

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA NACIONAL MINERA
MINERCOL LTDA. REGIONAL PASTO 2004 – 2006**

**JUAN CARLOS PEÑA CAICEDO
ALFREDO ROSERO FLOREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2004**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA NACIONAL MINERA
MINERCOL LTDA. REGIONAL PASTO 2004 – 2006**

**JUAN CARLOS PEÑA CAICEDO
ALFREDO ROSERO FLOREZ**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar el título de
Especialistas en Alta Gerencia**

**Director:
LUIS ALBERTO ARCOS ARCOS
Economista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2004**

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto 1 de Marzo de 2004

RESUMEN

El Plan Estratégico para la Empresa Nacional Minera Minercol Ltda. Regional Pasto 2004 – 2006, es el resultado de la adquisición y aplicación de conceptos de administración y planeación estratégica, durante el desarrollo del Plan de Estudios de la Especialización en Alta Gerencia que ofrece la Universidad de Nariño. El presente estudio se baso en el análisis interno y externo de la empresa comercial e industrial del Estado Minercol Ltda. – Regional Pasto; involucrando estudios de sus áreas funcionales, su macroambiente y entorno competitivo mas próximo; la información fue recopilada mediante la revisión documental y bibliográfica, entrevistas informales y talleres realizados con los trabajadores y personal directivo de la empresa.

El presente estudio concluye con la formulación de estrategias genéricas y alternativas y sus planes operativos, así como la formulación de su direccionamiento estratégico para ejecutarlas; adicionalmente se plantean mediadas de control y seguimiento fundamentadas en la formulación de indicadores cualitativos y cuantitativos.

El Plan Estratégico es una herramienta importante para la empresa por cuanto determina políticas y acciones, que le permitirán a esta, lograr sus objetivos misionales en el marco de su actuación orientada a desarrollar el sector minero del departamento de Nariño. Sin embargo, esto no asegura el éxito de la empresa ya que las políticas de reestructuración a nivel estatal, pueden afectar su implementación.

ABSTRAC: The Strategic Plan for the Company Nacional Minera Regional Minercol Ltda. Pasto 2004 - 2006, are the result of the acquisition and application of administration concepts and strategic planning, during the development of the Curriculum of the Specialization in High Management that offers the University of Nariño. The present study I am based on the internal and external analysis of the commercial and industrial company of Estado Minercol Ltda.- Regional Pasto; involving studies of its functional areas, their macroatmosphere and competitive but next surroundings; the information was compiled by means of the documentary and bibliographical revision, informal interviews and factories made with the workers and directive personnel of the company.

The present study concludes with the formulation of generic and alternative strategies and its operative plans, as well as the formulation of its address strategic to execute them; additionally control and pursuit consider half-full of based on the formulation of qualitative and quantitative indicators.

The Strategic Plan is an important tool for the company inasmuch as it determines policies and actions, that they will allow this, to manage his misionales objectives within the framework of his oriented performance to develop the mining sector of the department of Nariño. Nevertheless, this does not ensure the success the company since the policies of reconstruction at state level, can affect their implementation.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	
1. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA	1
1.1 HISTORIA DE MINERCOL LTDA. REGIONAL PASTO	1
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1. PRESENTACIÓN	3
2.2 PRESENTACIÓN DE VARIABLES	4
2.2.1 Entorno económico	4
2.2.2 Entorno socio-cultural	6
2.2.3 Entorno político – jurídico	9
2.2.4 Entorno tecnológico	10
2.2.5 Entorno ecológico	12
2.3. GUÍAS DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	13
2.4. ANÁLISIS INTEGRADO	17
3 PRESENTACIÓN DEL SECTOR	28
3.1. PRESENTACIÓN	28
3.2. PRESENTACIÓN DE LA REGIÓN	29
3.2.1 Departamento de Nariño	31

3.2.2 Factores determinantes de la productividad	32
3.3 EL SECTOR MINERO	67
3.4 DIAMANTE COMPETITIVO	76
3.5 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	79
3.6 PLATAFORMA REGIONAL O URBANA	84
3.7 CADENA DEL VALOR	86
3.8 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	87
4. ANALISIS COMPETITIVO Y/O COMPARATIVO	89
4.1. PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS	89
4.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	91
4.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	93
4.4 ARAÑA O RADAR COMPARATIVO	94
4.5 ACTIVIDADES DE MEJORA	96
5. ANÁLISIS INTERNO	98
5.1 PRESENTACIÓN	98
5.2 DESCRIPCIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS INTERNO	99
5.2.1 Capacidad directiva	99
5.2.2 Capacidad competitiva	102
5.2.3 Capacidad financiera	105
5.2.4 Capacidad Técnica o Tecnológica	106
5.2.5 Capacidad de Talento Humano	108
5.3 GUÍAS DE ANÁLISIS INTERNO	111

6	ANALISIS DOFA	114
6.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE	114
6.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – MEFI	116
6.3	LISTADO DOFA	117
6.4	MATRIZ DOFA	119
7	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	124
7.1.	VISIÓN	124
7.1.1.	Visión corporativa general	124
7.1.2	Visión Minercol Regional Pasto	125
7.2	MISIÓN	125
7.2.1	Misión corporativa general	125
7.2.2	Matriz de análisis de la misión	126
7.2.3	Misión corporativa Minercol Ltda. Regional Pasto	127
7.3	PRINCIPIOS O VALORES CORPORATIVOS	127
7.3.1	Valores de Minercol Ltda.	127
7.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	127
7.4.1	Objetivos estratégicos de Minercol Ltda. Regional Pasto	128
7.5	ESTRATEGIAS GENERALES COMPETITIVAS	129
7.5.1	Matriz de segmentación	129
7.6	MATRIZ DE IGOR ANSOFF	131
7.7	ESTRATEGIAS DE ASOCIACIÓN	132

7.8 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS – MICHAEL PORTER	133
7.8.1 Liderazgo en costos y diferenciación	133
7.8.2 Enfoque	134
7.9 MATRIZ DE BOSTON CONSULTIG GROUP – BCG	134
7.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	134
8. PLAN DE ACCION	139
9. SEGUIMIENTO Y CONTROL	148
9.1 PRESENTACIÓN	148
9.2 SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO	148
CONCLUSIONES	155
RECOMENDACIONES	156
BIBLIOGRAFIA	

LISTA DE CUADROS

	pág
Cuadro 1. Guía de análisis del macroambiente Entorno económico	13
Cuadro 2. Guía de análisis del macroambiente Entorno sociocultural	14
Cuadro 3. Guía de análisis del macroambiente Entorno jurídico	14
Cuadro 4. Guía de análisis del macroambiente Entorno tecnológico	15
Cuadro 5. Guía de análisis del macroambiente Entorno ecológico	16
Cuadro 6. Matriz de evaluación integrada del entorno	17
Cuadro 7. Morbilidad y mortalidad en el departamento 2001	38
Cuadro 8. Tipos de desnutrición 2001	39
Cuadro 9. Distribución de población desplazada por edad y sexo	43
Cuadro 10. Presencia de grupos armados	46
Cuadro 11. Cultivos de uso ilícito.	47
Cuadro 12. Participación de Nariño en el PIB Nacional. 1980-1998	49
Cuadro 13. Comparación del ingreso per cápita. 1985-1998.	50
Cuadro 14. Nariño: estructura del PIB por ramas de actividad económica 1989-2000p. (cifras en porcentajes).	51
Cuadro 15.. Educación superior	63
Cuadro 16. Análisis de las cinco fuerzas competitivas	83

Cuadro 17. Matriz de perfil competitivo	93
Cuadro 18. Actividades para mejorar la competitividad de la regional Pasto	96
Cuadro 19. Guía de análisis interno – Capacidad directiva	111
Cuadro 20. Guía de análisis interno – Capacidad competitiva	111
Cuadro 21. Guía de análisis interno – Capacidad financiera	112
Cuadro 22. Guía de análisis interno – Capacidad tecnológica	112
Cuadro 23. Guía de análisis interno – Capacidad de talento humano	113
Cuadro 24. Evaluación de factores externos –Matriz EFE	114
Cuadro 25. Evaluación de factores internos –Matriz EFI	116
Cuadro 26. Listado DOFA	117
Cuadro 27. Matriz DOFA – Estrategias FO – FA	119
Cuadro 28. Matriz DOFA – Estrategias DO – DA	122
Cuadro 29. Matriz de análisis de la misión	126
Cuadro 30. Matriz de segmentación	130
Cuadro 31. Plan de acción - Area de dirección	140
Cuadro 32. Plan de acción - Area jurídica	143
Cuadro 33. Plan de acción - Area técnica	144
Cuadro 34. Plan de acción - Area de talento humano	146
Cuadro 35. Plan de acción - Area financiera	147
Cuadro 36. Comparativo de los sistemas de evaluación actual y propuesto	152

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Embarcadero Río Telembí – Barbacoas Nariño	36
Figura 2. Columna guerrillera selvas nariñenses	43
Figura. 3. Proyección de conectividad regional e internacional	55
Figura 4. Diamante competitivo-sector minero del departamento de Nariño	77
Figura 5. Cluster de la actividad minera en el departamento de Nariño	78
Figura 6. Cinco fuerzas competitivas – sector minero del departamento de Nariño	82
Figura 7. Plataforma regional del departamento de Nariño – sector minero	85
Figura 8. Cadena del valor–sector minería en el departamento de Nariño	86
Figura 10. Araña de análisis comparativo de las regionales	95
Figura 1. Araña de desempeño relativo	95
Figura 12. Organigrama Minercol Ltda. Regional Pasto	100
Figura 13. Organigrama general de MINERCOL LTDA.	101
Figura 14. Matriz de Igor Ansoff	131
Figura 15. Organigrama propuesto	137
Figura 16. Medición de la gestión como sistema gerencial	149
Figura 17. Modelo de perspectivas Minercol Regional Pasto	150
Figura 18. Mapa estratégico Minercol – Regional Pasto	151
Figura 19. Funcionalidad del Sistema de control y seguimiento	153

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Distribución poblacional de Nariño	32

INTRODUCCION

Consecuentemente con la potencialidad del Territorio Nacional en materia de recursos minerales, de la nueva normatividad minera y de la necesidad del desarrollo socioeconómico del País, la política minera del Estado Colombiano durante los últimos años ha tenido dentro de sus prioridades, la promoción de la explotación de minerales, no solo para satisfacer los requerimientos de la demanda interna sino para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado mundial y así generar recursos para la nación; para esto tiene entre sus Instituciones a la Empresa Nacional Minera - Minercol Ltda., como interlocutor entre las Comunidades Mineras y el Estado.

En este sentido este documento, presenta la elaboración de un **Plan Estratégico para Minercol Ltda. – Regional Pasto**, el cual obedece a la necesidad que la institución presenta, que radica principalmente en que los Planes Institucionales de la Central, están orientados principalmente hacia regiones donde la explotación minera se hace a gran escala, constituida principalmente por extracción de Carbón Mineral, esmeraldas y Níquel; en consecuencia las políticas y directrices contempladas en ellos no tienen en cuenta las condiciones y/o necesidades de la explotación en pequeña escala o de subsistencia, principal característica de la minería de la región a cargo de la Regional Pasto.

La formulación de un Plan Estratégico para la Regional Pasto, supone un gran reto por cuanto en la empresa prevalecen los métodos tradicionales de Dirección y Gestión como en la mayoría de instituciones publicas y no se cuenta con antecedentes a nivel local, sobre aplicación de herramientas modernas de planeación y gestión, así la formulación de un Plan Estratégico para la Regional, permitirá en un horizonte inmediato convertirla en Líder de la gestión minera en la región, redimensionando su perfil de actuación en el nuevo contexto minero Nacional y potenciando en los demás actores (Entidades territoriales, Sector Minero y comunidad minera) sus capacidades de contribución al desarrollo sostenible y sustentable del sector minero del departamento de Nariño.

El trabajo desarrollado además tiene por objetivo no solo desarrollar un ejercicio académico sino sentar las bases prácticas de un plan que oriente y armonice la gestión Institucional de la Regional, acorde con los lineamientos de la Central en Bogota, que permita incorporar la Planeación como un proceso continuo en todas las áreas de gestión de la misma, consolidando una nueva cultura basada en una manera de pensar y actuar estratégica, es

decir la creación de un sistema gerencial soportado en una cultura difundida y compartida por todos los funcionarios, donde prime el trabajo en equipo, el liderazgo, la actitud al cambio y el compromiso por el bienestar de la institución y la comunidad minera en general.

Finalmente, se aclara que para este efecto se contó con la aprobación y apoyo de la Central de Minercol en Bogota, sin embargo en el mes de enero la Empresa a nivel Nacional entró en proceso de liquidación, situación en la cual la Regional, no tuvo mayor peso, puesto que obedeció al desempeño de las grandes Regionales, Así pues las funciones de la Regional en una primera etapa fueron asignadas a INGEOMINAS, situación que en ningún momento cuestiona la seriedad, ni propósitos planteados para su elaboración, incluso este documento ha sido requerido para efectos de la Reestructuración que el Gobierno adelanta en estos momentos

1. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA

1.1 HISTORIA DE MINERCOL LTDA. REGIONAL PASTO¹

En la cuarta conferencia Nacional de Mineros realizada en Pasto en el mes de agosto de 1936, se solicitó la creación de un laboratorio de fundición y Ensayes en Pasto, el Gobierno nacional, designó al Dr. Wallace G. Fetezer, para que estudiara la posibilidad de crear una Planta de Fundición en Pasto, este, después de su respectivo estudio emite concepto favorable para la creación de dicho laboratorio, y el Gobierno nacional a través del Decreto No. 273 de 1938 creó el Laboratorio de Fundición y Ensayos de Pasto.

Mediante decreto 454 de mayo de 1938 el gobierno creó la Dirección Seccional de Minas en Pasto.

El 31 de diciembre de 1938 el Gobierno dictó el decreto No 2403 orgánico del Departamento de Minas del Ministerio de la Economía Nacional, mediante el cual la Dirección General de minas y el Laboratorio Nacional de Fundición y Ensayes de Pasto, quedaron reunidas en una sola Institución, denominada. Planta Metalúrgica de Pasto; Así por decreto No 144 de enero de 1939 fue nombrado el Ingeniero Jesús A. Bueno como Jefe de dicha planta.

A raíz de la segunda guerra Mundial (1939), dado el deterioro económico que presentó la Nación, y de conformidad con el Artículo 202 de la Constitución Política Colombiana, de 1991 “ Todos los Recursos Naturales no renovables del Suelo y Subsuelo y en forma inalienable e imprescriptible son de propiedad de la Nación.”

En el año de 1940 se crea el ministerio de Minas y Petróleos como entidad Pública de carácter oficial y central quien asume la administración y control de los Recursos Naturales no renovables, y con él la Planta Metalúrgica de Pasto se denomina Zona minera de Pasto.

¹ CHAPARRO A.. Eduardo, Primera muestra minera del sur occidente colombiano. San Juan de Pasto,1993. p.5.

En el año 1974 se reviso la organización administrativa del Ministerio de minas y Petróleos y cambio su nominación por la de Ministerio de Minas y Energía.

En el año de 1984 se reformó la estructura administrativa de Ministerio de Minas y Energía, y determino las funciones de sus dependencias, denominando la zona minera de Pasto como Seccional Regional Minera de pasto.

En el año de 1992 el Ministerio sufre otra reestructuración y a la Seccional Regional Minera de Pasto, la asciende de categoría denominándole, División Regional de Minas de Pasto, con cobertura para los Departamentos de Nariño, Putumayo, Cauca y Sur del Valle del Cauca; asignándole entre sus funciones, las de elaborar, ejecutar y controlar los planes y programas de asistencia técnica a la pequeña y mediana Minería, para ello la División Regional, contaba con Laboratorios de Química, Fundición, Beneficio de minerales, una Planta Piloto de pruebas y Planta Semi-Industrial, todo lo anterior se manejaba por medio de dos Areas denominadas así de Asistencia Técnica y beneficio de minerales y con una capacidad operativa de 70 personas entre funcionarios y contratistas.

Según la Ley 344 de 1996 de austeridad del gasto público el Ministerio reestructura el sector Minero y según el decreto 1679 de 1997 se crea la Empresa Nacional Minera Ltda, la cual inicia su actividad a partir del año 1999.

EMPRESA NACIONAL MINERA "MINERCOL" LTDA. Como sociedad de responsabilidad Limitada, del orden Nacional con capital estatal, con régimen de empresa industrial y comercial del estado, vinculada al Mininas (control de Tutela), con autonomía administrativa y patrimonio propio, con sede en Santa Fe de Bogotá y regionales donde la necesidad lo amerite como el caso de Pasto.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1 PRESENTACIÓN

Teniendo en cuenta que el entorno en que se desenvuelven las organizaciones, son escenarios turbulentos, llenos de paradojas y contradicciones, que pueden escapar al entendimiento, como los fenómenos denominados Globalización de la Economía, regionalización y firma de tratados de libre comercio, como parte de los procesos de integración regional han generado cambios complejos que afectan a grandes, medianas y pequeñas empresas; se considera supremamente importante conocer los factores que desde afuera afectan el funcionamiento de una institución. Por lo anterior todas las organizaciones tienen la necesidad de realizar un registro de lo que ocurre o lo que esta por suceder en sus entornos, tomando en cuenta que la constante es el cambio.

En este sentido en el medio en que se mueven las empresas estatales, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios del gusto de los usuarios, de las condiciones políticas, de la estructura del mercado en el sector minero, así como de los cambios tecnológicos, no solo pueden tener efectos en la Regional Minera de Pasto sino que pueden generar la crisis o el repunte de la industria minera de la región.

En esta dirección el estudio, análisis e interpretación del ambiente externo y sus tendencias, consiste en la identificación de posibles Amenazas, que puedan afectar directa o indirectamente, a la empresa, al igual que la identificación de Oportunidades que puedan favorecer el crecimiento y desarrollo de la misma. Ya que el conocimiento de sus tendencias permiten a la organización prepararse para asumir las implicaciones del cambio.

El proceso de identificar las Amenazas y Oportunidades de la organización, lo integran el análisis de:

- Factores Económicos
- Factores Políticos
- Factores Sociales
- Factores Tecnológicos

- Factores Geográficos
- Factores Ecológicos

2.2 PRESENTACIÓN DE VARIABLES

Como toda entidad estatal, el entorno juega un papel importante en el cumplimiento de sus funciones, por cuanto este genera fuerzas externas que influyen en los resultados de estas, además de que dichas fuerzas se encuentran mas allá del control de la dirección.

Para Minercol el hecho de encontrarse vigente un nuevo Código de Minas (Ley 685 2001), implica un análisis profundo de su contenido por cuanto este genera cambios internos como externo, ya que entrega nuevas normas de comportamiento de los mineros y de la Empresa.

Para nuestro trabajo analizaremos las variables que definan y determinen la imagen de comportamiento del entorno frente a la Empresa.

2.2.1 Entorno económico. Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, a nivel Regional, Nacional e Internacional.

- **Centralización de la parte operativa financiera.** Dadas las políticas de la empresa a nivel Nacional, a partir del mes de junio del 2003, esta centralizo la ejecución de recursos financieros tanto para inversión como para funcionamiento; situación que ocasiona un desgaste administrativo y la imposibilidad operativa – financiera para atender necesidades urgentes de la regional.
- **Recursos financieros a nivel nacional para funcionamiento y desarrollo de proyectos mineros.** El déficit fiscal del Estado ha ocasionado continuos recortes en la asignación de recursos para los diferentes sectores de la economía nacional, situación a la que no ha escapado el Sector Minero de la región, cuyas necesidades son superiores a la asignación actual de recursos.
- **Inversión privada en el sector minero.** Las condiciones de orden público en la región sumadas al desconocimiento de su potencial minero,

han originado desinterés en los inversionistas tanto nacionales como extranjeros para desarrollar proyectos mineros que beneficien la región.

- **Infraestructura minera y logística.** Dada la ubicación geográfica de los yacimientos mineros en sectores rurales, se hace necesario contar con una infraestructura de vías, comunicaciones y energía, acorde a las necesidades de la actividad de explotación minera, con las cuales no cuenta el departamento de Nariño, situación que ha dificultado el desarrollo del Sector en la región.
- **Políticas para generación de ingresos propios.** Falta de coordinación en las directrices a nivel central: Minercol Ltda. – Bogotá, para la generación de recursos propios, que le permitan a las regionales obtener recursos que mejoren su operatividad, tanto a nivel de funcionamiento como inversión.
- **Pobreza de las comunidades mineras.** Las explotaciones mineras de la región se adelantan por comunidades marginadas, carentes de recursos necesarios, requeridos para desarrollar actividades mineras; lo que ha ocasionado que esta actividad se desarrolle artesanalmente, incurriendo en riesgos que atentan contra la salud y la vida de las comunidades y contra el patrimonio del Estado.
- **Zonas económicas especiales en la región.** La ubicación geoestratégica privilegiada de Nariño, y las políticas del estado para generar mejores condiciones de vida para las comunidades, a hecho que este cree zonas económicas Especiales, con incentivos fiscales (exoneración de impuestos, subsidio a la gasolina, etc.), que vuelven atractiva la inversión en la región.
- **Fondos de cofinanciación.** El Estado a través del Fondo Nacional de Regalías (Ley 141) ha creado fondos para el desarrollo de proyectos productivos en especial para el Sector Minero, los cuales deben ser tramitados por los entes territoriales, convirtiéndose esto, en una oportunidad para el desarrollo del Sector.
- **Potencial minero.** Actualmente en la región existen 147 títulos mineros, para la explotación de minerales como oro, cobre, mármol, manganeso, cal y materiales de construcción, lo cual demuestra la riqueza minera del

suelo y subsuelo de la región; además existe una zona minera especial ubicadas en Nariño para proyectos de minería altamente tecnificada pendientes de contratación y basta área pendiente de estudios exploratorios.

- **Globalización de la economía.** La apertura de mercados y la ubicación geográfica estratégica de la región, por sus límites fronterizos y costeros, hacen que esta se convierta en una gran oportunidad para desarrollar la actividad minera, por la disponibilidad de insumos y maquinaria a precios propios de un mercado abierto, como la por posibilidad de posicionar los productos del sector en mejores condiciones, en otros mercados.

2.2.2 Entorno sociocultural. Los que afectan el modo de vivir de la gente, sus valores (Educación salud, Empleo seguridad y creencias). Y conductas propias de la población que circunda al Sector Minero y de aquellas Organizaciones, que tiene vínculos con este sector.

- **Necesidades básicas insatisfechas.** *Teniendo en cuenta la información suministrada por la Secretaría de Planeación Departamental, en el 2002 Nariño, cuenta con una población de 1.696.656 habitantes, de los cuales 903.237 personas presentan Necesidades Básicas Insatisfechas, equivalente al 53.23% de la población total; 454.199 personas se encuentran en situación de miseria, lo que representa el 26.77%.²* Situación que agudiza mas la problemática social de las comunidades mineras de la región, donde se presentan condiciones mas marcadas de pobreza y en consecuencia mayores índices de NBI, que impiden el desarrollo de la actividad minera por sus altos costos de explotación.
- **Visión empresarial de la comunidad minera.** La explotación minera en Nariño se caracteriza por ser una minería de subsistencia, utilizando métodos de explotación artesanal, sin una visión empresarial que le permita a las comunidades lograr una organización, capaz de volver esta actividad un proyecto rentable, mediante la utilización de tecnologías de gestión y de infraestructura, que redunde en el logro de unas mejores condiciones de vida para los habitantes de la región.
- **Grupos violentos al margen de la ley.** La actual problemática por la que atraviesa el país debido a la presencia de grupos guerrilleros, paramilitares y delincuencia organizada, ha hecho que la economía sufra

² GOBERNACIÓN DE NARIÑO, Enciclopedia Visión 2030. San Juan de Pasto, 2003

un gran estancamiento entre otras razones por el miedo que tienen los inversionistas a invertir en lugares considerados como zona roja por amenazas por extorsión, secuestro y en muchos casos la muerte; en este sentido el sector minero de la región sobre todo en la explotación de metales preciosos se ha visto afectado, por el abandono de proyectos de explotación minera, y el marcado temor para invertir en la región, por lo que en muchos casos prefieren invertir en otros países donde las condiciones de seguridad no son tan riesgosas.

- **Cultivos ilícitos.** La presencia de cultivos ilícitos de marihuana y amapola cuya rentabilidad es superior y con un menor esfuerzo, en los territorios de explotación minera de la región combinada con los elevados índices de pobreza, hacen que se de un ambiente propicio para la proliferación de este tipo de cultivos que poco apoco han desplazado las actividades productivas lícitas entre estas la minera, relegándola a un segundo plano.
- **Nivel educativo de las comunidades mineras.** La mayoría de los habitantes de las comunidades mineras de la región son analfabetas, siendo este un síntoma de la gran problemática educativa de la región caracterizada por tener una baja cobertura y calidad con altas tasas de analfabetismo, esto ha ocasionado que los habitantes de la región no tengan la formación suficiente para enfrentar los retos del atraso social y económico y cultural de la región y por tanto el estancamiento del sector minero.
- **Comunidades indígenas y negras en zonas mineras.** La presencia de comunidades indígenas y negras en territorios mineros ha generado conflictos de tipo cultural, dificultando la explotación en esos territorios por presentarse problemas por que en esas áreas se encuentran ubicados monumentos de valor histórico, o por la oposición de estas comunidades de que entren en estos territorios personas de otras etnias o razas o por la marcada oposición a la entrada de nuevas tecnologías, argumentando razones de tipo religioso y de defensa del patrimonio cultural.

De igual forma la existencia de normatividad que defienden los derechos y deberes de las comunidades indígenas y negras en los territorios sobre todo si se atenta contra sus derechos fundamentales y/o el patrimonio cultural, en combinación con la normatividad minera nacional ha posibilitado la solución de este tipo de conflictos de una forma en que no se atente contra los intereses de dichas comunidades

- **Sentido paternalista de las comunidades mineras.** El Estado Colombiano a través de la historia ha sembrado a las comunidades la creencia de que es El, quien tiene el deber de solucionar todos sus problemas, olvidándose de orientar la inversión a generar condiciones para que los habitantes de la región sean los gestores, activadores o promotores de condiciones para mejorar la productividad de la región, en esta dirección no existe una orientación a la generación de cadenas productivas, autogestión empresarial o de asociatividad entre otra, como herramientas que mejoren las condiciones de vida en la región.

- **Resistencia al cambio.** En las comunidades mineras existe una arraigada cultura tradicionalista, que hace difícil la incursión de nuevas tecnologías o formas de gestión y explotación de los recursos de la región, esta situación ha retrasado en parte el proceso de desarrollo del sector minero.

- **Existencia de tradición minera.** A pesar de que la actividad de explotación minera ha sido relegada a un segundo plano dentro de la economía de las comunidades mineras de la región, existe una gran parte de la población que conservan los conocimientos adquiridos a través del tiempo en la explotación minera, lo que genera una gran ventaja sobre todo en el conocimiento de las características propias de las minas de la región, métodos tradicionales, cultura e idiosincrasia de la región.

- **Desempleo en la región.** La combinación de variables mencionadas anteriormente como son la pobreza, el índice de necesidades básicas insatisfechas, los cultivos ilícitos, falta de cadenas productivas y la presencia de grupos armados al margen de la ley, han generado en la región un elevado índice de desempleo compuesto por desplazamientos de comunidades del campo a los centros urbanos, inmigraciones de otras regiones en busca de mejores oportunidades y la mano de obra propia de la región.

- **Cultura de trabajo de la comunidad.** La mano de obra no calificada existente en, la región goza de muy buena fama, por caracterizarse por ser hombres trabajadores, honrados, y dedicados al trabajo, lo que sumado a que su costo no es elevado, postula esta variable como una gran oportunidad para ser aprovechada dentro del proceso de desarrollo de la región, tanto para inversionistas nacionales como extranjeros.

2.2.3 Entorno político – jurídico. Aquellos que se refieren al uso del poder. Datos gubernamentales (leyes, normas acuerdos) de los órganos de representación del Estado y otros agentes del Gobierno que afecten, a la empresa. Su análisis incluye el estudio de la situación política y de grupos de presión entre otros.

- **Políticas nacionales y regionales.** Por las débiles políticas Nacionales y Regionales no ha sido posible consolidar esfuerzos inter-institucionales para así orientar y apoyar el desarrollo de la minería en la región, que para su logro requiere del concurso de todas las instituciones y sectores, del país.
- **Legislación minera.** El actual código de Minas amparado por La Ley 685/2001, brinda a los mineros Nacionales y extranjeros una normatividad minera altamente favorable en comparación con otras normas mineras de Latinoamérica, esta Ley brinda seguridad y confianza al inversionista, haciendo atractivo el mercado en la región.
- **Centralización de funciones.** Las políticas de la Empresa a nivel central, amparadas en la anticorrupción y austeridad del gasto mediante acuerdos, han centralizado todas las operaciones financieras, administrativas, contratación minera y de inversión, lo cual hace que cualquier trámite o gestión sean lentos, afectando así la imagen de la Empresa.
- **Legalidad minera.** El desconocimiento de las normas mineras por parte de la comunidad y Autoridades Municipales, ha contribuido a la proliferación de explotaciones mineras Ilícitas. Actualmente el nuevo código de minas brinda al minero la posibilidad de legalización, actividad esta que ha sido bien acogida por los mineros reflejándose en 134 nuevas explotaciones en estudio para su legalización.
- **Impacto de la legislación minera en la región.** El actual Código de Minas, presenta ventajas para proyectos mineros de gran inversión, y desventajas para pequeños mineros, razón por la cual este no se ajusta a las condiciones y características de las explotaciones mineras de la región, por ser consideradas como minería de subsistencia.

- **Políticas privatización y/o reestructuración.** El adelgazamiento del aparato administrativo del estado ha conllevado al Gobierno a generar políticas de liquidación o reestructuración de sus entidades, razón por la cual existe gran incertidumbre en la estabilidad laboral de los funcionarios, lo cual origina un clima crítico organizacional.

- **Posicionamiento de la empresa a nivel nacional.** La Empresa durante tres años consecutivos a través de su gestión, mediante visitas de campo y talleres sobre seguridad y legislación minera entre otras, ha logrado tener un buen posicionamiento y acogida dentro del gremio minero, generando buenas relaciones y alta credibilidad como ente administrador de los recursos mineros del Estado.

- **Regalías.** El estado como contraprestación económica de la explotación de los recursos mineros, mediante la Ley 141 de 1994 ha impuesto el pago de una regalías, de las cuales participa el Municipio donde se explotaron los recursos mineros.

2.2.4 Entorno Tecnológico. Se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción, y con la infraestructura y procesos internos de la empresa.

- **Conocimiento geológico de la región.** A pesar de existir equipos altamente tecnificados para determinar la composición geológica del suelo y subsuelo, esta región a la fecha geológicamente es una incógnita, por cuanto no existen estudios; y las explotaciones mineras existentes casi son por conocimiento tradicional de las comunidades mineras.

- **Tecnología en la explotación minera.** Las condiciones y características del tipo de explotación minera actualmente aplicada en la región, son en forma manual y artesanal, logrando una recuperación en el mejor de los casos del 50% del mineral; a pesar de existir tecnologías de punta con las cuales se puede recuperar casi el 100% del contenido de mineral.

- **Sistemas de información.** La Empresa actualmente dispone de sistemas de almacenamiento de información y de consulta altamente especializados y actualizados en lo concerniente a estados de títulos mineros que maneja el país, Registro minero Nacional y certificación de áreas mineras libres.

- **Cadenas productivas.** La baja tecnología de gestión y operativa existente en la región, para obtener productos finales (elaborados) de los recursos mineros hace que no se desarrollen cadenas productivas bien estructuradas en la región, existiendo algunas iniciativas al respecto como es el caso de los materiales no metálicos (pétreos) utilizados sobre todo en la construcción y algunos talleres de orfebrería ubicados en la Costa Pacífica, que utilizan principalmente el oro de aluvión; conscientes de esta necesidad la regional dentro de sus posibilidades operativas y presupuestales ha realizado talleres de capacitación en tallado y filigrana.

- **Control ambiental.** La explotación minera por naturaleza es un contaminante altamente representativo, sobre todo en esta región caracterizada por la ausencia de tecnologías limpias apropiadas para su cuantificación, control y recuperación del impacto ambiental de las zonas afectadas.

- **Oferta tecnológica.** Las políticas de Globalización con la apertura de nuevos mercados, en combinación con la posición geográfica del Departamento de Nariño, hace que fácilmente se pueda intercambiar información y adquirir tecnología de punta especialmente de países desarrollados en el sector, para así aprovechar mejor el recurso minero de la Región.

- **Talento humano.** Dado el bajo nivel educativo de los mineros de la Región, es difícil contar con personal altamente capacitado en la actividad extractiva de minerales, además porque en la región no existen unos centros educativos especializado en la explotación de recursos mineros que brinde este tipo de formación, que le brinden al Sector minero la posibilidad de implementar nuevos conocimientos y tecnologías acordes con la dinámica de los mercados nacionales e internacionales.

- **Diversificación de productos.** En la región no existen estudios o proyectos encaminados a fomentar la innovación y creatividad aplicada en la diversificación de los productos mineros, desaprovechándose en este sentido el verdadero potencial de los recursos mineros en términos del mercado.

- **Inversión en investigación y desarrollo.** La carencia de instituciones de educación superior y políticas orientadas a fomentar la investigación y desarrollo de paquetes tecnológicos para la aplicación de nuevas tecnologías que permitan desarrollar la actividad de exploración, explotación y beneficio de los recursos mineros, ha contribuido al estancamiento del sector en la región.

2.2.5 Entorno ecológico. Su estudio comprende aspectos como los siguientes: análisis de insumos, proceso de trabajo, producción de elementos residuales, ámbito geográfico de operación y determinación de efectos ambientales que genera la operación de la empresa.

- **Degradación de suelos.** La existencia de explotaciones mineras en forma antitécnica ocasiona deterioro de los sistemas ecológicos originando áreas desérticas, afectando la flora y la fauna de la región por causa de la devastación de la vegetación y fauna, en las áreas usadas como botaderos de los materiales de desperdicio productos de las excavaciones, por otro lado esta la contaminación de vertientes hídricas con productos químicos tóxicos utilizados para la obtención de minerales, que atenta contra todos los seres vivientes de la región, incluso presentándose malformaciones genéticas en las poblaciones de la región.
- **Paisaje natural de la región.** En la región existe una gran riqueza de paisajes Naturales ricos en ecosistemas de alta productividad biológica, potencialidad y oferta ambiental, donde se concentran gran cantidad de reservas naturales que hacen de la región altamente atractiva para inversionistas.
- **Riesgos naturales- sísmicos, volcánicos, deslizamientos.** Nariño se encuentra localizado en zona de alto riesgo natural por la existencia de volcanes, y fallas geológicas que son un factor importante sobre todo para explotaciones que se hacen a cielo abierto, no obstante, existen Mapas de Riesgos, a nivel de los diferentes Entes Municipales en sus Planes de Ordenamiento Territorial, para detectar, identificar, y establecer su nivel, fuente o factores internos o externos que los generan, y así minimizar su impacto en la actividad minera.

- **Disponibilidad de aguas subterráneas.** En la región existen corrientes de aguas subterráneas, las cuales son manejadas por las Corporaciones Autónomas regionales, y se postulan como un recurso que puede ser aprovechado para diferentes sectores de la economía regional, Además son centros de atracción turística que cautivan inversionistas y compradores para los productos de la región.
- **Diversidad de climas.** Nariño dispone de gran variedad de climas, gracias a que cuenta con todos los pisos térmicos, lo que le permite a la región ofrecer gran variedad de productos agrícolas y pecuarios que hacen que este sea un factor determinante en el atractivo ante los inversionistas nacionales y extranjeros.

2.2 GUÍAS DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Cuadro 1. Guía de análisis del macroambiente – Entorno económico

ENTORNO ECONÓMICO						
No	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	Centralización de la Parte Operativa Financiera	A				
2	Recursos Financieros a Nivel Nacional para Funcionamiento y Desarrollo de Proyectos Mineros	A				
3	Inversión Privada en el Sector Minero	A				
4	Infraestructura Minera y Logística	A				
5	Políticas para Generación de Ingresos Propios	A				
6	Pobreza de las Comunidades Mineras	A				
7	Zonas Económicas Especiales en la Región	O				
8	Fondos de Coofinanciación	O				
9	Potencial Minero	O				
10	Globalización de la Economía	O				

Teniendo en cuenta la clasificación obtenida en el Cuadro 1, de análisis del Entorno Económico, se puede apreciar que este tiene un carácter mayor de Amenaza para Minercol Ltda. – Regional Pasto;

sin embargo existen grandes oportunidades que hacen que este Entorno no sea crítico para la misma.

Cuadro 2. Guía de análisis del macroambiente – Entorno sociocultural

ENTORNO SOCIOCULTURAL						
No	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	Necesidades Básicas Insatisfechas	A				
2	Visión Empresarial de las Comunidades Mineras	A				
3	Grupos Violentos al Margen de la Ley	A				
4	Cultivos Ilícitos	A				
6	Nivel Educativo de las Comunidades Mineras	A				
7	Comunidades Indígenas y Negras en Zonas Mineras	A				
8	Sentido Paternalista de las Comunidades Mineras	A				
9	Conflictos de titulación en territorios indígenas	A				
10	Resistencia al Cambio	A				
11	Existencia de Tradición Minera	O				
12	Desempleo en la Región	A				
13	Cultura de Trabajo de la Comunidad	O				

Del análisis del Cuadro 2, se aprecia que el Entorno Socio - Cultural se postula como una de las principales Amenazas para el cumplimiento de la Misión Institucional, situación que corrobora las estadísticas a nivel nacional, regional y departamental del abandono a que están sometidas las comunidades de la región.

Cuadro 3. Guía de análisis del macroambiente – Entorno jurídico

ENTORNO POLÍTICO - JURÍDICO						
No	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	Políticas Nacionales y Regionales	A				
2	Centralización de las Actividades de Contratación Minera	A				
3	Legislación Minera	O				
4	Centralización de Funciones	A				
5	Legalidad Minera	O				
6	Impacto de la Legislación Minera en la Región	A				
7	Políticas Privatización y/o Reestructuración	A				
8	Posicionamiento de la Empresa a Nivel Nacional	O				
9	Regalías	O				

El Cuadro 3, refleja un equilibrio entre amenazas y oportunidades de Entorno Político Jurídico, sin embargo se puede decir que la orientación Gubernamental en la definición de políticas y normas para explotación Minera, le dan a este entorno un gran atractivo, que puede ser aprovechado por la Regional, mediante la adaptación de estas a la pequeña minería de la región, con una visión de desarrollo para convertirla en una actividad productiva encaminada hacia la gran Minería.

Cuadro 4. Guía de análisis del macroambiente – Entorno tecnológico

ENTORNO TECNOLÓGICO						
No	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	Conocimiento Geológico de la Región	A				
2	Tecnología en la Explotación Minera	A				
3	Sistemas de Información	O				
4	Cadenas Productivas	A				
5	Control Ambiental:	A				
6	Oferta Tecnológica	O				
7	Talento Humano	A				
8	Diversificación de Productos	A				
9	Inversión en Investigación y Desarrollo	A				

El Entorno Tecnológico es una de las grandes amenazas a que está enfrentado el desarrollo minero en la región, dada la carencia de recursos económicos, e idiosincrasia de los mineros; situación que se refleja en la falta de tecnología para la mejora del sistema de explotación minera y por ende su rentabilidad.

Cuadro 5. Guía de análisis del macroambiente – Entorno ecológico

ENTORNO ECOLÓGICO						
No	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	Degradación de Suelos	A				
2	Paisaje Natural	O				
3	Riesgos Naturales	A				
4	Disponibilidad de Aguas Subterráneas	O				
5	Diversidad de Climas	O				

El entorno Ecológico es una gran oportunidad, teniendo en cuenta las potencialidades mineras de la región, y la factibilidad de contrarrestar las amenazas contra él.

2.4 ANÁLISIS INTEGRADO

Cuadro 6. Matriz de evaluación integrada del entorno

EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación o Tendencia	Impacto sobre la Organización
Paisaje Natural	Variable relacionada con la dotación de los factores de producción, por la disponibilidad y calidad de los recursos naturales y que son factor determinante de la competitividad y con el componente geográfico del sector minero	El departamento de Nariño cuenta con una gran riqueza de Paisajes Naturales ricos en flora y fauna, que se convierten en un gran atractivo para inversionistas, y un factor clave para lograr un medioambiente sostenible. Sin embargo las explotaciones mineras sin control y con procesos contaminantes de aguas, y suelos están ocasionando el deterioro del mismo, atentando contra la biodiversidad de los ecosistemas.	Dentro de las funciones de Minercol se encuentra la de velar por que las exploraciones y explotaciones mineras de la región se realicen en forma técnica, racional y ambientalmente sostenibles; mediante la utilización de procesos basados en tecnologías limpias, que minimicen el impacto ambiental. En este sentido ésta se convierte en una de las prioridades en el cumplimiento de su misión organizacional.
Diversidad de Climas	Variable relacionada con el componente geográfico del sector minero	La diversidad de climas con que cuenta el departamento de Nariño, hace que esta variable se convierta en un punto a favor, convirtiéndose en un factor que atrae inversionistas extranjeros por la diversidad de alimentos, climas, flora y fauna.	La riqueza de la región, derivada de la diversidad de climas en las zonas de influencia minera, son factor determinante en la construcción del engranaje de la actividad en la explotación minera, sobre la cual gira el que hacer y el desempeño organizacional de Minercol Ltda.

EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación o Tendencia	Impacto sobre la Organización
Degradación de Suelos	Variable relacionada con el componente económico y social del sector minero	La explotación irracional e ilegal de las minas esta originando además de riesgos para la vida de los mineros, la erosión de los suelos, y la acumulación de escombros que acaban con la biodiversidad de las zonas de explotación, haciendo que estos suelos no sean fértiles ni aptos para ninguna otra actividad productiva en la región	La explotación minera en forma sustentable, es una de las funciones de Minercol Ltda., como entidad estatal que regula la explotación de los recursos mineros del país.
Riesgos Naturales	Variable relacionada con el componente económico y social del sector minero	La existencia de actividad volcánica en la región y fallas geológicas o deslizamientos, sumada a las condiciones de explotación, antitécnica ponen en riesgo la vida de la comunidad minera.	En el cumplimiento de la función de asistencia, a emergencias mineras, el riesgo eminente por la existencia de riesgos naturales, hace que esta sea una prioridad para la empresa.
Sistemas de Información	Variable relacionada con los factores avanzados dados por el componente tecnológico a nivel de sistemas informáticos del sector minero	El contar con Sistemas de información conformados por bases de datos actualizadas y especializadas para el sector minero, a nivel de inventario minero, registro, matriculas y recaudos, permite que se tengan bases para toma de decisiones acertadas respecto a la actividad minera en la región.	Agiliza y permite la toma de decisiones eficientes y oportunas al administrar y /o coordinar los recursos mineros de la región.

EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación o Tendencia	Impacto sobre la Organización
Oferta Tecnológica	Variable relacionada con el componente tecnológico y económico del sector minero	El poder acceder a tecnologías de punta a nivel de herramientas de gestión y producción, permite, que la actividad minera logre un desarrollo que genere competitividad para el sector minero.	La utilización de equipos con tecnología avanzada tanto en los procesos de explotación, como para seguimiento y control, permitirán a la empresa mejorar su nivel rendimiento y confiabilidad en los procesos y procedimientos aplicados, en el cumplimiento de su función
Conocimiento Geológico de la Región	Variable relacionada con los factores avanzados dados por el componente tecnológico del sector minero	A la fecha la región, geológicamente es una incógnita, por cuanto no existen estudios suficientes; que permitan establecer el potencial minero real de la región.	Este hecho, dificulta el accionar de la Regional, puesto que el poder contar con estudios técnicos que cuantifiquen y cualifiquen el potencial minero de la región le permitiría lograr una mejor gestión en la estructuración del sector minero con los inversionistas, comunidad minera, proveedores y clientes.
Tecnología en la Explotación Minera	Variable relacionada con el componente tecnológico y económico del sector minero	El abandono de la Actividad minera de la región por parte del Estado, ha hecho que esta actividad se relegue a una actividad de subsistencia, para las comunidades de la región, la cual se hace en forma artesanal, impidiendo el aprovechamiento ideal del potencial minero, situación que agudiza la crisis económica y social de las comunidades mineras.	Esta situación ha sido uno de los puntos, que ha tenido que trabajar dentro de su misión empresarial, en su intento por lograr reactivar el sector y de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de las zonas mineras del departamento.

EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación o Tendencia	Impacto sobre la Organización
Inversión en Investigación y Desarrollo	Variable relacionada con los factores avanzados dados por el componente tecnológico del sector minero	No se cuenta con instituciones que se dediquen a realizar estudios o proyectos de investigación, procurando mejorar los procesos utilizados en la actividad de explotación minera.	Situación que ha dificultado el cumplimiento de su misión empresarial, buscando que se aprovechen los recursos mineros de la región, en términos económicos, sociales y ambientalmente sostenibles
Existencia de Tradición Minera	Variable relacionada con el componente sociocultural del sector minero	El conocimiento adquirido generación en generación en la actividad minera por los habitantes de la región, brinda la oportunidad de contar con una ventaja por que tanto las habilidades adquiridas en el desempeño propio de la actividad minera, como el conocimiento empírico de las características propias de la región a nivel topográfico y de la composición de los suelos y ríos, brindan a la región la posibilidad lograr, hacer de minera una actividad productiva rentable que permita mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.	La existencia de conocimientos por parte de la comunidad minera, es una variable que le permite a Minercol, tener acceso a información que le posibilita, prestar un mejor servicio en el cumplimiento de su misión institucional.

EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación o Tendencia	Impacto sobre la Organización
Cultura de Trabajo de la Comunidad	Variable relacionada con el componente sociocultural del sector minero	La gran mayoría de los habitantes de la región gozan por tener fama de disposición hacia el trabajo, y afán por lograr una superación mediante la dedicación a actividades productivas, que les den satisfacción personal e ingresos suficientes para la subsistencia de sus familias y la propia, lo que hace de esta la oportunidad de contar con mano de obra necesaria para lograr hacer de la minería una actividad viable para la región.	La cultura de trabajo existente en la región, se convierte en una oportunidad, puesto que Minercol puede aprovechar esta cualidad en las comunidades mineras, para con su apoyo y compromiso lograr hacer de la minería una actividad rentable, para la región, cumpliendo así con uno de sus objetivos misionales.
Visión Empresarial de las Comunidades Mineras	Variable relacionada con el componente sociocultural del sector minero	La desarticulación y abandono a que ha estado sometida la actividad minera del departamento de Nariño, ha ocasionado que el sector esté pasando por un gran atraso en comparación con las demás regiones mineras del País, donde se encuentran ya estructuradas las cadenas productivas del renglón minero, con una visión empresarial, En este sentido la explotación minera se caracteriza por ser una actividad de subsistencia, utilizando métodos de explotación artesanal,.	Uno de los factores claves para que una actividad productiva tenga éxito, es el enfoque empresarial que debe tener dentro del engranaje de las cadenas productivas del sector a que pertenezca y la globalización de la economía, es así como esta es una de las, limitantes que obstaculizan el actuar de la Regional para lograr resultados a un ritmo acorde con los cambios del entorno.

EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación o Tendencia	Impacto sobre la Organización
Grupos Violentos al Margen de la Ley	Variable relacionada con el componente sociocultural del sector minero	Una de las principales causas que contribuyen al atraso, tanto de la actividad minera en la región, como las demás actividades productivas, es la presencia de grupos armados al margen de la ley (Guerrilla, paramilitares y delincuencia común), los cuales se han convertido en la principal amenaza para que los inversionistas no se interesen en la región, al igual que con las modalidades delictivas de amenazas, secuestros, vacunas y extorsiones han logrado sembrar en la región un clima de temor e incertidumbre que impide el surgimiento de las comunidades en la región.	Como empresa Pública de Estado, la presencia de grupos armados al margen de la ley en las zonas mineras es uno de los factores que le impiden hacer presencia y prestar sus servicios en una forma más eficiente, motivo por el cual existen zonas a las cuales se dificulta hacer presencia institucional.
Nivel Educativo de las Comunidades Mineras	Variable relacionada con el componente sociocultural del sector minero	Uno de los factores que limitan el desarrollo de la región, es el atraso en el nivel educativo de sus habitantes, presentando un alto índice de analfabetismo, y la escasez de instituciones educativas, que brinden a los habitantes de las comunidades mineras, una mejor preparación tanto a nivel académico como técnico, que les permita implementar mejores alternativas que favorezcan el desarrollo del sector minero.	Esta variable, dificulta para la empresa, que en las comunidades mineras se pueda crear conciencia respecto de la necesidad de implementar acciones que eviten, correr riesgos de tipo ambiental o antrópico por explotaciones antitécnicas, como también el lograr generar una visión progresista para la región, objetivos contemplados dentro de la misión institucional de la Regional.

EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación o Tendencia	Impacto sobre la Organización
Potencial Minero	Variable relacionada con el componente económico y geográfico del sector minero	La región conformada por el departamento de Nariño goza de contar con yacimientos minerales en oro, cobre, manganeso y minerales que son fuente o base para la producción de materiales utilizados en la construcción, lo que constituye el componente fundamental y razón de ser del sector minero. Por otro lado dicho potencial se encuentra sin explotar e incluso no se ha explorado gran parte del territorio principalmente por la situación de orden social por la que atraviesa el País. Esta situación se constituye como la gran oportunidad puesto que de él depende la viabilidad del Sector.	Esta variable se convierte en la razón de existir la Regional en la región, por tanto la oportunidad de convertirse en una de las mejores Regionales de Minercol en el País.
Globalización de la Economía	Variable relacionada con el componente económico del sector minero	La apertura de los mercados, y las fronteras producto de la globalización de la economía mundial se postula como la gran oportunidad para intercambiar tecnología, para vender los minerales a mejores precios, para atraer inversión extranjera; que le permitan al Sector Minero de la región lograr un mejor desarrollo y nivel de vida para los habitantes de la región.	Como Institución encargada de administrar los recursos mineros de la región, la Globalización de la Economía es un factor determinante para el éxito de su misión institucional, puesto que se convierte en el factor externo clave para lograr sacar adelante el Sector minero de la región.

EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación o Tendencia	Impacto sobre la Organización
Fondos de Coofinanciación	Variable relacionada con el componente económico del sector minero	Una de las situaciones que ha llevado a la crisis del sector minero de la región, es la pobreza de la región, y la falta de oportunidades para tener acceso a fuentes de financiación para invertir en equipos y/o mano de obra para la explotación minera, en este sentido la existencia de Fondos de Coofinanciación de carácter publico y privado, que se postula como una gran oportunidad para reactivar el Sector.	Las instituciones que proveen los fondos de Coofinanciación en coordinación y/o complementariedad con Minercol se postulan como un factor clave para lograr los objetivos institucionales de la Regional.
Centralización de la Parte Operativa Financiera	Variable relacionada con el componente económico del sector minero	Para lograr una mejor operatividad y eficiencia institucional, Minercol Ltda., con sede principal en Bogota, ha establecido Regionales, entre las cuales esta la Regional de Pasto, asignándole principalmente funciones operativas a nivel técnico, sin embargo las decisiones importantes a nivel financiero son tomadas a nivel central; esta situación sumada a que la asignación presupuestal para la regional no es la suficiente en comparación con las necesidades del mismo, se ha convertido en un factor limitante a nivel operativo para la regional.	La impotencia a que se enfrenta la Regional , al no poder tomar decisiones oportunas de tipo financiero - operativo, por tener que depender del visto bueno de la Central , ha ocasionado situaciones que se reflejan en ineficiencia y perdida de imagen ante los usuarios de los servicios prestados por la empresa.

EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación o Tendencia	Impacto sobre la Organización
Recursos Financieros a Nivel Nacional para el Funcionamiento y Desarrollo de Proyectos Mineros	Variable relacionada con el componente económico del sector minero	La actual crisis fiscal por la que atraviesa el País, ha obligado a que todas las instituciones estatales se sometan a políticas de austeridad del gasto, situación que ha limitado lograr mejores resultados	El reducido presupuesto asignado para gastos de funcionamiento, inversión y operativos, se ve reflejado en la insuficiente disponibilidad de talento humano, de inversión y gastos operativos propios de su función, en relación con las necesidades del sector.
Inversión Privada en el Sector Minero	Variable relacionada con el componente económico del sector minero	La actividad minera es una de las más rentables y atractivas para los inversionistas, lo que combinado con el potencial minero de la región se convierten en una gran oportunidad para atraer inversionistas con capital privado, que pueden contribuir a reactivar el sector.	El interés existente a nivel privado en el Sector Minero de la región se postula como una oportunidad que contribuye directamente en el logro de los objetivos misionales de la Regional, puesto que se convierten en fuente de recursos financieros, y estructuración del sector con una visión empresarial, elementos claves para facilitar la acción de la empresa en la región
Legislación Minera	Variable relacionada con el componente político - Jurídico del sector minero	En el cumplimiento de su función el Estado Colombiano protege los derechos de los ciudadanos, en este sentido ha expedido la normatividad necesaria para este efecto. Lo que ha contribuido al desarrollo del sector minero mediante la expedición de una amplia normatividad que respalda y protege la minería en el País.	La existencia de una Normatividad que favorece la Actividad minera, facilita directamente las acción empresarial de la Regional, brindándole herramientas con respaldo legal para orientar su acción empresarial.

Continúa

EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO			
Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación o Tendencia	Impacto sobre la Organización
Posicionamiento de la Empresa a Nivel Nacional	Variable relacionada con el componente político - Jurídico y social del sector minero	A pesar de las limitaciones que Minercol Ltda. ha tenido de tipo financiero a nivel nacional, se han realizado las gestiones empresariales, necesarias que han influido definitivamente en la formación de una buena imagen empresarial ante el sector minero del País.	El gozar de una buena imagen a nivel del País, permite a la regional gozar de una mayor credibilidad en la s comunidades mineras de la Región, igualmente facilita el cumplimiento de su misión por tanto aportar para mejorar día a día la imagen de la empresa a nivel local y nacional.
Legalidad Minera	Variable relacionada con el componente político - Jurídico y social del sector minero	Actualmente el nuevo código de minas brinda al minero la posibilidad de legalización, actividad esta que ha sido bien acogida por los mineros reflejándose en 134 nuevas explotaciones en estudio para su legalización.	El mecanismo de legalización minera, permite a la regional realizar un seguimiento y control más efectivo de la actividad de explotación minera para la Regional.
Centralización de Funciones	Variable relacionada con el componente político - Jurídico del sector minero	Las políticas de la Empresa a nivel central, han centralizado todas las decisiones administrativas, de contratación minera y de inversión, lo cual hace que cualquier trámite o gestión sean lentos y algunas veces inapropiadas teniendo en cuenta las características propias de la región	Esta variable afecta directamente a la Regional, generando impotencia ante la imposibilidad de tomar decisiones oportunas necesarias ante situaciones de emergencia o que tengan carácter de urgencia.

EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación o Tendencia	Impacto sobre la Organización
Políticas Privatización y/o Reestructuración	Variable relacionada con el componente político - Jurídico y económico del sector minero	El adelgazamiento del aparato administrativo del estado ha conllevado al Gobierno a generar políticas de liquidación o reestructuración de sus entidades, esto ha ocasionado problemas a nivel operativo, financiero y administrativo para la empresa a nivel nacional	La constante incertidumbre, por la cual atraviesa la regional, por la amenaza de liquidación de la empresa, esta generando desmotivación en el personal, lo cual se refleja en una disminución de la utilización de las potencialidades del recurso humano.
Políticas Nacionales y Regionales	Variable relacionada con el componente político - Jurídico del sector minero	Las insuficientes políticas Nacionales y Regionales no han permitido consolidar esfuerzos Interinstitucionales para así orientar y apoyar el desarrollo de la Minería en la región, que para su logro requiere del concurso de todas las instituciones y sectores, del país.	La insuficiente coordinación y/o falta de políticas a nivel interinstitucional, con los entes municipales y demás instituciones relacionadas con el sector, impiden que se logren aunar esfuerzos que permitan lograr mejores resultados en términos de cobertura y calidad en el servicio.

3. PRESENTACIÓN DEL SECTOR

3.1 PRESENTACIÓN

En este capítulo se realiza un análisis de Sector Minero en el departamento de Nariño, teniendo en cuenta que este constituyó uno de los renglones de importancia en el desarrollo de su economía regional.

A través de la historia de la explotación minera en pequeña escala y de subsistencia en el departamento de Nariño ha sufrido constantes periodos de invisibilización, pese a la importancia que tubo en el siglo pasado a tal punto que dio un gran impulso al desarrollo regional especialmente por la explotación del oro y plata en la Zona Pacifica.

El Estado a partir de la irrupción de la minería a gran escala y tecnologías modernas ha descuidado la explotación de la pequeña minería, perdiendo ésta la importancia y volviéndose esta una actividad de la economía domestica de las comunidades donde se ejerce, que está caracterizada por encontrarse en zonas de conflicto y por constituir ingresos fundamentales para zonas muy deprimidas; con un muy bajo nivel de competitividad frente al resto de minería latinoamericana.

Otro de los obstáculos para el desarrollo este sector en el departamento es que La actividad de la explotación minera requiere de grandes inversiones, para hacer de esta un negocio rentable que sumado a las difíciles condiciones económicas y de orden publico del departamento ha generado desmotivación y deserción de los pequeños mineros.

En esta dirección en este trabajo se presentan los elementos más importantes de la situación real de la actividad minera en el departamento y se expresan alternativas que pueden contribuir a superar las dificultades del Sector, con el fin de volverlo más competitivo; y que por involucrar integralmente los factores y lineamientos básicos que componen el sistema, tenga un apreciable componente de validez y que contribuya positivamente al futuro mejoramiento de la gestión minera del departamento. Finalmente valga la oportunidad de aclarar nuestro interés en el papel que MINERCOL tiene, como uno de los protagonistas del engranaje del sector, en todo este proceso, y recalcar la intención en la orientación de la acción para prepararnos a enfrentar los grandes retos

como es el ALCA y en general a los desafíos que ofrece el Libre Comercio Internacional.

3.2 PRESENTACIÓN DE LA REGIÓN

Dentro del proceso de globalización las regiones se convierten en la plataforma o base domestica para generar la ventaja competitiva, en este sentido el departamento de Nariño no ha sido ajeno a todo este proceso motivo por el cual, dentro de su estrategia de desarrollo planteada en el Plan de desarrollo 2001-2003 – Nariño Vive, se plantea un enfoque de desarrollo orientado a construir región así:

- **En lo social:** compartir experiencias, procesos y capacidad de gestión, con el propósito de propiciar la construcción compartida del tejido social, para lo cual los Gobernantes construirán y adoptarán políticas tendientes al mejoramiento de las condiciones sociales.

- **En lo económico:** Promover procesos productivos a través de cadenas de oferta de bienes y servicios que puedan integrarse al mercado interno y externo en la búsqueda prioritaria de la seguridad alimentaria y la conquista de mercados nacionales e internacionales con altas condiciones de competitividad, para lo cual los gobernantes *promoverán prioritariamente aquellos procesos productivos alternativos que permitan la defensa de grupos vulnerables* frente a los modelos económicos impuestos y a la vez garanticen el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

- **En lo político:** Incorporar la legitimidad a los procesos políticos alternativos, mediante la apertura de los Gobiernos Departamentales a las propuestas surgidas desde las bases sociales para el fortalecimiento de la Democracia Participativa, la transformación de la cultura política y la toma de decisiones en los asuntos concernientes a su propio desarrollo.

- **En lo cultural:** Conformar a partir del reconocimiento histórico y social, de la riqueza étnica y cultural que nos une, una Red Cultural que propicie la reafirmación colectiva de identidad, como base fundamental de los propósitos de los acuerdos y de igual manera, generar espacios para el encuentro creativo de las manifestaciones culturales.

- **En lo ambiental:** Propiciar actitudes sociales hacia el medio ambiente, apoyados en la generación de respuestas de protección y recuperación del mismo, que garanticen la sostenibilidad y el equilibrio de los ecosistemas estratégicos, logrando un desarrollo armónico entre los humanos, su hábitat y su entorno natural, de tal manera, que el adecuado manejo de la oferta ambiental sea directriz del modelo de desarrollo regional

- **En lo institucional:** Conformar para la implementación del acuerdo de integración los siguientes órganos: a) Una Comisión de Alto Nivel conformada por los Gobernadores y un grupo de notables amigos del proceso de integración, que tendrá como misión la búsqueda y gestión de recursos del Gobierno Nacional y de organismos internacionales. b). Un equipo técnico conformado por representantes de las Administraciones Departamentales que tendrá como función definir políticas e impartir orientaciones técnicas al proceso. c). Un Comité Social conformado por representantes de las organizaciones sociales y organismos civiles representantes de los actores sociales de los territorios, que tendrá como función organizar y dirigir los procesos de integración de las sociedades civiles.

Igualmente en la estructuración de la Misión y la Visión del departamento se plantea el concepto de Integración Regional y el establecimiento de Alianzas Estratégicas como herramientas para lograr un mejor nivel competitivo:

VISION: Construcción social de región competitiva.

Nariño una región articulada nacional e internacionalmente; internamente consolidada; con procesos de desarrollo compartido en las ecorregiones estratégicas de la Costa Pacífica, Andina, el Valle del Patía, el Macizo Colombiano, la frontera sur y el Pie de Monte Amazónico; con una organización institucional capaz de dar respuestas colectivas a las expectativas e intereses de su población; diferenciada en la globalidad desde el punto de vista cultural, social, político y ambiental bajo los principios de desarrollo humano sostenible, respeto a los derechos humanos y democracia participativa.

MISIÓN: Integración regional para crear una Región Administrativa y de Planificación.

Integrar los departamentos de Cauca y Nariño y establecer alianzas estratégicas con los departamentos de Huila, Tolima, Caquetá y Putumayo en los aspectos económicos, sociales, políticos y ambientales en procura de consolidar una región con gobernabilidad democrática en un proceso de desarrollo sostenible a escala humana.

Que comprueba el interés del gobierno departamental en incursionar en la política nacional para impulsar el desarrollo de las ventajas competitivas de las empresas, planteando la necesidad de consolidar en el país un nivel de cultura de competitividad que facilite el acercamiento y la concertación de los diferentes sectores económicos en torno a los grandes objetivos del desarrollo.

En esta dirección a continuación se realizara una descripción de los aspectos generales y los factores básicos y avanzados del departamento que servirán como base para el desarrollo del análisis del Sector Minero del departamento.

3.2.1 Departamento de Nariño

▪ Aspectos generales

Ubicación El departamento de Nariño esta situado en el extremo Suroeste del país, en la frontera con la República de el Ecuador; a 00 31"08 y 02 41" 08 de Latitud Norte y 6 51"19 y 79 01" 34 longitud Oeste. Limitando así:

Al Norte:	Departamento del Cauca
Al Sur:	República del Ecuador
Al Oriente:	Departamento del Putumayo
Al Occidente:	Océano Pacífico

▪ Regiones fisiográficas Llanura del Pacífico

Andina
Vertiente Amazónica

▪ **Subregiones** Sur, Centro, Norte, Occidental, Costa Pacífica, Zona de Penetración

▪ **Principal fortaleza:** Posición geoestratégica con múltiples potencialidades, por tratarse de una zona de confluencia del Pacífico Biogeográfico y la Amazonía.

Frontera Internacional y paso obligado para la comunicación entre Colombia - Ecuador y Suramérica.

▪ **Aspectos demográficos**

Tabla 1. Distribución poblacional de Nariño

POBLACION	NARIÑO	%
TOTAL	1.696.656	100
HOMBRES	865.467	51.01
MUJERES	831.191	48.99
URBANA	717.515	42.29
RURAL	978.970	57.7
TASA DE CRECIMIENTO		2.5

Fuente: DANE 2002

3.2.2 Factores determinantes de la productividad. Para comprender la competitividad de la región e iniciar su proceso de aprendizaje deben analizarse los factores determinantes del nivel y la tasa de crecimiento de la productividad de sus Sectores Productivos.

▪ **Factores Básicos.** Comprenden los Recursos naturales, el clima la situación geográfica y la mano de obra; y generalmente son producto de generación de ventajas Comparativas.

✧ **Recursos naturales.** El suelo nariñense tiene una superficie de 3'623.500 Has, de las cuales el 73.98% corresponde a usos no agropecuarios; el 1.53% a pasto y sabanas, el resto a cultivos transitorios y permanentes (DANE, SISAC- 1999).

En las diferentes subregiones geográficas del Departamento, la problemática ambiental se determinó por factores como, la deforestación incontrolada, fruto de la ampliación de la frontera agrícola, efecto del mercado minifundio, el fomento de los monocultivos, ganadería extensiva y la siembra de los cultivos de uso ilícito, además el desconocimiento de tecnologías en el aprovechamiento forestal.

La contaminación es otro grave problema que deteriora la calidad ambiental, determinada principalmente por el mal manejo de basuras, la disposición final de aguas servidas, el uso indiscriminado de agroquímicos, la contaminación de aguas por mercurio y cianuro en las explotaciones mineras, el derrame de hidrocarburos, el beneficio de cultivos y curtiembres, la contaminación visual de propaganda, negocios y consumismo.

La sedimentación es otro factor relevante en la contaminación causada por la influencia natural y antrópica.

La pérdida de la biodiversidad en nuestro departamento se genera por la sobre explotación del recurso flora y fauna, la falta de planes de manejo y el uso inadecuado de artes de pesca, entre otros.

Lo anterior exige un manejo de los recursos naturales enmarcado en un desarrollo sostenible, donde la planificación, la coordinación, la participación y la gestión se conviertan en instrumento de desarrollo competitivo.

Recurso suelo. Más del 70% corresponde a suelo sin intervenir.

Las causas analizadas en las Regiones del Departamento registran la inequitativa tendencia y distribución de la tierra, el minifundio predominante en la zona Andina bajo el régimen del aprovechamiento de la economía apropiadas, lo cual conlleva a una baja calidad de la producción y sus rendimientos en la unidad agrícola familiar, la cual no permite absorber la totalidad de la mano de obra disponible, razón por la cual la población se dedica a otras actividades estratificadas del recurso forestal.

Recurso agua. Se sustenta en las vertientes del Pacífico y del Atlántico.

La Hidrografía del Departamento esta constituida por dos vertientes: La vertiente del Pacífico que comprende los ríos: Patía, Guaitara, Mayo,

Juanambú, Pasto, Pacual, Iscuandé, Mira y Mataje y la vertiente del Atlántico-Amazónica formada por los ríos Guamuez, Churuyaco, San Miguel, Patascoy, Afiladores, y Lora

El Departamento de Nariño cuenta con 70 reservas privadas, de las cuales 42 están alrededor de la laguna de la Cocha, destacándose entre otras: la reserva natural de La Planada ubicada en el municipio de Ricaurte, en su mayoría cubierta por bosques de niebla, rica en especies endémicas y reserva natural del río Ñambi, localizada entre los pueblos de Altaquer y Junín, sobre la carretera Pasto – Tumaco, sus bosques albergan una extraordinaria diversidad biológica.

El Departamento de Nariño no ha sido la excepción a la acción depredadora generada por el desarrollo económico, lo cual unido a los asentamientos poblacionales, el relieve, la contaminación, etc., limitan los cuerpos y corrientes de agua, que aportan el mayor volumen hídrico a los procesos industriales y de consumo humano trayendo como consecuencia la disminución de los caudales en la mayoría de las fuentes de agua.

No obstante se cuenta con una gran potencialidad hídrica en cuencas y microcuencas que se constituyen en la reserva para su subsistencia y desarrollo.

Gran parte de las corrientes hídricas del Departamento de Nariño, sobre todo en los centros poblados, vienen siendo afectadas principalmente por la inadecuada disposición de residuos industriales y domésticos a los causes de los ríos, otras actividades contaminantes son el excesivo uso de agroquímicos, construcción de vías, remoción de tierra en actividades de explotación minera y residuos forestales, infraestructura obsoleta de los sistemas de acueducto y alcantarillado por filtraciones.

Recurso flora. Grandes extensiones de bosques sin intervenir en la Costa Pacífico y pequeños bosques intervenidos en la zona andina

La biodiversidad de condiciones ambientales permiten que en el Departamento exista una alta biodiversidad; como la vegetación en hidrófila en los bosques pluviales del Piedemonte costero, áreas caracterizada por plantas no exuberantes en el norte del Departamento y áreas boscosas en la

costa nariñense, constituidas principalmente por: manglar, natal, guandal, naidizal, bosque de colinas bajas, y bosque de colinas altas.

La destrucción de los bosques alcanza tasas de deforestación de 7.400 hectáreas por año, ocasionadas principalmente por la explotación de leña y madera de uso industrial; en algunas zonas y para algunos habitantes del departamento la leña es fuente de energía importante y en la mayoría la única.

Recurso fauna. Nariño posee una gran variedad.

El bosque tropical húmedo, bosque de niebla y ecosistemas de páramo junto a sus humedales, zonas lacustres de ríos, lagos, humedales y mar sitúan al Departamento de Nariño en un lugar privilegiado dentro del contexto ambiental y por consiguiente faunístico a nivel Nacional, destacándose la franja internacional del denominado Chocó biogeográfico y franja internacional Amazónica.

Cada día se siente más la presión sobre especies silvestres de fauna por la acción antrópica de las comunidades que habitan los diferentes ecosistemas en Nariño, lo que ha generado procesos de disminución en su abundancia poblacional, cambios en su dinámica de vida que en conjunto contribuyen a profundizar el desequilibrio ecológico que caracteriza la actual crisis del recurso.

Ecosistemas estratégicos

✧ **Áreas naturales de especial significancia ambiental.** Son áreas de Reserva o Ecosistemas Estratégicos que tienen que ser protegidos y conservados para garantizar la sostenibilidad de aquellos recursos naturales valiosos por su riqueza ecológica, cultural importantes para el desarrollo futuro del Departamento.

✧ **Parques naturales nacionales.** Son áreas que permiten su autorregulación ecológica y cuyos ecosistemas en general no han sido altamente degradados ya sea por explotación y ocupación. En el departamento de Nariño se encuentran ubicados El Santuario de Flora y Fauna Galeras, Parque Sanquianga, Isla La Corota, los cuales permite actividades de conservación, investigación, educación ambiental, ecoturismo,

recuperación y mejoramiento del ambiente y los recursos naturales renovables.

✧ **Áreas de reserva forestal y reservas de la sociedad civil.** Son áreas de propiedad pública o privada reservada para destinarla exclusivamente al establecimiento o mantenimiento y utilización racional de áreas forestales protectoras, se han declarado en esta categoría La Planada ubicada en el municipio de Ricaurte, Complejo Volcánico Azufral que incluye los municipios de Santacruz, Túquerres, Sapuyes y Mallama; la reserva Río Ñambi y Magüi-El Charco se encuentran en la Costa Pacífica; Alto Dalmacia y La Jacoba La Jacoba al norte del Departamento en los municipios de San Lorenzo y La Unión respectivamente. Por último Laguna de La Cocha y Cerro Patascoy, El Estero y la reserva de la sociedad civil la Cocha ubicadas al sur del municipio de Pasto. Las actividades permisibles son la investigación, la educación, ecoturismo, repoblamiento, enriquecimiento de los bosques y manejo forestal.

✧ **Áreas de preservación estricta (protección especial PE).** Son espacios geográficos con características singulares que configuran escenarios en donde se restringe cualquier clase de actuación antrópica, por sus condiciones ambientales drásticas y frágiles configuran unidades ecológicas claves para la prestación de servicios ambientales.

Figura 1. Embarcadero río Telembí – Barbacoas Nariño



La acción natural y antrópica desestabilizan los diferentes ecosistemas naturales causando alteración y pérdida de la biodiversidad, que deterioran lentamente nuestro hábitat, siendo necesario coordinar acciones interinstitucionales para construir en Nariño un desarrollo sostenible.

✧ **Demografía** - Predominio de la población rural sobre la urbana excepto en Pasto, Tumaco, Ipiales, Túquerres y Samaniego.

La población de Nariño según datos del DANE, para el 2002 se proyecta en 1.696.656 habitantes, concentrándose principalmente en los municipios de Pasto, Ipiales, Tumaco, Túquerres y Samaniego.

En municipios como Pasto, Ipiales y Tumaco, el mayor porcentaje de la población habita en las áreas urbanas con 89%, 79.67% y 50.51% respectivamente. En el resto de municipios la mayoría de la población habita en las áreas rurales, tan solo estos tres municipios tienen peso importante para la definición de políticas de desarrollo urbano, la gran parte del territorio departamental debe encaminar sus políticas y de desarrollo hacia las zonas rurales.

Calidad de vida. Población con un NBI del 53.23%.

Según Información suministrada por la Secretaria de Planeación Departamental³, en el Departamento de Nariño el 53.23% de la población total, tiene necesidades básicas insatisfechas, frente al NBI nacional, que es del 37.2%. Los municipios con más alto índice de NBI son: El Rosario con 99.7%, Maguí Payan con 96.6%, Y Providencia 96,2%.

En el Departamento de Nariño el 15.0% de la población carece de vivienda adecuada, el 20.1% carece de servicios públicos adecuados, el 32.6% viven en hacinamiento crítico, el 11.3% reportan inasistencia escolar, el 16.6% tienen alta dependencia económica. El 27.4% de la población vive en miseria absoluta.

³ GOBERNACIÓN DE NARIÑO, Enciclopedia Visión 2030. San Juan de Pasto, 2003

Salud. Con la descentralización no se ha aumentado la cobertura de atención, manteniéndose las principales causas de morbi-mortalidad
 ✧ **Perfil epidemiológico.** El parto normal y estados morbosos mal definidos principales causas de morbilidad y mortalidad respectivamente.

Las condiciones de salud del Departamento de Nariño se ven reflejadas en las principales causas de morbi-mortalidad.

Para el año de 1999, ocupan los primeros lugares de morbilidad (tasa por 10.000 habitantes) por egreso hospitalario:

Cuadro 7. Morbilidad y mortalidad en el departamento 2001

MORBILIDAD POR EGRESO HOSPITALARIO (TASA POR 10.000 HABITANTES)	MORBILIDAD POR CONSULTA EXTERNA (TASA POR 10.000 HABITANTES)	CAUSAS MORTALIDAD (TASA POR 10.000 HABITANTES)
1. Parto normal, 41.19	1. Infecciones respiratorias agudas (Ira), 4.96	1. Signos síntomas y estados morbosos mal definidos 105.2
2. Neumonías, 14.57	2. Enfermedades de los dientes y de sus estructuras de sostén 2.94	2. Vasculares 54.5
3. Embarazo terminado en aborto, 11.97	3. Otras enfermedades de los órganos genitales, 2.14	3. Violencia y accidentes 47.5
4. Complicaciones relacionadas con el embarazo, 9.8	4. Otras helmintiasis, 1.96	4. Tumores 30.1
5. Complicaciones en el parto, 9.3	5. Signos, síntomas y estados morbosos mal definidos, 1.96	5. Transmisibles 14.5
6. Otras complicaciones en la asistencia del embarazo, trabajo y el parto, 8.79	6. Enfermedad hipertensa, 1.84%	6. Peri natales 7.3
7. Fractura de los miembros, 8.6	7. Enteritis, otras enfermedades diarreicas, 1.8%	7. Endocrinas y metabólicas 6.7
8. Colelitiasis y otros trastornos de la vesícula biliar, 7.43	8. Enfermedades de la piel y del tejido celular subcutáneo, 1.68	8. Nutricionales 4.1
9. Enteritis y otras enfermedades diarreicas, 7.37	9. Gastritis y duodenitis, 1.47	9. Complicaciones del embarazo, parto y puerperio 0.9
Laceraciones, heridas y traumatismos de los vasos sanguíneos, 7.63	10. Otras enfermedades del aparato urinario, 1.45	

Fuente. IDSN

✧ **Situación nutricional.** Índices superiores a la media nacional.

Cuadro 8. Tipos de desnutrición 2001

Desnutrición Aguda Peso – Talla		Desnutrición Crónica Talla – Edad		Desnutrición Global Peso - Edad	
No. Niños	% Desnutrición	No. Niños	% Desnutrición	No. Niños	% Desnutrición
1893	4.1	1399	45.6	1760	34.6

Fuente: IDSN

La desnutrición crónica se encuentra en un 45.6%, cifra que comparada con el año 1998 bajó en un 0.4%; las acciones del PAB que se han implementado desde 1996 en los municipios relacionados con estilos de vida saludables, lactancia materna y promoción de buena nutrición, han contribuido a la disminución de la desnutrición infantil. Igualmente es importante destacar las acciones complementarias del POS frente a la desparasitación y complemento nutricional.

✧ **Problemática de la salud.** Mal manejo del régimen subsidiado, deficiente desarrollo de la descentralización en los municipios y de las acciones de promoción y prevención y baja cobertura del sistema general de seguridad social.

El régimen subsidiado presenta una deficiente identificación de beneficiarios siendo un inadecuado instrumento de selección de beneficiarios consecuentemente existe una desactualización de las bases de datos (SISBEN).sin que haya gestión y operatividad de los comités de veeduría ciudadana.

La baja cobertura de afiliación al régimen subsidiado ahonda el deterioro del Sistema General de Seguridad Social

El desconocimiento de la comunidad de las acciones de promoción y prevención, el inoperante manejo de los recursos destinados al PAB por parte de los municipios., el sistema de información deficiente a nivel general, la baja gestión de los comités de veedurías ciudadanas, la falta de idoneidad

en el personal que coordina el PAB a nivel municipal, conllevan al aumento de los índices de morbilidad y mortalidad.

Grupos vulnerables. Mujer, juventud, niñez, tercera edad.

✧ **Mujer.** En el Departamento de Nariño, según proyecciones del DANE para el año 2002, se calculó una población femenina de 831.191 mujeres, que equivaldría al 48.99% del total de la población proyectada que fue de 1.696.656 habitantes, de las cuales el 13% se encuentra en pobreza absoluta, enfrentando graves problemas relacionados con la baja cobertura en la educación, el 56.49% de la población analfabeta del Departamento, son mujeres (DANE, censo de 1993); en cuanto a salud enfrentan problemas propios de su género como: obstétricos, de embarazo, aborto, SIDA, cáncer, mala nutrición, mayor morbilidad. La edad promedio de fecundidad en Nariño es a los 27.84 años, lo mismo que el resto del país para el período 1995-2000, la tasa de fecundidad en el Departamento ha disminuido de aproximadamente 6.8 hijos por mujer en 1.960 a 3.38.

✧ **Juventud.** Para el año 2000 la población joven del Departamento fue de aproximadamente 235.608 personas, representando el 29% de la población total.

La problemática juvenil se focaliza en la escasa oferta de ocupación productiva; la falta de orientación profesional; la adicción al consumo de alcohol, tabaco, marihuana, bazuco y cocaína que va en aumento. Otro problema que merece atención es el incremento de embarazos precoz en el grupo de 14 y 19 años, la tasa de fecundidad en este grupo es del 20%, esta situación acarrea como consecuencias la morbilidad y mortalidad en la adolescente, embarazos tempranos, abortos provocados y complicaciones en el parto, reflejándose así, la deficiente educación sexual, la falta de capacitación del personal de salud y educación para orientar al adolescente, las dificultades económica, el ocio improductivo y la socialización atípica.

Los problemas del joven tienen su origen en las escasas oportunidades de ocupación del tiempo libre; sus demandas están orientadas hacia la educación, la capacitación, la infraestructura adecuada y suficiente para actividades propias de su edad y la orientación para escoger acertadamente su futuro profesional, en todos los niveles, artesanal, tecnológico y profesional.

✧ **Niñez.** Según proyecciones del DANE para el año 2000, la población menor de 18 años en Nariño, sería de 662.268 lo que representaba el 40.5% de la población total.

El Instituto de Bienestar Familiar atiende a la población menor de 7 años en el Programa de Hogares Comunitarios de Bienestar, donde se les brinda una dieta alimenticia balanceada, cuidado y protección durante 8 horas diarias, para el año 2001 se proyectaron 48.180 niños usuarios en todo el Departamento que fueron atendidos en 4.015 hogares comunitarios.

Según información del ICBF, los casos de maltrato físico durante los años: 1999, 2000 y 2001 llegan a 510, el 74.5%; los casos de abandono llegan a 123, equivalen al 18% de las denuncias hechas; las situaciones de abuso sexual suman 13, el 2%; los casos de los niños y niñas que han estado en peligro físico y moral llegan a 22.

✧ **Tercera edad.** Según proyecciones del DANE para el año 2000, la población mayor a cincuenta años en el Departamento fue de 225.371 y representó el 13.81% del total de la población; el 46.37% son hombres y el 53.63 son mujeres.

La tercera edad y vejez son conceptos utilizados indiscriminadamente para designar la etapa de vida más allá de los cincuenta años, sin tener en cuenta que éstos dependen de la "esperanza de vida", como indicador social e histórico que varía según las condiciones de vida de la población, la esperanza de vida al nacer en el Departamento de Nariño para el período 2000 – 2005, es de 67.61 para los hombres y de 72.75 para las mujeres. La tercera edad es considerada como población vulnerable, pero es preciso reconocer la diferencia entre la población cotizante o beneficiaria de la seguridad social, la cubierta por el régimen subsidiado, la población indigente y la población desplazada o móvil.

La población mayor de cincuenta años necesita ser atendida de manera integral orientándola para que se involucre en un proceso de reeducación en el sentido de asimilar su propio proceso de envejecimiento, ofreciéndole programas de salud física y mental, acciones terapéuticas, como artísticas y culturales, el deporte, la recreación dirigida que busquen restablecer el concepto de utilidad social, de autoestima y autovaloración.

Conflictos sociales. Presencia de grupos armados, cultivos de uso ilícito y población desplazada

✧ **Desplazamiento forzado.** El conflicto armado en Colombia ha venido afectando a diferentes poblaciones y deja a su paso múltiples problemas de tipo económico, social, político y cultural, frente a los cuales el Estado debe actuar en procura de evitar mayores consecuencias o minimizarlas.

De acuerdo con la Defensoría del Pueblo, "el desplazamiento forzado es la más clara violación de los derechos a la vida, la libertad y la integridad de las personas y se convierte en un problema nacional".

Para abordar la problemática de la población en condición de desplazamiento en el Departamento de Nariño, es necesario realizar una aproximación a lo que este fenómeno representa en el mundo, por cuanto más de 25 millones de personas se han visto afectadas.

Según estudios realizados por la UNICEF en Colombia la población afectada por el desplazamiento es de 1.900.000 personas, de los cuales 1.100.100 son menores de edad, estas personas constituyen un total de 392.000 hogares (Año 2002)

En el departamento de Nariño, se estima que de la población desplazada, el 44% son hombres y el 56 % son mujeres, de las cuales el 77% son cabeza de familia, ya sea por viudez, abandono o porque el esposo se encuentra en otro lugar del país buscando trabajo.

Según datos de la Red de Solidaridad Social, se estima que en Nariño existen 28.448 personas desplazadas, esto a marzo de 2003. de ellos 14.699 (51,67%) son hombres y 13.749 (48,33%) son mujeres.

Cuadro 9. Distribución de población desplazada por edad y sexo.

RANGO	FEMENI	MASCULI	TOTA	%	PART
0-4	2244	2362	4606	14,78	
05-09	2216	2278	4494	14,42	
10-14	1671	1758	3429	11,00	
15-19	1358	1321	2679	8,60	
20-24	1644	1264	2908	9,33	
25-29	1466	1208	2674	8,58	
30-34	1397	1146	2543	8,16	
35-39	909	909	1818	5,83	
40-44	650	544	1194	3,83	
45-49	462	381	843	2,71	
50-54	362	354	716	2,30	
55-59	226	215	441	1,42	
60-64	252	223	475	1,52	
65-69	164	128	292	0,94	
70-74	97	112	209	0,67	
75-79	74	51	125	0,40	
80-84	26	39	65	0,21	
85-MAS	40	27	67	0,22	
SIN INF.	802	779	1581	5,07	
TOTAL	16060	15099	31159	100	

Fuente: Red de Solidaridad Social, Marzo 15 de 2003.

Figura 2. Columna Guerrillera Selvas Nariñenses



Son Municipios Expulsores Leiva, Policarpa, La Victoria (corregimiento de Ipiales), Tumaco, Barbacoas, Belén, Potosí y Córdoba.

Son Municipios Receptores Pasto, Taminango, El Tablón, Linares, Potosí, Córdoba, Ipiales y Tumaco.

Son Municipios Receptores Expulsores: Tumaco, El Rosario, Córdoba e Ipiales.

Los desplazados del Putumayo que llegan a la capital del Departamento de Nariño provienen de: Mocoa, Puerto Asís, Puerto Leguízamo, Orito, La Hormiga, La Dorada, Puerto Ospina, El Tigre, Sibundoy, El Rosario, Villa Garzón, San Miguel y Miranda.

Además llegaron desplazados de las siguientes localidades del municipio de Pasto: Santa Bárbara, Río Bobo, Las Palmas, Los Ángeles, Los Alísales, El Cerotal, El Socorro, La Cocha, El Encano, Santa Isabel, Santa Clara, Santa Teresita, Mojondinoy y El Estero.

Los desplazados del conflicto armado en el departamento provienen del municipio de Santacruz, Belén y Barbacoas.

Otras personas y familias que en menor proporción llegan al departamento de Nariño, provienen de Mesetas y La Uribe (Meta), de la Bota Caucana y de distintas regiones como Apartado y Envigado (Antioquia), Anserma (Caldas) y Caicedonia (Valle).

En un alto porcentaje esta población retorna al Departamento de Nariño, por tener en la región raíces y ancestros propios, hasta ahora el tipo de desplazamiento que se realiza es el denominado “gota a gota” es decir, unidades familiares que llegan a estas cabeceras municipales, huyendo de la violencia. No se han producido desplazamientos masivos y tanto las instituciones departamentales, como los comités y la misma población esperan que este hecho no se produzca.

Sin embargo se puede considerar que la salida de colombianos del Putumayo hacia el Ecuador es un éxodo masivo, así como las familias que aunque provienen de diferentes regiones del Putumayo, si han llegado de manera simultánea a las ciudades de Pasto e Ipiales

Conflicto armado. A través de la participación de ALFREDO MOLANO BRAVO, ante el Parlamento Europeo en Septiembre de 2.002, se planteó una forma de visualizar el conflicto armado y sus antecedentes históricos en el país, se advirtió entonces, que: "El conflicto armado es un fenómeno que condensa buena parte de nuestra historia. Tenemos una larga tradición de luchas civiles armadas -en el siglo XIX hubo 52 levantamientos- que de manera inequívoca están mostrando la precariedad en la formación del Estado-nación, debido tanto al carácter patrimonial de nuestras instituciones políticas como a la índole rapaz y rentística de nuestro sistema económico".

Esta posición permite analizar como los procesos de violencia que vive Colombia se han gestado a lo largo de la historia por la inequidad y la falta de presencia del estado no solo a través de la fuerza pública, sino también, a través de políticas, planes, programas y proyectos que permitan mejorar las actuales condiciones de vida de la población.

La pobreza, la corrupción, la falta de oportunidades para los jóvenes han propiciado un espacio casi perfecto para que el conflicto se agudice y que se encuentre como una nueva opción el ser parte de alguno de los grupos armados, sin tener como filosofía de vida, la reivindicación del ser humano, sino más bien la destrucción por la lucha del poder o como un medio para obtener dinero.

El Departamento de Nariño está ubicado en una zona privilegiada, que le posibilita su conexión con Perú, Brasil y Ecuador, esto lo ha convertido en un sitio estratégico para los diferentes actores del conflicto armado, razón por la cual hoy en día una gran parte de nuestro territorio tiene presencia directa de grupos como: FARC, ELN, AUC.

Bloque occidental: Frente 29 y Frente 8, hace presencia fundamentalmente en el noroccidente y en la región pacífica del departamento, principalmente en el municipio de Barbacoas.

Bloque sur: Frentes 2, 13, 48, 63, hacen presencia desde la región del Macizo Colombiano hasta Ipiales, incluyendo al municipio de Pasto en su área rural (El Encano, Río Bobo).

Igualmente hacen presencia otros movimientos insurgentes como el ELN, desarrollando sus actividades político-militares en el piedemonte occidental de la Cordillera de los Andes principalmente en los municipios de Samaniego, Ricaurte, Piedrancha, Mallama y especialmente en la vía al mar.

En el norte hacen presencia con la columna Manuel Vásquez Castaño las Autodefensas. Existe además la presencia de grupos o escuadrones de la mal llamada "limpieza social" especialmente en Pasto e Ipiales.

Cuadro 10. Presencia de grupos armados

MUNICIPIO	GRUPOS ARMADOS			
	ELN (si/no)	FARC (si/no)	AUC (si/no)	OTROS (si/no)
ALBÁN (SAN JOSÉ)	Si	Si	Si	
ALDANA	No	No	No	
ANCUYA	Si		No	
ARBOLEDA	Si		Si	
BARBACOAS		Si	Si	
BELÉN	No	Si	Si	
BUESACO	Si	Si	Si	
COLÓN (GÉNOVA)	No	Si	Si	
CONSACÁ	Si	No	No	
CONTADERO	No	No	No	
CÓRDOBA	No	Si	No	
CUASPUD (CARLOSAMA)	No	Si	No	
CUMBAL	No	Si	No	
CUMBITARA	No	Si	No	
CHACHAGÜÍ	No	Si	Si	
EL CHARCO	No	Si	Si	
EL PEÑOL	Si	Si	Si	
EL ROSARIO	No	Si	Si	
EL TABLÓN	Si	Si	No	
EL TAMBO	Si	Si	Si	
FRANCISCO PIZARRO (SALAHONDA)	No	Si	Si	
FUNES	No	Si	No	
GUACHUCAL	No	Si	No	
GUAITARILLA	Si	No	No	
GUALMATÁN	Si	No		
ILES	Si	No	No	
IMUÉS	No	No	No	
IPIALES	Si	Si	No	
LA CRUZ	Si	Si	Si	
LA FLORIDA	Si	No	Si	
LA LLANADA	Si	Si	No	
LA TOLA	No	Si	No	
LA UNIÓN	No	Si	Si	
LEIVA	No	Si	Si	
LINARES	Si	No		
LOS ANDES (SOTOMAYOR)	Si	No		
MAGÜÍ (PAYÁN)	No	Si	Si	
MALLAMA (PIEDRANCHA)	Si	Si	No	
MOSQUERA	No	Si	Si	
NARIÑO	Si	No	Si	
OLAYA HERRERA (BOCAS DE SATI)	No	Si	Si	
OSPINA	No	No		
PASTO	Si	Si	Si	
POLICARPA	No	Si	Si	
POTOSÍ	No	Si	No	
PROVIDENCIA	Si	No	No	
PUERRES	No	Si	No	
PUPIALES	No	No	Si	
RICAUARTE	Si	Si	No	
ROBERTO PAYÁN	No	Si	Si	
SAMANIEGO	Si	Si	No	
SAN BERNARDO	Si	Si	Si	
SAN LORENZO	Si	Si	Si	
SAN PABLO	Si	Si	Si	
SAN PEDRO DE CARTAGO	No	Si	Si	
SANDONÁ	Si	Si		
SANTA BÁRBARA	No	Si	Si	
SANTACRUZ	Si	Si		
SAPUYES	No	No	No	
TAMINANGO	No	No	Si	
TANGUA	No	Si	No	
TUMACO	No	Si	Si	
TÚQUERRES	Si	Si	No	
YACUANQUER	Si	Si		

Fuente: Enciclopedia Gobernación de Nariño Visión 2030

✧ **Cultivos de uso ilícito.** En regiones con escasa presencia del estado

Cuadro 11. Cultivos de uso ilícito

MUNICIPIO	CULTIVOS DE USO ILICITO		
	MARIHUANA (si/no)	COCA (hectáreas)	AMAPOLA (hectáreas)
ALBAN (SAN JOSÉ)			
ALDANA			
ANCUYA			
ARBOLEDA			
BARBACOAS		1500	
BELÉN			
BUESACO			350
COLÓN (GÉNOVA)			
CONSACÁ			
CONTADERO			
CÓRDOBA			470
CUASPUD (CARLOSAMA)			425
CUMBAL			743
CUMBITARA	Si		
CHACHAGUÍ			
EL CHARCO		1400	
EL PEÑOL			
EL ROSARIO			
EL TABLÓN			930
EL TAMBO			
FRANCISCO PIZARRO (SALAHONDA)		1350	
FUNES			480
GUACHUCAL			290
GUAITARILLA			42
GUALMATÁN			
ILES			
IMUÉS			
IPIALES			15
LA CRUZ			1080
LA FLORIDA			
LA LLANADA			
LA TOLA		1450	
LA UNIÓN	Si		
LEIVA		1350	
LINARES			
LOS ANDES (SOTOMAYOR)	Si		
MAGUÍ (PAYÁN)			
MALLAMA (PIEDRANCHA)			45
MOSQUERA		1100	
NARIÑO			
OLAYA HERRERA (BOCAS DE SATINGA)		550	
OSPINA			
PASTO			
POLICARPA		1350	
POTOSÍ			20
PROVIDENCIA			
PUERRES			450
PUPIALES			
RICOURTE			
ROBERTO PAYÁN		1700	
SAMANIEGO	Si		
SAN BERNARDO	Si		
SAN LORENZO			
SAN PABLO			
SAN PEDRO DE CARTAGO			
SANDONÁ	Si		
SANTA BÁRBARA			
SANTACRUZ			430
SAPUYES			
TAMINANGO			
TANGUA			380
TUMACO		3415	
TÚQUERRES			350
YACUANQUER			10

Fuente: Enciclopedia Gobernación de Nariño Visión 2030

El narcotráfico -tal como lo dice el Plan Colombia- "no es el origen de nuestros males sino una de sus expresiones más dramáticas". El problema viene de atrás y es más grande. Se origina en una estructura social y política que reproduce y aumenta las desigualdades económicas e impide la oposición democrática a este estado de cosas. Es la misma matriz del conflicto armado, de la corrupción institucional, de la violencia. Tratar de liquidar el narcotráfico sin tocar sus raíces -o haciéndolo sólo de manera tangencial- es un engaño inútil (Alfredo Molano).

En Colombia, de acuerdo a UNICEF (2.002) se calcula que existen 103.500 hectáreas utilizadas para los cultivos de uso ilícito. En el Departamento de Nariño, de acuerdo con información reportada por la Policía Nacional, el número de hectáreas cultivadas que se registra oficialmente es de 21.675 hectáreas entre coca y amapola, no existe registro en hectáreas de los cultivos de marihuana, sin embargo en el territorio Nariñense existe presencia de estos tres tipos de cultivos.

✧ **La economía regional.** Nariño como parte del territorio colombiano tiene que insertarse en el contexto globalizador y para ello debe buscar un mayor crecimiento del PIB y consecuentemente un mayor participación dentro del PIB Nacional, lo cual es posible lograr reactivando los sectores productivos con políticas locales y sectoriales que apunten a mejorar el grado de competitividad y productividad aprovechando la variedad de productos agropecuarios y su alta aceptabilidad en el mercado. Mas este proceso no debe continuar con la característica de ser proveedor de materias primas de manera tradicional sino que hay que imprimirle un alto grado de industrialización que genere un mayor valor agregado a la región, lo cual se logrará con investigación, además con innovación, tecnología y un alto nivel de organización de los pequeños y medianos productores y empresarios.

En este orden de ideas, Nariño tiene una gran posibilidad de desarrollo con el impulso de las cadenas productivas que le van a permitir aprovechar ese gran potencial que significa la posición fronteriza y la Zonas Económicas Especial de Exportación, en los municipios de Ipiales y Tumaco. Sin olvidar que en el contexto globalizador las pequeñas localidades difícilmente podrán salir adelante de manera individual, se requiere la realización de alianzas estratégicas y la conformación de una región con potencialidades de desarrollo como la que actualmente se viene trabajando en el Plan Sur.

Participación de Nariño en el PIB nacional. El analizar un periodo histórico de 18 años hacia atrás, permite concluir que la economía de Nariño en su

mejor momento ha alcanzado una participación que ha bordeado el 1.7%, presentándose años críticos como 1990 y 1993 cuando desciende al 1.45%.

Cuadro 12. Participación de Nariño en el PIB nacional (millones de pesos corrientes y porcentaje) 1980-1998

AÑOS	COLOMBIA	NARIÑO	PARTICIPACIÓN
1980	1,555,025	26,473	1.70
1981	1,982,773	32,558	1.64
1982	2,497,298	42,098	1.69
1983	3,054,137	52,367	1.71
1984	3,856,584	62,850	1.63
1985	4,965,883	81,098	1.63
1986	6,787,956	108,216	1.59
1987	8,824,408	139,972	1.59
1988	11,731,348	180,684	1.54
1989	15,126,718	230,169	1.52
1990	20,228,122	291,195	1.44
1991	26,106,698	388,032	1.49
1992	33,515,046	498,632	1.49
1993	43,898,166	636,435	1.45
1994	67,532,862	1,152,489	1.71
1995	84,439,109	1,388,834	1.64
1996	100,711,389	1,698,864	1.69
1997	121,707,501	2,036,014	1.67
1998	140,953,206	2,433,975	1.73

DANE 2003

Igualmente a nivel global, el crecimiento real alcanzado por el Departamento es similar al porcentaje que alcanza la Nación, en el periodo de tiempo comprendido entre 1989 a 1998, al bordear el 50%, destacándose los años 1993 y 1994, puesto que aportan con el 96% del crecimiento alcanzado en los 9 años. (Ver Anexo 1). Sin embargo, los demás años se caracterizan por un lento crecimiento y decrecimiento en otros como es el caso de 1990, 1992. Si no hubiese sido por el desempeño económico de los años 1993 y 1994 el crecimiento alcanzado por el Departamento tan solo llegaría al 2% en 9 años pues se observa un comportamiento altamente itinerante y volátil.

Comportamiento del ingreso per cápita. En el cuadro siguiente se presentan los datos relativos al PIB/habitante correspondiente a Nariño, resto de Departamentos y el Nacional a precios corrientes y constantes.

Cuadro 13. Comparación del ingreso per cápita 1985-1998

Departamentos	Años			
	1985	1990	1995	1998
Nariño	51.1	48.8	45.4	43.7
Antioquia	112.0	110.7	105.8	113.2
Boyacá	75.0	74.9	63.6	73.7
Caquetá	61.0	64.2	41.2	90.2
Cauca	59.3	65.6	62.3	47.3
Cundinamarca	132.2	136.4	157.9	97.3
Chocó	42.3	52.0	32.3	42.1
Huila	86.2	83.7	76.0	77.2
Santander	107.1	110.7	87.9	116.1
Sucre	51.1	46.6	35.0	47.5
Tolima	82.2	85.3	94.6	90.6
V del C	119.1	113.8	135.9	118.0
Nuevos Deptos.	99.5	134.8	128.4	154.8
Total país	100.0	100.0	100.0	100.0

DANE, Cálculos: Planeación Departamental 2003

El análisis sobre cifras reales permite concluir que la población nariñense vive un proceso de empobrecimiento al pasar de ser el 51% del ingreso per cápita promedio Nacional al 43.7%, es decir, cada vez menos de la mitad del promedio del país, cifra que dista mucho de Departamentos como Antioquia que alcanza el 113%, Valle del Cauca 118%, Boyacá 73%, Cundinamarca (sin Santafé de Bogotá) 97%, únicamente encontrándose por encima del Departamento del Chocó conocido por su depresión económica.

Esta constatación conduce a afirmar que el nivel de vida de Chocó, Nariño y Cauca dista del existente en otras regiones del país.

El Departamento de Nariño ocupa el antepenúltimo lugar en calidad de vida con un índice de 0.246 en comparación con el resto del país.

Análisis del PIB Departamental por ramas de actividad económica. Las principales ramas de la Actividad Económica en el Departamento de Nariño por su aporte al PIB son en primer lugar la Agropecuaria, silvicultura y pesca, que en 1989 representaba el 35.6%, disminuyendo en 1995 al 30.6% y mostrando una leve recuperación en el año 2000 al 34.4%.

Cuadro 14. Nariño - Estructura del PIB por ramas de actividad económica 1989-2000p. (cifras en porcentajes)

RAMAS DE ACTIVIDAD	1989	1995	2000p
Agropecuaria, silvicultura y Pesca	35.6	30.6	34.4
Explotación de Minas y Canteras	1.2	1.1	1.2
Industria Manufacturera	5.2	6.4	5.4
Electricidad y Agua	0.6	0.5	-0.3
Construcción	4.4	5.9	1.8
Comercio, Restaurantes y Hoteles	11.9	13.8	15.1
Transporte, almacenamiento y Comunicaciones	4.9	6.9	6.9
Establecimientos Financieros, seguros, inmuebles y Servicios a las Empresas	7.3	9.3	9.5
Servicios Comunes, sociales y Personales	29.0	23.6	25.5
Transporte	9.7	11.0	10.7
Menos :Servicios Bancarios Imputados	(1.5)	(3.5)	(3.0)
Más : Derechos e Impuestos sobre importaciones	1.4	5.3	3.5
Ss Intermediación Financiera	2.8	2.7	2.7
Producto Interno Bruto (PIB)	100.0	100.0	100.0
CEDRE Cuentas Económicas de Nariño			

Fuente: Enciclopedia Gobernación de Nariño Visión 2030-2000p: datos preliminares

En segundo lugar, se ubica Servicios Comunales, Sociales y Personales con el 29% para el año 1989, bajando al 23.6% en 1995 y recuperándose en el 2000 al 25.5%. Siendo importante anotar que esta actividad está conformada por: Servicios del Gobierno como el principal aportante al PIB del año 2000, en este grupo con el 19.5%, Servicios Personales con el 4.7% y el restante 1.3% es producido por otras actividades menores como servicios Domésticos, servicios de enseñanza, servicios de Esparcimiento, Servicios de Salud, Reparaciones y Servicios de Asociaciones.

El tercer lugar en la economía nariñense, es proporcionado por Comercio, Restaurantes y Hoteles con un aporte al PIB del 11.9% en 1989, incrementándose al 13.8% en 1995 y al 15% en el año 2000p.

La cuarta actividad económica principal está constituida por los Establecimientos Financieros, Inmuebles, Seguros y Servicios a la Empresas, con el 7.3% en 1989, incrementándose al 9.3% en 1995 y de 9.5% en el año 2000p. Siendo el principal aportante de esta actividad, el subsector alquileres de vivienda que en 1989 contribuyo con el 5.5% del PIB aportado por este grupo.

En quinto lugar, se ubica el Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones con el 4.9% en 1989 e incrementándose al 6.9% para los años 1995 y 2000p.

✧ **Infraestructura**

Infraestructura vial. El sistema de carreteras nacionales en la región del occidente Colombiano alberga gran parte de la Troncal de Occidente, que une al Ecuador con el mar Caribe, la cual está cruzada por diferentes transversales, entre las que se destaca por su relevancia, la Transversal Tumaco-Pasto-Mocoa.

Nariño cuenta con una red de carreteras de aproximadamente 6000 km. con una amplia cobertura en la zona andina, facilitando la intercomunicación de sus principales centros urbanos y de producción con la región y el resto del país. La zona Pacífica, con excepción de la transversal Tumaco – Pasto, no cuenta con una adecuada cobertura de carreteras, por lo que su red de comunicación es básicamente de tipo marítimo y fluvial.

La red vial se puede clasificar según su importancia y funcionalidad dentro del sistema de transporte por carretera, de la siguiente manera:

✧ **Red troncal y transversal.** Esta red se encuentra a cargo de la Nación y, con una longitud de 780 km., atraviesa al Departamento de sur a norte y de oriente a occidente. Cumple la función de interconectar al País con el sur del continente, con el puerto de Tumaco y con el Departamento del Putumayo que es la entrada a la región de la Amazonía. Facilita también la comunicación interna entre los diferentes municipios de Nariño. Esta red cumple una función estratégica para el País en la medida en que posibilita la comunicación nacional e internacional.

La red nacional, a cargo del Instituto Nacional de Vías, es la más estudiada por ser la carretera principal del país. La red troncal del occidente colombiano presenta unos niveles de vulnerabilidad muy grandes ya que en los principales corredores no existen vías alternas, y cruzan zonas geotécnicamente inestables, lo que ocasiona frecuentes derrumbes y por lo tanto interrupciones del flujo vehicular, con graves consecuencias para la economía del país. La vía Pasto- Cali es una vía de alta vulnerabilidad.

✧ **Red secundaria.** Esta red se encuentra bajo la responsabilidad del Departamento, tiene un total de 1.606,10 km. Cumple con la función de intercomunicar la capital del Departamento con las cabeceras municipales y a éstas entre si, integrándose así los centros urbanos con las zonas rurales. Esta red presenta serías deficiencias en cuanto a diseño y especificaciones técnicas se refiere.

✧ **Red terciaria.** Esta red está a cargo del Fondo Nacional de Caminos Vecinales, tiene 1.537,35 km. Cumple con la función de comunicar las cabeceras municipales con los corregimientos, veredas y zonas rurales y presenta graves problemas de mantenimiento debido a la incierta situación del Fondo.

El resto de la red, equivalente a 2.076,55 km., se encuentra a cargo de los municipios.

Actualmente, la red vial del Departamento, presenta un proceso acelerado de deterioro de la infraestructura vial. Aproximadamente el 85% de la malla vial se encuentra en regular y mal estado, situación que se agrava

en la red secundaria y terciaria. Esta situación genera para los usuarios elevados costos operacionales y dificulta el desarrollo socio-económico de la población del Departamento. Importantes tramos de la red secundaria presentan constantes interrupciones del tráfico por la generación de emergencias en sitios críticos. En cuanto a la señalización, únicamente la red nacional cuenta con un nivel aceptable de cobertura y calidad.

Aunque buena parte de la red nacional se encuentra en buen estado, existen tramos de saturación por volúmenes de tráfico vehicular, lo cual se traduce en un incremento de la accidentalidad y bajos niveles de servicio.

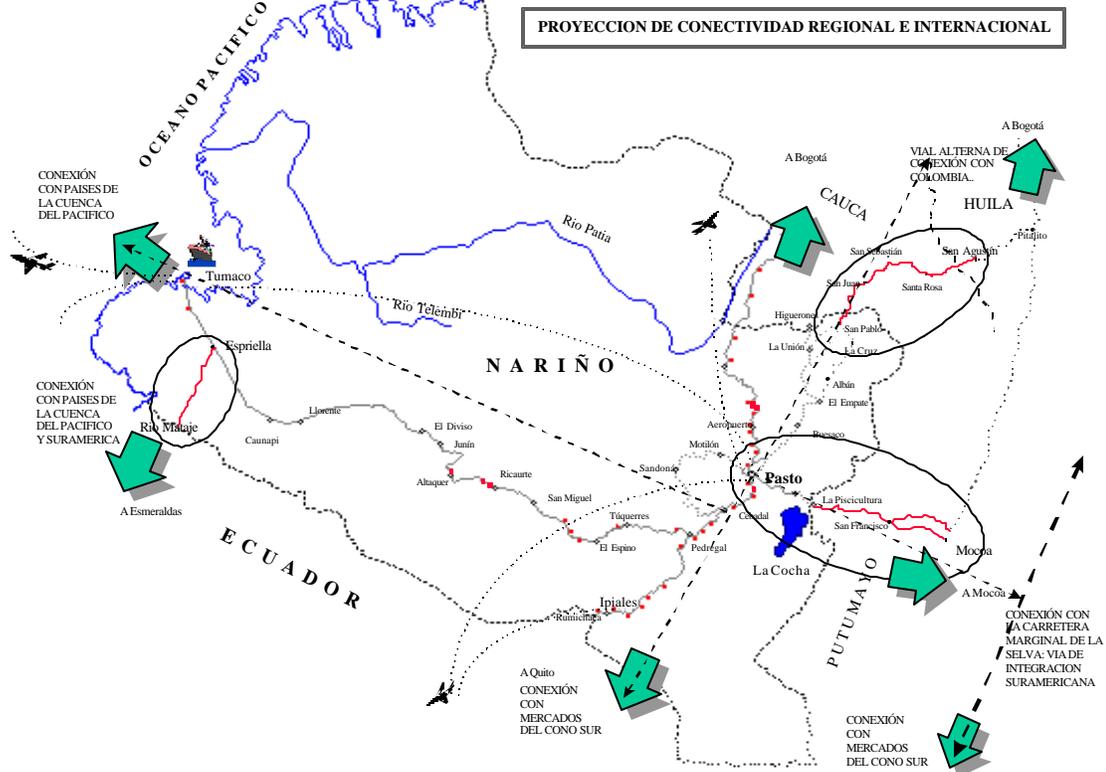
La situación descrita anteriormente tiende a agravarse, si no se realizan los correctivos oportunos en lo referente al mantenimiento, mejoramiento y rehabilitación de la red vial. Esto implica un trabajo coordinado entre la Administración Departamental, Gobierno Nacional, Municipios y demás Entidades comprometidas con el desarrollo del Departamento.

Los limitados recursos económicos, la falta de compromiso por parte de los municipios y el deficiente sistema de mantenimiento rutinario o periódico de las vías, las dificultades para acceder a los recursos del orden nacional, la utilización de los recursos de la sobretasa a la gasolina y ACPM para fines distintos al mantenimiento de vía y la ausencia de una verdadera herramienta de planificación en materia vial, como es el plan de transporte e infraestructura departamental han llevado a la red vial del Departamento, a un proceso acelerado de deterioro de la infraestructura vial.

En efecto, un alto porcentaje de la malla vial se encuentra en mal estado, situación que se agrava en la red secundaria y terciaria. Esto genera para los usuarios elevados costos operacionales, dificulta la comunicación e incide en forma desfavorable en el desarrollo socio-económico de la población del Departamento. Importantes tramos de la red secundaria presentan constantes interrupciones del tráfico por la generación de emergencias en sitios críticos. Respecto a la señalización, únicamente la red nacional cuenta con un nivel aceptable de cobertura y calidad.

Aunque buena parte de la red nacional se encuentra en buen estado, existen tramos de saturación por volúmenes de tráfico vehicular, lo cual se traduce en un incremento de la accidentalidad y bajos niveles de servicio.

Figura. 3. Proyección de conectividad regional e internacional



Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño 1998 – 2000

Infraestructura fluvial y marítima. Nariño cuenta con una red fluvial y marítima que abarca la región de la Costa Pacífica, conformando una serie de canales interesteros que configuran un sistema de transporte fundamental para la zona por donde se transportan mercancías hacia los municipios del nor occidente. El grado de conocimiento que se tiene sobre estas vías de comunicación es limitada, especialmente en lo referente a los canales interesteros.

Los municipios costeros cuentan con una red de vías fluviales y marítimas, utilizadas para la comercialización de productos y el tránsito de los personas entre los municipios de la región. Estas vías, constituidas por ríos y esteros, son de tipo natural y solo reciben un mantenimiento mínimo, como es la limpieza de obstáculos y de maleza.

El transporte tiene una ventaja competitiva frente al resto del país por tener bajo su jurisdicción al Puerto de Tumaco, en el litoral pacífico, convirtiéndose

de ésta manera en “puerta de entrada y salida” de productos hacia la cuenca del Pacífico.

El puerto de Tumaco representa una de las más grandes potencialidades del departamento, al ser la ventana que abre amplias posibilidades de desarrollo frente a los países de la Cuenca del Pacífico, por lo cual, una de las prioridades es reactivarlo y dotarlo de la infraestructura necesaria como segundo puerto principal de Colombia en el Océano Pacífico.

Infraestructura aérea. El departamento cuenta con varios aeropuertos. El principal, es el aeropuerto Antonio Nariño de Pasto, de categoría 4^a., que moviliza más de 80.000 pasajeros/año y es administrado por la Aeronáutica Civil de Colombia.

El aeropuerto Antonio Nariño posee condiciones para ser optimizado, posibilitando un más fácil acceso de grandes naves (Tipo DC9 y 727-200) y aviones de carga, Otros aeropuertos son los de Ipiales, Tumaco y El Charco (el cual actualmente se encuentra en proceso de remodelación, financiado con recursos de la Aeronáutica Civil), En Mosquera existe una pista que puede habilitarse como aeropuerto para pequeñas naves.

La infraestructura de aeropuertos existentes en el departamento de Nariño, la mayoría de ellos a cargo del respectivo municipio, es una gran potencialidad para el desarrollo económico y social de la región; sin embargo no es la suficiente para poder generar una ventaja competitiva en Nariño.

El proyecto de desarrollo considerara en este aspecto, la habilitación de al menos dos aeropuertos como internacionales, para aprovechar las ventajas geoestratégicas con que cuenta el Departamento, al permitir el establecimiento de redes nacionales e internacionales (Transporte aéreo transfronterizo) para el flujo de pasajeros y carga en la región Sur occidental de Colombia.

Infraestructura para agua potable y saneamiento básico. Baja cobertura con mayor énfasis en el sector rural.

En el Departamento de Nariño de las viviendas controladas el 69.37% poseen conexión de agua a un sistema de acueducto. La situación es crítica

en la zona rural por cuanto solo el 52.03% tiene sistema de abastecimiento de agua ; en la zona urbana la cobertura es del 91.62% recibiendo agua potable el 78%.

Con relación a la disposición de excretas en el departamento el 54.63% posee conexión en alcantarillado o algún sistema de eliminación de residuos. En el área urbana lo posee el 84.16% y en el área rural el 31.94%.

Respecto a la disposición de desechos sólidos el panorama es preocupante por cuanto sólo el 39.67% posee un sistema de disposición adecuado siendo el área rural la más afectada, con el 11.38% de cobertura en tanto que en lo urbano esta por el orden del 72.91%.

Esta disposición de sólidos genera una contaminación del suelo, aunque comparada con situaciones anteriores a mejorado gracias a las acciones dirigidas a la disposición de dichos residuos en algunos municipios. (construcción de rellenos sanitarios)

Los factores de calificación de la cobertura de las viviendas con acueducto, eliminación de excretas y recolección de sólidos se han tomado para determinar el índice de riesgo de la infraestructura sanitaria. Esta escala de riesgos esta dada por alto, medio y bajo.

Problemática Del Sector: Deficiente cobertura y baja calidad, Manejo inadecuado de los desechos sólidos, Bajo desarrollo institucional en las empresas de servicios públicos.

La deficiente planificación y la escasa eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, la inexistencia de un plan sectorial, la precaria capacidad gerencial de los entes territoriales y de las empresas prestadoras de los servicios públicos, la falta de compromiso y gestión por parte de los municipios para la construcción y mantenimiento de los sistemas, la destrucción de las micro cuencas, la intervención negativa de las fuentes de agua y la escasa gestión de proyectos del sector han originado una deficiente cobertura y baja calidad de los servicios públicos en el departamento, especialmente relacionados con el abastecimiento de agua potable, alcantarillado y el manejo integral de residuos sólidos.

Las consecuencias de esta situación son: Una elevada presencia de enfermedades gastrointestinales e infectocontagiosas, un deficiente saneamiento ambiental y un alto grado de contaminación, una baja calidad de vida e institucionalmente una mala atención al usuario, elevados niveles de pérdidas y sobrecostos en las inversiones.

Infraestructura para la salud. Inadecuada infraestructura física y obsoleta dotación de equipos médico quirúrgicos que afectan la calidad en la prestación de los servicios.

Las instituciones hospitalarias se encuentran clasificadas según el orden de complejidad, así: centros de salud nivel I, hospitales nivel II y hospitales nivel III, en el Departamento de Nariño los centros hospitalarios de competencia departamental son los de nivel II y III, que corresponden al Hospital San Andrés ubicado en Tumaco, Hospital Eduardo Santo en La Unión, Hospital Civil en Ipiales y Hospital Departamental en Pasto. En estos centros funcionan por oferta y demanda de servicios, los cuales han crecido sin planeación; en sus instalaciones no se hace el mantenimiento periódico necesario generando un alto estado de deterioro.

Estos centros siendo de II y III nivel, asumen competencias del nivel I, generando congestión en los procesos asistenciales y haciendo aún más inadecuada su infraestructura.

Infraestructura para la energía. Fundamentalmente eléctrico.

A partir del año de 1973 por el crecimiento de la demanda se compra energía al sistema Interconectado Nacional. El Sistema eléctrico de CEDENAR S.A. E.S.P. , suple el 77% mediante línea de interconexión a nivel 230 Kv. Popayán (subestación San Bernardo) a Pasto (subestación Jamondino). Actualmente, cuenta con cinco pequeñas plantas de generación de energía hidráulica : Río Mayo con 21 MW ; Río Bobo 3.86 MW ; Julio Bravo 1.500 MW ; Sapuyes 1.6 MW y Río Ingenio 0.16 MW para un total de 28.12 MW, equivalente al 23% de la energía que requiere el departamento.

La cobertura del sistema eléctrico solamente abarca el 35% de la zona rural del departamento, encontrándose aislados sin servicios de energía eléctrica a través del sistema de interconexión los municipios de Mosquera, Iscuandé, El Charco, Salahonda y Francisco Pizarro entre otros. Los demás municipios

de la Costa Pacífica, cuentan con dicho servicio y más del 80% de los municipios de la cordillera occidental: Policarpa, Cumbitara, El Rosario, Leiva y Los Andes.

El índice de pérdidas del sistema de distribución de electricidad de CEDENAR es el segundo más alto entre las electrificadoras del país, cerca al 37% de los cuales se estima que el 19% se debe a pérdidas técnicas y el 16% ocasionado a la propensión que tiene el usuario al fraude (pérdida no técnicas).

Nariño por estar ubicado al extremo final del Sistema Interconectado Nacional, alejado de los grandes centros de generación eléctrica del país, paga el cargo más alto a razón de \$ 11.37 pesos por cada kilovatio hora transportado.

Existe el Comité de Desarrollo Energético Departamental, organismo que sirve de instancia asesora, consultora y de asistencia técnica al Gobierno Departamental en materia energética y se estructura como una unidad de coordinación, planificación, gestión y seguimiento para adoptar las políticas departamentales en lo relacionado a generación, transmisión, interconexión y distribución de electricidad y fuentes alternas tales como: eólica, solar, hídrica y mareomatríz, las cuales podrán suplir las necesidades energéticas de regiones carentes de este servicio.

De todo lo expuesto se puede concluir que la problemática energética radica en la ausencia de un planeamiento energético integral y la concepción de políticas que integren los esfuerzos por los sectores públicos y privados, ocasionando las pérdidas de oportunidades para dotar a Nariño de un sistema de energía más confiable y menos vulnerable causado por desvinculación de los sectores públicos y privados en la gestión de proyectos de generación de energía, inexistencia de un plan de energización, falta de estudios de investigación de energías alternativas generando insatisfacción de las comunidades, y pérdida de oportunidades para dotar a Nariño de un sistema de energía más confiable y menos vulnerable.

Infraestructura de vivienda. Déficit de vivienda urbana de interés social y baja calidad de la vivienda rural.

El sector de vivienda en el departamento de Nariño se caracteriza por un alto déficit. Por un lado la valoración respecto a la carencia total de vivienda y el déficit cualitativo de la misma. Un elevado número de familias no poseen vivienda y la carencia es más notoria en los centros urbanos mayores.

En la costa pacífica la calidad de la vivienda es muy baja.

El déficit habitacional se origina en que no existen planes de vivienda suficientes, que la mayoría de planes de vivienda son inadecuados e inasequibles, no hay presencia institucional continua, falta un conocimiento, compromiso y gestión por parte de los municipios para planear en forma adecuada los programas que solucionen los déficit de vivienda y no hay presencia del gobierno departamental para articular con otras entidades soluciones de vivienda urbano y rural.

Infraestructura para el deporte. Escenarios de establecimientos públicos oficiales y algunas obras mínimas por juegos nacionales.

El Departamento de Nariño cuenta con Dos mil cuatrocientos seis sitios para la practica del deporte en establecimientos de educación primaria, doscientos treinta y ocho escenarios deportivos en establecimientos de educación secundaria, doscientos cincuenta canchas múltiples, cincuenta y cinco estadios, quince en buen estado y cuarenta en regular estado, seis coliseos en buen estado.

Con la realización de los juegos nacionales del 2.000 se construyeron nuevos escenarios deportivos como la bolera departamental en pasto; un Coliseo en Túquerres y un patinódromo en Ipiales y se mejoro el estadio departamental y el coliseo Sergio Antonio Ruano en la ciudad de Pasto, el coliseo del pueblo en Tumaco, así como el coliseo cubierto y estadio de Ipiales.

Infraestructura para las telecomunicaciones. Empresas que desarrollan infraestructura por el mercado.

La construcción de nuevas redes de telecomunicaciones, generada por la liberalización del mercado de telecomunicaciones, se traducirá en un aumento generalizado del cubrimiento de los mismos. De otra parte, al incentivar la competencia en la totalidad de servicios se generan beneficios a

los usuarios en términos de mejoras en la calidad y disminución de tarifas, lo que promoverá la manifestación de los servicios a regionales y locales.

En el departamento de Nariño Telecom atiende a 31.000 abonados de los cuales 29.585 pertenecen a cabeceras municipales y el restante 1.500 están ubicados en el sector rural.

Por otro lado en la actualidad con la liquidación de Telenariño con la nueva política Estatal de reestructuración de las entidades de Servicios Públicos dentro de la política de austeridad del gasto surge, Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. , contando hoy en día con 50.600 líneas y una proyección de 18.460 líneas que al instalarse en los primeros meses del año 2.001 a través del convenio a riesgo compartido Joint Venture, este proyecto se viene desarrollando a partir de 1.997 con la empresa Siemens y Italtel.

Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P cuenta con dos centrales telefónicas ubicadas en Fátima y Acacias y cinco concentradores ubicados en los barrios Versalles, Santa Bárbara, y los corregimientos de Catambuco El Encano y el municipio de Chachaguí.

Telenariño hoy Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P, contrato a la firma SNR para medir el nivel de satisfacción del usuario obteniendo un porcentaje del 66.12% en comparación con otros asociados se encuentra dentro del promedio nacional.

Finalmente se puede decir que el Departamento de Nariño, no dispone de los recursos económicos suficientes para brindar una infraestructura efectiva tanto a los servicios públicos como sociales, de la misma manera falta de sentido de pertenencia y participación de los entes comprometidos para el desarrollo y dinamización de este sector.

Se debe tener en cuenta que el compromiso o responsabilidad debe ser asumido interinstitucionalmente para optimizar recursos técnicos, económicos y de lo contrario si persiste en esta actitud, a pesar de la planeación, gestión y coordinación que busca canalizar recursos encaminados a brindar una adecuada infraestructura social y de servicios; no se transformaría al departamento en una región competitiva.

✧ **Educación.** Con predominio de la educación oficial, altas tasas de analfabetismo y escasa descentralización.

Cobertura. Apenas alcanza el 63.97% de la población en edad escolar.

Para el año 2000 el Departamento de Nariño según proyecciones del DANE tiene, una población en edad escolar (3 a 16 años) de 517.914 personas que representan el 31.08% del total.

Instituciones educativas. El Departamento de Nariño cuenta con 3.214 instituciones educativas distribuidas así: 323 en preescolar, 2.573 primaria y 318 en secundaria y media.

De las 3.214 instituciones educativas 2.442, es decir el 76% no cuenta con infraestructura técnica adecuada, las construcciones son antiguas sin los servicios elementales, representan graves riesgos para estudiantes y docentes.

Respecto a recreación y deporte, los establecimientos educativos de Nariño carecen de infraestructura adecuada en especial en el sector rural, el 80% de las instituciones solo cuenta con un patio de recreo.

Nivel preescolar. Su cobertura alcanza el 20.9%, atiende niños de 3 a 5 años de edad; esta población es de 119.000 niños (DANE, proyección 2000), según información de Secretaria de Educación se matricularon a este nivel 24.878 niños y niñas, que representan una tasa de escolaridad neta del 20.9% y una tasa de deserción del 4.7%.

Nivel primaria. Representa la más alta cobertura con 189.648 estudiantes matriculados correspondientes al 85.6% de la población entre 6 y 11 años (221.532) y una tasa de deserción del 6.30%.

Del total de la población matriculada en el año 2000 (311.054 estudiantes), el 61% está matriculado en el nivel primaria.

Nivel secundaria y media. La población entre 12 y 17 años es de 198.870, de los cuales se matricularon 96.528 representan una tasa de escolaridad de 48.53% y una tasa de deserción del 8%.

Preocupa sobremanera la baja escolaridad en este nivel que solo alcanza el 40.50% y que corresponde a menos de la mitad del total de la población en edad escolar y se hace necesario implementar políticas que redunden a favor de la educación en este nivel.

Este fenómeno ocurre porque los estudiantes no tienen oportunidades de acceso a la educación por la falta de establecimientos educativos, porque tienen que dedicarse a labores que satisfagan sus necesidades básicas y por razones de índole económica.

Cuadro 15. Educación superior

Institución	Estudiantes	Docentes	Directivos	Administrativos	Programas
Universidad de Nariño	6.523	193	28	23	46
Universidad Mariana	2.916	144	14	185	29
Universidad Cooperativa	3.370	368	12	22	9
CESMAG	2.180	231	28	61	16
Universidad Abierta y a Distancia UNAD	1516	Sin actualizar			
Universidad Pontificia Javeriana	339	Sin actualizar			
Universidad Santo Tomas	228	No especifica	1	3	13
Universidad Antonio Nariño	119	85	1	8	6
Fundación universitaria San Martín	720	123	3	14	5
ESAP	272	70	3	20	3
Total	16.328	1.214	90	536	127

Fuente. Enciclopedia Gobernación de Nariño Visión 2030

✧ Cultura. **Cultura *sui géneris* influenciada por la globalización**

Enfoque. Visión pluriétnica y multicultural de Nariño en tiempos de la globalización

En el departamento de Nariño se distinguen de manera nítida dos grandes subculturas: la de la sierra y la de costa. La primera tiene un substrato indígena y español; el tipo humano predominante es el mestizo. En la segunda predomina la raza negra y la cultura hunde sus raíces en África. En este contexto, a más de la población negra existen cinco comunidades indígenas con organización de resguardo.

En la zona andina se ha desarrollado una cultura cuyos valores esenciales se sintetizan en la honradez, en el afán por el trabajo y una decidida vocación de paz. Al igual que la costa, la identidad cultural que conforma este mosaico, está permeada por los medios masivos de comunicación (televisión, cine, radio, Internet, medios impresos) que, de una u otra manera, inciden en su dinámica.

En Nariño existe una marcada vocación artística en el campo de la música, literatura, tradición oral, pintura y, en general, en todas las manifestaciones estéticas del espíritu humano. Es reconocida, nacional e internacionalmente, su habilidad artesanal.

El nariñense, en su conjunto, es orgulloso de su pasado histórico y optimista con el porvenir. Para construir un mejor futuro es consciente de la necesidad de fortalecer su cultura tanto a nivel comunitario como institucional.

Desde el punto de vista institucional, el sector cultural en Nariño se encuentra en un proceso incipiente de organización.

Una evaluación global evidencia que a nivel regional y municipal se ha subvalorado la importancia del fomento de la cultura. Esto se ve en la ausencia de los planes de cultura y en el poco o nulo interés de formar gestores culturales con el ánimo de dinamizar la creatividad de los niños, los jóvenes y la comunidad en su conjunto. Hay carencia de espacios adecuados para el desarrollo de las manifestaciones artísticas y culturales.

Es lamentable la pérdida y el abandono de la memoria escrita. Cuando no se han destruido, los documentos históricos, los archivos, permanecen en lugares olvidados, oscuros, deteriorados por el desorden, la humedad y las alimañas. Casi en ningún municipio se ha organizado en forma debida el archivo. En general las condiciones ambientales son desfavorables para la conservación física de la memoria escrita.

Tanto a nivel oficial como ciudadano tampoco existe conciencia de la necesidad de preservar el patrimonio arquitectónico de las ciudades y los sitios históricos que le dan realce al entorno. Pese a que existen leyes que defienden este tipo de bienes, ellas no se cumplen y, en muchos casos, con anuencia de las mismas autoridades se violan.

Las relaciones entre comunidades e instituciones son distantes con lo cual hay carencia de acciones concertadas en pro del bien general.

Al igual que en el resto del país, a lo largo y ancho de Nariño, han proliferado emisoras comunitarias que están contribuyendo a la construcción de ciudadanía y la promoción local de la cultura. Estas estaciones radiales se han organizado con mucho empeño y escasos recursos. A más de los problemas económicos que las agobian, quienes las dirigen carecen del conocimiento de las políticas oficiales para el funcionamiento de emisoras comunitarias.

Con la televisión está pasando un fenómeno parecido al de la radio. Un buen número de municipios cuentan con canales que si bien cumplen una labor positiva en cuanto fortalecen la identidad, los problemas son más agudos en la radio tanto por la complejidad de la producción, cuanto por las dificultades de legalización ante la CNT.

✧ **Desarrollo empresarial.** La economía nariñense no muestra indicadores que permitan calificarla como orientada al mercado mundial. Por el contrario, se orienta a atender el mercado interno colombiano. No hay duda que exporta a diferentes países del mundo, pero en forma marginal. En efecto, los flujos de carga cuantificados por el Ministerio de Transporte para el año de 1994, muestran a Nariño como un economía bastante cerrada. Solamente el 2% de la carga con origen en el departamento de Nariño tiene como destino el mercado mundial y el 3.4% de la carga con destino a Nariño proviene del exterior.

Colombia aparece más abierta, si se tiene en cuenta que el 36% del volumen de carga se destina a las exportaciones y un 15.2% corresponde a importaciones.

Nariño se muestra todavía como una economía cerrada que no ha aprovechado las oportunidades de atender con exportaciones la dinámica cuenca del Pacífico suramericana y mundial. En consecuencia, la aplicación del modelo anterior de desarrollo parece haber tenido las más serias consecuencias sobre el Departamento de Nariño. En esta etapa de inicio de la apertura comercial, se han propiciado más que todo flujos de importación hacia Nariño y solamente limitados flujos de exportación hacia Europa y los Estados Unidos.

Con relación al Ecuador, Colombia amplió su mercado, como se indicó en el aparte 1.3, pero no ocurrió lo mismo con el departamento de Nariño. Colombia también se ha vuelto un importante mercado para el Ecuador. Importaba US\$ 65 millones en 1991, cifra que quintuplicó al llegar a US\$319 millones en 1996. Se ha mantenido un superávit en la balanza comercial a favor de Colombia. Colombia importa del Ecuador cereales (arroz y maíz), vehículos, preparaciones de carnes, pescado y moluscos, productos farmacéuticos, caucho y sus manufacturas y manufacturas de fundición de hierro y acero. Algunas de las importaciones del Ecuador compiten en forma estacional con la producción nariñense, y otras lo hacen en forma permanente.

La inversión entre los dos países se ha incrementado. Los colombianos están invirtiendo en muchos campos de la agricultura, la industria y el comercio en Ecuador, contrastando con la poca inversión que emprenden en el departamento de Nariño.

Hasta el presente, la integración de Nariño con el Ecuador no es fuerte, ni equilibrada. La carretera Panamericana, que los une, transporta carga del interior y para el interior colombiano, y el departamento participa sólo marginalmente como exportador y significativamente como importador. Tal situación requiere de una revisión de la estrategia que permita al departamento tomar ventaja de sus oportunidades de mercado.

En resumen, los empresarios nariñenses no han aprovechado a plenitud las oportunidades que ofrece el mercado mundial y regional y han orientado su actividad productiva a atender el mercado interno. Con todo, algunas

cadenas muestran cambios sustanciales en 1997 que les permitirán aprovechar nuevos nichos del mercado mundial.

3.3 EL SECTOR MINERO

El sector minero en Colombia ha sido uno de los más desatacados de la economía nacional, durante los últimos cinco años, mientras la economía en su conjunto creció a un ritmo del 1.3% anual promedio, el sector minero creció a una tasa del 4.8% anual promedio, en donde el petróleo desplazó al café como principal producto de exportación y el carbón mineral se convirtió en el tercer producto de exportación.

La explotación de minas y canteras es uno de los sectores de menor importancia en el PIB departamental su contribución era de 1.2% en 1989, registra una tendencia creciente entre 1989 y 1994 hasta llegar al 2% del PIB pero luego cae en año 2000 a 1.2%.⁴

Esta situación se fundamenta en parte por que el departamento no cuenta con minas o yacimiento de minerales que generan la dinámica dentro del sector minero del País como lo son el petróleo y el carbón mineral, en este sentido Nariño cuenta con recursos principalmente en:

- **Metales preciosos (oro).** Se cuenta con la explotación del oro aluvial en los municipios de la llanura costera especialmente hacia el piedemonte de la Cordillera Occidental (Barbacoas, Magui Payán, Roberto Payán y Santa Bárbara). La zona central del Departamento como: Leiva, Policarpa, Cumbitara, Los Andes, La Llanada, Samaniego, Santacruz, Túquerres y Piedrancha.
- **Metales básicos (minerales de cobre).** Se cuentan con áreas potenciales de explotación en cuerpos intrusivos en los Municipios de Córdoba y Puerres.
- **Metales de la industria del acero (manganeso).** Se cuenta con áreas potenciales de explotación en la zona central del Departamento donde

⁴ UDENAR. Cuentas económicas de Nariño. 1989-2000p, Explotación de Minas y canteras. San Juan de Pasto; Pag. 35

afloran rocas correspondientes al grupo Dagua, dichas rocas afloran en los municipios de: Samaniego y Mallama.

- Teniendo en cuenta la clasificación de los diferentes tipos de minería en Colombia según grupos homogéneos introducida por el Plan de Desarrollo Minero de 197, la actividad minera del departamento se encuentra ubicada en los grupos G1 y G2 así:

G1.⁵ Corresponde a una minería llamada indistintamente formal, de subsistencia o de supervivencia, tipificada por el minero trashumante como en el caso del oro o el minero campesino sedentario, que tienen un complemento a sus otras actividades económicas en la extracción minera, de por sí insuficiente para satisfacer sus necesidades básicas.

G2.⁵ Es una minería depredadora del recurso y casi siempre al margen de la normatividad, pese a que en muchas oportunidades posee un título minero, incumplidor de sus obligaciones fiscales, ambientales, técnicas y sociales, generadora de múltiples conflictos, y que requiere de un enfoque de acción estatal distinto de del que se debería aplicar al G1, es decir se trata de un modo de explotación minera que en las actuales circunstancias debe ser controlado de una manera enérgica

Esta situación se origina en sistemas de explotación rudimentarios, falta de asistencia técnica, débiles políticas estatales, desaparición del Banco de la República en Barbacoas, falta de planificación, falta de coordinación, institucional y violencia.

La Explotación Minera en el Departamento de Nariño actualmente dentro de su Economía se considera como un renglón no importante, por cuanto su contribución al PIB del 5% en el año 1994 y con una producción estimada de 54.630 OT, para el año 2000 descendido al 1.2%.

El conocimiento geológico del Departamento alcanza al 20% de la superficie, planchas elaboradas por el IGAC a través de institución aerofotográfica y planchas topográficas a escalas 1:1'500.000 y 1'000.000 para la Costa Pacífica y Zona Andina. De las memorias anteriores se determina que en la zona afloran las siguientes unidades geológicas:

⁵ UPME, Competitividad del sector minero colombiano, Santafé de Bogotá. Enero, 2003; Pag. 10

El grupo Dagua (Kmsv), este presenta afloramiento en las vías: Sotomayor - La Llanada, Cumbitara - Sotomayor y Policarpa-Cumbitara.

Grupo Diabásico (Kvs), este presenta afloramiento al Oeste de Cumbitara y en la vías La Llanada-Bolivar-Samaniego, Tabiles-Linares-Sotomayor.

Rocas Intrusivas (Tic). Estas aparecen intruyendo a rocas de la cordillera Occidental y del Valle del Patía y se observan al SE de Cumbitara y en áreas de La Llanada.

Depósitos Volcánicos (TQvsd). Estos aparecen en las zonas de Policarpa-Pisanda y la región Samaniego-Bolivar.

Depósitos de Terrazas (Qt), y Depósitos aluviales(Qal).

La Exploración Geológica en el Departamento de Nariño ha sido casi nula, a la fecha existen estudios realizados por Ingeominas en los cuales se han identificado 41 manifestaciones de minerales distribuidos tanto en la zona Andina como en la Costa Pacífica.

Existen unos estudios de exploración realizados entre los años 1980-1983 por Ingeominas y JICA (Japan International Cooperation Agency) para filones Auro-Argentíferos localizados en el Municipio de Guachavez, estudio denominado "Proyecto Diamante-Paraiso-Bomboná.

A la Zona Andina incursionó en los años 1996 la Empresa de Mineros BARRO BLANCO, la cual realizó exploraciones en áreas localizadas en los Municipios de los Andes Sotomayor y la Llanada, a pesar de obtener buenos resultados esta Empresa por alteración del orden Público y presencia de fuerzas alzadas en armas debió abandonar la Región.

El Departamento de Nariño a través del sistema de contratación durante el presente año (2003) esta adelantando trabajos de exploración en el Municipio la Llanada mediante la apertura de tres túneles denominados Las Moscas; La Palmera y El cisne.

El Departamento de Nariño a través del sistema de contratación durante el presente año (2003) adelantó trabajos de prospección Minera denominado Yascual, ubicado en los Municipios de Túquerres, Guachavez y Providencia. Estudios estadísticos sobre la explotación de minerales metálicos determinaron en los años 94 que estos se consideren como un renglón importante dentro de la economía del Departamento, por cuanto como se mencionó antes, su contribución al PIB en ese año fue del 2% que comparada con la del año 2000 del 1.2%, confirmando el abandono por el cual atraviesa este sector. Estos aportes corresponden en un 99% a la explotación de oro.

Los Minerales no metálicos registran una baja participación al PIB y por tal razón no se consideran representativos dentro de la economía del Departamento.

Mineral oro, platino y plata. Los minerales platino y plata generalmente se encuentra asociado o en liga íntima con el oro y su contenido con respecto al oro es del 10%.

Los principales métodos de explotación de oro en Nariño son: Dragado, Barequeo, utilizado en depósitos localizados en un medios acuosos como riberas de ríos (laderas de montañas) y playas (Zona Pacífica); Tajo Abierto, utilizado en depósitos de oro diseminado localizado cerca de la superficie; Subterráneo a través de túneles, utilizados en depósitos de venas y filones (Zona Andina).

El mineral Oro en el departamento de Nariño se explota de aluviones y filones.

Oro de aluvión. Estudios adelantados en las cuencas de los ríos Telembí, Patía, Mira Magui, Iscuande y tapaje, revelan la existencia de aluviones localizados en los lechos de estos ríos, sus afluentes, colinas y terrazas cercanas, todos localizados en la Zona Pacífica y en una superficie de 57.2 Km².

Oro filoniano. Este mineral se encuentra en la zona Andina, en los Municipios de Los Andes, Cumbitara, Samniogo, Guachavez, Mallama y Buesaco, en una superficie de 200 Km².

Proceso de Exploración, Explotación Y Beneficio Utilizado para la Extracción de Oro de Filón en la Zona Andina se puede resumir así:

1. Reconocimiento de la zona por afloramiento superficial del mineral.
2. Exploración rudimentaria sin ningún tipo de tecnología.
3. Arranque del mineral a través del uso de explosivos. Diseño empírico de la red de barrenos, perforación de barrenos, carga de explosivo y voladura.
4. Evaluación y reconocimiento del material mineral arrancado.
5. Transporte del mineral en carretillas y a hombro hasta la bocamina.
6. Transporte del mineral a los molinos (predominante el tipo Antioqueño).
7. Por métodos gravitaciones se separa el oro de los polisulfuros.
8. Amalgamación de Polisulfuros con concentrado de mercurio para recuperar el oro contenido en estos.

Cobre. A pesar de no existir estudios Geológicos detallados sobre las reservas de este minera, se han detectado yacimientos, manifestaciones y prospectos en los Municipios de Córdoba y Puerres, en estos los minerales son predominantemente sulfuros y carbonatos de cobre, principalmente calcopirita, calcosina, bornita y malaquita. En el Municipio de Puerres afloran rocas metamórficas de alto grado, que incluye raices pelitico-bióticas con grandes contenidos de cuarzo. Actualmente en el sector de Puerres existen explotaciones de cobre de tipo artesanal.

Azufre. Estudios adelantados por Ecominas, determinaron concentraciones de azufre en la región de los Volcanes Chiles, Cumbal y Azufra (Túquerres), en el primero de estos depósitos a través de 18 sondeos y apertura de 3 túneles se comprobó la existencia de 2.000.000 de toneladas de mineral probable como reservas y con un tenor del 22% de azufre. Actualmente nativos de la Región cercana al volcán Azufra explotan este mineral en forma artesanal.

Minerales no metálicos. Forman parte de estos minerales las calizas caolines, arcillas y materiales de construcción. Estos representan el 5% del valor agregado del sector.

Las calizas se concentran en los Municipios de Buesaco y Samaniego, en el río Cristal, en las cabeceras de las quebradas canillera y patoquilla, en este último a través de un afloramiento de 60 metros de alto x 25 de ancho.

El sector minero esta regulado por el Ministerio de Minas y energía a través del la Ley 685 de 2001 "Código de Minas", el cual delega funciones a la Empresa Nacional Minera "MINERCOL LTDA" para la administración de los recursos mineros del País a excepción de los hidrocarburos. La Corporación Autónoma Regional de Nariño "CORPONARIÑO", encargada de otorgar la Licencia Ambiental de las explotaciones y realizar el seguimiento a los planes de control. El Departamento de Nariño dentro de su planta administrativa dispone de una Sub-Secretaria de Minas la cual se encarga de orientar algunos recursos y acciones para conjuntamente con otras Instituciones buscar el desarrollo de las regiones y explotaciones mineras. Así mismo algunos municipios como La Llanada y Los Andes Sotomayor, disponen de una oficina de Atención al Minero, la cual se encarga de prestar asistencia técnica a los mineros.

En el Departamento de Nariño como en todo el País, la actividad minera se desarrolla legal e ilegalmente, según estadísticas realizadas por Minercol se han detectado que el 69% entre exploraciones y explotaciones son legalmente establecidas o sea con titulo minero, y el 31% restante se considera ilegales.

Actualmente en el Departamento de Nariño existen 187 (estadísticas de Minercol a diciembre de 2002) licencias mineras legalmente establecidas, las cuales están distribuidas en una extensión de 74.670 hectáreas en el Departamento que de acuerdo a su modalidad y extensión es de la siguiente forma:

Licencias de Exploración (Oro y concesibles, Cobre)	90%	67.430 Ha
Licencias de Explotación (Oro-Plata)	9%	6.835 Ha
Licencias Especiales (Materiales de construcción)	1%	405 Ha

La clasificación según el tamaño y capacidad de explotación, de acuerdo a normas establecidas por el Ministerio de Minas, en el Departamento de Nariño todas las licencias mineras que se encuentra en estado de explotación se consideran de pequeña minería a excepción de algunas minas de materiales de construcción clasificadas como de mediana minería.

En el Departamento de Nariño existen organizaciones como:

Tres (3) Empresas Asociativas de trabajo para la explotación de materiales de Construcción así: Empresa Asociativa de trabajo de Machines ubicada en el Municipio de Cumbal; Empresa asociativa de Trabajo de los canteros de Potosí -Las Lajas ubicados en el Municipio de Ipiales y Potosí y la Empresa asociativa de Trabajo del Mayo ubicada en el Municipio de San Pablo. Su explotación se realiza a cielo abierto, se considera de subsistencia, carente de tecnología, baja capacidad de producción por no disponer del equipo pesado para el desarrollo de dicha actividad.

Las otras explotaciones de materiales de construcción carecen de algún tipo de organización, los dueños de las minas son los mismos explotadores, sin tecnología alguna, carentes de equipos pesados, sus labores las desarrollan con mano de obra no calificada a través de contratos a diario con obreros de la Región cuando la demanda lo solicita.

Existe una (1) Cooperativa de mineros “COODMILLA” conformada por 60 socios mineros, para la explotación de oro, ubicada en el Municipio la Llanada, su explotación se considera de subsistencia por carecer de tecnología apropiada para la extracción y beneficio, se considera que el 50% del contenido de oro del material mineral extraído no lo recuperan por carecer de equipos para la realización del proceso debido.

Actualmente en el Municipio de la Llanada, se creó la nueva Empresa “ORO SUR”, conformada por 67 socios mineros de la Región, esta Empresa tiene como objetivo principal administrar la Planta de Beneficio de oro recientemente construida por Minercol, con una capacidad a tratar de 50 toneladas de mineral diario.

Cooperativa de Pequeños Mineros de los Andes “COMILAN” conformada por 50 socios mineros con el único propósito de comercializar parte del oro que se explota en la Región (Los Andes, La Llanada, Cumbitara, Samaniego y Guachavés) y tramitar ante las fuerzas armadas de Colombia la adquisición del material explosivo.

El mercado o comercialización de los productos minerales no se da a nivel interno del departamento, puesto que como ocurre en el país buena parte de los clientes de la producción mientras de los países en desarrollo no están en estos países, sino en el mercado intencional, esto explica que las empresas mineras de envergadura evalúan los mercados internacionalmente y por separado de los factores intrínsecos a los países en los cuáles consideran

inversiones. Hay excepciones como es el caso de los productos de construcción que tienen un mercado departamental preponderante.

En esta dirección el producto obtenido en este caso ORO y PLATA el 10% es utilizado por cadenas productivas como talleres de joyería de la Región, el 80% del producto es llevado al interior del País y vendido al Banco de la República y casas Fundidoras de Medellín generalmente, el otro 10% por características fronterizas de la región y fácil comercio con la República del Ecuador es llevado al comercio Ecuatoriano.

Talleres de joyería de la región.

- Asociación de Joyeros la Filigrana. Radicada en el Municipio de Barbacoas, su especialidad es el trabajo de joyas a mano con técnicas de alta filigrana. Su producto tiene alta demanda en el mercado local, Regional, Nacional e Internacional.
- Asociación de Joyeros Independientes de Barbacoas.
- Asociación de Joyeros de La Llanada.
- Asociación de Joyeros de los Andes Sotomayor.
- Instituciones, En el Municipio de Los Andes desde el año 2000 el Colegio Técnico San Juan Bautista ha promocionado hasta la fecha cerca de 40 Técnicos con modalidad en Orfebrería y Sistemas.
- El resto esta conformado por talleres artesanales ubicados en las principales ciudades del departamento como son Pasto , Ipiales, Túquerres y Tumaco.

A pesar de esto se puede afirmar que en el departamento no existe una estructuración a nivel empresarial que permita aprovechar toda la producción aprovechándola mediante la instalación de cadenas productivas que permitan a la región aprovechar este potencial transformando las materias primas sobre todo en metales preciosos (oro y plata) en artículos muy apetecidos tanto en el mercado interno y externo a nivel nacional e internacional, permitiéndole a departamento generar empleo y mejorar el nivel de vida de los habitantes.

Finalmente se puede concluir que:

- El sector minero del departamento ha sido duramente golpeado, mal tecnificado y mal planificado, su aporte al PIB es 1.4% (1994) y 0.1% (1998)
- El sector minero del Departamento presenta una problemática que ha ocasionado en muchos casos el abandono de la actividad minera con los consecuentes aumento del desempleo, dedicación a actividades ilícitas, contribuyendo de esta manera a la profunda crisis social y económica. Esta problemática se podría resumir de la siguiente manera:
 - Baja rentabilidad del negocio minero así como la baja participación del sector en el PIB departamental obedece a múltiples factores tales como los altos costos de producción, ausencia de valor agregado, incipiente desarrollo empresarial y deficientes canales de comercialización, a esto se le suma la explotación y beneficios antitécnicos, debido al desconocimiento del potencial geológico minero, al desaprovechamiento de tecnologías adecuadas y a la ausencia de planeamientos mineros.
 - La explotación y/o beneficio antitécnico también ocasiona el deterioro de los recursos naturales renovables y no renovables, es decir daños a los yacimientos, al medio ambiente y a la salud de los habitantes de las regiones mineras.
 - La ilegalidad de la actividad minera, obedece principalmente al incumplimiento y desconocimiento de la normatividad ambiental, social, laboral y titulación minera, así como a la falta de control estatal, esto a su vez ocasiona una fuga de regalías debido a la venta de mineral en otras regiones diferentes al departamento.
 - Como una constante de la problemática del sector minero podemos mencionar la ausencia o deficiencia de infraestructura (vial, eléctrica, social), la ausencia de capital de inversión pública y privada, las inadecuadas políticas o directrices del estado, la inseguridad y problemas de orden público o incluso el arraigo cultural que imposibilitan el desarrollo del sector.

Entre los factores críticos a considerar para el Departamento tenemos:

- Muchos de los Programas y proyectos de Fomento Minero adelantados en el departamento de Nariño no obedecieron a programas de Planificación concertados con la comunidad minera que apunten a la solución del problema.
- Muchas de las inversiones de fomento minero realizadas en el Departamento no obedecieron a un estudio de factibilidad o planificación previa.

- Ha existido una descoordinación institucional marcada tanto a nivel regional, como nacional, que impide adelantar programas de promoción minera integrales y continuas.
- El cambio de gobernantes, gerentes directivos o la liquidación de entidades del sector minero han impedido dar coherencia y continuidad de los programas mineros.
- La falta de voluntad política y gestión impiden crear o dar continuidad del progreso minero.
- El orden público a provocado la interrupción de proyectos de inversión y abandono del sector minero.
- Falta de un inventario Geológico Minero actualizado que sirva como fuente de investigación al sector minero.
- Falta de Infraestructura básica que permitan adelantar procesos de exploración adecuado.
- Falta de capital de inversión de la comunidad minera Departamental, ocasionando males actuales principalmente en lo ambiental y mal aprovechamiento de yacimientos mineros.
- Bajo nivel social, cultural y educativo de un gran porcentaje de los empresarios mineros.
- Bajo nivel tecnológico.
- Destrucción de depósitos minerales por una explotación no técnica y selectiva sin ningún estudio exploratorio y planeamiento minero.
- Considerable impacto ambiental por la falta de planificación ambiental y tecnologías limpias.
- La dimensión ambiental en esencia no ha logrado un cambio de actitud frente a lo ambiental.

3.4 DIAMANTE COMPETITIVO

Es un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones, y en el que aprenden como competir. Esta compuesto por cuatro atributos y la influencia del gobierno y los factores de azar sobre ellos.

En este sentido en la figura 4 se ilustra la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos, para el departamento de Nariño

Igualmente en la figura 5 se grafica el cluster de la actividad minera en el departamento de Nariño, el cual que complementa en forma específica el engranaje de la actividad minera de la región.

Figura 4. Diamante competitivo - sector minero del departamento de Nariño

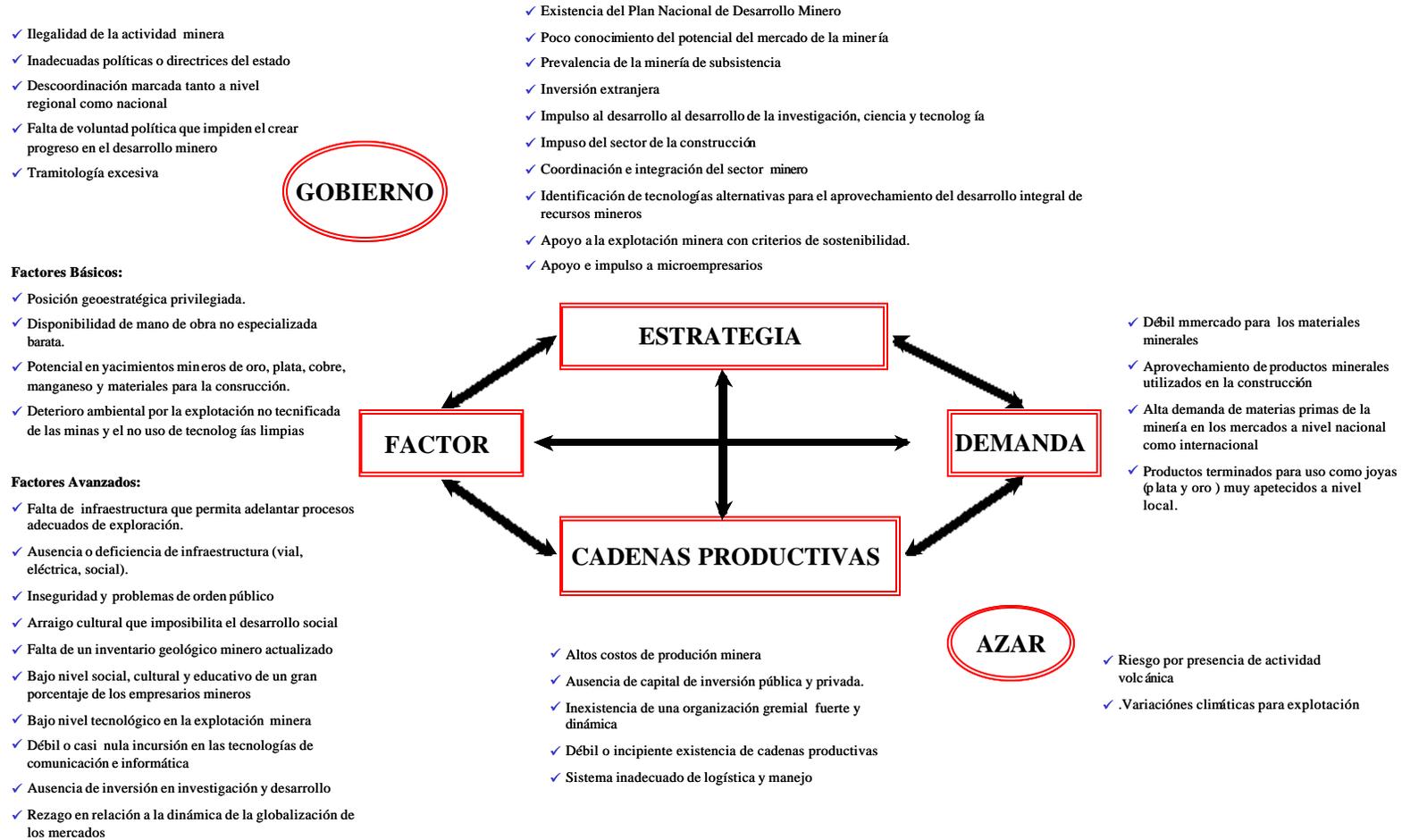
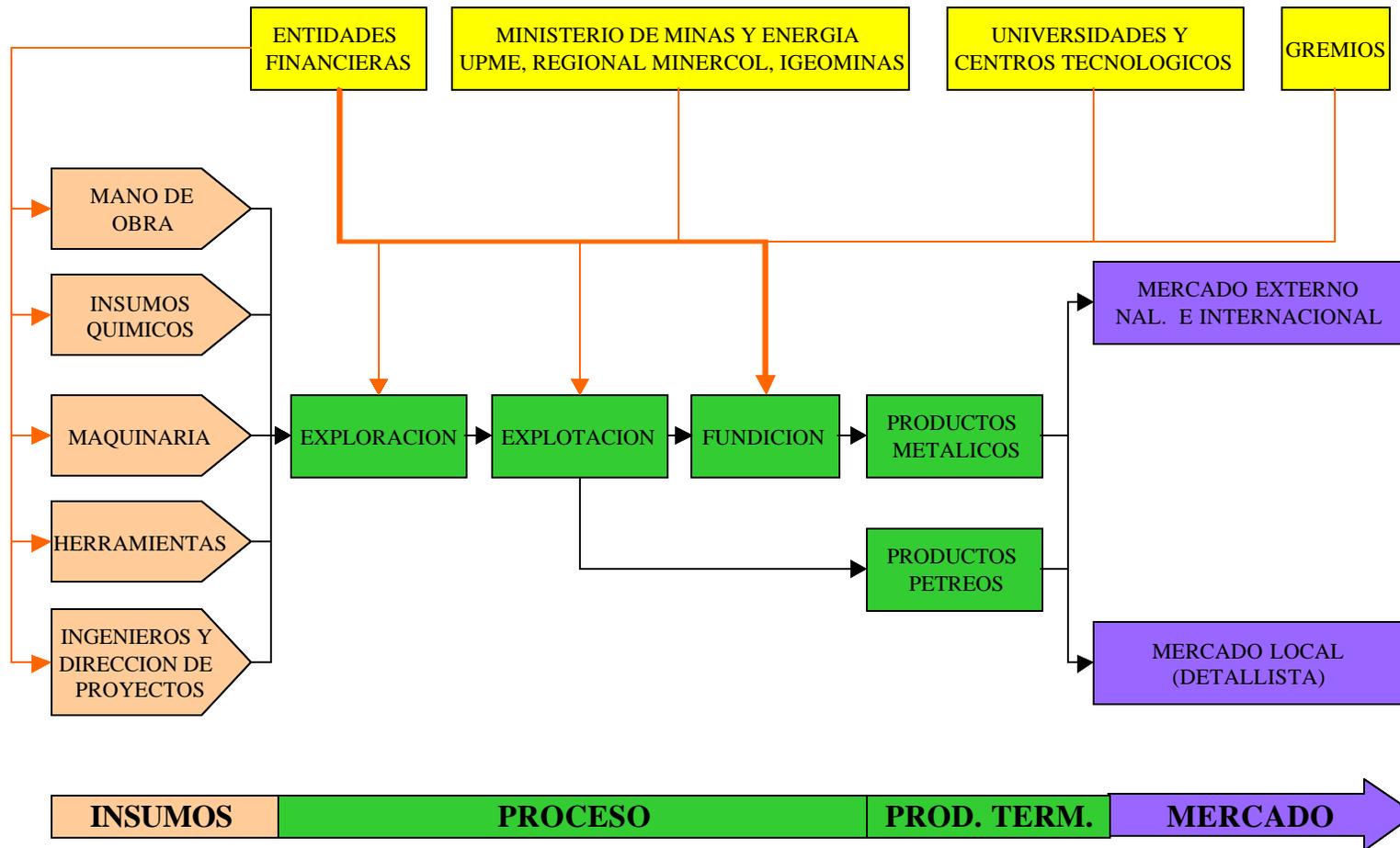


Figura 5. Cluster de la actividad minera en el departamento de Nariño



3.5 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

El primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial y para ello realiza un análisis estructural de dichos sectores con el objeto de identificar lo atractivo del mismo. La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión de las reglas de competencia que determina lo atractivo de un sector industrial, la intención última de la estrategia competitiva es tratar de cambiar esas reglas a favor de la empresa. y observa que cada industria se encuentra afectada por cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector.

La interrelación de esas cinco fuerzas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial para ganar, en promedio, tasas de rendimiento sobre la inversión mayores que el costo de capital ya que estas cinco fuerzas tiene influencia sobre los precios, costos y la inversión requerida de la empresa en un sector. Estas cinco fuerzas son:

La rivalidad entre los competidores. Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto

tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

Economías de escala. Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. En el caso del Departamento de Nariño por ejemplo, la caída de las barreras con el proceso de apertura económica, el Sector Minero se vio obligado a evaluar su posición puesto que la búsqueda de economías de escala en el mercado local le resta flexibilidad y lo hace aún más vulnerable frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

Diferenciación del producto. Asume que si las empresas del sector diferencian y posicionan fuertemente sus productos, las empresas entrantes, debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera. En este sentido El departamento de Nariño tiene gran debilidad puesto que en el no existen cadenas productivas bien estructuradas que le permitan aprovechar su potencial.

Inversiones de capital. Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en

una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. Nariño es un departamento con habitantes cuyo ingreso per cápita es bajo, y en donde las fuentes de inversión para una actividad como la minera no existen razón por la cual está supeditada a las fuentes de inversión extranjera que, a su vez no están interesadas en invertir mientras persista la situación de violencia. Convirtiéndose por tanto este factor como una de las principales limitantes para mejorar la competitividad del Sector Minero

Desventaja en costos independientemente de la escala. Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

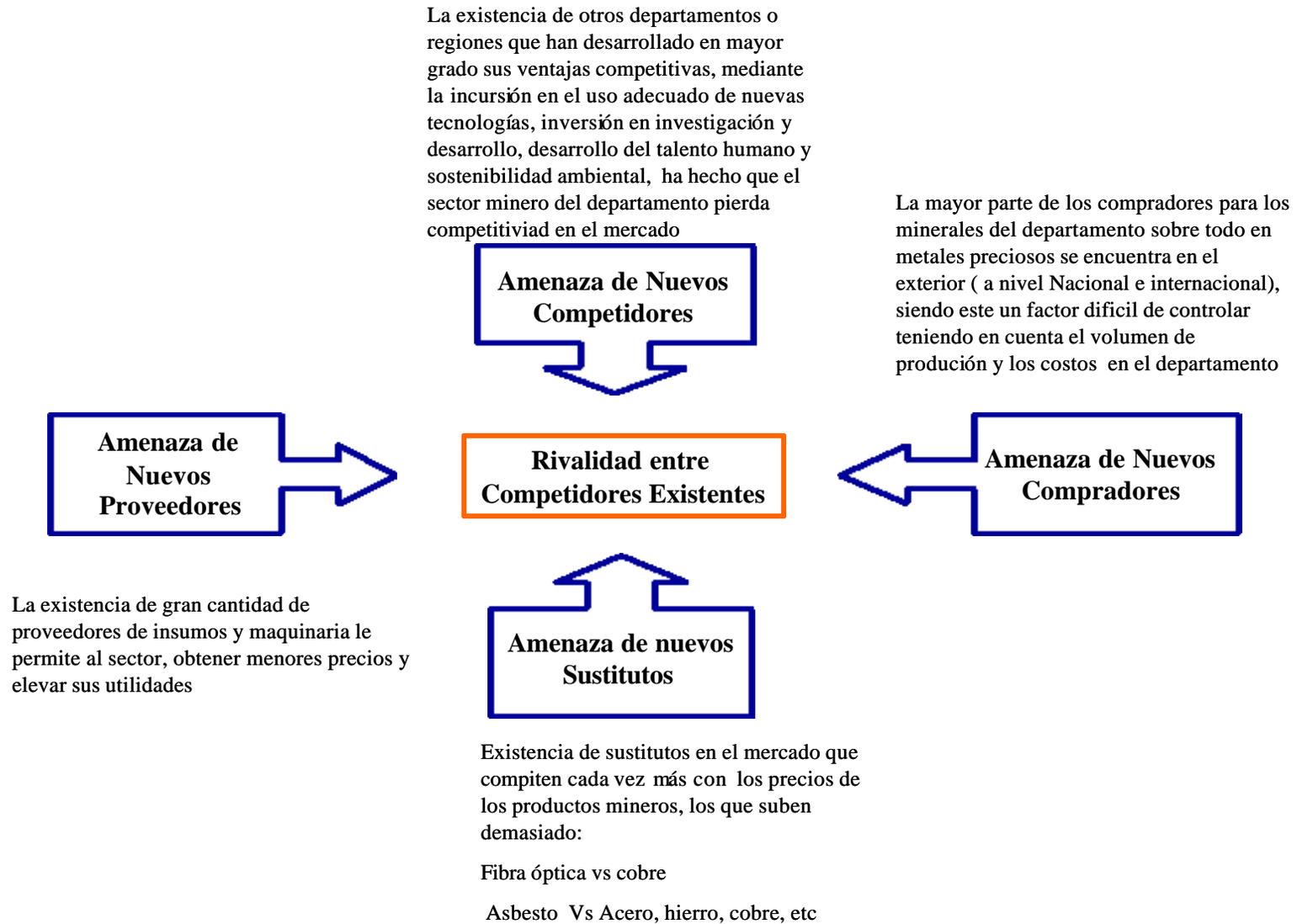
En el departamento de Nariño se han solicitado y concedido numerosos títulos para explotación minera, de los cuales el 10% han sido aprovechados, el resto están la espera de que se solucionen los conflictos internos del país para aprovechar la venta de estos, a empresas extranjeras con capacidad para exploración y explotación de yacimientos mineros.

Acceso a los canales de distribución. En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

Política gubernamental. Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los

productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

Figura 6. Cinco fuerzas competitivas – sector minero del departamento de Nariño



Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

En esta dirección en el departamento como se menciona antes existen gran debilidad, por la descoordinación existente en el sector ,por falta d directrices y una normatividad que permita estructurar mejor el Sector

Cuadro 16. Análisis de las cinco fuerzas competitivas

CINCO FUERZAS COMPETITIVAS			
Concepto	Nivel Competitividad		
	Alto	Medio	Bajo
BARRERAS DE ENTRADA			
Economías de escala			X
Diferencias Propias para el Producto			X
Identidad de Marca			X
Costos Intercambiables			X
Requerimientos de Capital			X
Acceso a la Distribución			X
Ventajas Absolutas de Costo			X
Curva de Aprendizaje del Propietario		X	
Acceso a los Insumos Necesarios	X		
Diseño de Productos de Bajo Costo		X	
Políticas Gubernamentales			X
Retornos Esperados			X
DETERMINANTES DEL PODER DEL PROVEEDOR			
Diferenciación de Insumos		X	
Costos Intercambiables de Proveedores y empresas en el Sector Industrial			X
Importancia del Volumen para el Proveedor	X		
Costo Relativo a las compras Totales en el Sector Industrial		X	
Amenaza de Integración hacia delante en relación con la amenaza de integración hacia atrás, en las empresas del Sector Industrial		X	
Crecimiento de la Industria	X		
Costos Fijos (de Almacenamiento) Valor agregado	X		
Sobrecapacidad Intermitente			X
Diferencias del Producto		X	
Identidad de Marca		X	
Costos Intercambiables		X	

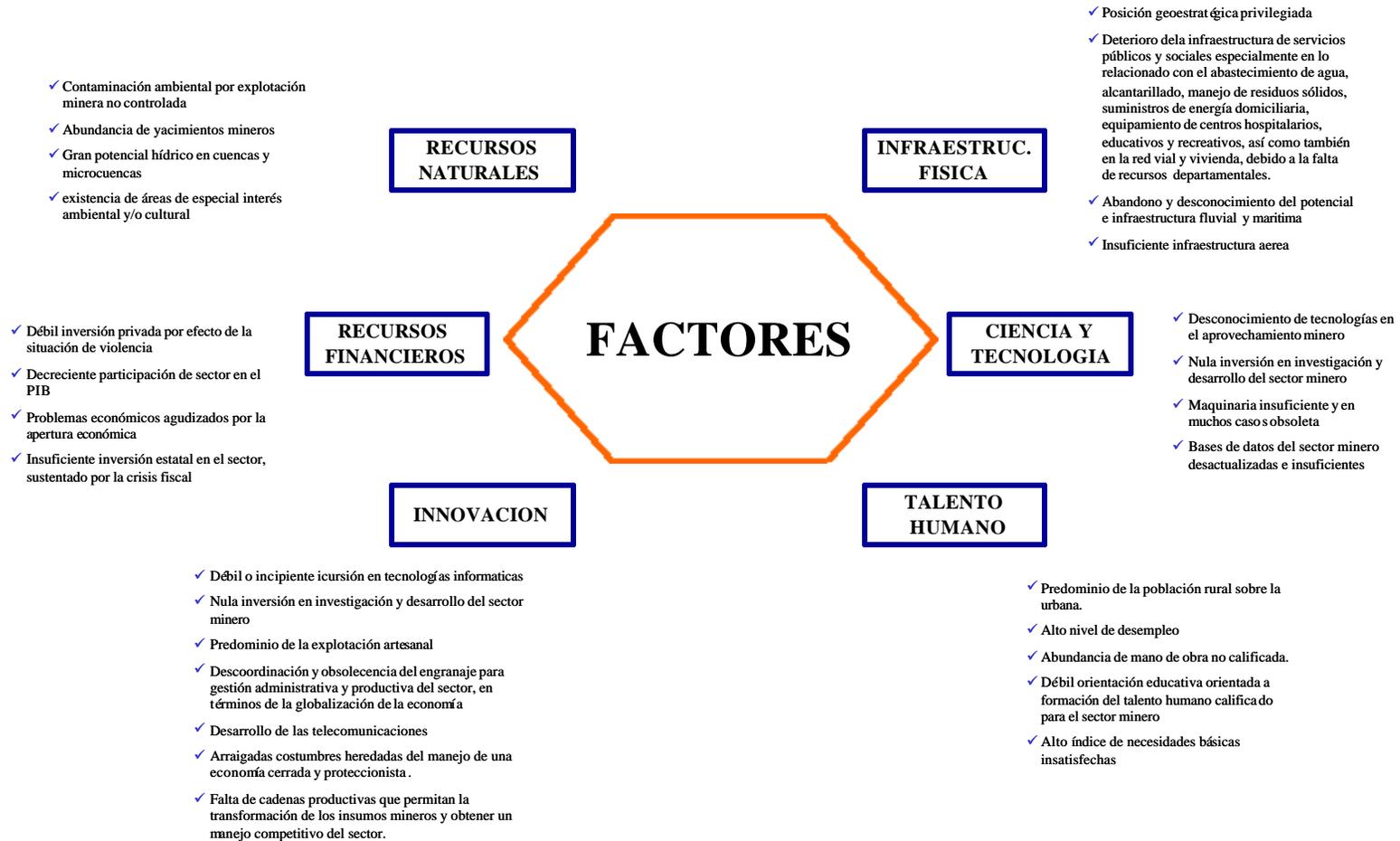
Continúa

CINCO FUERZAS COMPETITIVAS			
Concepto	Nivel Competitividad		
	Alto	Medio	Bajo
Concentración y Balance		X	
Complejidad de la Información	X		
Diversidad de Competidores	X		
Plataformas Empresariales	X		
DETERMINANTES PARA EL PODER DEL COMPRADOR			
Sensibilidad al Precio		X	
Concentración de Compradores contra Concentración de Empresas		X	
Volumen de compra de productos	X		
Negociación para la absorción del Costo por parte del Comprador o Proveedor	X		
Información del Comprador		X	
Capacidad de Integrarse hacia atrás			X
Identidad del Impacto de Marca		X	
Impacto sobre la Calidad / Desempeño	X		
Utilidad del Comprador	X		
Incentivos de los Tomadores de Decisiones			
DETERMINANTES DE LA AMENAZA DE SUSTITUCIÓN			
Desempeño del Precio Relativo de los Sustitutos	X		
Costos Intercambiables	X		
Propensión del Comprador a Sustituir	X		

3.6 PLATAFORMA REGIONAL O URBANA

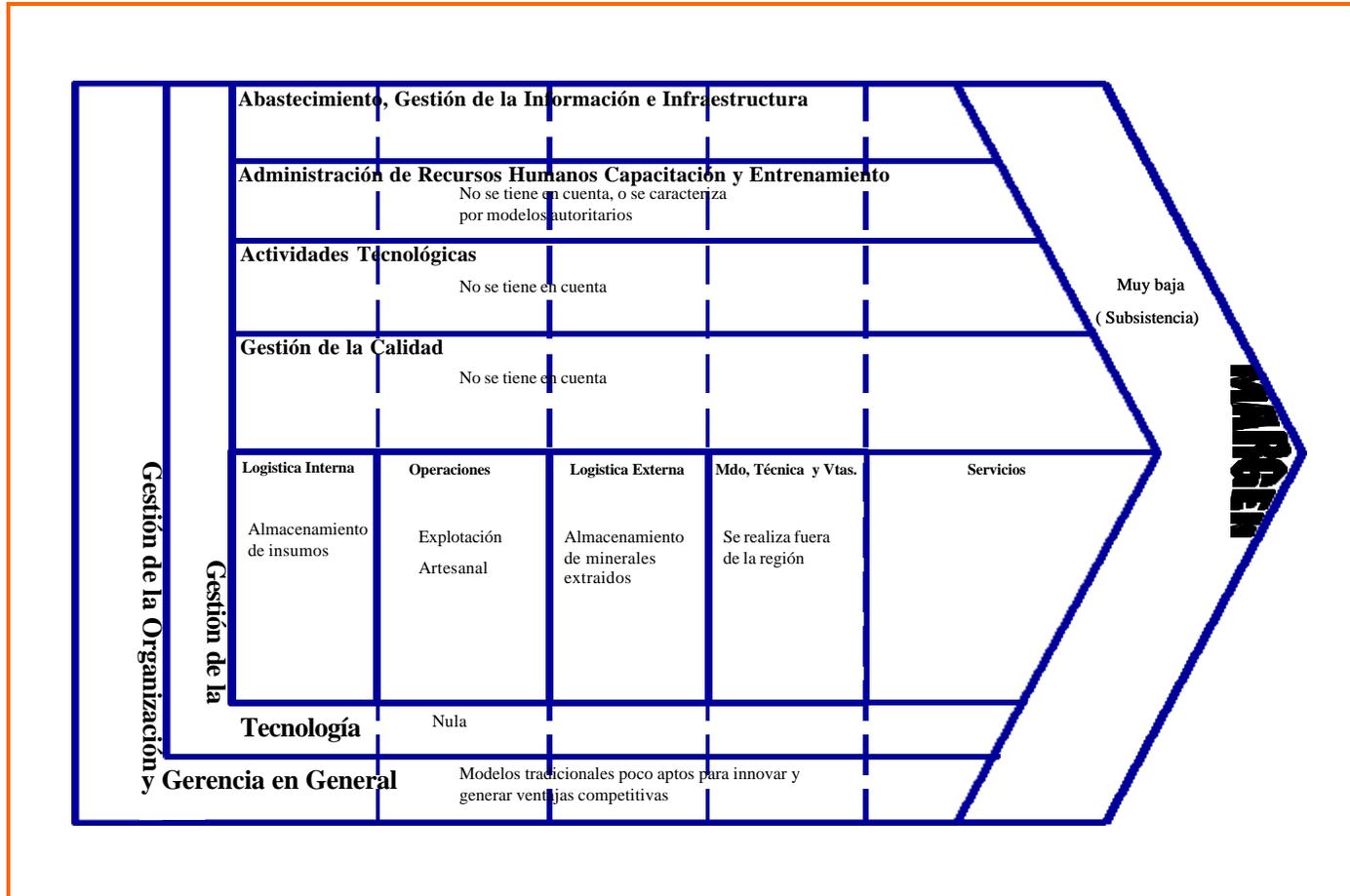
La plataforma Urbana y regional tal como lo muestra la figura 7 esta compuesta por todo lo pereziente a los dos atributos del diamante competitivo, a saber: las condiciones de los factores y las cadenas productivas. Los elementos que de una u otra forma influyen sobre ella y sobre los cuales hay que actuar para mejorarla, son el desarrollo el económico, el medio ambiente, los procesos del gobierno regional, la estructura gubernamental regional, los servicios público, los problemas regionales y aspectos sociales.

Figura 7. Plataforma regional del departamento de Nariño sector minero



3.7 CADENA DEL VALOR

Figura 8. Cadena del valor – sector minería en el departamento de Nariño



La cadena del Valor es un Sistema interdependiente de actividades conectado mediante enlaces; los cuales se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta al costo o la eficacia de otras actividades.

En este sentido en la figura 8 se sintetiza el nivel de estructuración de la cadena del valor de la actividad minera en el departamento de Nariño, donde se aprecia el débil eslabonamiento entre las actividades necesarias para lograr un nivel competitivo de los productos de la actividad minera de la región, mostrándose únicamente un nivel bajo de estructuración en las actividades de Logística Interna, operaciones y logística externa. Esto da respuesta al bajo nivel competitivo del sector minero del departamento.

3.8 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Modernizar la cadena minera en el departamento de Nariño y así aprovechar las oportunidades del mercado interno y del externo. Para lo cual se necesita concertación entre el Gobierno Nacional y los representantes de los diferentes eslabones que componen la cadena, desde la fase de exploración, producción de las minas en el campo, hasta el consumidor final de los productos finales.

Formación de *capital humano* orientado hacia la promoción de la competitividad. que obligue a replantear las políticas aplicadas y a apoyar y concientizar al departamento sobre la necesidad de trabajar decididamente sobre la promoción del Sector Minero.

Inversión en *infraestructura*, que incluya, vías, puertos, aeropuertos, ferrovías, telecomunicaciones, agua potable y saneamiento básico, así como otras obras civiles para el fomento del desarrollo del sector minero y los sectores económicos en general, puesto que es *prioritario* y es visto como el más importante para la construcción de ventajas competitivas.

Desarrollo de la infraestructura sectorial y de la ciencia y tecnología. En éste sentido existe un creciente descontento en el departamento con sus experiencias en ésta área, aún sabiendo que existen buenas fuentes del recurso minero, y se identifican preferencias por el cambio económico estructural hacia otras actividades.

Propender por el desarrollo estratégico orientado al aprovechamiento de las ventajas comparativas y la construcción de ventajas competitivas que permita aumentar el valor agregado de posibles productos del sector minero. Esto teniendo en cuenta que es la región que se identifica el valor de los recursos in situ, pero no se plantean iniciativas o proyectos que permitan el crecimiento económico mediante la explotación sostenible de los recursos mineros. En éste caso las autoridades ambientales deben avanzar del discurso de protección y conservación, al de la aplicación de instrumentos económicos en proyectos específicos de manera que se generen bienes y servicios y simultáneamente se cumpla con las labores de preservación de los recursos.

4. ANALISIS COMPETITIVO Y/O COMPARATIVO

El análisis de competencia, es una parte importante en el diagnóstico del entorno; se centra en los rivales competidores de una organización, como factores fundamentales para el análisis externo que debe realizar una empresa. Una empresa puede desarrollar una estrategia competitiva, que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición de liderazgo en el mercado.

En este orden de ideas Minercol Ltda.-Regional Pasto, no tiene competencia; teniendo en cuenta que su actuar empresarial está enmarcado dentro de las políticas estatales, donde su que hacer está orientado a lograr el bienestar socioeconómico de las comunidades mineras de la región; por tanto para efectos de este estudio se ha considerado hacer una comparación con Regionales similares a nivel Nacional, que prestan igual servicio y así determinar algunos lineamientos, permitan determinar aspectos que pueden ser tenidos en cuenta, como Factores claves que permitan identificar ventajas competitivas para la Regional de Pasto.

4.1 PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS

Como se mencionó anteriormente el análisis competitivo se hará, tomando como referentes las regionales de *Zulia* con área de influencia de los departamentos de Norte de Santander y Arauca y *Regional Ibagué* con cobertura en los departamentos de Caldas, Quindío, Tolima Huila y Caquetá, para su selección se tuvo en cuenta criterios que las hacen comparativamente similares como son

- Asignación Presupuestal similar en comparación con sus necesidades.
- Características sociales, culturales y económicas de las regiones de influencia.
- Similitud en los recursos mineros de explotación
- Limitaciones a nivel operativo y financiero.

Estas regionales al igual que la Regional Pasto, tienen igual, misión, visión y objetivos corporativos, los cuales obedecen a los lineamientos centrales de la empresa emitidos desde la Principal en Bogotá.

Funciones básicas de Minercol Ltda.

- Contratar la exploración y explotación de los recursos mineros y carboníferos.
- Administrar en forma técnica y eficiente los recursos mineros y carboníferos del país y velar por su explotación racional, suscribiendo contratos de concesión a que haya lugar y registrándolos.
- Controlar técnicamente racionalmente la explotación de los yacimientos.
- Recaudar y distribuir las contraprestaciones económicas derivadas de la explotación de estos recursos.
- Promover la comercialización de los minerales del país, manteniendo informados a los mineros interesados.
- Cumplir con la promoción ordenada en la Ley de Regalías 141 de 1994, artículo 62 y modificaciones a la misma Ley 756 del 23 de julio del 2002, artículo tercero y el Código de Minas Ley 685 del 17 de agosto del 2001, artículos 225 y 353 en lo relacionado con el desarrollo y fortalecimiento de los proyectos mineros de menor escala, ofreciendo así una respuesta social a las comunidades mineras.
- Asistir y asesorar a las Gobernaciones delegadas por el Ministerio de Minas y Energía y mantener canales de comunicación con las mismas.
- Desarrollar el sistema de información y la plataforma tecnológica de Minercol en concordancia con el SIMCO
- Concertar y coordinar acciones con la Unidad de Planeación Minero Energética, Ingeominas y la Dirección de Minas del Ministerio de Minas y Energía.

Objetivos generales de Minercol Ltda.

- Propender por el desarrollo integral de los trabajadores.

- Fortalecer en la Empresa los procesos administrativos, técnicos y económicos en términos de eficiencia y calidad.
- Fortalecer la administración y fiscalización del recurso minero de manera ágil, eficiente y transparente capitalizando el conocimiento que sobre la industria minera posee la empresa.
- Lograr que Minercol obtenga recursos propios y reduzca sus costos de funcionamiento.
- Fortalecer la gestión y ejecución de negocios para el desarrollo de la industria minera.
- Fortalecer el Sistema de Información Minera de Minercol.
- Consecución de recursos con organismos de cooperación internacional.
- Velar porque la legislación tributaria, minera, ambiental se actualice con el fin de propiciar la inversión privada de la minería.
- Gestión con las comunidades para posibilitar el desarrollo de la minería en las regiones.
- Crear y promocionar un Portafolio de Proyectos de Inversión en el sector minero, y Portafolio de Servicios.

4.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- **Conocimiento técnico geológico y normativo.** Referido al conocimiento que cada una de las Regionales tengan a nivel de las actividades y procesos necesarios para la explotación, exploración minera y de las demás actividades componentes de la cadena productiva de la minería; de las características geográficas, topográficas y composición de suelos y subsuelos y vertientes hídricas, ricas en minerales para la explotación minera en cada una de las regiones y de la normatividad a nivel minero y demás normas que estén relacionadas directa o indirectamente con la explotación minera en las regiones.
- **Nivel de desarrollo del sector en la región.** La unidad básica donde se construye la competitividad es el Sector, constituido por un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten

directamente unos con otros, en este sentido para evaluar este factor se tendrá en cuenta el nivel de estructuración del Sector Minero en cada Regional.

- **Disponibilidad de recurso humano.** Este factor hace referencia a la capacidad operativa que tienen las Regionales, representada por el talento humano de que disponen, del cual depende directamente el nivel de eficiencia y eficacia en cumplimiento de las funciones asignadas a cada una de ellas, teniendo en cuenta aspectos claves como son, idoneidad, cantidad, profesionalismo y experiencia.

- **Relaciones interinstitucionales.** Las relaciones interinstitucionales permiten establecer alianzas estratégicas y competitivas entre organizaciones, con el objeto de desarrollar ventajas, potencializando sus recursos, las cuales a través de la coordinación y articulación entre las organizaciones pueden generar desarrollo sostenible, evitar duplicidad de esfuerzos y sobrediagnóstico. En este sentido en la evaluación de este factor se tendrá en cuenta la habilidad y disposición que cada una de las regionales tiene para su implementación, la cual se refleja en convenios y alianzas establecidos en su gestión.

- **Desarrollo tecnológico de la regional.** Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con la infraestructura y los procesos, entre otros se incluye: Infraestructura tecnológica (Hardware), ubicación física, normalización de procesos, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, nivel tecnológico, intensidad en el uso de mano de obra, flexibilidad operativa, disponibilidad de Software procedimientos administrativos y técnicos.

- **Disponibilidad de recursos financieros.** Este factor incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y/o debilidades financieras de las instituciones; en este sentido se tendrá en cuenta la asignación presupuestal, gastos de inversión y funcionamiento, generación de recursos propios, entre otros

- **Portafolio de servicios y proyectos.** Es el conjunto de proyectos y servicios, producto de una serie de estudios que han permitido identificar y evaluar técnica, económica, social y ambientalmente sostenible, áreas potenciales para establecer la viabilidad comercial de los recursos minerales de las regiones.

- **Comunicación con el cliente.** La integración de recursos humanos tanto internos como externos determinan el éxito de las empresas, mediante un proceso sinérgico, o de interrelación y coordinación entre todos los elementos y recursos que las conforman y al mismo tiempo la coordinación con el cliente (organizaciones del sector, y comunidad minera en general). En este sentido el establecer canales de comunicación efectivos con los usuarios dentro de proceso de prestación de los servicios de las regionales es el medio clave para dar cumplimiento a las funciones y obligaciones de las instituciones y los demás actores implicados en el Sector Minero.
- **Calidad en el servicio.** El grado de satisfacción de los requerimientos, necesidades o expectativas de los usuarios con los servicios ofrecidos es uno de los factores claves, que condicionan la supervivencia de las instituciones, de ahí la importancia de que estas tengan un enfoque en la calidad del servicio prestado, en este sentido para la evaluación de este factor se tendrá en cuenta el nivel de satisfacción de los usuarios reflejado en indicadores de quejas y/o reclamos, la cobertura que tenga dentro de la región y el valor agregado a los mismos.
- **Potencial de recursos minerales de la región.** Teniendo en cuenta la razón de ser de las Regionales, el potencial de recursos mineros de las áreas de influencia, se considera como factor clave, por que este determina y condiciona sus requerimientos operativos y financieros; igualmente el apoyo recibido por parte del estado para el desarrollo de proyectos de promoción minera e interés por parte de la Central de Minercol Ltda.

4.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.

Cuadro 17. Matriz de perfil competitivo

Factores Claves de Éxito	Peso		MINERCOL LTDA					
			Regional Pasto		Regional Zulia		Regional Ibagué	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Conocimiento Técnico Geológico y Normativo	12	0.12	4.0	0.48	3	0.36	3.5	0.42
Nivel de Desarrollo del Sector en el Región	5	0.05	3.0	0.15	4	0.20	3	0.15

Continúa

Factores Claves de Éxito	Peso		MINERCOL LTDA					
			Regional Pasto		Regional Zulia		Regional Ibagué	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Disponibilidad de Recurso Humano	10	0.1	3.0	0.3	4	0.40	3.5	0.35
Relaciones Interinstitucionales	12	0.12	3.5	0.42	4	0.48	3.5	0.42
Desarrollo Tecnológico de la Regional	10	0.10	3.0	0.3	4	0.40	3.5	0.35
Disponibilidad de Recursos Financieros	12	0.12	2.5	0.3	3	0.36	4	0.48
Comunicación con el Cliente	12	0.12	4.0	0.48	3	0.36	3	0.36
Portafolio de Servicios	10	0.10	3.5	0.35	4	0.40	2.5	0.25
Calidad en el Servicio	12	0.12	3.0	0.36	3	0.36	3	0.36
Potencial de Recursos Minerales de la Región	5	0.05	3.0	0.15	2.5	0.13	4	0.2
Total	100	1.0	32.50	3.29	34.50	3.45	33.50	3.34

Del análisis de los resultados obtenidos en la Matriz de Perfil Competitivo se puede inferir que a nivel competitivo la Regional de Zulia es la que mejor perfil competitivo presenta (líder), seguida por la regional de Ibagué.

Igualmente a pesar de existir diferencia entre la regional líder y la de Pasto, se puede decir que esta no es representativa, (2 puntos), resultado que puede ser en parte justificado por el nivel de objetividad de la información recolectada para su análisis. En consecuencia cabe afirmar que Minercol Ltda. – Pasto tiene un nivel competitivo similar al de las regionales con características afines.

4.4 ARAÑA O RADAR COMPARATIVO

Mediante al aplicación de la herramienta de las arañas comparativas se pueden mirar gráficamente los resultados obtenidos en el cuadro 17, permitiendo realizar una análisis más detallado, situación que aunada a los resultados cuantitativos posibilitará la formulación de estrategias para mejorar el nivel competitivo de la Regional Pasto con base en los factores claves de éxito mencionados anteriormente.

Figura 10. Araña de análisis comparativo de las regionales

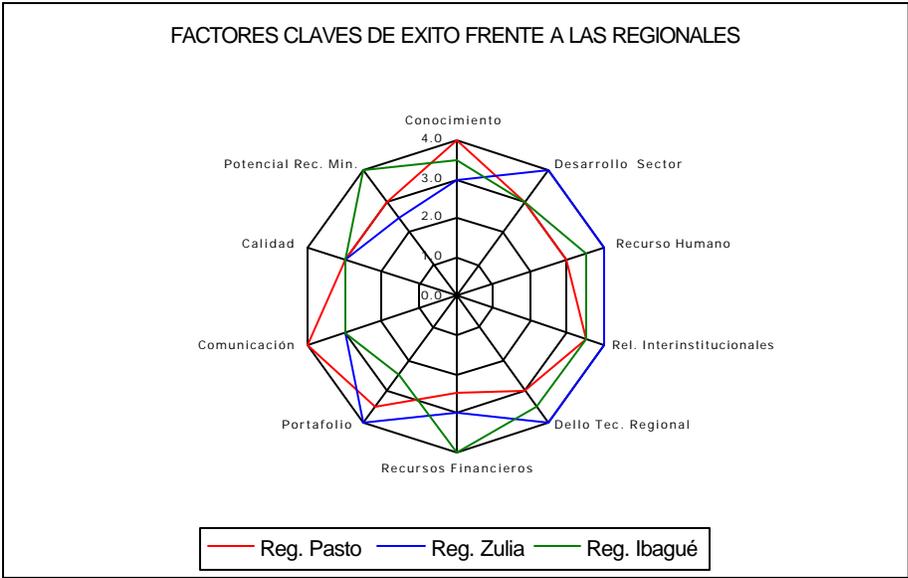
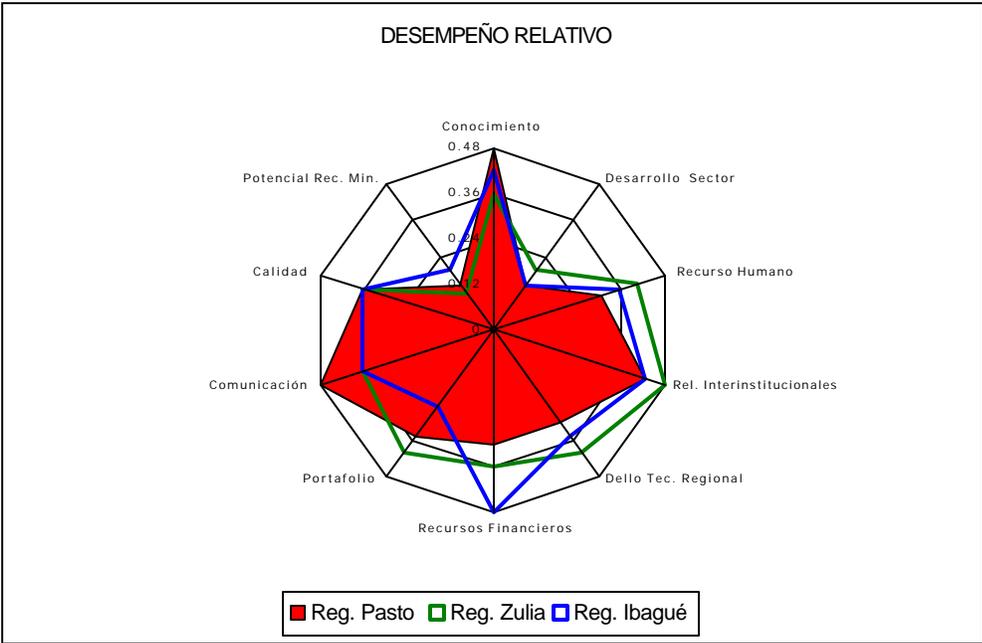


Figura 11. Araña de desempeño relativo



En la figura 7 de los resultados de la matriz de perfil competitivo, teniendo en cuenta la evaluación de los factores claves de éxito, a nivel individual de cada una de las regionales, se puede apreciar que la Regional de Pasto, supera a las otras regionales en los factores de: Comunicación con el cliente y conocimiento tecnológico, geológico y normativo, situación que teniendo en cuenta el nivel de importancia dado por el peso establecido en la Cuadro 17 (12 – 0.12), son puntos claves para lograr un nivel competitivo, que le permita lograr el liderazgo de la institución entre las de su genero.

En el análisis de la figura 8 de la araña de desempeño relativo, donde se evalúa a las regionales, se relaciona el peso con el valor individual de cada factor (valor sopesado), lo que permite tener un punto de vista más objetivo del nivel de competitividad de cada organización. En ella se puede apreciar que la diferencia en entre la Regional Pasto y las otras, en el factor de comunicación con el cliente, es la más marcada, igualmente el factor de conocimiento técnico, geológico y normativo, a pesar de existir diferencia con su más inmediato seguidor (Regional de Ibagué) no es representativa (0.06 de valor sopesado).

4.5 ACTIVIDADES DE MEJORA.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis comparativo realizado en la matriz competitiva y su graficación en las arañas o radares comparativas, se puede afirmar que la Regional de Pasto para mejorar su nivel competitivo en búsqueda del liderazgo debe contemplar las siguientes actuaciones:

Cuadro 18. Actividades para mejorar la competitividad de la regional Pasto

Factor Clave de Éxito	Actuación o Actividades de Mejora
Conocimiento Técnico Geológico y Normativo	Seguir mejorando de tal manera que se mantenga el liderazgo Institucional
Nivel de Desarrollo del Sector en el Región	Implementar estrategias que permitan Mejorar el Sector Minero de la Región
Disponibilidad de Recurso Humano	Aprovechar las potencialidades del Talento Humano para Mejorar el rendimiento Institucional
Relaciones Interinstitucionales	Establecer alianzas o convenios con instituciones afines que le permitan, lograr mejores resultados

Continua

Factor Clave de Éxito	Actuación o Actividades de Mejora
Desarrollo Tecnológico de la Regional	Hacer uso de la tecnología disponible y propender por la adquisición de nuevas tecnologías, que le permita lograr mejor sus objetivos.
Disponibilidad de Recursos Financieros	Implementar acciones de planificación financiera, que le permita aprovechar mejor los recursos financieros disponibles e implementar estrategias para generar recursos propios.
Portafolio de Proyectos y Servicios	Mediante la implementación de una gestión planificada estratégicamente, implementar acciones que le permitan un mejor desarrollo de los proyectos y la prestación de un mejor servicio.
Comunicación con el Cliente	Aprovechar el liderazgo que la empresa tiene en este factor, para potencializar y/o desarrollar los otros factores claves y lograr mejorar el nivel competitivo de la Regional.
Calidad en el Servicio	Implementar estrategias de mejoramiento continuo en todas las áreas de la institución, que se refleje el logro integral de los objetivos misionales.
Potencial de Recursos Minerales de la Región	Aprovechar el gran potencial minero de la región, mediante implementación de proyectos y programas de promoción minera, que logren atraer inversionistas, que ayuden a reactivar el Sector Minero

5. ANALISIS INTERNO

5.1 PRESENTACIÓN

El análisis interno de una organización es el proceso en el cual se identifican debilidades y fortalezas de la organización, como una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él, todos los factores que afectan su operación corporativa, de su análisis se pueden determinar los vacíos que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia este análisis constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la institución y del curso de acción más conveniente. Este diagnóstico lo integran el análisis de las capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológicas y del talento humano.

Los cambios que ha sufrido la Regional a través de su historia, como se sustenta en el referente histórico, manifiestos en las continuas reestructuraciones que ha sufrido el Ministerio de Minas y Energía como entidad rectora en asuntos mineros, y en consecuencia Minercol Ltda. - Regional Pasto como su representante a nivel local para el departamento de Nariño; ha contribuido a la generación de situaciones que impiden lograr el bienestar colectivo de toda la comunidad minera de la región, que es en definitiva la justificación de su existencia.

Entre estas situaciones esta la acentuación de algunas prácticas inconvenientes como: el centralismo, caracterizado por la concentración de funciones y decisiones financieras y administrativas; el formalismo derivado del legalismo que mantiene una compleja y a veces contradictoria red de disposiciones jurídicas y que asigna mayor importancia al a forma que al fondo, controlando los documentos pero no las realidades en si; el burocratismo, que demanda la participación de un excesivo numero de funcionarios y/o niveles, complicando, incluso físicamente el cumplimiento mismo de las funciones de la Regional, que hace excesiva presencia en algunos campos, mientras que desaparece en otros, generando con su ausencia desajustes económicos y sociales, principalmente en sectores mineros de regiones pobres como es la del caso en estudio.

En este sentido a continuación se analizan las principales variables que a nivel interno generan oportunidades o amenazas para la institución.

5.2 DESCRIPCIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS INTERNO

5.2.1 Capacidad directiva. Comprende todas aquellas fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas y debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.

Para poder realizar el análisis de la Capacidad Directiva de La Empresa Nacional Minera Regional Pasto, es importante tener presente que las políticas, directrices y/o estrategias corporativas, son tomadas a nivel de la Central en Bogotá; donde se concentra toda la información y se realizan los Planes Estratégicos y Operativos de la Empresa (en forma general) y demás documentos indispensables y/o de apoyo para el desarrollo administrativo de la Regionales.

- **Variables de análisis.**

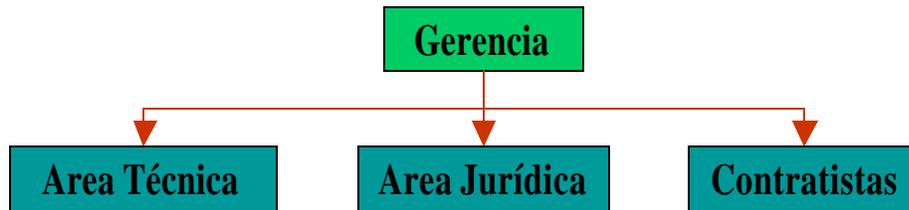
✧ **Metodología e instrumentos de planificación operacional y administrativa.** Para este efecto la Empresa Nacional Minera, como se mencionó, formula a nivel Central las herramientas necesarias que direccionan el actuar empresarial de las Regionales, como son el Plan Estratégico, elaborado en el año 2002 y con una vigencia de cuatro años, con revisión a los dos años de su ejecución; así mismo del Plan de Operativo, para el año 2003, con sus metas e índices de ejecución; los cuales son la base para orientar el trabajo en las Regionales, sin embargo todas las directrices contempladas en ellos están orientadas a Sectores Mineros donde esta actividad a obtenido mayor desarrollo.

En consecuencia y a nivel local no existe formalmente, una planeación de las actividades o actuaciones que permita con sujeción a los lineamientos centrales orientar la actuación empresarial; de ahí la importancia de la formulación del Plan Estratégico para la regional.

✧ **Estructura orgánica, funcional y operativa.** Como se mencionó en el apartado anterior todos los lineamientos son emitidos a nivel central, en este sentido existe una estructura orgánica para toda la empresa a nivel Nacional, en las regionales como en el caso de Pasto, esta se ha definido simbólicamente por cuanto el personal de planta lo conforman tres

profesionales, los cuales en forma discontinua son apoyados por contratistas con la modalidad de contratos de prestación de servicio.

Figura 12. Organigrama Minercol Ltda. Regional Pasto

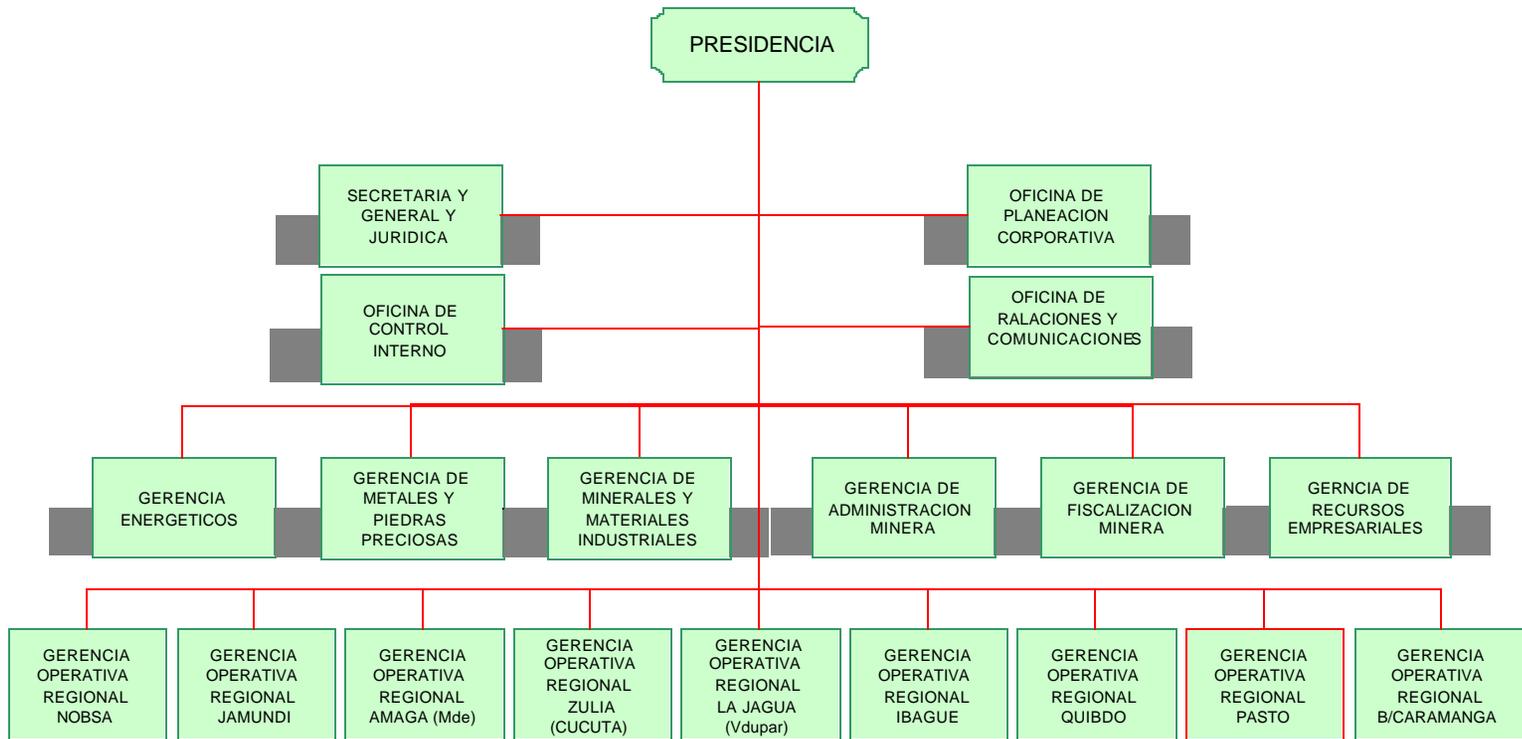


Igualmente por la insuficiente disponibilidad del Talento Humano requerido para atender las necesidades de la región, el personal de planta como contratista, según sus perfiles e idoneidad han tenido que asumir funciones que no son de su competencia específica, gracias a su gran compromiso con la empresa, por tanto los manuales de funciones y procedimientos existentes no están actualizados ni se adecuan a las disponibilidades ni necesidades de la empresa.

✧ **Imagen corporativa y responsabilidad social.** En cumplimiento de su misión institucional como es la de administrar los recursos mineros de la región, Minercol Ltda. Regional Pasto, en la medida de sus capacidades ha dado cumplimiento de sus funciones esenciales que le demanda la comunidad minera de la región, para asegurar su bienestar, seguridad y progreso en procura de devolverle su papel protagónico al Sector Minero, mediante una comunicación efectiva, asistencia técnica y la ejecución de proyectos orientados al desarrollo minero y beneficio Social. En este orden de ideas a pesar de las dificultades de carácter operativo - financiero la Regional tiene una buena imagen ante los usuarios, como se puede apreciar en el análisis competitivo, este constituye el factor en el cual es líder en comparación con las regionales afines.

✧ **Sistemas de control.** Acorde con los lineamientos centrales, la Regional dispone de controles sistematizados como el SIOT, en lo relacionado a la parte financiera, y El SIAL, Graficador Arwie y Registro Minero en lo relacionado al control administrativo de proyectos, A pesar de que la Regional no tiene un Sistema de Control Interno a nivel local formalmente establecido, ni una oficina que lidere este proceso, ha manejado muy bien el sentido de pertenencia y autocontrol entre sus funcionarios.

Figura 13. Organigrama general de MINERCOL LTDA.



✧ **Servicio al cliente.** A pesar de no disponer de una oficina de atención al cliente, todos los funcionarios dado su idoneidad y experiencia han brindado la mejor atención a los clientes sobre todo en la parte técnica y jurídica, hasta el punto de no haber reportes por parte de los usuarios por mala atención, así mismo las respuestas a solicitudes escritas han sido muy oportunas y eficientes dentro de los parámetros de tiempos que dependen de la Regional. Adicional a esto se procura en lo posible por brindar valor agregado a los servicios prestados, mediante la orientación en el manejo de proyectos y tramites ante entidades afines, procurando lograr resultados con una visión integral e integradora.

✧ **Comunicación organizacional.** En la empresa se maneja un buen nivel de comunicación en las relaciones interpersonales y laborales que se manejan a nivel interno soportadas en un buen grado de participación en la toma de decisiones; sin embargo este nivel se ve afectado, teniendo en cuenta que todas las determinaciones de importancia, tanto administrativas como financieras, que afectan a la Regional, son tomadas por la Oficina Central, lo cual hace que esta variable se vea afectada negativamente, en forma significativa lo que origina que la información y sus canales, con la central no tengan la fluidez necesaria y se genere inconformismo, originando barreras comunicacionales entre sus dependencias razón por la cual la comunicación organizacional se considera como una debilidad.

Estilo directivo. Uno de los factores críticos en la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección, específicamente en los niveles altos, el cual fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total. En este sentido, dentro de las competencias asignadas a la Regional y su niveles decisorios se ha optado por un Sistema Directivo Participativo, sin embargo al encontrarse la Regional inmersa dentro del engranaje de la empresa a nivel nacional se ve afectada por los condicionantes a nivel de su estructura jerárquica y el estilo directivo con un gran componente autocrático, que dificulta lograr desarrollar un estilo participativo como tal, lo que ha generado conflictos en el proceso de toma de decisiones de la Regional.

5.2.2 Capacidad competitiva. Se relaciona con todos los aspectos relacionados con el área de producción, tales como calidad en el servicio, exclusividad, portafolio, cobertura del mercado, investigación y desarrollo, precios, lealtad de los usuarios entre otros.

Para el análisis y diagnóstico de la Capacidad Competitiva es necesario tener en cuenta que La Empresa Nacional Minera tiene unas funciones únicas a nivel Nacional asignadas por el estado, por tal razón, no tiene una competencia a nivel de mercados lo que le da un carácter de monopolio. En este sentido al igual que en el análisis de comparativo, algunas de las variables que se analizaran, son tomadas y determinadas teniendo como patrón de comparación las otras Regionales de Minercol Ltda. que operan en el País.

- **Variables de análisis.**

- ✧ **Flexibilidad organizacional.** Dadas las condiciones operativas de la regional y teniendo en cuenta que esta es una Entidad estatal y que sus funciones están condicionadas por el ente regulador que le asignó la delegación en este caso el Ministerio de Minas y Energía, esta variable es considerada como una fortaleza menor, puesto que a pesar de las razones expuestas, se han tenido que adoptar esquemas de trabajo flexibles que le permitan en la medida de sus recursos técnicos, operativos y financiero cumplir con sus objetivos.

- ✧ **Lealtad y satisfacción del cliente.** Por tener un carácter de un ente fiscalizador de la actividad minera de la región, los usuarios de los servicios prestados, conformados por todos los actores involucrados en la actividad minera de la región no la ven con buenos ojos, razón por la cual a pesar de tener buena comunicación con los mineros su lealtad tiene un carácter condicional a sus intereses individuales, sin embargo dentro del cumplimiento en la prestación de los servicios ofrecidos, se han obtenido resultados satisfactorios, lo que poco a poco ha ido diezmando la actitud de rechazo hacia los entes de control existente en la comunidad minera.

- ✧ **Nivel de cobertura.** La Regional tiene como área de influencia el Departamento de Nariño, para en e administrar los recursos mineros del Estado. En este sentido, la Regional hace presencia en 52 Municipios mineros de los cuales se tiene registro de su titulación con 146 títulos mineros, sin embargo existen territorios en los cuales impera la cultura de la ilegalidad, y en los cuales esta centrando sus esfuerzos para lograr obtener la cobertura total de los territorios con potencial minero de la región

- ✧ **Costo del servicio.** Dadas las características propias de la minería de subsistencia de la región, los ingresos que recibe la Empresa o el Estado por

concepto de regalías o contraprestaciones económicas por prestación del servicio son mínimas en comparación con los costos administrativos, operativos y de inversión que le genera la Regional a la Empresa; en este sentido esta variable se convierte en crítica que se refleja en el interés que presta la Central a la Regional y en general en su viabilidad financiera, sin embargo comparativamente con los costos de servicio de las otras regionales se puede decir que la gestión realizada en el manejo de los costos, es el menor a nivel nacional, lo que convierte a esta variable en una fortaleza menor.

✧ **Curva de experiencia.** La Regional cuenta talento humano con gran experiencia a nivel técnico y operativo, que incluso ha sido aprovechado para brindar capacitación o apoyo a otras regionales, en este sentido esta variable ha dado a la empresa una fortaleza, que le ha permitido mejorar sus procesos en términos de oportunidad y reducción de costos y calidad en la prestación del servicio.

✧ **Concentración geográfica de clientes.** Uno de los factores que han impedido lograr una cobertura total de la región, es el nivel de dispersión que tienen las minas en el territorio, esto incrementa los costos de transporte y viáticos, como riesgos de orden público y de tipo topográfico por la dificultad de acceso a estas zonas.

✧ **Acceso a organismos privados y públicos.** Al ser un organismo del Estado, por derecho propio tiene acceso a otros estamentos ya sean públicos o privados siempre y cuando estos tengan que ver con el desarrollo de la actividad minera. Esto le ha permitido a la Regional establecer convenios o alianzas estratégicas con entidades afines, lo que se ha visto reflejado en un ahorro en recursos financieros y operativos, como también en desgaste a nivel administrativo innecesario y el consecuente logro de resultados integradores con otras áreas, sectores o actividades productivas afines.

✧ **Portafolio de servicios.** Los servicios que presta la Regional, están supeditados a las decisiones y directrices establecidas a nivel Central, por tanto todas las regionales del País tienen el mismo portafolio de servicios, sin embargo su prestación depende de los recursos operativos, financieros y técnicos de que disponga cada una, y cuya asignación depende del nivel de desarrollo que tenga el Sector Minero de cada región y el nivel de necesidades del mismo. En este orden de ideas realizando el paralelo entre los recursos que dispone la Regional de Pasto y las necesidades de la

comunidad minera, se puede apreciar que a pesar de los esfuerzos realizados por lograr la satisfacción de los usuarios, quedan fuera del alcance de la misma muchos aspectos que escapan a su capacidad operativa.

✧ **Servicio post-venta.** La regional con el compromiso de sus funcionarios, a aprovechado su conocimiento y experiencia en el Sector Minero, mediante la accesoria a sus usuarios en asuntos que no son de su competencia directa, en tramitología ante Instituciones afines, formulación de proyectos, y un seguimiento mas personalizado en los proyectos mineros, igualmente mantiene una continua retroalimentación con los usuarios dentro del proceso de seguimiento y control de la actividad minera, durante el cual se presta asesoría jurídica y técnica, actitud que ha tenido buena recepción y a mejorado el nivel de aceptación de la institución en la comunidad minera.

5.2.3. Capacidad financiera. Incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la empresa tales como: deuda o capital, disponibilidad de líneas de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez cartera, costos y gastos.

Esta capacidad como se ha mencionado en diferentes apartes del diagnóstico se postula como la principal debilidad de la Regional Pasto.

▪ **Variables de Análisis**

✧ **Presupuesto para gastos de funcionamiento.** El presupuesto asignado a nivel central destinado para gastos de funcionamiento es muy limitado en comparación con las necesidades de la Regional para poder satisfacer todos los requerimientos de la comunidad minera, por lo que se postula como una debilidad mayor para la institución.

✧ **Generación de recursos propios.** Dentro de las directrices a nivel central de la empresa, y las políticas Estatales esta la autosostenibilidad de las empresas, en este sentido dentro de los objetivos de la Regional esta lograr la reactivación del Sector Minero de la región, que permita generar ingresos por concepto de regalías, además dentro del portafolio de servicios se pretende implementar el servicio de arrendamiento o alquiler de equipos especializados, a contratistas o entidades afines que los requieran como una alternativa de generación de nuevos ingresos propios.

✧ **Rentabilidad.** La rentabilidad, es el fin último para una empresa, y por lo general se expresa en términos financieros, sin embargo por su carácter de entidad Estatal, para Minercol Ltda. la rentabilidad se mide en términos de impacto o beneficio social de la comunidad minera, en este sentido se puede afirmar que la regional goza de una rentabilidad aceptable

✧ **Liquidez.** Por lo reducido del presupuesto asignado para la regional, el nivel de liquidez de la Regional es un factor crítico, puesto que los recursos que recibe tienen destinación específica e inmediata, lo que impide que la empresa maneje un grado de liquidez aceptable, para afrontar emergencias o necesidades de inversión que no están estipuladas a nivel central.

✧ **Inversión en promoción minera.** Una de las estrategias claves para lograr reactivar el sector minero y atraer la inversión privada es la promoción minera en este sentido las gestiones realizadas por la Regional, en el cumplimiento de uno de sus objetivos, han arrojado resultados positivos, convirtiéndose esta variable en una fortaleza menor, teniendo en cuenta las características del sector minero de la región.

✧ **Sistematización financiera.** La regional cuenta con bases de datos para manejo de la información financiera, que le sirven de medio para registrar los recaudos que sirven para llevar control a la central, y reportar las erogaciones producto de la ejecución presupuestal de la Regional.

✧ **Gestión de recaudo.** Consistente como se mencionó en el anterior punto la regional se encarga en el control y seguimiento de los recaudos generados por concepto de regalías y multas, aclarando que la Regional no se encarga del recaudo directo de estos ingresos, puesto que estos son consignados directamente a las cuentas bancarias manejadas por la central, en este sentido y teniendo en cuenta que en la región el nivel de recaudo es mínimo, se convierte en una debilidad para la empresa.

✧ **Activos fijos.** Los principales activos fijos de la Regional están representados por equipos especializados y equipos de oficina como computadores y muebles. Los cuales no tienen un valor significativo teniendo en cuenta su vida útil.

5.2.4 Capacidad técnica o tecnológica. Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso con la infraestructura y los procesos de

la empresa, por tanto incluye entre otras software y hardware disponible, normalización y exclusividad de procesos, nivel tecnológico utilizado, procedimientos administrativos y técnicos.

Los niveles de productividad y competitividad de una Empresa están determinados en gran porcentaje por la capacidad de desarrollo científico y tecnológico, para el caso en estudio se tomara variables que determinen y especifiquen la importancia de estas teniendo como fundamento el carácter de empresa social comercial del Estado y las funciones para las cuales fue creada y hacia las cuales apunta la definición de visión y misión.

- **Variables de análisis.**

- ✧ **Infraestructura física.** Actualmente la Regional de Pasto dispone de una infraestructura física en calidad de préstamo a través de un contrato de Comodato con el Ministerio de Minas y Energía, lugar desde donde opera dicha entidad, dicha edificación por su área y capacidad, se encuentra subutilizada, en este sentido actualmente se están realizando tramites en los cuales parte de la infraestructura será asignada en la misma modalidad a CEDENAR S.A. E.S.P.

- ✧ **Infraestructura de sistemas.** A pesar de existir software especializado, la Regional no dispone de equipos acordes con las necesidades de la Empresa, esto hace que los sistemas disponibles se vuelvan inoperantes y/o subutilizados.

- ✧ **Capacidad de innovación.** A pesar de contar con personal calificado a nivel profesional y de experiencia, existe una alta resistencia al cambio, situación que impide que se desarrollen actitudes, o acciones que permitan generar un ambiente propicio para crear una cultura donde la innovación sea el principio rector que oriente su nivel de competencia.

La preparación y el nivel académico de los funcionarios de la Regional, sumado el conocimiento de la legislación minera de Colombia y su continua preparación hace que su nivel operativo sea muy eficiente.

- ✧ **Inversión en tecnología para beneficio de minerales.** La Empresa Nacional Minera a través de la Regional Pasto ha gestionado y ejecutado

proyectos de desarrollo tecnológico para la explotación de minerales de la región en especial en el municipio de la Llanada para beneficio de metales preciosos.

✧ **Control de calidad.** A pesar de existir la actitud y motivación por lograr una mejor calidad en la prestación de los servicios que se refleje en términos de oportunidad, costo, satisfacción del usuario, flexibilidad en procesos, disminución de tiempos de reproceso de información, etc. mediante la aplicación de procesos de mejoramiento continuo; el nivel de estructuración de los procesos en la Regional impide lograr mejores resultados.

5.2.5 Capacidad de talento humano. Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

Acorde con la velocidad de los cambios tecnológicos del mundo contemporáneo y las nuevas tendencias de la economía globalizada a las cuales esta enfrentando el mundo empresarial, el talento humano se considera como el puntal fundamental del éxito de una empresa, por tal razón la actualización y potenciación de las capacidades como iniciativa, creatividad, emotividad, trabajo en equipo y tratamiento de la información entre otras, nos condicionan las potencialidades competitivas de las empresas.

▪ **Variables de análisis.**

✧ **Idoneidad del talento humano.** La idoneidad del Talento Humano de que dispone la Regional, tanto en el personal de planta como los contratistas, constituye una de sus grandes fortalezas, puesto que se cuenta con amplio conocimiento en las áreas: técnica y jurídica, el cual esta respaldado por una amplia experiencia en el Sector Minero, esta característica ha permitido que la empresa pueda dar cumplimiento a sus funciones, a pesar de las restricciones a nivel financiero y cantidad de personal.

✧ **Disponibilidad de talento humano.** Esta variable ha sufrido cambios, por un lado con los continuos procesos de reestructuración a que se ha visto sometida la Institución, y en el marco de las políticas de austeridad del gasto, se ha venido dando un proceso continuo de reducción de la planta de

personal, pasado de contar con 70 funcionarios en un comienzo a 3 funcionarios de planta en la actualidad, que son respaldados por personal contratista, cuya vinculación es eventual, dependiendo de los proyectos en ejecución, y por otra parte con el decaimiento que ha tenido el Sector Minero de la región por causas de orden público, y socio-económico en general anteriormente sustentadas. Esto ha generado una situación crítica en el sentido que cada día es más difícil atender el mercado con la insuficiente planta de personal.

✧ **Motivación del talento humano.** En términos generales la motivación es el conjunto de fuerzas (necesidades) que inician la conducta y determinan su modalidad, dirección, intensidad y duración.

Dentro de las políticas generales que la Regional ha contemplado se plantean como estrategias para desarrollar un mejor ambiente laboral las siguientes: mejoramiento del ambiente laboral, mejoramiento de las condiciones físicas del trabajo, fortalecimiento del sistema de méritos y sanciones, capacitación, programas de bienestar.

Sin embargo dadas las políticas administrativas de austeridad del gasto reflejadas en la asignación presupuestal para la Regional, ha sido imposible su implementación total, quedando reducidas a intentos aislados que por falta de continuidad, refuerzo o nivel de profundización lo único que han logrado es aumentar el nivel de descontento y apatía hacia estos programas, y se ve reflejado en que los funcionarios no tengan el grado de motivación necesaria para desarrollar habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, etc necesarios para lograr un mejor desempeño que se refleje en un mejor nivel competitivo para la Regional.

✧ **Estabilidad laboral.** A pesar de que la planta de personal es mínima, y que los costos de prestación del servicio son los más bajos a nivel nacional, por más de 5 años en el ambiente existe la creciente amenaza de una nueva reestructuración del Ministerio de Minas, que implicaría la liquidación de Minercol Ltda., esto atenta contra la estabilidad laboral de los funcionarios y es un factor desmotivante que diezma su sentido de pertenencia para con la empresa.

✧ **Cultura organizacional.** Teniendo en cuenta que la cultura corporativa de una organización está dada por diferentes factores como son: el estilo de directivo, los principios organizacionales, el nivel de empoderamiento, el

liderazgo, la estructura orgánica, funcional y operativa; sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones; el direccionamiento estratégico y el talento humano en si mismo, y en consecuencia con la sustentación de las variables expuestas anteriormente se puede afirmar que dentro de la Cultura Corporativa de la Regional existen factores positivos y negativos, cuya mezcla ha dado como resultado una ambiente laboral aceptable, sin embargo teniendo en cuenta que la cultura corporativa se convierte en una de las mayores fortalezas para una organización si coincide con sus estrategias, pero si esto no ocurre será una de sus principales debilidades, se debe orientar esfuerzos que le permitan mejorarla.

✧ **Trabajo en equipo.** El trabajo en Equipo es entendido, como una herramienta estratégica, para lograr desarrollar una competitividad acorde con la evolución de los mercados, cuya característica principal es que los equipos de trabajo se autogestionan, con una autonomía muy superior a los grupos de trabajo tradicionales y en donde el empoderamiento es el factor clave de su funcionamiento.

En este sentido en la empresa Minercol Ltda. Regional Pasto, se ha logrado obtener una buena aproximación al concepto de trabajo en equipo, apoyados por un estilo de liderazgo participativo, y la capacidad de flexibilidad respaldada por la idoneidad y experiencia de sus funcionarios, que ha permitido el trabajo interdisciplinario y alto sentido de compromiso en el desempeño de funciones.

✧ **Resistencia al cambio.** Finalmente otra barrera la constituye la resistencia al cambio, debido a la prevalencia de algunos conceptos o modelos de actuación producto de estilos directivos anteriores de tipo tradicional y autocrático, en este sentido ha sido difícil romper esta barrera, puesto que temen perder algo que los valoran positivamente, desconfían de la Dirección, perciben el cambio de manera diferente a los que lo inician, por lo cual en forma conciente o inconsciente lo evitan.

✧ **Evaluación del desempeño.**

Es un método de retroalimentación del comportamiento laboral que nos ayuda a tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del funcionario.

En la empresa a nivel central existe un Sistema de Evaluación del desempeño, con indicadores de gestión que relacionan el la gestión y

desempeño de cada trabajador, con los índices de gestión del Sistema de Información Gerencial de tal manera que una pésima calificación en la evaluación generara un proceso disciplinario. Si embargo como la mayoría de planes y políticas este, esta diseñado para ala aplicabilidad a nivel Central y de las grandes regionales, de tal manera que en la Regional Pasto no se tiene evidencia como tal, situación que ha generado problemas como el no saber de cuanto tiempo disponen para lograr un desempeño aceptable, desconocimiento e incertidumbre respecto a las formas o procedimientos utilizados para realizar la evaluación y demás problemas que surgen durante las sesiones de entrevista y retroalimentación.

5.3 GUÍAS DE ANÁLISIS INTERNO

Cuadro 19. Guía de análisis interno – Capacidad directiva

ÁREA DE GESTIÓN: DIRECTIVA						
No	VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1	Metodología e Instrumentos de Planificación Operacional y Administrativa	D				
2	Estructura Orgánica, Funcional y Operativa	D				
3	Imagen Corporativa y Responsabilidad Social	F				
4	Sistemas de Control	F				
5	Servicio al Cliente	F				
6	Comunicación Organizacional	D				
8	Estilo Directivo	F				

Resultado general de la capacidad directiva: Fortaleza

Cuadro 20. Guía de análisis interno – Capacidad competitiva

ÁREA DE GESTIÓN: COMPETITIVA						
No	VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1	Flexibilidad Organizacional	F				
2	Lealtad y Satisfacción del Cliente	D				
3	Nivel de Cobertura	F				
4	Costo del Servicio	F				

Continua

ÁREA DE GESTIÓN: COMPETITIVA						
No	VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
5	Curva de Experiencia	F				
6	Concentración Geográfica de Clientes	D				
7	Acceso a Organismos Privados o Públicos	F				
8	Portafolio de Servicios	D				
9	Servicio Posventa	F				

Resultado general de la capacidad competitiva: Fortaleza

Cuadro 21. Guía de análisis interno – Capacidad financiera

ÁREA DE GESTIÓN: FINANCIERA						
No	VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1	Presupuesto para Gastos de Funcionamiento	D				
2	Generación de Recursos Propios	D				
3	Rentabilidad	F				
4	Liquidez	D				
5	Inversión en Promoción Minera	F				
6	Sistematización Financiera	F				
7	Gestión de Recaudo	D				
8	Activos Fijos	D				

Resultado general de la capacidad financiera: Debilidad

Cuadro 22. Guía de análisis interno – Capacidad tecnológica

ÁREA DE GESTIÓN: TECNOLÓGICA						
No	VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1	Infraestructura Física	D				
2	Infraestructura de Sistemas	F				
3	Capacidad de Innovación	D				

Continua

ÁREA DE GESTIÓN: TECNOLÓGICA						
No	VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
4	Conocimiento Técnico y Operativo	F				
5	Inversión en Tecnología para Beneficio de Minerales	F				
6	Control de Calidad	F				

Resultado general de la capacidad tecnológica: Fortaleza

Cuadro 23. Guía de análisis interno – Capacidad de talento humano

ÁREA DE GESTIÓN: TALENTO HUMANO						
No	VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1	Idoneidad del Talento Humano	F				
2	Disponibilidad de Talento Humano	D				
3	Motivación del Talento Humano	D				
4	Estabilidad Laboral	D				
5	Cultura Organizacional	D				
6	Trabajo en Equipo	F				
7	Capacitación	D				
8	Resistencia al Cambio	D				
9	Evaluación del Desempeño	D				

Resultado general de la capacidad de talento humano: Debilidad

6. ANALISIS DOFA

DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, como método complementario de los análisis interno, del entorno y de competitividad. Dicho análisis permite a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Para este análisis se selecciona de las variables relacionadas en los diagnósticos interno y del entorno de la organización, las variables más relevantes que se denominan Factores Críticos de Éxito, para lo cual se tabulan en las matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE) y de Evaluación de Factores Internos (EFI).

6.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE

Cuadro 24. Evaluación de factores externos –Matriz EFE

MATRIZ EFE				
Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades				
1	Potencial Minero	5,0%	4,0	0,20
2	Globalización de la Economía	4,0%	4,0	0,16
3	Fondos de Coofinanciación	5,0%	4,0	0,20
4	Existencia de Tradición Minera	3,0%	3,0	0,09
5	Cultura de Trabajo de la Comunidad	2,0%	3,0	0,06
6	Sistemas de Información	4,0%	4,0	0,16
7	Oferta Tecnológica	3,0%	4,0	0,12
8	Paisaje Natural	2,0%	4,0	0,08
9	Diversidad de Climas	2,0%	4,0	0,08
10	Legislación Minera	5,0%	4,0	0,20
11	Posicionamiento de la Empresa a Nivel Nacional	4,0%	4,0	0,16
12	Legalidad Minera	3,0%	3,0	0,09

Continua

MATRIZ EFE				
Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades				
13	Centralización de la Parte Operativa Financiera	5,0%	2,0	0,10
14	Recursos Financieros a Nivel Nacional para Funcionamiento y Desarrollo de Proyectos Mineros	4,0%	1,0	0,04
15	Inversión Privada en el Sector Minero	4,0%	1,0	0,04
16	Visión Empresarial de las Comunidades Mineras	3,0%	1,0	0,03
17	Grupos Violentos al Margen de la Ley	5,0%	1,0	0,05
18	Nivel Educativo de las Comunidades Mineras	4,0%	1,0	0,04
19	Conocimiento Geológico de la Región	5,0%	1,0	0,05
20	Tecnología en la Explotación Minera	4,0%	1,0	0,04
21	Inversión en Investigación y Desarrollo	3,0%	1,0	0,03
22	Degradación de Suelos	2,0%	1,0	0,02
23	Riesgos Naturales	2,0%	2,0	0,04
24	Centralización de Funciones	7,0%	2,0	0,14
25	Políticas Privatización y/o Reestructuración	7,0%	1,0	0,07
26	Políticas Nacionales y Regionales	3,0%	2,0	0,06
Total		100,0%		2,35

Puntuación:

Oportunidad Mayor (OM)	4
Oportunidad Menor (Om)	3
Amenaza Menor (Am)	2
Amenaza Mayor (AM)	1

De los resultados obtenidos en la Matriz EFE, se puede concluir que el Entorno de la Organización tiene un carácter de AMENAZA, puesto que la

sumatoria de los Valores Ponderados arrojaron un resultado de 2.35, lo que significa que el Entorno no le es favorable, sin embargo al encontrarse entre el rango de 2 – 3 implica una tendencia a mejorar para adquirir el carácter de Oportunidad.

6.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - MEFI

Cuadro 25. Evaluación de factores internos –Matriz EFI

MATRIZ EFI				
Factores Críticos para el Éxito		Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas				
1	Imagen Corporativa y Responsabilidad Social	4.5%	4.0	0.18
2	Servicio al Cliente	4.5%	4.0	0.18
3	Estilo Directivo	3.0%	3.0	0.09
4	Costo del Servicio	3.5%	3.0	0.11
5	Curva de Experiencia	4.0%	3.0	0.12
6	Flexibilidad Organizacional	4.0%	3.0	0.12
7	Infraestructura de Sistemas	4.0%	3.0	0.12
8	Conocimiento Técnico y Operativo	4.0%	4.0	0.16
9	Control de Calidad	3.0%	3.0	0.09
10	Idoneidad del Talento Humano	4.5%	4.0	0.18
11	Trabajo en Equipo	3.5%	3.0	0.11
12	Rentabilidad	3.0%	3.0	0.09
13	Inversión en Promoción Minera	3.0%	3.0	0.09
14	Inversión en Promoción Minera	2.0%	3.0	0.06
Debilidades				
16	Metodología e Instrumentos de Planificación Operacional y Administrativa	4.0%	1.0	0.04
17	Estructura Orgánica , Funcional y Operativa	3.0%	1.0	0.03
18	Comunicación Organizacional	3.0%	2.0	0.06
19	Lealtad y Satisfacción del Cliente	4.0%	2.0	0.08
20	Concentración Geográfica de Clientes	2.0%	2.0	0.04
21	Portafolio de Servicios	4.0%	1.0	0.04
22	Capacidad de Innovación	3.5%	2.0	0.07
24	Infraestructura Física	2.0%	1.0	0.02
25	Disponibilidad de Talento Humano	4.0%	1.0	0.04
26	Estabilidad Laboral	4.0%	1.0	0.04
27	Motivación del Talento Humano	3.0%	2.0	0.06

Continua

MATRIZ EFI				
Factores Críticos para el Éxito		Peso	Calificación	Peso Ponderado
28	Presupuesto para Gastos de Funcionamiento	4.0%	1.0	0.04
29	Generación de Recursos Propios	2.5%	1.0	0.03
30	Liquidez	3.0%	1.0	0.03
31	Evaluación del Desempeño	3.5%	2.0	0.07
Total		100%		2.38

Puntuación:

Fortaleza Mayor (FM)	4
Fortaleza Menor (Fm)	3
Debilidad Menor (Dm)	2
Debilidad Mayor (DM)	1

Al igual que con los resultados obtenidos en la Matriz EFE, en la EFI se puede concluir que las interrelaciones al interior de la Organización le dan un carácter de DEBILIDAD, puesto que la sumatoria de los Valores Ponderados arrojan un resultado de 2.38, lo que significa que las relaciones a nivel de la estructura orgánica, funcional y operativa no le son favorables, sin embargo al encontrarse entre el rango de 2 – 3 igualmente implica una tendencia a mejorar para adquirir el carácter de Oportunidad.

En consecuencia al compara los resultados de los dos análisis, se puede decir que existe un equilibrio entre las dos dimensiones, con un estado actual desfavorable, pero que tienen una tendencia a mejorar, lo que implica que la empresa tiene que implementar acciones que le permitan mejorar sus puntos negativos y mantener o mejorar los positivos.

6.3. LISTADO DOFA

Cuadro 26. Listado DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1 Imagen Corporativa y Responsabilidad Social	1 Metodología e Instrumentos de Planificación Operacional y Administrativa
2 Servicio al Cliente	2 Estructura Orgánica, Funcional y Operativa
3 Estilo Directivo	3 Comunicación Organizacional

Continua

FORTALEZAS	DEBILIDADES
4 Costo del Servicio	4 Lealtad y Satisfacción del Cliente
5 Curva de Experiencia	5 Concentración Geográfica de Clientes
6 Flexibilidad Organizacional	6 Portafolio de Servicios
7 Infraestructura de Sistemas	7 Capacidad de Innovación
8 Conocimiento Técnico y Operativo	8 Infraestructura Física
9 Control de Calidad	9 Disponibilidad de Talento Humano
10 Idoneidad del Talento Humano	10 Estabilidad Laboral
11 Trabajo en Equipo	11 Motivación del Talento Humano
12 Rentabilidad	12 Presupuesto para Gastos de Funcionamiento
13 Inversión en Promoción Minera	13 Generación de Recursos Propios
14 Sistematización Financiera	14 Liquidez
	15 Evaluación del Desempeño
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1 Potencial Minero	1 Centralización de la Parte Operativa Financiera
2 Globalización de la Economía	Recursos Financieros a Nivel Nacional para Funcionamiento y Desarrollo de Proyectos Mineros
3 Fondos de Coofinanciación	2 Inversión Privada en el Sector Minero
4 Existencia de Tradición Minera	3 Visión Empresarial de las Comunidades Mineras
5 Cultura de Trabajo de la Comunidad	4 Grupos Violentos al Margen de la Ley
6 Sistemas de Información	5 Nivel Educativo de las Comunidades Mineras
7 Oferta Tecnológica	6 Conocimiento Geológico de la Región
8 Paisaje Natural	7 Tecnología en la Explotación Minera
9 Diversidad de Climas	8 Inversión en Investigación y Desarrollo
10 Legislación Minera	9 Degradación de Suelos
11 Posicionamiento de la Empresa a Nivel Nacional	10 Riesgos Naturales
12 Legalidad Minera	11 Centralización de Funciones
	12 Políticas Privatización y/o Reestructuración
	13 Políticas Nacionales y Regionales
	14

6.4 MATRIZ DOFA

Cuadro 27. Matriz DOFA – Estrategias FO – FA

MATRIZ DOFA			
ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
1-1	Hacer uso de la buena Imagen Institucional de Minercol Ltda. Ante la Comunidad Minera, para promover e incentivar el desarrollo industrial Sector, aprovechando el Potencial Minero de la Región	3-1-2-12	Implementar un Sistema Directivo Participativo, que le permita a la Regional, minimizar el impacto de la centralización de decisiones a nivel operativo, administrativo y financiero.
1-3	Servir de Vinculo o como entidad Estatal, ante entidades, o fondos de cofinanciación de proyectos de desarrollo minero	8-10-7-8-9	Aprovechar el conocimiento e idoneidad del Talento Humano de la Regional para posibilitar o fomentar actitudes orientadas al desarrollo de tecnologías propias o de iniciativas de investigación y desarrollo de programas que beneficien a la entidad y a la comunidad minera en general
1-6-7	Mejorar la Proyección de la imagen institucional mediante la adquisición y/o actualización de los sistemas informáticos, y tecnología minera disponible en el medio	2-4-2-3	Utilizar las ventajas que la empresa tiene a nivel de servicio al cliente y costo del servicio, para minimizar el impacto de la escasez de recursos financieros para funcionamiento e inversión de la Regional.
1-10-12	Aprovechar la imagen corporativa emprendiendo acciones legales que promuevan la legalización minera de la región	1-8-10-4-10-11	Hacer uso de la imagen de la institución y su responsabilidad social, combinada con el conocimiento e idoneidad de su personal, para fomentar u orientar al comunidad minera hacia el logro de una visión empresarial esta actividad, dentro de un marco sostenible y sustentable.

MATRIZ DOFA			
ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
1-11	Velar por el mejoramiento de la Imagen Corporativa a nivel regional, para que en un efecto sinérgico se logre mantener y/o mejorar la Imagen de Minercol Ltda. a nivel Nacional	1-5	Difundir y promover con acciones y resultados, la imagen de la empresa en el marco de su función como empresa del Estado cuya misión es lograr en la comunidad minera un desarrollo socioeconómico que la beneficie dentro de criterios de justicia y equidad, para evitar la intervención violenta de grupos armados al margen de la ley, que atenten contra la entidad y la comunidad minera en general.
5-1	Orientar a la comunidad minera mediante el uso de la Experiencia y el conocimiento de la Regional del sector, para que se aproveche el Potencial minero de la región.	4-8-12-13-14	Lograr un mayor grado de eficiencia y eficacia organizacional, mediante la reducción de costos, trabajo en equipo, y el conocimiento técnico, para concientizar al Estado de la viabilidad a nivel financiero y de impacto social que la empresa tiene para el sector minero de la región, de tal manera que se logre, que se establezcan políticas o directrices a nivel nacional y/o regional que en vez de truncar los avances logrados hasta el momento se incentive el desarrollo de el Sector minero y por ende el de la regional.
5-4	Combinar los conocimientos de la institución con los de la comunidad minera, para lograr desarrollar procesos o tecnologías adecuadas a las características de la región.		

MATRIZ DOFA			
ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
6-7-2- 10-12	Incentivar comportamientos o actitudes que refuercen la flexibilidad organizacional, mediante el uso y/o adquisición de tecnologías de punta, de tal manera que le permitan enfrentar mejor los retos de la Globalización de la Economía.		
13-5	Aprovechar la Misión social de la empresa en conjugación con la cultura de trabajo de la comunidad minera, para que en términos de un gana - gana se obtengan mejores resultados que se reflejen en un beneficio socio-económico de la región		

Cuadro 28. Matriz DOFA – Estrategias DO – DA

MATRIZ DOFA			
ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
1-10-12	Aprovechar la amplia normatividad minera, para bajo sus directrices implementar instrumentos de planificación que permitan implementar estrategias que logren obtener los resultados necesarios para reactivar el Sector Minero de la región, mediante la acción planificada de la Institución.	4-6-9	Adecuar el Portafolio de Servicios, para que estos puedan llegar en forma adecuada de acuerdo con el nivel cultural y educativo de los usuarios, para lograr así su satisfacción y lealtad para con la Institución
2-3-4-11-2-6-7	Recurrir a las ventajas o beneficios que la globalización de la economía ofrece en materia de acceso a nuevas tecnologías informáticas, técnicas y administrativas, para adecuar la estructura orgánica, funcional y operativa de la Regional a las exigencias del medio, donde los factores claves de funcionamiento sean la comunicación, el sentido de pertenencia, empoderamiento y el trabajo en equipo.	1-2-3-4	Acomodar o ajustar la estructura orgánica funcional y operativa de la institución, acorde con las estrategias y directrices Nacionales y Locales, que le permitan operativizar su acción empresarial, de tal manera que se fomente una visión empresarial del Sector, que se postule como un atractivo minero para la inversión privada.
5-7	Hacer uso de las tecnologías de la comunicación, para poder acceder a áreas de difícil acceso y/o mantener una comunicación mas continua con estas zonas.	9-11-9-14	Motivar al talento humano disponible en la Institución, para que oriente sus esfuerzos hacia la Investigación y Desarrollo de procesos o tecnologías, aprovechando y/o gestionando recursos producto de programas, políticas o directrices estatales a nivel internacional, nacional o regional que fomentes estos estudios.

MATRIZ DOFA			
ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
6-7-2-6-7	Estar atento a las nuevas exigencias del medio en el marco de la globalización de la economía y el avance tecnológico, para adecuar su portafolio de servicios, con un sentido de innovación, que le permita lograr la satisfacción del usuario.	9-10-11	Hacer uso del conocimiento e idoneidad del Talento Humano disponible, para crear conciencia en la comunidad minera de los riesgos que conlleva el realizar explotaciones mineras bajo condiciones no técnicas que provoquen contaminación de aguas, suelos y los riesgos antropicos, para las familias que en forma directa o indirecta participan de esta actividad o viven en la región.
12-13-14-1-2	Promocionar el potencial minero de la región, en el marco de la apertura de los mercados, para atraer la inversión privada en el sector, generando alternativas que pueden ser aprovechadas para la generación de recursos para institución.		

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico de una empresa es el conjunto de directrices que orientan el que hacer empresarial, y esta constituido principalmente por la misión, la visión, los objetivos corporativos y los valores de una organización.

Hay organizaciones con objetivos cortoplacistas, otras con visión empresarial de mediano plazo y muchas con una perspectiva de largo plazo. Esta visión corporativa influye como elemento en la configuración de la cultura organizacional de las mismas.

En esta dirección con base en los resultados obtenidos en la etapa analítica del proceso a continuación se procede a replantear el direccionamiento estratégico de Minercol Ltda. Regional Pasto, para lo cual es necesario reiterar que este estará ceñido a las directrices centrales de Bogotá, adaptándolo a los requerimientos o necesidades de la Regional y las condiciones propias del medio en que se mueve.

7.1 VISIÓN

La visión es un conjunto de ideas, generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

7.2.1 Visión corporativa – general.

Minercol Ltda., será reconocida como una institución de índole estatal en el sector minero que lidere, oriente, apoye, represente y defienda de una forma eficaz y transparente los intereses nacionales colombianos, por ser un pilar fundamental en el desarrollo económico de la nación involucrando activamente al sector privado nacional e internacional, propendiendo por el desarrollo industrial sostenible de nuevos minerales estratégicos.

7.1.2 Visión Minercol Regional Pasto.

Minercol Ltda. Regional Pasto., será reconocida como una institución estatal del sector minero que lidere, oriente, apoye, represente y defienda en forma eficaz y transparente los intereses nacionales del Estado Colombiano, involucrando activamente al sector privado local, nacional e internacional; propendiendo por el desarrollo industrial sostenible de los minerales de la región.

7.2 MISIÓN

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, promover un servicio o producto, generar utilidades, es decir definen claramente un propósito organizacional.

En este sentido definir la misión o propósito de la organización es el primer paso de la alta dirección de la empresa en el proceso de diferenciación, que le permita:

- Distinguirse a partir de su contenido y dimensión.
- Hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían.
- Indicar la manera de cómo la institución pretende alcanzar sus metas.
- Señalar las prioridades y la dirección de los negocios de la empresa.
- Identificar los mercados, los clientes y los productos
-
- Determinar la contribución de diferentes agentes en el logro de sus objetivos.

7.2.1 Misión corporativa general.

Minercol Ltda. existe para:

Administrar los recursos minerales y carboníferos del Estado, velando por su racional explotación, recaudando y distribuyendo las contraprestaciones derivadas de las explotaciones, y promoviendo el desarrollo sostenible de esta industria en términos técnicos, económicos, sociales y ambientales, para que sea moderna, técnica, atractiva y competitiva.

Cuadro 29. Matriz de análisis de la misión

Clientes		Servicios		Mercados		Tecnología		Preocupación Supervivencia		Responsabilidad Social	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO

Filosofía		Autoconcepto		Efectiv. Reconciliatoria		Calidad Inspiradora		Preocupación Imagen Pública	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO

<p>Cliente. Los Clientes de MINERCOL Ltda. Regional Pasto son todas las personas naturales o jurídicas de carácter público o privado, que por su actividad económica, guardan directa o indirectamente relación con la actividad minera.</p>	<p>Imagen pública. Queremos ser vistos como una empresa líder en el aprovechamiento óptimo de los recursos mineros de la región, e integradora de su industria minera en términos de competitividad, productividad y sostenibilidad.</p>
<p>Servicios. Otorgamiento de licencias mineras, seguimiento y control de la actividad minera, asesoría técnica, impulso de cadenas productivas, producción, suministro y acopio de información minera, asistencia a emergencias mineras, amparos administrativos, apoyo a entes territoriales, identificación de ilegalidad.</p>	<p>Efectividad reconciliatoria. El talento humano es considerado como pilar fundamental de la organización, altamente motivado y comprometido con la empresa, con fundamentos en trabajo en equipo, gestión concertada, empoderamiento y reconocimiento del esfuerzo y del trabajo bien hecho</p>
<p>Mercados. Comunidad minera de Nariño, sistema de información minera, Minercol Bogotá, entidades públicas y privadas, entes territoriales de Nariño.</p>	<p>Calidad inspiradora. La prestación de servicios con calidad, que satisfagan a nuestros usuarios es la principal brújula del actuar empresarial.</p>
<p>Filosofía. Toda gestión o esfuerzo en el cumplimiento de nuestra misión están enmarcados dentro de los principios y/o Valores de honestidad, compromiso, responsabilidad, solidaridad, respeto, lealtad, confianza, equidad, justicia y creatividad.</p>	<p>Responsabilidad social. Propender por el uso de tecnologías limpias en la explotación minera, Defensa de las culturas propias de la región, Compromiso con el desarrollo regional, control de los riesgos por explotación minera.</p>
<p>Autoconcepto. Minercol Ltda. Regional Pasto, es una empresa comercial e industrial del Estado, delegada para administrar los recursos mineros del departamento de Nariño, en forma técnica, económica, social y ambientalmente sostenible.</p>	<p>Preocupación por supervivencia. Generación de recursos propios para funcionamiento</p>

7.2.3 Misión corporativa Minercol Ltda.. Regional Pasto.

Somos una empresa comercial e industrial del Estado encargada por delegación de la Central de Minercol Ltda. en Bogotá, de administrar los recursos mineros de Nariño, mediante procesos de otorgamiento y seguimiento de su exploración y explotación; buscando que se aprovechen en términos económicos, sociales y ambientalmente sostenibles; en concordancia con los lineamientos establecidos en el Código de Minas, el Plan Nacional de Desarrollo Minero y el Plan Estratégico y Operativo de Minercol Ltda. Para lo cual contamos con talento humano altamente motivado y comprometido con la Institución y los intereses de la comunidad minera de al región.

7.3 PRINCIPIOS O VALORES CORPORATIVOS

Son el conjunto de principios, valores y creencias que guían o inspiran la vida de una organización, que definen lo que es importante ella, que son el soporte de su cultura organizacional y su axiología corporativa y que definen su filosofía empresarial.

7.3.1 Valores de Minercol Ltda.

- Honestidad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Respeto
- Lealtad
- Confianza
- Equidad
- Justicia
- Creatividad

7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son los resultados globales que la empresa espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión, estos deben cubrir o involucrar a toda la organización, por lo que se deben

tener en cuenta todas las áreas que integran la empresa, en este sentido pueden perseguir fines financieros, de crecimiento, competitividad (productividad, calidad e innovación) y de responsabilidad social.

7.4.1 Objetivos estratégicos de Minercol Ltda. Regional Pasto

✧ Objetivos de responsabilidad social.

- Fortalecer la administración y fiscalización del recurso minero de manera ágil, eficiente y transparente capitalizando el conocimiento que sobre el sector minero posee la Regional, de tal manera que se atienda el 100% de los requerimientos o solicitudes presentadas.
- Establecer procedimientos y/o mecanismos para identificar proyectos mineros viables con el fin de atraer la inversión para desarrollo de la Institución y la región.
- Incrementar la capacitación empresarial minera con la participación de instituciones educativas en un 30%.
- Articular los proyectos mineros con las economías locales en beneficio del desarrollo regional

✧ Objetivos de crecimiento.

- Propender el desarrollo integral del 100% de su talento humano, a través de la capacitación o actualización de conocimientos en las diferentes áreas de desarrollo profesional y personal.
- Fortalecer y posicionar a la institución a nivel regional, como la empresa administradora del los recurso mineros con altos índices de eficiencia, calidad y oportunidad.

✧ Objetivos financieros.

- Mantener o estabilizar en el 20% los costos por concepto de gastos funcionamiento (sin incluir nomina) del presupuesto asignado.

- Incrementar las gestiones en las que la Regional sirve de interlocutor o vínculo para el establecimiento de convenios con instituciones financieras o estatales, que permitan la Coofinanciación de proyectos mineros, en un 30%.

✧ **Objetivos de competitividad.**

- Suministrar en un 100% la información estratégica de que se solicite y sea de su competencia, para la toma de decisiones sobre negocios mineros.
 - Adecuar los procesos administrativos, operativos y financieros, a las estrategias, de la Regional y las directrices centrales, para mejorar en un 10% la eficiencia institucional.
 - Incrementar la gestión y ejecución de negocios en un 10%, para el desarrollo de la industria minera.
 - Actualizar en un 100% el Sistema de Información Minera de Minercol.
 - Intensificar en un 10% la identificación y concertación de la aplicación de mecanismos de migración de los grupos de minería al margen de la ley hacia la legalidad y sostenibilidad.
 - Incrementar en un 10% las acciones que permitan transformar la minería no viable en unidades de explotación sostenibles.
 - Verificar en un 100% que las exploraciones y explotaciones que maneja la Regional, cumplan con los beneficios integrales y contractuales pactados.
 - Implementar mecanismos o procedimientos que permitan mejorar en un 100% la comunicación con el usuario en la búsqueda de su satisfacción y la lealtad para con la institución.

7.5 ESTRATEGIAS GENERALES Y COMPETITIVAS

7.5.1 Matriz de segmentación. La matriz de segmentación, explica de manera sencilla la composición del portafolio de servicios o productos, de sus clientes actuales, el reconocimiento de nuevos clientes o clientes potenciales, para los servicios o productos tradicionales y la identificación de futuros clientes para los servicios o productos nuevos o por ofrecer en al organización.

7.6 MATRIZ DE IGOR ANSOFF

Igor Ansoff desarrolló una matriz que ayuda a Las Empresas a elegir estrategias que les den ventajas competitivas. Según Ansoff, una estrategia de penetración va dirigida a un mercado existente con un producto existente. Cuando se ataca un mercado existente con un producto nuevo se utiliza una estrategia de desarrollo de producto. Cuando se ataca un mercado nuevo con un producto existente, la estrategia a utilizar es de desarrollo de mercado, y cuando se ataca un mercado nuevo con un producto nuevo se utiliza una estrategia de diversificación.

Figura 14. Matriz de Igor Ansoff

		PRODUCTOS, SERVICIOS O TECNOLOGIAS	
		A c t u a l e s	N u e v o s
C L I E N T E S	A c t u a l e s	PENETRACION	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	N u e v o s	SEGMENTACIÓN O DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACION

Partiendo del hecho que entre las características propias del Sector Minero de la Región en relación con Minercol Regional Pasto, están:

- El “mercado” no esta saturado, es decir que a pesar de existir monopolio, existen áreas que faltan cubrir, como se ha mencionado con anterioridad.
- En consecuencia del anterior punto se puede aumentar la tasa de los usuarios existentes.
- La combinación del impacto social y los ingresos que se generan mediante la administración de los recursos mineros, son factores claves para establecen una relación gana - gana entre la entidad y la comunidad minera.
- La gran oportunidad que ofrece la globalización de la economía mundial, permite la generación de ventajas comparativas y competitivas importantes.
- La misión, visión, objetivos corporativos, los resultados del análisis estratégico de la Regional.

Se optó por implementar *La Estrategia de Penetración de Mercado*, entendiéndola como la necesidad que la Regional tiene de lograr llegar a toda la comunidad minera que se encuentra en el departamento de Nariño con los servicios actuales, mediante la promoción y prestación de los mismos, mediante campañas de concientización de las ventajas que para la toda comunidad trae el vincularse dentro del procesos de articulación del sector minero para volver la minería de la región una actividad rentable.

En combinación con la Estrategia Principal de Penetración, se hará uso de Alianzas Estratégicas y el Desarrollo de Producto (Servicios), en la medida y momento en que se hagan necesarios para apoyar la estrategia central, todo esto apoyado en parámetros de calidad en el servicio, para lograr la satisfacción de los usuarios.

7.7 ESTRATEGIAS DE ASOCIACIÓN

Como se menciona en el apartado anterior como apoyo ala estrategia principal de Penetración del “Mercado”, se optara por la formación de *Alianzas Estratégicas* con entidades estatales o empresas privadas afines al Sector Minero, como por ejemplo Ingeominas, Corponariño, ONG`s o las otras regionales del País , con el propósito de unir esfuerzos, que permitan articular esfuerzos de manera temporal, para la realización de proyectos mineros, de tal manera que se aprovechen y/o compartan conocimientos,

equipos técnicos o la misma experiencia para lograr ventajas competitivas y comparativas en beneficio de la comunidad minera y de las entidades participantes.

El establecimiento de contratos o convenios de cooperación con otras entidades o empresas permitirán a Minercol Ltda. Regional Pasto, desarrollar proyectos de investigación y desarrollo, que van a contribuir con el desarrollo del sector minero de la región y facilitaran el logro de su misión.

7.8 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS – MICHAEL PORTER

Las estrategias competitivas permiten obtener ventajas competitivas principalmente por tres objetivos: liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. Estas se aplicaran dentro de la estrategia general de Penetración, aplicándose según las necesidades establecidas por la evolución de la medio y las capacidades y circunstancias de cada situación, para lo cual se realizaran los arreglos organizativos, de procedimientos de control necesarios, para el logro de los resultados propuestos.

7.8.1 Liderazgo en costos y diferenciación. La Regional cuenta con fortalezas claves para el logro de estas estrategias como son: el contar con un costo de prestación de los servicios mas bajo del País; en comparación con las otras regionales, una buena curva de experiencia, es así como la combinación con la estrategia central permitirá ala empresa vencer una de las principales barreras que le ofrece el “mercado” como es el costo de prestación que incentiva la ilegalidad y la explotación irracional de los recursos mineros de la región.

En este sentido mediante la aplicación de la combinación de las estrategias de diversificación en combinación de una de costos bajos, permitirán a la Regional, ofrecer al “mercado” servicios acordes con la evolución del medio y las exigencias de los retos impuestos por la globalización de la economía, ofreciendo mayor flexibilidad y compatibilidad en los servicios, mejores servicios, menores costos, valor agregado e incluso apoyar la estrategia de apoyo de Desarrollo de Productos (Servicios) que en su momento y en la medida de la evolución del sector se requerirán.

7.8.2 Enfoque. La estrategia de penetración de mercado, planteada requiere de un buen enfoque, en este sentido teniendo en cuenta que la Regional tiene un propósito o misión orientada a la comunidad minera de

Nariño y que por sus características toma la forma de monopolio el lograr un buen enfoque le permitirá facilitar el logro de sus objetivos misionales.

7.9 MATRIZ DE BOSTON CONSULTIG GROUP – BCG

El enfoque de la matriz BCG, no es aplicable en la Empresa Minera Nacional Regional Pasto, ya que su funcionalidad radica en la existencia de una competencia con otras empresas como tal y que estas tengan dentro de su portafolio, productos o servicios con un fin financiero, por otro lado es difícil en este caso determinar las dos dimensiones: Participación en el Mercado y Crecimiento de la Demanda; tanto por su carácter de monopolio como por la naturaleza misma de la empresa por ser una entidad que presta sus servicios a la comunidad minera de Nariño, de acuerdo con las directrices de la central de Minercol en Bogotá y el Ministerio de Minas y Energía, a la cual se la asigna unos recursos monetarios, provenientes de los ingresos principalmente por concepto regalías de sector minero del País, sin contar con recursos propios.

En este sentido realizando una aproximación dentro de la aplicabilidad del concepto de la matriz, se puede concluir que los ingresos provenientes del sector minero de la región por contraprestación de los servicios de la Regional, permitirían ubicar a los servicios dentro del grupo de las Vacas Lecheras.

7.10 ESTRUCTURA ORGÁNIZACIONAL

La *función organizativa* de una empresa, implica la existencia de una *estructura* de relaciones de función y de autoridad, cuyo objetivo es la mejora de la calidad. La organización es el proceso mediante el cual se estructuran los recursos humanos y físicos con el fin de alcanzar los objetivos que se han marcado, así pues organizar implica dividir las tareas en actividades de trabajo, delegar la autoridad, determinar las bases aptas para departamentalizar los puestos de trabajo y decidir el número óptimo de puestos de trabajo que cada departamento debe englobar.

En esta dirección la estructura de la organización es el entramado de puestos de trabajo y departamentos, que orienta la conducta de los individuos, y grupos hacia la consecución de los objetivos de la organización. En este sentido la contribución de la estructura de la organización al rendimiento de la misma se hace patente cada vez que un cliente queda satisfecho. Si los clientes o usuarios no se sienten satisfechos con los productos o los servicios

de la organización, es alta la probabilidad de que la culpa radique en la estructura de la organización. De este modo la estructura propicia la existencia de un orden metódico entre las diversas funciones, de manera que puedan cumplirse, los objetivos de la organización. Mientras la función de organizar se refiere a las decisiones que adopta la dirección, la estructura de la organización refleja los resultados de estas decisiones.

Por otro lado la estructura de la organización debe ser coherente con la estrategia adoptada por la misma. La planificación estratégica especifica que se realizara y cuando tendrá lugar; la estructura de la organización determina quien lo hará y como se llevara a cabo: "*La estructura debe seguir a la estrategia*".

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente y como se menciona en anteriores apartados de este documento, Minercol Ltda. Regional Pasto, carece de una estructura orgánica formal, adecuada a las necesidades del medio, además gracias a la dependencia directa de la Central en Bogota, dentro de su actuar empresarial ha adoptado características o comportamientos propios de una estructura lineal, jerárquica y burocrática.

En este sentido teniendo en cuenta los resultados del análisis diagnóstico tanto interno como externo de la empresa y las opciones estratégicas necesarias para mejorar la eficiencia y eficacia de la misma, a continuación se plantea y explica un modelo de estructura orgánica apropiada para ello, teniendo en cuenta entre otros los siguientes factores:

- Existencia de personal con gran conocimiento multidisciplinario, a nivel técnico y con gran experiencia.
- Baja disponibilidad de personal en comparación con las necesidades del medio.
- Existencia de un estilo directivo participativo.
- Orientación y aceptación hacia el trabajo en equipo.
- Factibilidad de agrupar los usuarios por servicios mineros.
- Existencia de características propias del mercado atendido, que imposibilitan la aplicación de las estrategias o lineamientos generales

emitidos por la Central en Bogotá, a nivel de escala o nivel de desarrollo del sector minero de la región.

- La necesidad de adoptar una estructura orgánica mixta que se adapte a las características de la estructura lineal, que funciona a nivel Central y otra que se acople a la necesidad y disponibilidad de la Regional según las exigencias del medio.

En este sentido después de realizar un análisis de los anteriores factores y la posibilidad real de su implementación, se optó por un modelo de estructura orgánica matricial; como se puede visualizar en la figura 12.

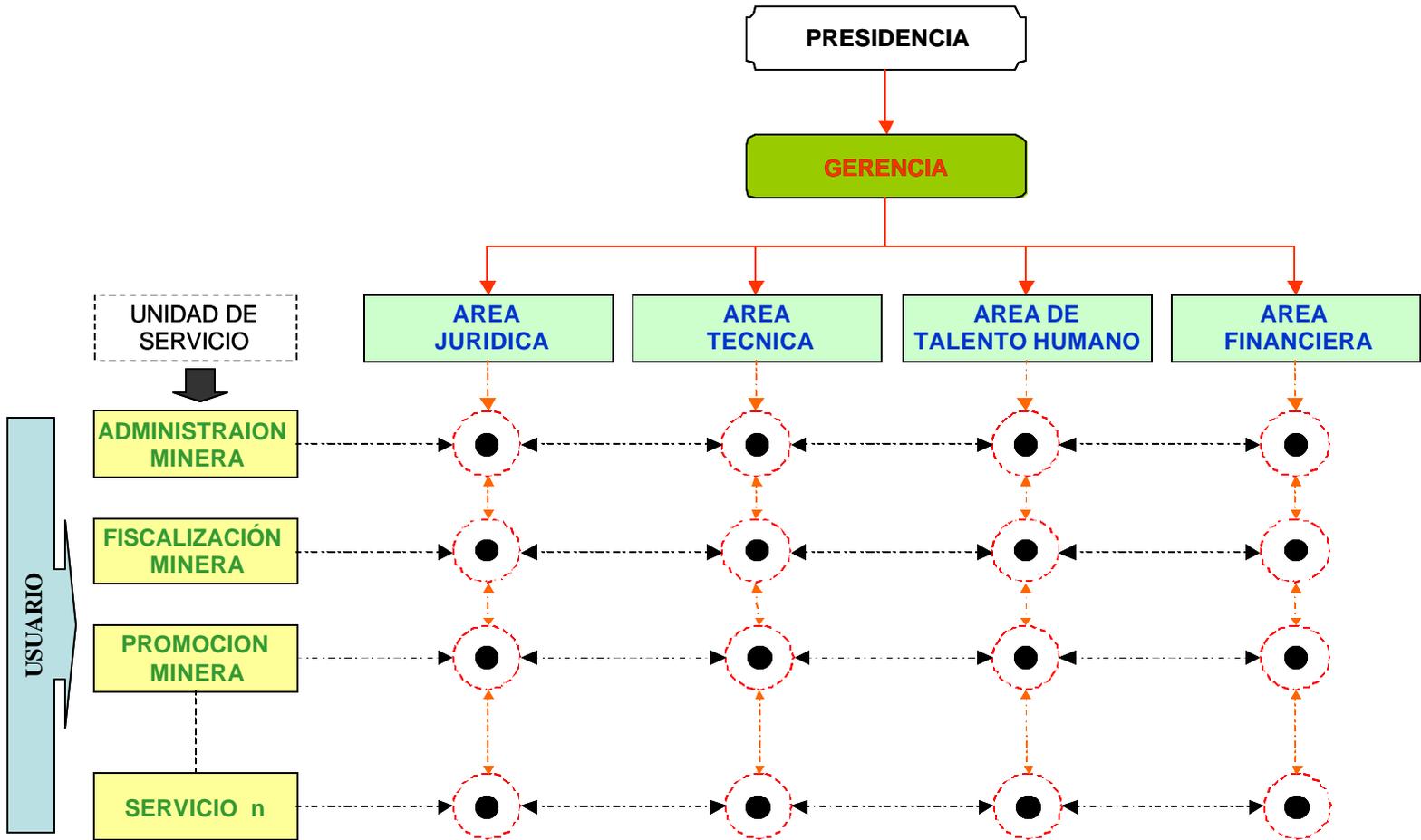
El diseño estructural de la nueva estructura, pretende aprovechar las ventajas y disminuir los inconvenientes de los diseños lineales y tradicionalistas. En el se refleja un entramado de una organización transfuncional, que establece múltiples líneas de autoridad y distribuye el personal en equipos que trabajan en servicios específicos.

Los fundamentos de la organización son las áreas funcionales y sobre los que se superpone un cierto número de servicios; el resultado es una línea de mando dual, en lugar de ser singular, lo que le permite situarse hacia la mitad del continuo, con las formas lineales en los extremos.

Esta combinación sirve para acelerar la innovación, ya que la responsabilidad primaria de cada persona es ayudar a lograr los objetivos de los servicios. Lo importante es liberar al personal de las restricciones burocráticas, cediéndole autoridad para crear ideas y servicios ganadores, al mismo tiempo que aportan la estructura necesaria para lograr el éxito.

La adopción de este modelo matricial permite adaptarse a las políticas Estatales de descentralización y la adopción de programas de calidad por parte de la Institución, es especialmente apta para entornos complejos como el del sector minero y con un alto grado de incertidumbre en los que la coordinación se hace muy necesaria.

Figura 15. Organigrama propuesto



Esta estructura matricial permite dar un “uso” eficiente a la planta de personal disponible, busca dar respuestas a un entorno cambiante, permite la interacción mutua de los especialistas y técnicos, libera a la alta dirección de las actividades rutinarias, para que pueda dedicar más tiempo a la planificación y fomenta el crecimiento y el desarrollo individual

8. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción consiste en un listado de actividades necesarias para el cumplimiento de unas metas, es un plan en términos operativos y tácticos basados en los lineamientos generales de la empresa

El plan se constituye en un escenario, claro y fácil de comprender acerca del como se desplazara la organización en el futuro más próximo; usualmente abarca u periodo de aproximadamente un año, puesto que las cambiantes condiciones del entorno impiden visualizar claramente las tendencias para periodos, más extensos, en este caso el plan contempla acciones para un periodo de dos años. Lo cual no implica que no se pueda ajustar teniendo en cuenta el comportamiento de las variables claves a nivel externo e interno tanto del sector como de la empresa.

El plan involucra la estrategia general de Penetración de Mercado, apoyada por cada una de las estrategias particulares que se plantean por las áreas:

- Area jurídica
- Area de talento humano
- Area directiva
- Area técnica
- Area financiera

En este sentido el plan de acción contempla:

- Estrategias particulares
- Metas
- Objetivos
- Presupuesto
- Recursos
- Tiempo de ejecución
- Responsables

Cuadro 31. Plan de acción - Área de dirección

ÁREA DE DIRECCION										
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO		RECURSOS			RESPONSABLES	INDICADOR
				Inicio	Final	Humanos	Logísticos	Financieros		
Penetración, Diferenciación, Enfoque	Fortalecer la administración y fiscalización del recurso minero de manera ágil, eficiente y transparente capitalizando el conocimiento que sobre el sector minero posee la Regional.	100% de los requerimientos o solicitudes presentadas	Seguimiento a solicitudes mineras e información que requieran los usuarios.	Ene. 2004	Dic. 2005	Gerencia Personal de Planta Contratistas	Transporte Papelería Equipos de Minería	\$10.000.000	Gerencia	No Solicitudes Atendidas
			Aplicación de la normatividad minera,	Ene. 2004	Dic. 2005					No Entes Territoriales Atendidos
			Asistencia y acompañamiento a Entes Territoriales cuando estos lo requieran	Ene. 2004	Dic. 2005					
Penetración, Diferenciación, Enfoque	Establecer procedimientos y/o mecanismos para identificar proyectos mineros viables con el fin de atraer la inversión para desarrollo de la Institución y la región.	Elaboración Manual de procedimientos	Conformar un grupo con participación de todas las áreas para elaboración del manual de procedimientos.	Enero 2004	Mar. 2004	Gerencia y Jefes de Areas.	Papelería Computadores	\$5.000.000	Gerencia	Manual de procedimientos
			Recopilación y actualización de la información minera geológica existente	Enero 2004	Dic. 2005					Gerencia y Area Técnica
		Identificación de 5 proyectos viables	Identificación de proyectos.	Enero 2004	Dic. 2005	Gerencia Area Técnica				

Continua

AREA DE DIRECCION										
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO		RECURSOS			RESPONSABLES	INDICADOR
				Inicio	Final	Humanos	Logísticos	Financieros		
Penetración, Diferenciación, Enfoque	Fortalecer y posicionar a la institución a nivel regional, como la empresa administradora del recurso minero con altos índices de eficiencia, calidad y oportunidad.	Lograr el liderazgo y reconocimiento como autoridad minera en el 80% de la comunidad minera de la región	Comunicar y comprometer asertivamente a todos los funcionarios de la Regional con la Misión, Visión, Valores y Estrategias de la empresa.	Enero 2004	Dic. 2005	Gerencia	Papelaría	\$10.000.000	Gerencia	No de Talleres para socialización
			Seguimiento y verificación mediante auditorías selectivas, el esquema organizacional, planeación corporativa y estratégica, procesos y procedimientos, y el sistema de información	Enero 2004	Diciembre 2005	Demás Areas	Equipo de Oficina		Area de Talento Humano	No de Auditorias
Penetración Diferenciación Liderazgo en costo Enfoque	Incrementar las gestiones en las que la Regional sirve de interlocutor o vínculo para el establecimiento de convenios con instituciones financieras o estatales, que permitan la Coofinanciación de proyectos mineros	Incremento en 30%.	Actualización de los datos de identificación y ubicación de titulares mineros, capacitación al personal en las técnicas de atención al cliente, fomento de la cultura de servicio.	Enero 2004	Diciembre 2005	Gerencia Jefes de áreas	Papelaría Equipo de oficina Transporte	\$10.000.000	Gerencia	No de Actualizaciones No de Talleres de Capacitación
			Mantener comunicación en línea con instituciones afines o del sector financiero.							No de instituciones en línea
			Asesorar en la elaboración de proyectos o propuestas de factibilidad económica en proyectos mineros						Gerencia Area Técnica	No de Proyectos Asesorados

Continua

AREA DE DIRECCION										
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO		RECURSOS			RESPONSABLES	INDICADOR
				Inicio	Final	Humanos	Logísticos	Financieros		
Penetración Enfoque	Adecuar los procesos administrativos, operativos y financieros, a las estrategias, de la Regional y las directrices centrales.	Mejorar en un 10% la eficiencia institucional	Socialización del Plan Estratégico	Enero 2004	Febrero 2004	Gerencia Personal de Planta	Papelería Equipo de Oficina Refrigerios	\$8.000.000	Gerencia Area Talento Humano	No Talleres de Socialización
			Implementación del Plan estratégico	Enero 2004	Diciembre 2005					Manual de Procedimientos
			Revisión de procesos	Enero 2004	Marzo 2004					
			Adecuación de procesos a la estrategia	Febrero 2004	Abril 2004					
Penetración Enfoque	Mejorar la comunicación con el usuario en la búsqueda de su satisfacción y la lealtad para con la institución.	Mejorar en un 100%	Talleres atención al cliente	Enero 2004	Febrero 2004	Conf erencistas externos	Refrigerios Salón de conferencias Papelería	Gerencia Area Talento Humano	\$5.000.000	No de Talleres Dictados No de Reclamos

Cuadro 32. Plan de acción - Area jurídica

AREA JURIDICA										
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO		RECURSOS			RESPONSABLES	INDICADOR
				Inicio	Final	Humanos	Logísticos	Financieros		
Penetración Enfoque	Suministrar la información estratégica solicitada y que sea de su competencia, para la toma de decisiones sobre negocios mineros	100%	Actualización de bases de datos.	Enero 2004	Diciembre 2005	Personal Area Técnica y Jurídica	Papelería	\$10.000.000	Area Jurídica	No de Títulos actualizados
			Creación de un banco de proyectos mineros				Equipos de computo			Bases de datos
Penetración Enfoque	Identificar y concertar la aplicación de mecanismos de migración de los grupos de minería al margen de la ley hacia la legalidad y sostenibilidad	Intensificar en un 10%	Generación de reportes de ilegalidad a entes territoriales y autoridades fiscales,	Enero 2004	Diciembre 2005	Personal Area Jurídica	Papelería	\$5.000.000	Gerencia Area Jurídica	No de Reportes de Ilegalidad
			Divulgación del programa de legalización minera,				Equipo de oficina			No Talleres de Divulgación

Cuadro 33. Plan de acción - Area técnica

AREA TECNICA										
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO		RECURSOS			RESPONSABLES	INDICADOR
				Inicio	Final	Humanos	Logísticos	Financieros		
Penetración Enfoque Alianzas Estratégicas	Articular los proyectos mineros con las economías locales en beneficio del desarrollo regional	100%	Dictar talleres para estructurar la cadena del valor de la actividad minera.	Enero 2004	Diciembre 2005	Conferencistas Externos Personal Area Técnica	Salón de Conferencias Papelería y útiles de oficina	\$9.000.000	Area Técnica	No de Familias capacitadas
			Verificar que los proyectos estén acorde con los planes de desarrollo de los entes territoriales							Resultados Auditorias No de Proyectos Revisados
Penetración Enfoque Alianzas Estratégicas	Incrementar la gestión y ejecución de negocios para el desarrollo de la industria minera	Incrementar en un 10%,	Orientar en la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo empresarial.	Enero 2004	Diciembre 2005	Profesionales SENA Personal Area Técnica y Jurídica	Salón de Conferencias Papelería y útiles de oficina	12.000.000	Area Técnica	No de Personas Capacitadas
			Dictar talleres de diseño en joyería.							No de personas capacitadas
			Asesoría en la creación e implementación de microempresas del sector							No de Nuevos Talleres No de microempresas creadas
Penetración Diferenciación	Actualizar el Sistema de Información Minera de Minercol.	100%	Capacitación en el manejo de las bases de datos	Enero 2004	Marzo 2004	Personal Area de Sistemas de la Central Personal Area Técnica y Jurídica	Transporte. Papelería, equipos de computo, Bases de datos	10.000.000	Area Técnica	No de Funcionarios Capacitados
			Seguimiento a la inscripción de documentos a registro minero.	Enero 2004	Diciembre 2005					No de Registros Inscritos
			Generación de informes mensuales.							Reportes Mensuales

Continua

AREA TECNICA										
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO		RECURSOS			RESPONSABLES	INDICADOR
				Inicio	Final	Humanos	Logísticos	Financieros		
Penetración Diferenciación Enfoque	Verificar que las exploraciones y explotaciones que maneja la Regional, cumplan con los beneficios integrales y contractuales pactados	100%	Generación de reportes mensuales de pagos de canones y regalías,	Enero 2004	Diciembre 2005	Personal Area Técnica y Jurídica	Papelería, equipos de computo, Bases de datos	\$2.000.000	Area Tecnica	Reportes Mensuales
			Generar informe mensual sobre el estado de obligaciones contractuales de títulos mineros.							Informe de obligaciones contractuales

Cuadro 34. Plan de acción - Area de talento humano

AREA TALENTO HUMANO										
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO		RECURSOS			RESPONSABLES	INDICADOR
				Inicio	Final	Humanos	Logísticos	Financieros		
Penetración Diferenciación Enfoque	Propender el desarrollo integral del talento humano, a través de la capacitación o actualización de conocimientos en las diferentes áreas de desarrollo profesional y personal.	100%	Elaborar e implementar la Evaluación de Desempeño para todos los funcionarios de Regional	Enero 2004	Mayo 2004	Personal Area de Talento Humano	Papelería, y útiles de oficina Equipos de Computo, Salón de Conferencias	10.000.000	Gerencia Area de Talento Humano	Sistema de Evaluación de desempeño
			Propender por la participación, concientización y compromiso de todos los funcionarios, en la identificación de los valores y principios corporativos a fin de lograr implantar un ambiente de la cultura de autocontrol.	Enero 2004	Diciembre 2005					
			Gestionar ante la Central la autorización y asignación presupuestal para recursos de capacitación del personal, establecer convenios con el Sena y demás entidades educativas afines para que se dicten cursos de actualización al personal en las diferentes áreas.	Enero 2004	Marzo 2004	Gerente				

Cuadro 35. Plan de acción - Area financiera

AREA FINANCIERA										
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO		RECURSOS			RESPONSABLES	INDICADOR
				Inicio	Final	Humanos	Logísticos	Financieros		
Penetración Costos Enfoque	Mantener o estabilizar los costos por concepto de gastos funcionamiento (sin incluir nomina) del presupuesto asignado	20%	Establecer controles que eviten gastos innecesarios, realizar un seguimiento continuo de los gastos operativos, generar una cultura de austeridad en el gasto Generación de recursos propios.	Ene 2004	Diciembre 2005	Personal Area Financiera	Papelería Útiles de Oficina	1.000.000	Area Financiera	Nivel de Gastos de Funcionamiento
Penetración Diferenciación Costos Enfoque	Incrementar el recaudo por concepto de ingresos propios	5%	Gestionar la propuesta de nuevos servicios ante la central	Ene 2004	Abril 2004	Gerente Personal Area Financiera	Papelería Útiles de Oficina	1.000.000	Gerencia Area Financiera	Nivel de Recaudo por nuevos servicios

9. SEGUIMIENTO Y CONTROL

9.1 PRESENTACIÓN

Un Plan Estratégico no puede quedarse en el vacío; tiene que estar unido a la acción y generar los resultados esperados, de lo contrario se convertirá en un documento más que reposará en los anaqueles de la empresa. En este sentido el punto de partida de un sistema de Evaluación y seguimiento es su Direccionamiento Estratégico con sus objetivos y los Planes Estratégicos, por lo que es fundamental diseñar un Sistema de Evaluación de la Gestión cimentado en su direccionamiento hacia futuro.

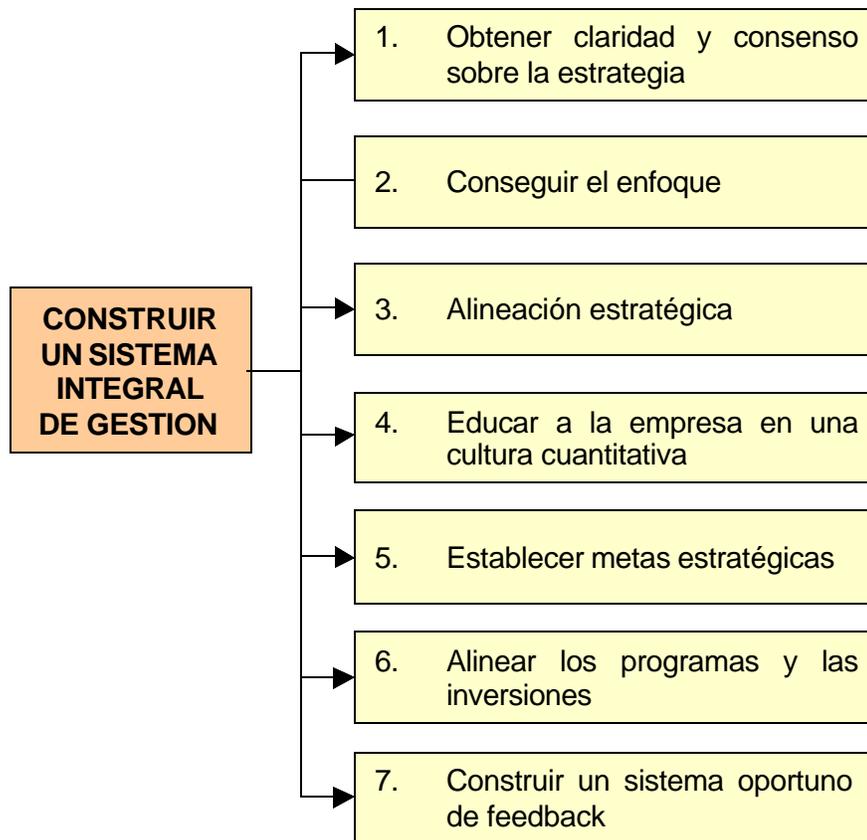
En esta dirección basándonos en los índices producto del Plan Estratégico a continuación se planteará Un Sistema de Evaluación y Seguimiento que permitirá medir y monitorear el alineamiento entre las estrategias, los objetivos corporativos y los resultados, para así poder determinar, replantear, o complementar el desarrollo o ejecución del plan frente al su direccionamiento estratégico.

9.2 SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO

La historia ha demostrado que las empresas y los individuos en ellas, se comportan de acuerdo a como son gestionados o dirigidos y en este contexto según como son evaluados o medidos, en este sentido de acuerdo con lo planteado por Kaplan³, el sistema de evaluación que se plantea debe servir para: Obtener claridad sobre el consenso en la estrategia, lograr el enfoque, alineación estratégica, educar a la empresa en una cultura cuantitativa, establecer metas estratégicas, alinear los programas y las inversiones y construir un sistema oportuno de feedback.

³ Kaplan, Roberts y Morton , David. The Balanced Score Card, Harward Busines School Press, Boston, 1996, pag 286

Figura 16. Medición de la gestión como sistema gerencial



Por la función y naturaleza de Minercol – Regional Pasto, basada en una perspectiva de Responsabilidad Social, como principio de calidad en la prestación del servicio, como se puede apreciar en el desarrollo del Plan Estratégico, todos sus esfuerzos están orientados a lograr el desarrollo de Sector Minero de la Región, en este sentido los parámetros claves para la medición del éxito de la Regional contemplan aspectos como:

- Generación de empleos directos e indirectos en el Sector Minero
- Conservación del medio ambiente
- Bienestar de la calidad de vida de la comunidad minera
- Bienestar de sus empleados
- Contribución del sector minero al PIB departamental

- Mejoramiento de la calidad de vida de la región.

En esta dirección y tomando como base la metodología del Balance Score Card, a continuación se plantean, el Modelo de Perspectivas y el Mapa Estratégico para La Regional, para que sirva como base para que la empresa incursione dentro del nuevo enfoque de control y gestión planteado por esta herramienta, con miras, para crear la cultura de control estadístico fundamento del Cuadro de Control de Mando.

Figura 17. Modelo de perspectivas Minercol Regional Pasto

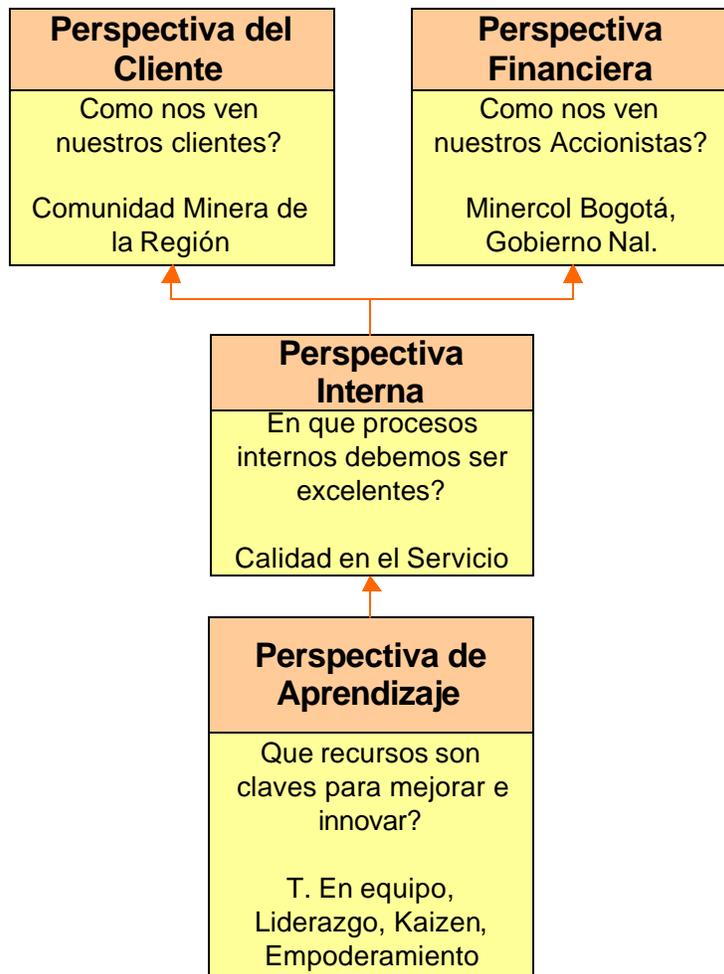
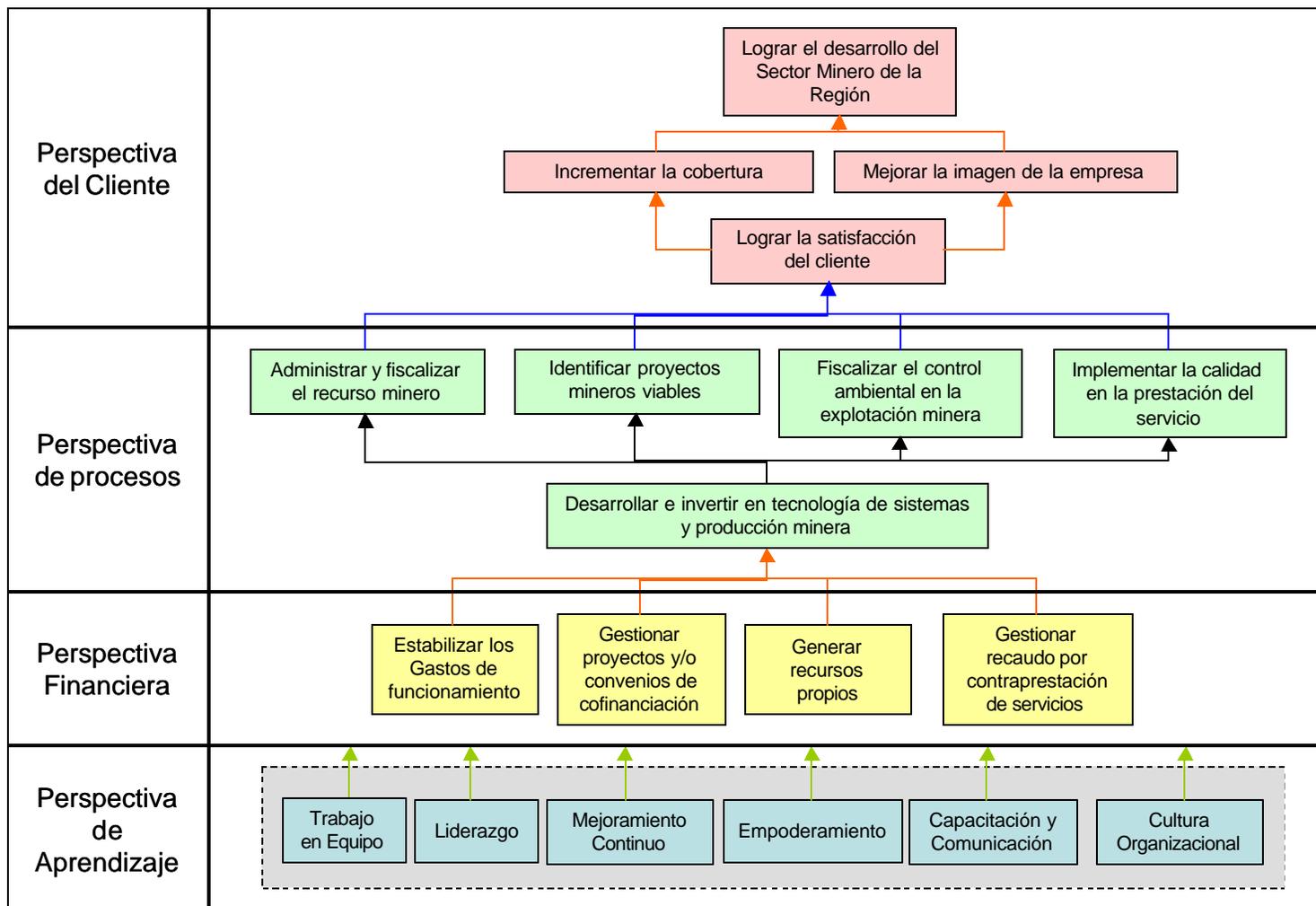


Figura 18. Mapa estratégico Minercol – Regional Pasto



Como se menciona en la parte de análisis diagnóstico el Sistema Directivo tradicional de Minercol, está enmarcado en un estilo autocrático, propio de una estructura jerárquica heredada de los viejos modelos de gestión pública, en donde el desempeño se evalúa con base en hechos del pasado, que ya no pueden cambiarse y que limitan la visión de largo plazo, en este sentido a continuación se plantean los fundamentos del nuevo sistema de evaluación y seguimiento que está orientado al logro de la calidad en el servicio, en comparación con el actual sistema.

Cuadro 36. Comparativo de los sistemas de evaluación actual y propuesto

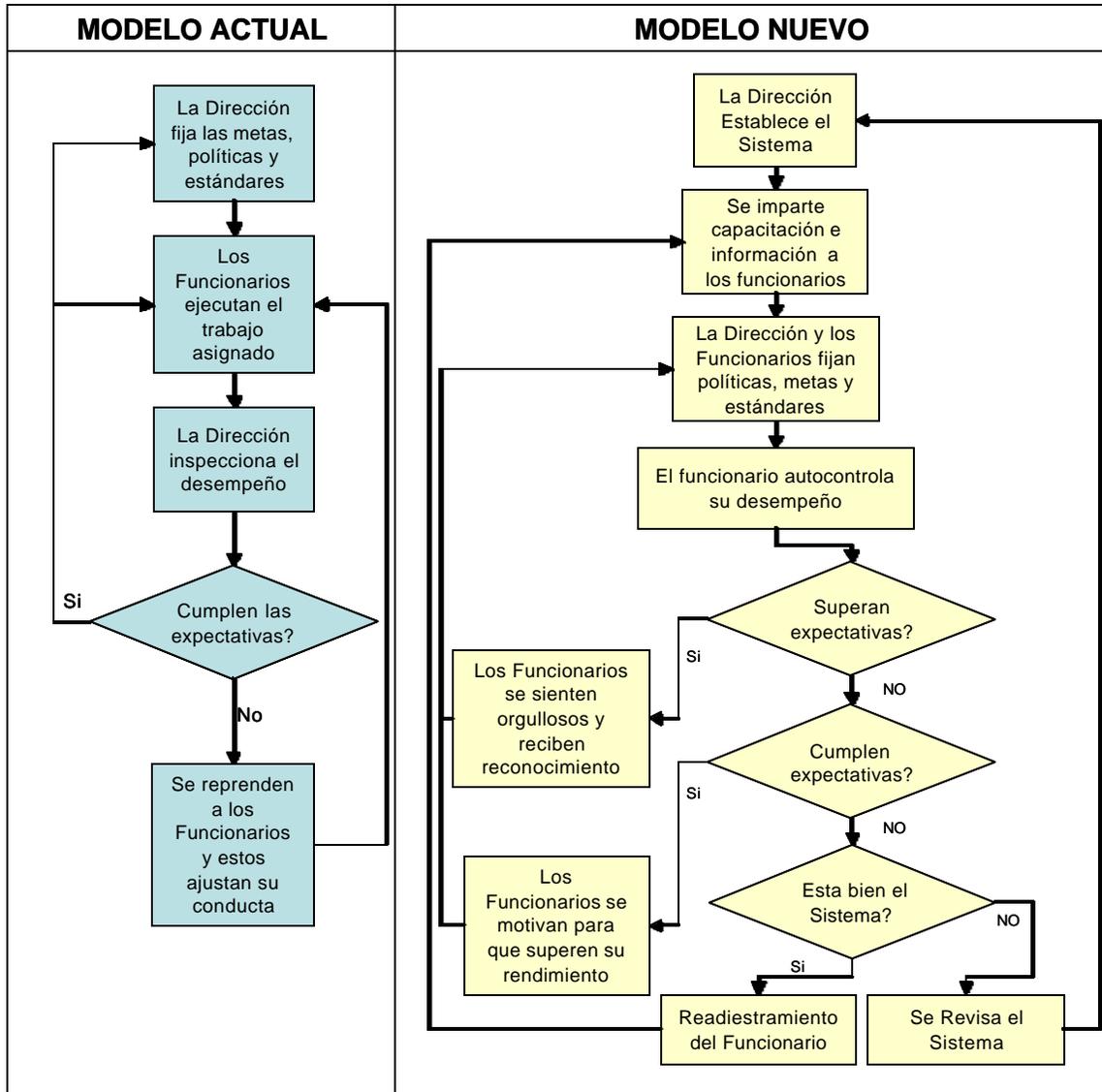
Modelo actual	Modelo propuesto
Inspección	Diseño
Acción dirigida hacia los efectos	Identificar/eliminar las causas
Enfoque hacia el servicio	Enfoque al logro en la calidad del servicio
Enfoque al Individuo	Enfoque al sistema (empresa)
Estático	Evolutivo
Los defectos son normales	Reducir o minimizar defectos (cero defectos)
La calidad asignada a las personal	La calidad asignada a los procesos
Desconfianza	Confianza
La calidad tiene un precio	La calidad paga

Igualmente en la figura 15 se explica la base de la funcionalidad del sistema de control que se aplicará en la empresa.

Como puede observarse el enfoque actual no contempla, la capacitación, la dirección inspecciona los resultados lo que concluye con la reprobación del funcionario; por el contrario el modelo propuesto incluye la capacitación del funcionario, los funcionarios mismos inspeccionan su desempeño, y el incumplimiento de las especificaciones o expectativas da lugar a la revisión del sistema.

Igualmente supone el empleo de estadísticas basadas en indicadores que brindan las herramientas para aportar perspectivas que lleven a mejorar los procesos y por tanto sus resultados en dirección al logro de las metas, implementación de estrategias y todo esto al cumplimiento de los objetivos, misión y visión institucionales.

Figura 19. Funcionalidad del sistema de control y seguimiento



Igualmente supone el empleo de estadísticas basadas en indicadores que brindan las herramientas para aportar perspectivas que lleven a mejorar los procesos y por tanto sus resultados en dirección al logro de las metas, implementación de estrategias y todo esto al cumplimiento de los objetivos, misión y visión institucionales.

Para lograr implementar este sistema de control, se parte de la creación de una cultura organizacional, donde se conjuguen los conceptos de la

administración moderna, que generen valores, principios y formas de trabajo en equipo, liderazgo, sentido de pertenencia, empoderamiento, con lo cual se lograra de mano con el Plan Estratégico a alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia en pro del desarrollo del Sector Minero de la Región.

CONCLUSIONES

La problemática planteada, que afecta al sector minero y a las instituciones que lo conforman, además de responder a deficiencias en la estructura del mismo. Es un reflejo de la problemática nacional y obedece a unos lineamientos utópicos, a una gestión deficiente y a una funcionalidad lenta, todo ocasionado por el notorio desinterés de la clase política dirigente hacia la problemática integral del sector.

Del análisis interno y del entorno empresarial de la Minercol Ltda. Regional Pasto, se puede afirmar que la Institución se encuentra enfrentada ante condiciones adversas, sin embargo el actuar empresarial dentro de su objeto misional, principalmente se ve obstaculizado por el centralismo a que se ve sometida ante las políticas y decisiones tomadas en la sede principal en Bogotá, las cuales no tienen en cuenta las características y/o necesidades propias de la región.

Ante la imposibilidad de lograr autonomía en la toma de decisiones que beneficien al sector minero de la región, se hace necesario replantear la estructura orgánica, operativa y funcional de la Regional, de tal manera que se pueda orientar la acción institucional conjugando las directrices centrales y las necesidades del sector minero del departamento de Nariño, en la intención de consolidarse como empresa administradora de los recursos mineros de la región y promotora del desarrollo del sector minero.

En esta dirección la estrategia central de Penetración de "Mercado", le permitirá en conjugación con las estrategias de establecimiento de alianzas estratégicas, diversificación, enfoque y costos llegar al 100% de la comunidad minera de la región, con una perspectiva de calidad y el logro de la satisfacción del usuario.

Se deben aprovechar las ventajas comparativas que ofrece la región en cuanto a la riqueza potencial en recursos mineros, creando y/o generando las condiciones propicias para atraer la inversión privada, estructurar la cadena del valor de la actividad minera y en conjunto lograr la reactivación del sector minero de la región; para lo cual se necesita del concurso de todas las entidades a nivel público y privado y de la comunidad minera en general.

RECOMENDACIONES

La economía y la minería nacional y regional dependen de la evolución de la actual problemática social y las proyecciones más lógicas en este aspecto, indican que en este campo no va a haber mejoría substancial antes de dos años, lapso que debe ser aprovechado para mejorar la estructura y el funcionamiento del sector minero y de su entorno, con el fin de que cuando llegue el momento en que se pueda volver a trabajar en el sector y que, como es lógico, retorne la inversión extranjera, se cuente con unas instituciones eficientes, fortalecidas, que desarrollen acciones técnicamente fundamentadas y que consulten las verdaderas necesidades del país. Sólo de esta manera se llegara al hallazgo de nuevos depósitos minerales, a su correcta evaluación y a la explotación tecnificada y ecológica de los mismos.

En referencia a los problemas cuya responsabilidad atañe principalmente a la clase política dirigente, (entorno desfavorable, educación, corrupción, pequeña minería, normatividad inadecuada y sector privado débil o desinteresado), se propender por implementar soluciones de fondo que conlleven necesariamente una profunda reforma sectorial, la cual involucraría una interacción eficiente y funcional, no solo entre los ministerios relacionados (medio ambiente, desarrollo, minas y energía, trabajo, etc.), sino también entre el sector público, el privado y al comunidad en general.

Al estar en este momento enfrentado un nuevo proceso de reestructuración de la institución, que ha conllevado a la liquidación de la misma, esperamos que este documento sirva como fuente de información que conlleve a replantear las políticas mineras aplicadas en al región y a la generación de nuevas alternativas basadas en lineamientos aplicables a las características propias del sector minero del departamento de Nariño y que le permitan obtener autonomía y articular el cluster de la actividad minera; generando ventajas competitivas y aprovechando las comparativas de la región.

BIBLIOGRAFÍA

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia y Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 1999

UNIDAD DE PLANEACION ENERGETICO MINERA UPME. Competitividad del sector Minero Colombiano. Santafé de Bogotá: Subdirección de Planeación Minera UPME, 2001

UNIDAD DE PLANEACION ENERGETICO MINERA UPME. Plan Nacional de Desarrollo Minero 2002 – 2006, Santafé de Bogotá: Dígitos y Diseños, 2002

SALLENAVE, Jean Paúl. Gerencia y Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá: Norma, 1990

MEDC 2000. Minerales Estratégicos para el Desarrollo de Colombia. Santafé de Bogotá: UPME, MINERCOL, IGEOMINAS, 2000

GOBERNACION DE NARIÑO. Plan de Desarrollo Nariño Vive 2001 – 2003. San Juan de Pasto: EDINAR, 2001

UPME. Código de Minas – Ley 685 de 2001. Santafé de Bogotá: UPME, 2001

UDENAR FACEA. Cuentas económicas de Nariño 1989 – 2000. Sanjuán de Pasto: Impresores Jondan, 2002

GOBERNACION DE NARIÑO. Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño - Nariño un camino hacia el Futuro 1998 – 2000. San Juan de Pasto: EDINAR, 1998

CHAPARRO VILLORA, Eduardo. Primera muestra Minera del Sur Occidente Colombiano. San Juan de Pasto: Ministerio de Minas y Energía, 1993

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos, Colombia, 2003.

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Modulo DE Competitividad y Estrategia, Colombia, 2003