestionar, promover e incorporar la cátedra de negocios internacionales en entes académicos y gremiales.	Ofrecer la cátedra como electiva en la Universidad de Nariño y Mariana; pero dando ideas generales del ámbito exportador.		Difusión en otras universidades como: UNAD, AUTÓNOMA, Universidad San Martín, etc.	Se han dictado 2 cursos de 45 estudiantes cada uno.
2. Realizar seminarios y foros en generación de empresas y comercio internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SENA</b> curso básico de estrategias de mercados internacionales, estudio de caracterización de pymes y empresas de acumulación ampliada para el desarrollo en exportaciones.</li> <li>• <b>Universidad Cooperativa</b> 2 foros sobre “Como exportar y ventajas de la globalización “.</li> <li>• <b>Gobernación</b> 3 diplomados en “Oportunidades del Comercio Exterior” Pasto, Ipiales y Tumaco.</li> <li>• <b>Cámara de Comercio de Pasto</b> trabaja con el Zeiky prestando asesorías y dicta talleres relacionados con comercio exterior.(costos y cotizaciones internacionales, como exportar, exportación de servicios, estudio de mercados, exportación de artesanías, comercializadoras internacionales, como participar en ferias, INCOTERMS, ATPDEA, etc.</li> </ul>		Seminarios enfocados a la generación de empresas de impacto nacional y de futuro internacional.	<p>30 empresarios .</p> <p>150 estudiantes</p> <p>230 empresarios .</p> <p>151 capacitados</p>
3. Establecer convenios interinstitucionales para brindar	NINGUNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, coordinación y seguimiento de los convenios.</li> </ul>	.	

capacitación para el desarrollo de planes de exportación.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar socios interinstitucionales que presten asesoría técnica</li> </ul>		
4. Diseñar y ejecutar programas de apoyo dirigido a empresas con proyectos de exportación	Desarrollo del programa EXPOPYME.		Continuar con el acompañamiento a las empresas EXPOPYME.	16 empresas vinculadas a EXPOPYME.
5. Realizar eventos para formalizar los acuerdos regionales vigentes.	NINGUNA	Diseñar y coordinar los eventos.		
6. Fortalecer el CARCE Nariño.	NINGUNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respaldar la operativización del CARCE.</li> </ul>		

**OBJETIVO 2:** " Incrementar y diversificar la oferta exportable con calidad y competitividad en función del mercado".

Estrategia	Actividades realizadas	Actividades no realizadas	Actividades por realizar	Impacto
1. Implementar y gestionar el ZEIKY.	Hacer la solicitud, aportar al recurso humano y conseguir el espacio con conexión a Internet para la ubicación del ZEIKY.		Regionalizar al ZEIKY y capacitar a la región en el manejo del mismo.	160 afiliados.
2. Creación de una promotora internacional en la ciudad de Ipiales para vender las oportunidades de la ZEEE.	NINGUNA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan de acción de la ZEEE de Ipiales como proyecto estratégico para Nariño.</li> <li>• Apoyar la implementación de la promotora.</li> </ul>		
3. Apoyar con recursos financieros la implementación de estrategias comerciales de promoción.	NINGUNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar y sensibilizar a las empresas sobre la elaboración de planes de exportación.</li> </ul>		
	<b>Laboratorio Colombiano de Diseño y Sagan</b> han ayudado a recolectar información para estructurar la cadena de artesanías y de leche respectivamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer seguimiento a los convenios de competitividad de las diferentes cadenas.</li> <li>• Difundir, transferir y capacitar la metodología y los avances para el fortalecimiento de las cadenas productivas.</li> </ul>		

**OBJETIVO 3:** "Apropiar y adecuar tecnologías que permitan a los productos regionales ser competitivos en los mercados internacionales".

Estrategia	Actividades realizadas	Actividades no realizadas	Actividades por realizar	Impacto
1. Implementar y promover programas de productividad e innovación tecnológica de orden regional..	NINGUNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar el diseño y la implementación de proyectos de innovación.</li> <li>• Fortalecer el centro para la investigación agroindustrial para Nariño.</li> </ul>		
2. Ofertar paquetes para transferencia tecnológica acordes al nivel de desarrollo empresarial de la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la consecución de paquetes de transferencia tecnológica</li> <li>• Identificar los sectores de mayor capacidad de absorción para transferencia tecnológica.</li> </ul>			
3. Formular y presentar proyectos de transferencia tecnológica a la cooperación internacional.	NINGUNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar proyectos de transferencia tecnológica.</li> <li>• Identificar y gestionar la cooperación técnica internacional para transferencias de tecnologías..</li> </ul>		
4. Fortalecer la incubadora de empresas.	Apoyo logístico a la Incubadora de Empresas por parte de la <b>Gobernación de Nariño</b> y la <b>Universidad Cooperativa</b> .			

**OBJETIVO 4:** "Fortalecer el sistema logístico para los procesos de intercambio de bienes y servicios orientados al mercado local y de exportación."

Estrategia	Actividades realizadas	Actividades no realizadas	Actividades por realizar	Impacto
1. Ampliación y adecuación del aeropuerto La Florida Tumaco	Formulación y presentación del plan.		Gestionar ante los entes gubernamentales la consecución de recursos.	
2. Dragado del canal de acceso al puerto de Tumaco.	Presentación del proyecto para ser incluido en el plan de desarrollo regional.	Realizar el dragado y mantenimiento del canal de acceso al puerto de Tumaco.		
3. Construcción de la carretera Espriella – Mataje y construcción del puerto sobre el río Mataje.	NINGUNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de la licencia ambiental para la construcción de la carretera.</li> <li>• Aprobación del presupuesto para la ejecución del proyecto.</li> </ul>		
4. Construcción del recinto ferial.	NINGUNA	Elaborar el proyecto de factibilidad e identificar los recursos de preinversión.		
5. Construcción de la variante Pasto – Mocoa, en el marco del proyecto intermodal.	NINGUNA	Elaborar el proyecto y adelantar estudios ambientales.		
6. Construcción del parque industrial en ZEEE.	NINGUNA	Presentar el proyecto al gobierno nacional		
7. Adecuar el aeropuerto de Ipiales como plataforma internacional.	NINGUNA	Gestionar ante el gobierno nacional el diseño de una política de estímulos para construcción de infraestructura mediante el sistema de concesión.		

8. Desarrollar la agenda de conectividad.	NINGUNA	Presentar el proyecto de la red virtual empresarial.		
9. Gestionar el proyecto nuevas fuentes de agua para la ciudad de Pasto.	NINGUNA	Gestionar para la cofinanciación del proyecto ante el ministerio de desarrollo.		
10. Lograr que los servicios de alcantarillado de Pasto, Ipiales y Tumaco cumplan con los estándares internacionales.	NINGUNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la eficiencia de los servicios públicos.</li> <li>• Posibilitar la inversión en proyectos de mejoramiento de servicios.</li> </ul>		
11. Formación de la red virtual empresarial.	NINGUNA	Presentar el proyecto de la red de servicios empresariales virtuales.		

**OBJETIVO 5:**” Identificar, gestionar y canalizar los recursos de financiación a nivel nacional e internacional para el desarrollo de proyectos y programas de exportación”.

Estrategia	Actividades realizadas	Actividades no realizadas	Actividades por realizar	Impacto
1. Fortalecer la agencia de desarrollo local y la Cámara de productividad y competitividad.	La <b>Alcaldía de Pasto</b> por medio de la agencia a emprendido proyectos para obtener recursos humanos, financieros y técnicos encaminados a fortalecer el sector exportador. En la actualidad trabajan con instituciones Italianas, además de la consecución de recursos para el funcionamiento de la CPC:			.
2. Creación del Banco de Proyectos Estratégicos Regionales.	NINGUNA	Identificar y realizar el seguimiento a los proyectos estratégicos regionales para la creación del banco.		
3. Gestionar el acceso a líneas de financiación nacional e internacional para el desarrollo de proyectos exportadores.	NINGUNA	Dar a conocer líneas de acredito disponibles e identificar potenciales beneficiarios.	.	
4. Construcción del recinto ferial.	NINGUNA	Elaborar el proyecto de factibilidad e identificar los recursos de preinversión.	.	



Anexo E. Manual de funciones CARCE  
**MANUAL DE FUNCIONES  
CARCE**

**Aspectos Generales:**

**Nombre del Cargo:** Presidente

**Propósito del Cargo:** Alcanzar mediante la respectiva gestión, los objetivos que el Comité Asesor Regional de Comercio Exterior se ha formulado en su plan de acción para cada año y a su vez coordinar los esfuerzos de los miembros de las respectivas mesas de trabajo.

**FUNCIONES QUE DESARROLLA**

**Funciones :**

1. Presidir las sesiones.
2. Convocar las reuniones
3. Dirigir sus debates de las reuniones.
4. Hacer que se cumplan los acuerdos establecidos en las reuniones.
5. Servir de vocero ante los organismos gubernamentales y privados.
6. Es la persona encargada de la promoción, organización, dirección y ejecución de las actividades programadas por el Comité.
7. Coordinar las labores de los miembros del comité.
8. Rendir informes de la gestión realizada por la presidencia.
9. Analizar, y aprobar proyectos presentados por los presidentes de las mesas.
10. Motivar y sancionar cuando sea necesario y justificadamente, a quienes así lo merezcan.
11. En general, todas aquellas acciones encaminadas al alcance de los objetivos del CARCE.

**CONDICIONES DEL PUESTO Y REQUISITOS PARA EL CARGO**

**Condiciones Generales**

Debe ser un empresario del departamento de Nariño, con experiencia y vocación exportadora.

<b>Nivel Educativo Mínimo</b>			
1. Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>
		Tecnológico	<input type="checkbox"/>
		Universidad	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Profesión : Administración de Empresas o Afines.			
3. Otros estudios o conocimientos: Seminarios, talleres, conferencias y demás que la faciliten su desenvolvimiento en el Comité Asesor Regional de Comercio Exterior.			

<b>Requerimientos</b>
Físicos: Ninguno
Edad : sin limite
Disponibilidad para viajar: Alta
Presentación Personal: Excelente



## MANUAL DE FUNCIONES CARCE

### Aspectos Generales:

**Nombre del Cargo:** Directora Ejecutiva  
**Propósito del Cargo:** Direccionar las operaciones generales del comité y ejercer operatividad para alcanzar los objetivos que el Comité Asesor Regional de Comercio Exterior se ha establecido.

### FUNCIONES QUE DESARROLLA

#### Funciones :

12. Ejecutar las directrices propuestas por el Comité.
13. Preparar todos los asuntos que hayan de ser presentados en las reuniones para su discusión y aprobación.
14. Coordinará y revisará la labor de las mesas de Trabajo.
15. Convocará a los miembros del comité a reuniones ordinarias y extraordinarias.
16. Mantener informada a la Dirección para el Desarrollo del Intercambio del Ministerio de Comercio Exterior de la agenda de reuniones, actividades y logros del CARCE.
17. Presidir las sesiones.
18. Rendir informes de la gestión realizada por la dirección ejecutiva a todo el comité.

### CONDICIONES DEL PUESTO Y REQUISITOS PARA EL CARGO

#### Condiciones Generales

Debe ser una persona comprometida con las labores encomendadas.

#### Nivel Educativo Mínimo

4. Bachillerato  Técnico  Tecnológico  Universidad

5. Profesión : Administración de Empresas o Afines.

6. Otros estudios o conocimientos: Seminarios, talleres, conferencias y demás que la faciliten su desenvolvimiento en el Comité Asesor Regional de Comercio Exterior.

<b>Requerimientos</b>
Físicos: Ninguno
Edad : sin limite
Disponibilidad para viajar: Alta
Presentación Personal: Excelente

<b>Habilidades Específicas</b>			
<b>Habilidades</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Atención al Público:	X		
Fluidez Verbal:	X		
Trabajo en Equipo:	X		
Iniciativa:	X		
Creatividad:	X		
Liderazgo:	X		
Responsabilidad:	X		
Organización del Trabajo	X		
Digno de confianza:	X		
Coordinación	X		
Control y Seguimiento	X		
Delegación	X		
Planeación a corto plazo, mediano y largo plazo	X		
Toma de decisiones	X		
Manejo del tiempo	X		
Solución de problemas	X		
Actitud de Servicio	X		
Seguridad	X		
Autonomía	X		

