

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE
NARIÑO**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

María Natalia Chaves León

Milena Patricia Jure Ibáñez

Asesor: Juan Manuel Aguilar

Bogotá, Julio de 2017

Agradecimientos

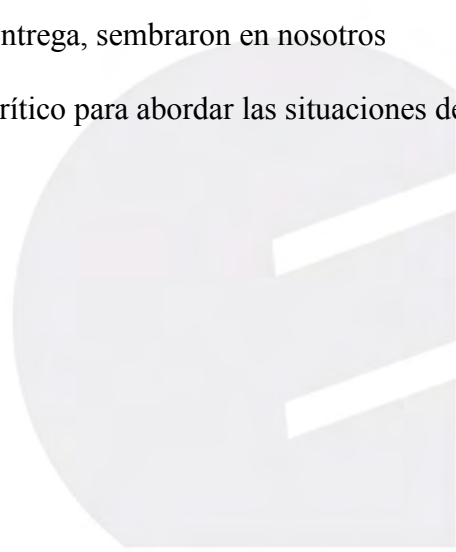
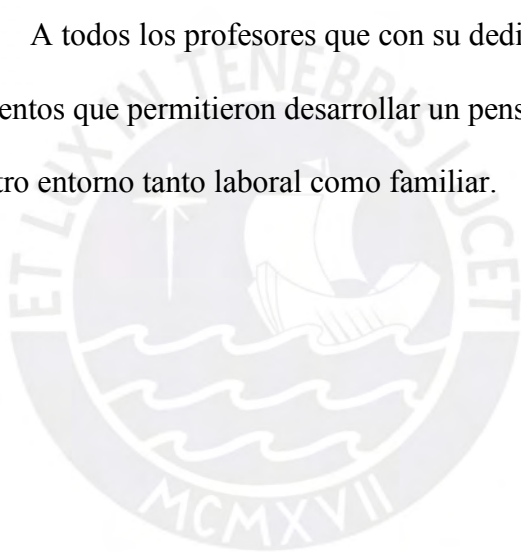
Expresamos nuestras gratitudes:

A Dios, por darnos la oportunidad de cursar y aprobar satisfactoriamente el MBA poniendo a nuestro alrededor personas que nos aportaron conocimientos, momentos y experiencias que hicieron más enriquecedor nuestros estudios.

A nuestros familiares, por todo su apoyo, paciencia y comprensión, en los momentos más apremiantes cursando nuestro MBA.

Al profesor Juan Manuel Aguilar, por todo el apoyo recibido desde la conformación de nuestro grupo de trabajo, hasta ver materializado en este documento, el planeamiento estratégico desarrollado para el Departamento de Nariño.

A todos los profesores que con su dedicación y entrega, sembraron en nosotros elementos que permitieron desarrollar un pensamiento crítico para abordar las situaciones de nuestro entorno tanto laboral como familiar.



Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico está enfocado al Departamento de Nariño, estableciendo como visión que para el año 2027 el departamento será un referente nacional de la competitividad, fundamentándose en los pilares de educación, salud, y capital humano, impulsado por el desarrollo de las actividades económicas del sector agropecuario y de turismo, generando así mayores beneficios a su población.

Nariño es uno de los treinta y dos departamentos de Colombia, ubicado en la región pacífica, limitando al norte con el Departamento del Cauca, al este con el Departamento de Putumayo, al sur con el País de Ecuador y al oeste con el océano Pacífico. Es considerado el séptimo departamento con mayor población, y sus principales actividades económicas están enmarcadas en el sector de la agricultura y el turismo.

El Departamento de Nariño se encuentra en un proceso de mejora de su competitividad, entendida esta como la capacidad de una organización para tener una economía y una sociedad, cuyo desarrollo se considera atractivo en términos de crecimiento y competencia económica. Por lo anterior, y teniendo en cuenta que la actual situación económica del país presenta oportunidades para Nariño, en este documento se plantean como estrategias principales retenidas la implementación de programas en las cadenas productivas del sector agropecuario, la implementación de proyectos que mejoren la competitividad de los atractivos turísticos, la implementación de proyectos de innovación empresarial, el fortalecimiento de las alianzas estratégicas de cooperación internacional, la implementación de proyectos para la sustitución de cultivos ilícitos en zona rural, y el desarrollo de proyectos para mantener y mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria del departamento.

Estas estrategias conducirán a Nariño al cumplimiento de los objetivos de largo plazo establecidos en este plan, formulado a partir de la metodología del planteamiento estratégico del profesor Fernando D'Alessio, Director General de CENTRUM Católica.

Abstract

The present strategic plan is focused on the Department of Nariño, establishing as vision that by 2027 the department will be a national benchmark of competitiveness, based on the pillars of education, health, and human capital, driven by the development of economic activities of the agricultural sector and of tourism, thus generating greater benefits to its population. Nariño is one of the thirty-two departments of Colombia, located in the Pacific region, bordering on the north with the Department of Cauca, on the east with the Department of Putumayo, on the south with the Country of Ecuador and on the west with the Pacific Ocean. It is considered the seventh department with the largest population, and its main economic activities are framed in the sector of agriculture and tourism.

The Department of Nariño is in a process of improving its competitiveness, understood as the capacity of an organization to have an economy and a society whose development is considered attractive in terms of growth and economic competition. Due to the above, and considering that the current economic situation of the country presents opportunities for Nariño, this document considers as main strategies retained the implementation of programs in the productive chains of the agricultural sector, the implementation of projects that improve the competitiveness of Tourist attractions, implementation of business innovation projects, strengthening strategic alliances for international cooperation, implementation of projects for the replacement of illicit crops in rural areas, and the development of projects to maintain and improve the road and airport infrastructure from the Department.

These strategies will lead Nariño to fulfill the long-term objectives established in this plan, formulated from the methodology of the strategic approach of Professor Fernando D'Alessio, General Director of CENTRUM Catholic University of Peru.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General del Departamento de Nariño	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	10
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Visión.....	11
2.3 Misión.....	11
2.4 Valores.....	11
2.5 Código de Ética.....	12
2.6 Conclusiones.....	13
Capítulo III: Evaluación Externa	15
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	16
3.1.2 Potencial nacional.....	20
3.1.3 Principios cardinales.....	28
3.1.4 Influencia del análisis en el Departamento de Nariño.....	33
3.2 Análisis Competitivo del País.....	38
3.2.1 Condiciones de los factores.....	38

3.2.2 Condiciones de la demanda del Departamento de Nariño	42
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas otros departamentos	47
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	47
3.2.5 Influencia del análisis en Departamento de Nariño	48
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	49
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	49
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	50
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	54
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	56
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	59
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	60
3.5 Departamento de Nariño y sus Competidores	62
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	63
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	64
3.5.4 Amenaza de los entrantes	66
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	67
3.6 El Departamento de Nariño y sus Referentes	68
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	70
3.8 Conclusiones.....	71
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	73
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	73
4.1.1 Administración y gerencia (A)	73

4.1.2 Marketing y ventas (M)	75
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	79
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	85
4.1.5 Recursos humanos (H).....	90
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	94
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	98
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	100
4.3 Conclusiones.....	101
Capítulo V: Intereses del Departamento de Nariño y Objetivos de Largo Plazo	102
5.1 Intereses de Nariño	102
5.2 Potencial de Nariño	103
5.3 Principios Cardinales de Nariño	109
5.4 Matriz de Intereses de Nariño (MIO)	111
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	111
5.6 Conclusiones.....	113
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	115
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	115
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	118
6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)	120
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	122
6.4 Matriz Gran Estrategias (MGE).....	123
6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	124

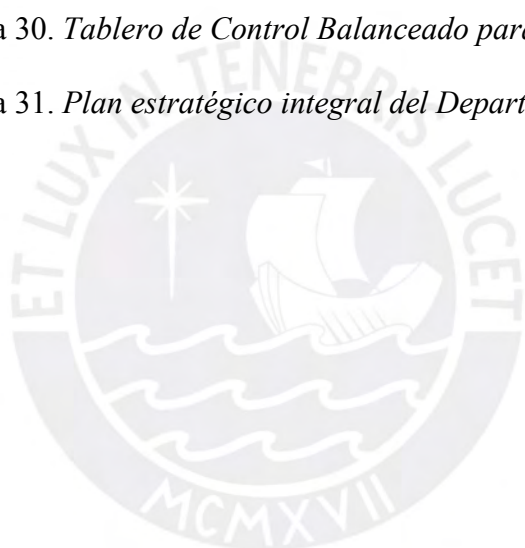
6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	126
6.7 Matriz de Rumelt (MR).....	128
6.8 Matriz de Ética (ME).....	128
6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia	129
6.10 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	130
6.11 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	130
6.12 Conclusiones.....	135
Capítulo VII: Implementación Estratégica	136
7.1 Objetivos de Corto Plazo	136
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	141
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	144
7.4 Estructura Organizacional del Departamento de Nariño	144
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	147
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	148
7.7 Gestión del Cambio	149
7.8 Conclusiones.....	151
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	152
8.1 Perspectivas de Control	152
8.1.1 Aprendizaje interno	152
8.1.2 Procesos.....	152
8.1.3 Clientes.....	153
8.1.4 Financiera	153

8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	155
8.3 Conclusiones.....	155
Capítulo IX: Competitividad del Departamento de Nariño	156
9.1 Análisis Competitivo del Departamento de Nariño	156
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento de Nariño	162
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Departamento de Nariño...	163
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	164
9.5 Conclusiones.....	166
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	167
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	167
10.2 Conclusiones Finales	169
10.3 Recomendaciones Finales.....	171
10.4 Futuro del Departamento de Nariño	172
Referencias	173

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	18
Tabla 2. <i>Estimaciones y proyecciones 1985-2020</i>	21
Tabla 3. <i>Índice Global de Competitividad (IGC) 2016-2017</i>	39
Tabla 4. <i>Posición de Colombia - índices y Subíndices de Competitividad</i>	43
Tabla 5. <i>Exportaciones colombianas no minero-energéticas-país destino</i>	46
Tabla 6. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	61
Tabla 7. <i>Regionalización Inversión Presupuesto General de la Nación 2016</i>	69
Tabla 8. <i>Matriz de perfil competitivo (MPC)</i>	70
Tabla 9. <i>Matriz de Perfil Referencial del Departamento de Nariño</i>	71
Tabla 10. <i>Crecimiento del PIB, según grandes ramas de actividad 2010-2014</i>	76
Tabla 11. <i>Exportaciones en el departamento de Nariño por productos enero-septiembre 2016</i>	80
Tabla 12. <i>Principales Indicadores del Departamento de Nariño 2010 - 2015</i>	89
Tabla 13. <i>Resultados pruebas saber grados 3,5 y 9 en Nariño</i>	91
Tabla 14. <i>Índice sintético de calidad Nariño-Colombia</i>	92
Tabla 15. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	100
Tabla 16. <i>Matriz de Intereses del Departamento de Nariño</i>	111
Tabla 17. <i>PIB Nacional por Departamentos 2014</i>	112
Tabla 18. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA) del</i> <i>Departamento de Nariño</i>	116
Tabla 19. <i>Relación de estrategias específicas vs. externas alternativas e internas</i>	117
Tabla 20. <i>Evaluación de factores de MPEYEA del Departamento de Nariño</i>	119
Tabla 21. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para el Departamento de Nariño</i>	125

Tabla 22. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE) para el Departamento de Nariño</i>	127
Tabla 23. <i>Matriz Rumelt para el Departamento de Nariño</i>	129
Tabla 24. <i>Matriz ética para el Departamento de Nariño</i>	131
Tabla 25. <i>Estrategias retenidas y de contingencia para el Departamento de Nariño</i>	132
Tabla 26. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (OLP) para el Departamento de Nariño</i>	133
Tabla 27. <i>Matriz de Posibilidades de la Competencia para el Departamento de Nariño</i>	134
Tabla 28. <i>Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	146
Tabla 29. <i>Estrategias y políticas para el Departamento de Nariño</i>	147
Tabla 30. <i>Tablero de Control Balanceado para el Departamento de Nariño</i>	154
Tabla 31. <i>Plan estratégico integral del Departamento de Nariño</i>	168



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	xi
<i>Figura 2.</i> División Política y Administrativa	3
<i>Figura 3.</i> División Subregional y municipal del dpto de Nariño	4
<i>Figura 4.</i> Crecimiento anual del PIB 2002-2014 del Departamento de Nariño vs el País	8
<i>Figura 5.</i> Análisis Tridimensional de las Naciones.....	15
<i>Figura 6.</i> Crecimiento del PIB en el Posconflicto.....	19
<i>Figura 7.</i> Producto Interno Bruto-Variación Anual	23
<i>Figura 8.</i> Ingresos Petroleros 2010-2016	23
<i>Figura 9.</i> Sectores año 2016, cuarto trimestre de 2016 y aceleración/desaceleración respecto al trimestre anterior.....	24
<i>Figura 10.</i> Tasa de Desempleo en Colombia: Total Nacional.....	25
<i>Figura 11.</i> Porcentaje de Variación de la Inflación en Colombia	26
<i>Figura 12.</i> Los determinantes de la ventaja nacional: competitividad de las naciones-modelo del diamante	38
<i>Figura 13.</i> Evolución de la posición de Colombia IMD.....	40
<i>Figura 14.</i> Tasas de Analfabetismo en Departamentos más afectados por el conflicto armado	45
<i>Figura 15.</i> Evolución de las exportaciones en Colombia, 2010-2015.....	45
<i>Figura 16.</i> Inflación Histórica total al consumidor.	51
<i>Figura 17.</i> Tasas de intervención del Banco de la República y Tasa de Interés Interbancaria (2009- 2017)	52
<i>Figura 18.</i> PIB por Oferta sectorial (%)......	53
<i>Figura 19.</i> Tasa de Desempleo total nacional Diciembre 2011-2016	56
<i>Figura 20.</i> Evolución del sector TIC en Colombia 2009-2015	58

<i>Figura 21.</i> Evolución 2015-2016. IDC Colombia.....	68
<i>Figura 22.</i> Exportaciones en el Departamento de Nariño Enero-septiembre 2016	79
<i>Figura 23.</i> Índice de Desempeño Fiscal Departamental - 2015	86
<i>Figura 24.</i> Dimensiones del Índice de Desempeño fiscal Departamental - 2015	87
<i>Figura 25.</i> Evolución de los niveles del capital humano (2000-2015).....	91
<i>Figura 26.</i> Cobertura Regímenes de Aseguramiento - Nariño Diciembre 2016	93
<i>Figura 27.</i> Plataforma gana pienso, Gobierno abierto Nariño, presentación de propuestas.....	96
<i>Figura 28.</i> Plataforma gana pienso, Gobierno Abierto Nariño, Método de Participación	96
<i>Figura 29.</i> Plataforma gana datos, Gobernación de Nariño	96
<i>Figura 30.</i> Aplicativo GANA-PAE, Gobernación de Nariño.....	97
<i>Figura 31.</i> Pirámide poblacional de Nariño 2005-2016	104
<i>Figura 32.</i> Crecimiento anual del PIB 2002-2014	105
<i>Figura 33.</i> Comparación de Nariño por pilares del índice departamental de innovación DNP 2015	106
<i>Figura 34.</i> Matriz PEYEA del departamento de Nariño.	120
<i>Figura 35.</i> Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) para el Dpto de Nariño.....	121
<i>Figura 36.</i> Matriz Interna-Externa (MIE) para el Dpto de Nariño.	123
<i>Figura 37.</i> Matriz Gran Estrategia para el Dpto de Nariño	124
<i>Figura 38.</i> Organigrama de la Gobernación de Nariño.....	145
<i>Figura 39.</i> Comparación de Nariño por pilares del índice departamental de innovación- DNP 2015	156
<i>Figura 40.</i> Índice Departamental de Competitividad, Nariño 2016	158
<i>Figura 41.</i> Índice de competitividad Logística Regional 2015	160

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

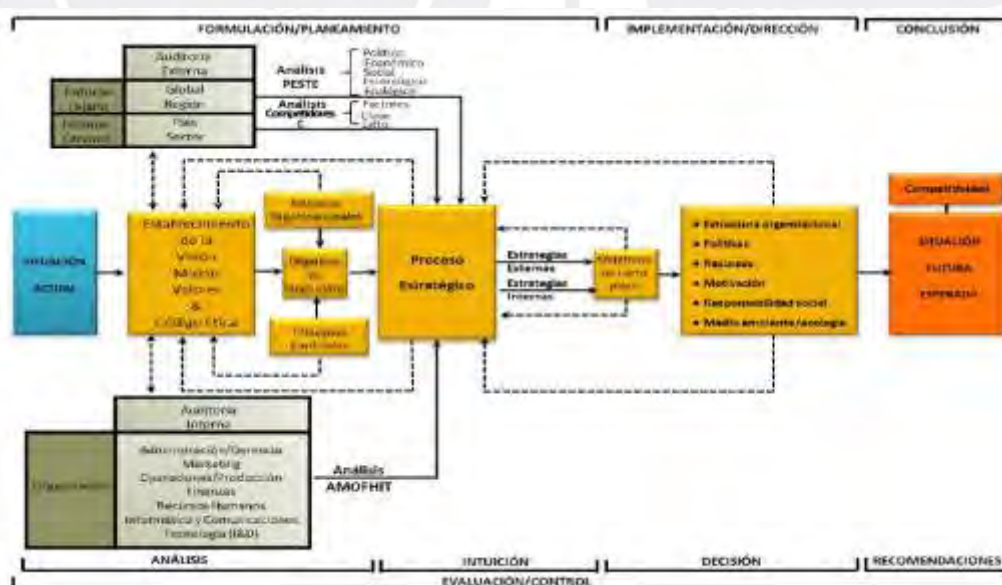


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11)
F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencias del entorno en la organización que se estudia. Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre

dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de

esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y

(d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General del Departamento de Nariño

En Colombia, de acuerdo a la Constitución Política de 1991, un departamento es una organización territorial de primer nivel que agrupa los distritos, los municipios y los territorios indígenas del país (Constitución Política de Colombia, 1991). Estas unidades territoriales son autónomas en la gestión de las problemáticas seccionales y en la elaboración de planes estratégicos que promuevan el desarrollo socio-económico del territorio de acuerdo a las condiciones establecidas en la Constitución de Colombia.

En este capítulo se presenta la situación actual del Departamento de Nariño, considerando entre otros aspectos, su desarrollo a nivel económico, político y social, con lo cual se podrán abordar los temas más relevantes para estructurar el planeamiento estratégico que se pretende desarrollar.

1.1 Situación General

En el siglo XVI, el actual territorio del Departamento de Nariño estaba ocupado por las tribus indígenas de los Pastos, los Quillacingas, los Sindaguas, los Nulpes, los Tumacos, los Abades y los Chapanchicas; cada uno ocupando y gobernando una porción del territorio, pero con relaciones de intercambio comercial que propiciaban la convivencia de la región (Gobernación de Nariño, 2016).

Posterior a la llegada de los españoles y a la independencia del territorio colombiano, esta región fue parte del departamento del Cauca que se constituyó en un importante centro político, religioso, económico y administrativo gobernado desde Popayán, la capital del Cauca. Sin embargo, personas importantes de la región del actual departamento de Nariño, se unieron con el propósito de crear un nuevo departamento liberado de las ataduras económicas y políticas del Cauca, a partir de tener una mayor participación en la política nacional. Esta lucha por conseguir ser un ente territorial independiente al Cauca dio frutos a comienzos del siglo XX, cuando se logra la creación del Departamento de Nariño, el 6 de agosto de 1904,



mediante una ley sancionada por el Presidente José Manuel Marroquín en el último día de su gobierno (Fundación Estanislao Merchancano, 2014).

El Departamento de Nariño, cuya capital es la ciudad de Pasto, se localiza al suroccidente de la República de Colombia; su territorio se distribuye entre los $00^{\circ}31'08''$ y los $02^{\circ}41'08''$ de latitud norte, y los $76^{\circ}51'19''$ y $79^{\circ}01'34''$ de longitud oeste; colindando con la cuenca del pacífico y América del Sur, lo que lo convierte en un territorio estratégico con un potencial de desarrollo comercial a través de relaciones de intercambio marítimo o terrestre, como se observa en la figura 2. De acuerdo al Plan de Desarrollo Nariño Corazón del Mundo 2016-2019 (Gobernación de Nariño, 2016), este departamento tiene una superficie de 33,268 Km², lo que representa el 2.9% de Colombia; de los cuales 2,661 Km² pertenecen al territorio del Pie de Monte de la Amazonia una de las reservas naturales del mundo de la cual también hacen parte el departamento de Caquetá, Putumayo y los países Perú y Bolivia (Wildlife Conservation Society, 2016); otros 17,299 Km², hacen parte de la llanura del pacífico o Chocó Biogeográfico, que es uno de los territorios con una gran biodiversidad del cual hacen parte Colombia y Ecuador (Botero, 2010); y los restantes 13,307 Km², hacen parte de la Zona Andina o Cordillera de Los Andes que incluye a varios territorios colombianos y suramericanos.

En cuanto a los límites geográficos del Departamento de Nariño que se pueden observar en la figura 2, por el norte se encuentra el departamento de Cauca, que en el pasado gobernaba el actual territorio de Nariño; por el este se halla el departamento de Putumayo cuya capital es Mocoa; por el sur limita con la República de Ecuador, siendo las ciudades cercanas los principales socios comerciales, entre los que se encuentra Quito, la capital de Ecuador; y por el oeste limita con el océano Pacífico donde se encuentra el puerto de Tumaco, uno de los puertos públicos de Colombia.

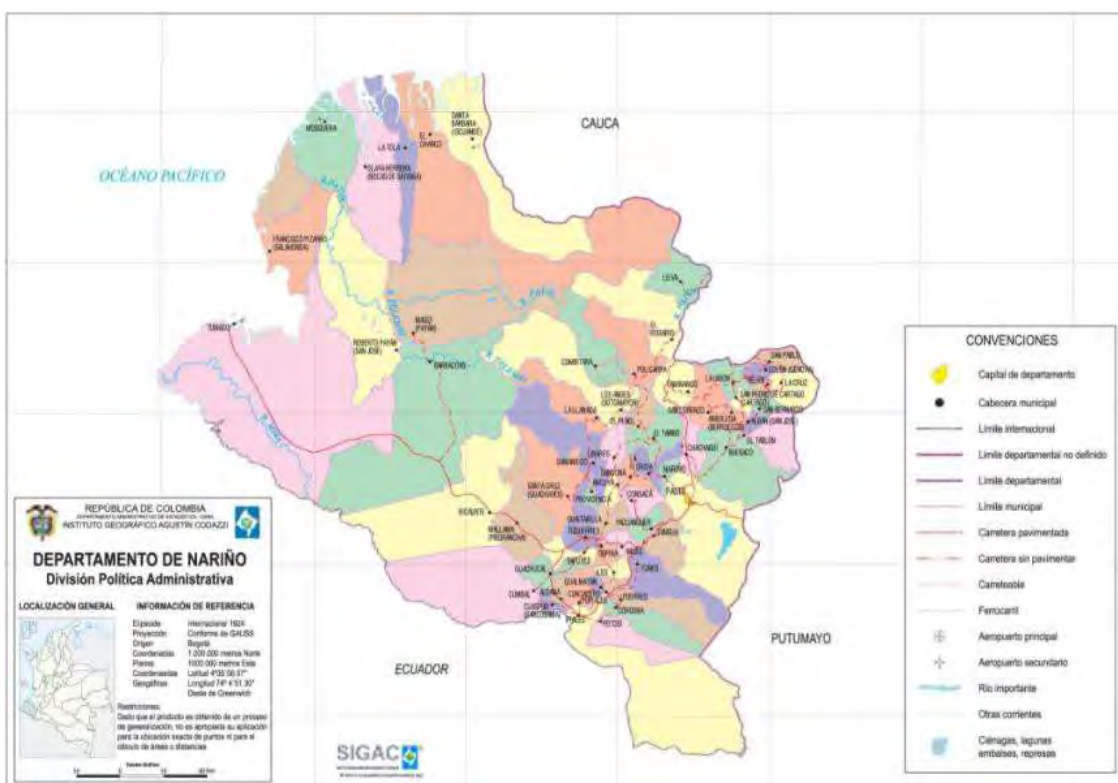


Figura 2. División Política y Administrativa

Tomado de *Mapa del Departamento, Gobernación de Nariño*, Recuperado de <http://xn--nario-rt-a.gov.co/inicio/index.php/mi-departamento/mapa>

El Departamento de Nariño posee una amplia diversidad territorial, étnica y política, que hace difícil el estudio del territorio como una sola cultura, este hecho hace que este Departamento se encuentra dividido administrativamente en 13 subregiones, como se muestra en la figura 3.

Las 13 subregiones están compuestas por los siguientes municipios: Sanquianga conformada por los municipios de El Charco, Santa Barbará, Olaya Herrera, Mosquera y La Tola; Pacífico Sur: Tumaco, Francisco Pizarro; Telembi: Barbacoas, Magui Payan y Roberto Payan; Pie de monte costero: Ricaurte y Mallama; Exprovincia de Obando: Ipiales, Aldana, Guachucal, Cumbal, Cuaspud, Pupiales, Pueres ,Córdoba, Potosí, Contadero, Iles, Funes y Gualmatán; Sabana: Tuquerres, Imues, Guaitarilla, Ospina y Sapuyes; Abades: Samaniego, Santacruz de Guachavez y Providencia; Guambuyaco: Los Andes, La Llanada, el Tambo y el Peñol; Occidente: Sandona, Linares, Consaca y Ancuya; Cordillera: Taminango, Policarpa,

Cumbitara , Leiva y el Rosario; Centro: Pasto, Nariño, La Florida, Yacuanquer, Tangua y Chachagui; Juanambu: La Unión, San Pedro de Cartago, San Lorenzo, Arboleda y Buesaco; y Rio Mayo: Tablón de Gómez, Alban, San Bernardo, Belén, Colon-Génova, La Cruz y San Pablo. En total el Departamento de Nariño cuenta con 64 municipios y su capital Pasto se encuentra en la subregión Central, como se ilustra en la figura 3.



Figura 3. División Subregional y municipal del dpto de Nariño

Tomado de *Plan de Salud Territorial, Instituto Departamental de Salud de Nariño*, Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/plandecenal/mapa/Analisis-de-Situacion-Salud-Narino.pdf>

La población del departamento de Nariño, de acuerdo al censo realizado en 2005 y a las proyecciones de población del ente encargado de las estadísticas en Colombia (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2010), cuenta con 1,787,715 habitantes para el año 2017, lo que representa el 3.63% de la población del país. De dicha población, el 49.91% vive en el campo y el restante 50.09% vive en zonas urbanas, lo que indica que el proceso migratorio del campo a la ciudad ha sido lento en este territorio y esto se reafirma al contar con 67 resguardos indígenas que representan el 10.8% de la población, casi cuatro veces más indígenas del promedio nacional, que ocupan una extensión de cerca de 260 Km² donde se asientan las culturas Awa, Eperara Siapidara, Inga, Kofan, Quillasinga y

Pasto. Este departamento también cuenta con una población afrodescendiente que supera dos veces el promedio nacional y representan 18.8% de los habitantes de territorio nariñense, concentrados principalmente en las costas del Pacífico.

La diversidad poblacional y las condiciones geográficas del departamento hacen que este territorio presente dificultades con respecto a otros a nivel nacional, una de las principales brechas es la educación de sus habitantes medida con la tasa neta en educación media. Muchos de los habitantes del territorio nariñense tienen dificultades para el acceso a la educación y su posterior permanencia en el sistema educativo, entre las principales dificultades se encuentran la baja densidad poblacional, la alta ruralidad, la dispersión geográfica, la existencia de zonas de difícil acceso, el conflicto armado, el desplazamiento, las tradiciones, costumbres, limitantes en la prestación del servicio de transporte escolar y programas de alimentación escolar y falta de capacidad instalada. Esta situación se confirma con los indicadores de analfabetismo del departamento, que pese a presentar una reducción de 1.25 puntos porcentuales, registra un nivel de 8.57% a nivel departamental, por encima de la tasa nacional que fue 5.7% en 2016. En la práctica, esta condición restringe la capacidad de toma de decisión de las personas y limita su desarrollo socioeconómico, convirtiéndose en uno de los factores decisivos de exclusión e inequidad y en uno de los determinantes de la pobreza (Gobernación de Nariño, 2016).

El departamento de Nariño al poseer una diversidad geográfica que incluye costa, selva y cordilleras, propició una especie de corredor estratégico entre la zona costera y el centro del país, no solo para la economía del territorio sino también para la delincuencia, lo que generó disputas por el control territorial entre grupos guerrilleros, paramilitares y la fuerza pública, siendo un escenario para el tráfico de armas, drogas y fumigación de los cultivos de coca. En 2006 se encontraban en Nariño 41,133 personas desplazadas, lo que correspondía al 2.2% de la población del país en esa situación (Naranjo Gómez, 2006).

En la actualidad y pese a los procesos de paz que se desarrollan con las guerrillas de las FARC y ELN, Nariño es uno de los departamentos con mayor afectación en alteración del orden público y delitos de alto impacto, que alcanza una tasa de homicidios de 26.2% en 2015, a la par del promedio nacional. Asimismo existen municipios como Policarpa (148.5) y Tumaco (65.1) en donde la amenaza a defensores de Derechos Humanos y líderes sociales, la presencia de cultivos ilícitos y la presencia de grupos al margen de la Ley acentúan las condiciones de inseguridad e ingobernabilidad en los territorios más alejados y dispersos del Departamento. Del mismo modo, en Pasto la capital del departamento el 65% de la población se siente insegura a pesar de no tener un conflicto armado o de acciones terroristas en la zona urbana y rural. Lo anterior, se refuerza en los territorios de alta conflictividad, en donde la debilidad institucional y la presencia de organizaciones armadas ilegales que definen las reglas de juego e imparten justicia, aumentan la vulnerabilidad de la población civil (Gobernación de Nariño, 2011).

En cuanto a vías de comunicación el departamento cuenta con la red de carreteras, la red fluvial, marítima y aérea, donde el más usado es la red de carreteras que a pesar de sus precarias condiciones y de tener la Carretera Panamericana que atraviesa el departamento de norte a sur comunicando a Colombia con Sur América, ha facilitado las actividades productivas e intercambio de bienes y servicios en el territorio. La carga y el transporte de pasajeros representa el 81.02% de la movilidad, siendo la carga la que genera un mayor dinamismo. Por su parte el transporte aéreo se presta con mucha precariedad, existen apenas tres aeropuertos en las ciudades de Pasto, Ipiales y Tumaco con un nivel básico y cuatro aeródromos que tienen escasas frecuencias de vuelos. En cuanto al transporte fluvial, es el principal medio para los municipios de la costa pacífica, quienes aún no cuentan con vías de acceso, estos son: Francisco Pizarro, Mosquera, La Tola, Olaya Herrera, Santa Bárbara, El Charco, Roberto Payán y Magüí Payán (Gobernación de Nariño, 2011).

Lo relacionados a la inseguridad y la infraestructura vial han ocasionado que el potencial turístico del departamento no se explote como fuente de ingresos. El departamento de Nariño es considerado como uno de los potenciales turísticos de Colombia, gracias a su posición geoestratégica que consta de una cadena volcánica y posee incomparables reservas naturales, lagunas y paisajes como escenarios para la oferta turística y mercados verdes. Sin embargo, El departamento tiene una gran deficiencia en el mantenimiento y generación de vías de acceso a los lugares turísticos, situación que limita el desarrollo de servicios turísticos y a la vez imposibilita el crecimiento de muchos municipios que por medio de ésta actividad podrían generar importantes recursos para sus economías. El mal estado de las vías desestimula la concurrencia a importantes sitios y atractivos turísticos del departamento; sin embargo, se espera que el departamento llegue a 1,610 Km de vías dentro del Plan Vial Regional 2009-2018 y el sector turístico empiece a surgir como motor de la económica del departamento (Gobernación de Nariño, 2011).

En lo referente a lo económico y financiero, de acuerdo a lo publicado en el Informe de Coyuntura Económica Regional ICER 2015 (Banco de la República y Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016), el departamento de Nariño registró en 2014 un crecimiento real del 4.8%, cifra por encima del resultado nacional (4.4%) como se muestra en la figura 4, con lo cual su participación en el PIB nacional se ubicó en el 1.5% en el mismo periodo. Las actividades con mayor crecimiento fueron construcción, servicios sociales (administración pública), agropecuaria y comercio (Banco de la República y Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016).

Se puede observar que durante el periodo 2002-2014p, el PIB de Nariño se caracterizó por registrar crecimientos mayores al nacional en la mayoría de los periodos; solo en los años 2005, 2008, 2010 y 2011 el crecimiento registrado estuvo por debajo del Colombiano.

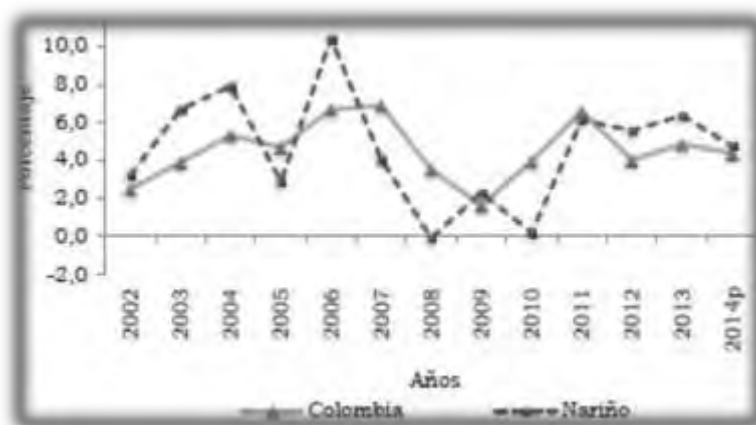


Figura 4. Crecimiento anual del PIB 2002-2014 del Departamento de Nariño vs el País

Tomado de *Informe de coyuntura económica regional ICER 2015*, Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_informe_15.pdf.

En lo referente a distribución y participación del PIB, el sector terciario, visto en su conjunto, se ha constituido en el eje de mayor dinamismo de la economía con una participación de 66.6% en el PIB, distribuido así: transporte, almacenamiento y comunicaciones (5.7%), restaurantes y hoteles (7.5%), comercio y reparación (10.4%), servicios financieros (10.4%), derechos e impuestos (4.2%), servicios sociales, comunales y personales (28.4%); mientras que el aporte del PIB del sector secundario es de 17.6% distribuido así: Construcción (11.2%), Industria manufacturera (4.8%), electricidad, gas y agua (1.6%); y el aporte del sector primario que durante muchos años fue la base de la economía del departamento, es de 15.8%, distribuido así: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (13.9%), y minas y canteras (1.9%) (Gobernación de Nariño, 2016).

El departamento de Nariño tradicionalmente ha sido de economía agropecuaria, sin embargo, la contribución del sector al PIB ha venido disminuyendo. Según estadísticas del DANE, el aporte de esta rama de actividad al PIB fue cercano al 20% en 2000, mientras que para 2014 fue de 13.0% rezago que se explica, entre otros factores, por los elevados costos de los insumos para la producción, los bajos niveles de asistencia técnica e inversión, los problemas de transformación y comercialización, la falta de crédito y la deficiente

infraestructura vial que dificultan la consolidación de un mercado local y restringen la movilización de la producción hacia el interior del país y finalmente, el alto grado de dispersión de la población rural que explica, en gran medida, la alta dependencia del sector primario de la economía (Banco de la República y Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016).

Las exportaciones del departamento tienen una participación del 0.2% de las realizadas por el país, donde para el 2015 la mayor representatividad al igual que en las importaciones se refleja en los productos agropecuarios, alimentos y bebidas con 85.3% de participación en exportaciones y 75% en las importaciones, siendo el principal socio comercial Ecuador que recibe el 51.2% de las exportaciones y de los productos importados el 49.3 % tiene origen en ese país (Banco de la República y Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016).

1.2 Conclusiones

El Departamento de Nariño es un territorio estratégico con costas, selvas y cordilleras, ubicado al suroccidente de Colombia en la frontera con Ecuador, lo que lo convierte en un punto de acceso, a través de la Carretera Panamericana, desde Sur América al País. A pesar de ser un territorio estratégico sus vías de acceso son muy deficientes y carecen de mantenimiento, incluso en algunas regiones del territorio la principal vía de comunicación es fluvial o marítima. Esta situación junto con las costumbres de sus pobladores ha afectado los indicadores de educación del departamento y ha propiciado que la delincuencia prospere sobre las actividades económicas legales.

La ubicación fronteriza del departamento y su lejanía con los principales centros comerciales del país, ha convertido a Ecuador como el principal socio estratégico de este territorio al punto casi 50% de las exportaciones e importaciones tienen como destino y origen al vecino país.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

En este capítulo se presentan los antecedentes que suscitan la necesidad de desarrollar un plan estratégico para el Departamento de Nariño, así mismo se declara la visión como la situación futura a la que se quiere llegar, apalancada por la misión que rige como motor impulsor, enmarcado todo en un conjunto de valores y normas contempladas en el código de ética, que conducen al cumplimiento de los objetivos propuestos para alcanzar la visión.

2.1 Antecedentes

La Oficina de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), publica anualmente el Escalafón de Competitividad Departamental, que estudia los factores que describen e incentivan la competitividad en los departamentos del país, a través de las siguientes cinco dimensiones; condición económica, avances tecnológicos, capital humano, infraestructura e instituciones políticas y administrativas (Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2016). Actualmente el índice de competitividad de CEPAL, ubica al Departamento de Nariño en el puesto 19 con un grado de competitividad medio bajo, dentro de los 29 municipios que se encuentran vinculados a este escalafón.

Por otra parte, El Índice Departamental de Competitividad (IDC) presentado por el Consejo Privado de Competitividad, evalúa la competitividad territorial a partir de diez pilares, los cuales están agrupados en tres factores: a) condiciones básicas, b) eficiencia, y c) sofisticación e innovación. El factor condiciones básicas comprende seis pilares: instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud y sostenibilidad ambiental. Por su parte, el factor eficiencia consta de dos pilares: educación superior y capacitación, y eficiencia de los mercados. A la vez, el factor sofisticación e innovación está compuesto por los pilares de sofisticación y diversificación, e innovación y dinámica empresarial (Consejo Privado de Competitividad, 2016). El Departamento de

Nariño para la versión 2016 de este indicador, se ubica en el puesto 17, entre los 26 departamentos evaluados, incluida Bogotá D.C. como ciudad capital.

Lo anterior, supone un reto enorme para el Departamento de Nariño considerando la cantidad de factores que son evaluados por cada uno de los indicadores en términos de competitividad, y que permiten analizar las desigualdades y semejanzas existentes entre departamentos y regiones del país, buscando con ello no solo aumentar el puntaje entre un departamento y otro, sino generar acciones que incrementen sus niveles de competitividad encaminado al cierre de brechas y a la consolidación de territorios con altos estándares de calidad de vida para su población.

2.2 Visión

En 2027, el Departamento de Nariño será un referente nacional de la competitividad, fundamentándose en los pilares de educación, salud, y capital humano, impulsado por el desarrollo de las actividades económicas del sector agropecuario y de turismo, generando así mayores beneficios a su población.

2.3 Misión

Implementar programas para el desarrollo regional haciendo partícipe al sector público, privado y la sociedad civil, para generar nuevas capacidades territoriales que permitan mejorar la calidad de vida de los nariñenses, teniendo como enfoques principales la sostenibilidad, la competitividad, la productividad y la preservación del ecosistema del departamento.

2.4 Valores

Los valores son indispensables para moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas, y definir las intenciones estratégicas (D'Alessio, 2015a). De acuerdo a lo anterior, el plan estratégico para el Departamento de Nariño, estará soportado en los siguientes

valores: (a) transparencia, (b) compromiso, (c) solidaridad, (d) respeto, (e) responsabilidad, (f) justicia, (g) lealtad y (h) servicio.

2.5 Código de Ética

Según D'Alessio, cada organización debe redactar un código de ética, donde establezca un sistema de principios acordados de la buena conducta y del buen vivir, que norme el accionar de sus empleados y sea una forma de mostrar a los constituyentes y comunidad vinculada que se cuenta con un patrón de accionar claro y conocido por todos (D'Alessio F. A., 2015, p. 65). De conformidad con el anterior enunciado, el presente plan estratégico estará regido por las directrices que se enmarcan en el actual código de ética acogido por la Gobernación del Departamento de Nariño, así:

- Posibilitar el conocimiento y la participación de todos los servidores públicos y de la comunidad en los programas que se desarrollen para el departamento de Nariño, a través de espacios de comunicación e integración a nivel interno y externo.
- Divulgar y practicar los valores éticos acogidos por el departamento de Nariño.
- Poner en marcha, en coordinación con las autoridades municipales, acciones tendientes a alcanzar el bienestar común y el mejoramiento de la calidad de vida de los Nariñenses.
- Buscar la máxima calidad y eficiencia en la prestación de los servicios sociales.
- Incentivar y fortalecer la participación ciudadana en la identificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos.
- Llevar a cabo campañas, para lograr una atención eficiente y amable a la comunidad.

- Divulgar mecanismos que permitan a la comunidad exigir a los servidores públicos del Departamento de Nariño, la máxima calidad y eficiencia en la prestación de los servicios y de los valores institucionales.
- Difundir la cultura de la transparencia en los procesos de contratación, dirigida a concientizar a los empleados y contratistas, sobre la rectitud en las actuaciones de la administración.
- Buscar la efectiva participación y control ciudadano en los procesos de planeación, ejecución y evaluación de los contratos que celebre el departamento.
- Coordinar permanentemente con las autoridades municipales la ejecución y manejo eficiente de los recursos, logrando viabilizar inversiones en beneficio del interés común.
- Interactuar con los municipios y las demás entidades descentralizadas, para hacer posible el apoyo en sus gestiones ante el gobierno central.
- Fomentar constantemente la comunicación interinstitucional, con el propósito de coordinar acciones tendientes a evitar la repetición de actividades.
- Diseñar campañas de sensibilización a la comunidad, empleados e instituciones en prácticas ambientales responsables.
- Promover prácticas ambientales que preserven el adecuado uso del agua y energía.

2.6 Conclusiones

El plan estratégico presentado para el departamento de Nariño, considera una visión y misión que no solo están encaminadas al cumplimiento de objetivos estratégicos que apalanquen un crecimiento económico del departamento, en relación a las actividades que mayor aportan al PIB, sino que busca fortalecer todas aquellas acciones tendientes a la generación de bienestar de su población, al tiempo que se fomenta la participación, colaboración e innovación, de toda la comunidad vinculada, para la consolidación de paz en

cada uno de los territorios y así mismo el cierre de brechas sociales que le permitan al departamento de Nariño, incrementar sus niveles de productividad y competitividad frente a sus pares en el país.



Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se busca realizar una evaluación externa del Departamento de Nariño enfocándose en el entorno actual en el que se encuentra y el análisis integral de la región. Lo anterior, con el objetivo primordial de lograr el planteamiento de diversas estrategias que permitan aprovechar las oportunidades identificadas y al mismo tiempo mitigar y administrar el riesgo que implican las amenazas presentes.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo a lo presentado en su libro *The Relations of Nations*, Hartmann (1983) considera tres aspectos fundamentales que deben tenerse muy en cuenta pues influyen directamente con el proceso y análisis estratégico. Dicho esquema conocido como la Teoría Tridimensional de las Relaciones Internacionales, considera tres grandes pilares que son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales. Los pilares considerados por Hartmann, pueden observarse en la figura 5.

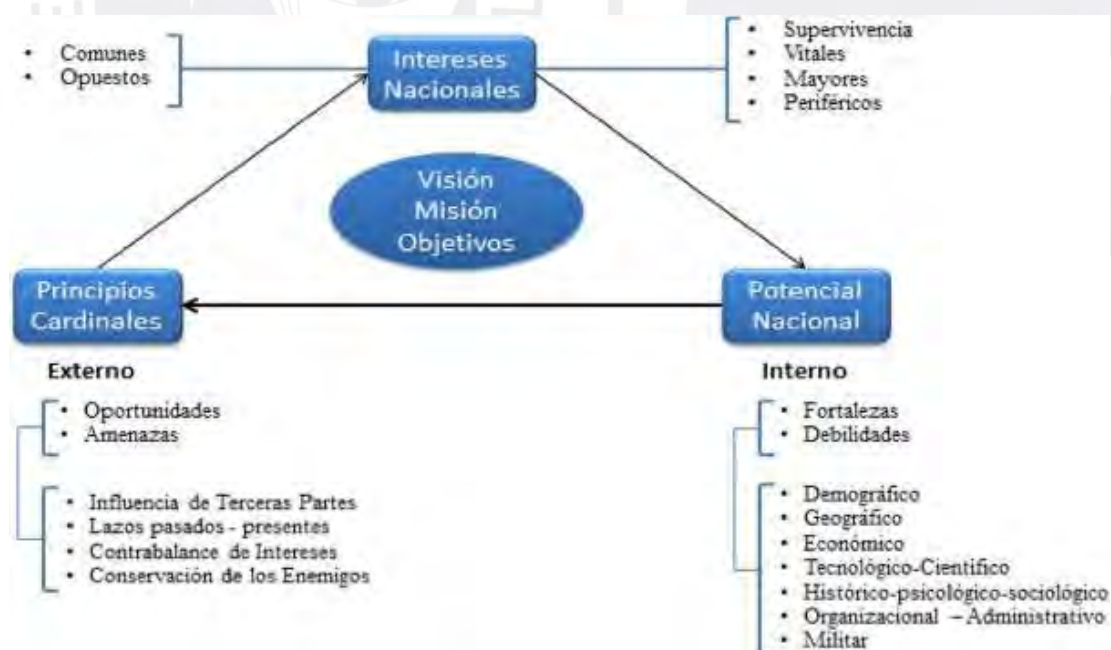


Figura 5. Análisis Tridimensional de las Naciones

Tomado de *The Relations of Nations*, Por F. H. Hartmann, 1957/1983 6th ed., New York, NY: Macmillan

Con base en lo anterior, es indispensable realizar un análisis detallado de estos tres elementos mencionados por Hartmann para poder identificar cómo se encuentra el Departamento de Nariño frente a un contexto del país como un todo en donde se incluyen dichos intereses nacionales, sus fortalezas internas y amenazas potenciales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según Hartmann (citado por D'Alessio, 2015), los intereses nacionales pueden definirse como aquello que buscan los estados para protegerse frente a las demás naciones o lograr conseguir algo en específico.

En Colombia, estos intereses se encuentran definidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (DNP, 2014), en el cual el gobierno nacional liderado por la Presidencia de la República busca consolidar una visión de país a largo plazo estableciendo de manera clara y concisa los objetivos que se plantean como nación.

Por lo anterior, el Plan Nacional de Desarrollo se consolida como un instrumento que permite construir y consolidar una Colombia democrática, en paz, con equidad y educación a través de políticas de estado y no de gobierno, que perduren en el tiempo.

Para lo anterior, se han establecido diferentes estrategias a través de las cuales se busca materializar la visión del Plan Nacional de Desarrollo y para lograr los objetivos propuestos enmarcados siempre en el crecimiento verde. Estas son (DNP, 2014):

- Competitividad e infraestructura estratégicas
- Movilidad social
- Transformación del campo
- Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz
- Buen gobierno
- Crecimiento verde

Este Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 llamado por el Presidente Juan Manuel

Santos "Todos por un nuevo país" tiene un elemento innovador enfocado en el cierre de brechas, medido a través del Indicador de Convergencia Intrarregional (ICIR) el cual mide el nivel de desigualdad en términos socioeconómicos entre los municipios que conforman una región en específico.

Para dicho análisis se toman en cuenta diferentes variables (a) educación, en la cual se considera la cobertura de la educación media y las pruebas saber 11; (b) salud con las vacunas DPT y la mortalidad infantil; (c) servicios, en donde se mide la cobertura de acueducto y por último (d) la vivienda en términos de déficit cualitativo y cuantitativo. Lo anterior permite identificar en cuales regiones o departamentos del territorio nacional deben hacerse mayores esfuerzos para disminuir la desigualdad social en un entorno de desarrollo.

Así mismo, el plan estableció estrategias regionales explícitas alrededor de los anteriormente mencionados ejes estratégicos de desarrollo con cursos de acción diferenciados, en los cuales se realizó un diagnóstico por región con ejes articuladores de desarrollo y metas particulares por región. El departamento de Nariño se encuentra considerado en el plan en la región Pacífico, que busca el desarrollo socioeconómico con equidad, integración y sostenibilidad ambiental.

Para analizar los intereses nacionales planteados por Hartmann, se establece la matriz de intereses nacionales (MIN), en la cual se consideran los principales intereses del país evaluando si dichos intereses son opuestos o comunes con los principales socios políticos, comerciales y económicos de Colombia, y cómo esto influye directamente en el Departamento de Nariño. La Matriz MIN puede observarse en la tabla 1.

Luego de numerosas décadas en guerra, bajo el liderazgo del presidente Juan Manuel Santos se logró la firma de un acuerdo de paz con la guerrilla de las FARC en el 2016 concretando uno de los pilares más importantes y representativos para el país en términos económicos, políticos y sociales. En este sentido el DNP realizó un estudio llamado "El

Dividendo Económico de la Paz en Colombia: Lecciones de la Experiencia Internacional”, en el cual se argumenta que tras la terminación del conflicto en el país, la percepción de confianza a nivel mundial de Colombia se verá beneficiada, lo cual constituye el principal dividendo de la Paz.

Esto según el DANE se verá reflejado en el aumento de la inversión productiva en diferentes sectores, el crecimiento del consumo y mayores flujos de capital foráneo, así como la inversión extranjera directa que había crecido en años anteriores pero que se verá impulsada por esta nueva coyuntura de estabilidad en el país.

Tabla 1.

Matriz de Intereses Nacionales.

INTERES NACIONAL	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Consolidar la Paz de manera estable y garantizar seguridad nacional		*Unión Europea *Cuba *Estados Unidos		* Venezuela ** Nicaragua
Bienestar y Crecimiento económico sostenible		*Estados Unidos *México *Perú *China	*Unión Europea	
Diversificación económica y aumento de competitividad		*Estados Unidos ** Venezuela	*México *Perú *Chile	
Aumento y fortalecimiento del empleo		*Estados Unidos	**Venezuela	
Fortalecimiento de desarrollo científico y tecnológico		*Estados Unidos * Unión Europea		
Mejora de la Infraestructura nacional		*Chile *México *Perú	*China *Estados Unidos	
Protección de los recursos naturales y del medio ambiente		*Estados Unidos *Unión Europea	** China	

Nota. * Comunes, ** Opuestos. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. Rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Este escenario de postconflicto logrará elevar la tasa de crecimiento del PIB en Colombia, así como el ingreso per cápita y el bienestar general de la población. Para el DANE el dividendo económico de la paz se reflejará en: (a) un crecimiento adicional del PIB de entre 1.1 y 1.9 puntos porcentuales por año, (b) el PIB per cápita pasaría de 7,000 dólares a niveles cercanos a los 12,000 dólares; (c) la tasa de inversión aumentaría de 29% a 35% del PIB; (d) la inversión extranjera directa aumentaría de 13,000 a 36,000 millones de dólares anuales; y (e) las exportaciones alcanzarían niveles del orden de 65,000 millones de dólares, frente a 37,000 millones de dólares hoy.



Figura 6. Crecimiento del PIB en el Posconflicto

Tomado de *El Dividendo Económico de la Paz en Colombia: Lecciones de la Experiencia Internacional DNP 2016*, Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Presentaciones/Dividendo%20Econ%C3%B3mico%20de%20la%20Paz.pdf>.

Así mismo, adicional a la consecución de la Paz y la implementación del postconflicto en Colombia como pilares prioritarios para el país, se encuentra el bienestar económico, el aumento de la tasa de empleo en la población, la consolidación del sector infraestructura con los proyectos 4G para dar mayor competitividad a Colombia, el fortalecimiento de la investigación científica y tecnológica siempre enmarcada en la preservación y cuidado del medio ambiente de manera sostenible.

Para el Departamento de Nariño, son indispensables los lineamientos anteriormente nombrados pues la consolidación de la paz en un territorio en el que hubo muchas víctimas, pobreza, desigualdad e inseguridad por el conflicto armado, logrará desarrollar y potencializar sus ventajas y sus objetivos a largo plazo a través del mejoramiento de la infraestructura y la tecnificación industrial y agrícola del país.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial o poder nacional indica que tan débil o fuerte es un estado para alcanzar los intereses nacionales (D'Alessio F. A., 2015).

Hartmann listó siete elementos del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo y (g) militar.

Demográfico. Actualmente y según cifras del DANE, Colombia cuenta con una población proyectada para el año 2017 de 49,291,925 de la cual el 49.37% corresponde a hombres y el 50.63% a mujeres. De acuerdo con el DANE, la población colombiana creció 39.27% entre los años 1985 y 2005, y se estima que para el año 2020 la población del país alcance los 50,912,429 consolidándose como el cuarto país más poblado en América después de Estados Unidos, Brasil y México.

Durante los años 1985 y 2005 la población menor de 15 años disminuyó de un 38% a un 31% al tiempo que la población de adultos jóvenes entre 15 y 29 años, aumentó de 26.3% a 29.8%, lo cual evidencia un incremento de la población de edades mayores en los últimos años. Según cifras del DANE la población entre 30 y 64 años, aumentó del 29.2% a 36.4%, y la mayor de 65 años pasó del 4.5% a 6.3% lo cual muestra una tendencia continua al crecimiento de este sector poblacional de mayor edad en Colombia.

Por otro lado, se estima que entre los años 2005 y 2020 la población del país habrá crecido 8.7%, y los departamentos con menores crecimientos continuarán siendo Caldas,

Boyacá y Tolima. En Colombia, el crecimiento demográfico ha sido heterogéneo en todas las regiones del país, donde se evidencia que las mayores tasas de crecimiento se dieron en departamentos con un bajo o moderado desarrollo urbano, particularmente en la costa atlántica y el sur-oriente del país (región amazónica y orinoquía).

Tabla 2.

Estimaciones y proyecciones 1985-2020

Año	Hombres	Mujeres	Total
1985	15,187,066	15,607,359	30,794,425
1990	16,834,671	17,289,864	34,124,535
1995	18,497,463	18,992,203	37,489,666
2000	19,877,987	20,404,230	40,282,217
2005	21,169,835	21,718,757	42,888,592
2010	22,465,760	23,042,445	45,508,205
2015	23,799,306	24,403,311	48,202,617
2020	25,138,723	25,773,706	50,912,429

Adaptado de *DANE- Conciliación Censal 1985-2020 y proyecciones de población*, Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

El analfabetismo disminuyó en los últimos 40 años de una tasa del 27.1% a una tasa del 8.4%, lo que corresponde a 4,140,495 personas. Así mismo, según el DANE el 91.6% de la población mayor de 15 años sabe leer y escribir y en el siguiente rango de edad de 15 a 24 años, el analfabetismo disminuyó considerablemente de una tasa del 11.1% al 3.1% (DANE, 2017). Aunque es evidente la mejoría en términos de población que sabe leer y escribir, Colombia debe seguir trabajando arduamente para disminuir a niveles casi inexistentes este índice si quiere continuar progresando cumpliendo con sus intereses nacionales a cabalidad.

Geográfico. Teniendo en cuenta la ubicación geográfica, Colombia tiene una posición estratégica que le permite tener una ventaja comparativa muy representativa en relación con otros países del continente. La superficie del país es de 2,129,748 Km donde 988,000 Km corresponden a su extensión marítima y 1,141,748 km a su territorio terrestre. El hecho de contar con dos costas que permiten el acceso al Océano Atlántico y Pacífico consolidan al

país como un punto estratégico de entrada y salida de Sudamérica otorgando un potencial de producción y comercialización de bienes y servicios muy relevante.

Así mismo, el país cuenta con un gran portafolio de productos como el carbón, petróleo, gas natural, níquel, piedras preciosas entre otros y una gran cantidad de productos agrícolas de alta calidad gracias a la conformación de sus suelos y sus pisos térmicos que permiten el cultivo en diferentes climas. Colombia además cuenta con una gran biodiversidad natural y riqueza hídrica en todo el territorio nacional.

A pesar de lo anterior, las condiciones complejas de la geografía nacional han sido históricamente un obstáculo, pues la no existencia de vías y carreteras que faciliten la logística de distribución aumenta costos de transporte y fletes y deja a Colombia en una posición desventajosa para competir con otros países. Sin embargo, con los proyectos de vías de cuarta generación (4G) que actualmente se está llevando a cabo, se espera que se logren conectar efectivamente las zonas productivas del territorio nacional hacia las salidas oceánicas promoviendo mayor desarrollo y aumento del bienestar económico para Colombia.

Económico. En la actualidad, y luego de la firma del acuerdo de Paz entre la guerrilla de las FARC y el gobierno, Colombia se encuentra en una coyuntura en la que factores internos como externos afectan directamente el comportamiento de la economía. A pesar que en la última década Colombia había logrado un crecimiento promedio del 4.2%, y que la economía del país logro superar exitosamente el impacto de la crisis internacional en el 2009, la situación actual está reflejada por un decrecimiento del PIB durante los últimos 3 años que alcanzó el segundo mínimo histórico en 15 años en el 2016 con un crecimiento de 2.0% (DANE, 2017).

Según el equipo de investigaciones económicas del BBVA, la disminución del PIB para el año 2016 puede explicarse por los bajos precios del petróleo en los que se presentaron los precios mínimos del petróleo en más de una década; el fenómeno de El Niño que provocó

sequía en varias regiones del país y el paro camionero que ocurrió entre julio y agosto que afectó directamente la inflación en la economía.



Figura 7. Producto Interno Bruto-Variación Anual

Tomado de *BBVA Research Flash Colombia*, Febrero 2017. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/colombia-2017-una-apuesta-por-la-inversion/>



Figura 8. Ingresos Petroleros 2010-2016

Tomado de *Ministerio de Hacienda y Crédito Público y DNP*. Recuperado de http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-042674%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

Al revisar los sectores económicos, el sector de la construcción es el de mejor desempeño, junto con los servicios financieros, inmobiliarios y empresariales. Por otro lado, otros sectores de la economía como la industria y la agricultura tuvieron un debilitamiento en

su crecimiento a final de año y terminaron con un crecimiento conjunto muy parecido al del PIB total (2,1%).



Figura 9. Sectores año 2016, cuarto trimestre de 2016 y aceleración/desaceleración respecto al trimestre anterior.

Tomado de *BBVA Research Flash Colombia, Febrero 2017*. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2017/02/FlashPIB.pdf>

Así mismo, otros factores que influyeron directamente en la desaceleración de la economía estuvieron relacionados con el incremento de las tasas de interés del Banco de la República que llegaron a 7.75% y la reducción en el consumo de los hogares para enero de 2017 el cual mejoraría gradualmente luego que el impacto por la subida del IVA del 16% al 19% sea diluido en la confianza del consumidor y la devaluación del peso frente al dólar como resultante de la disminución de los precios del petróleo que afectó directamente los ingresos de la economía colombiana.

Es importante tener en cuenta también los factores de desempleo en Colombia. Según el DANE, la tasa de desempleo en Colombia se ubicó en 9.2%, con una tasa de participación de 64.5% y de ocupación de 58.5%. En la coyuntura del postconflicto es de vital importancia dar continuidad a las políticas que promuevan el bajo desempleo por el gran reto que

representa la nueva fuerza laboral que se incorporará a la población económicamente activa y del mismo modo, que sea lo suficientemente capacitada para obtener mejores oportunidades laborales en el país.

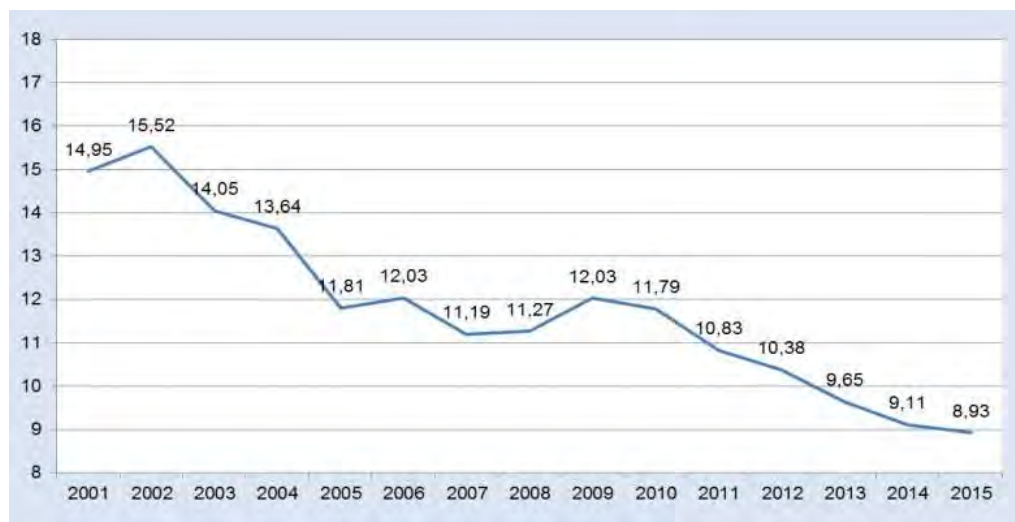


Figura 10. Tasa de Desempleo en Colombia: Total Nacional

Tomado de *Boletín de indicadores Económicos, Banco de la República*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Por otro lado, en Enero de 2017 el DANE anunció que en diciembre de 2016 el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una variación de 0.42% y en total del año 2016 llegó a 5.75%, lo cual muestra una variación del 1.02% menor con relación a la registrada durante 2015 cayendo progresivamente luego de llegar a niveles del 9% en julio debido al paro camionero registrado en Colombia, lo cual cumple con las proyecciones del Banco Central según las cuales la inflación estaría entre el 5.5% y el 5.7% como se muestra en la figura 11.

Tecnológico-científicos. A pesar que Colombia no cuenta con un desarrollo tecnológico – científico suficientemente avanzado para considerarse como una ventaja competitiva del país, los gobiernos de los últimos años han hecho grandes esfuerzos por lograr posicionar a Colombia como una nación activa en procesos y programas de investigación y de desarrollo tecnológico nacional. Estas iniciativas han sido lideradas históricamente por Colciencias entidad del estado, orientada al fomento de la investigación en

el país, que actualmente apoya a un total de 68 centros investigativos, y recientemente por el Ministerio de las Tecnologías de la Información MINTIC quien ha impulsado diversas campañas para procesos de innovación, crecimiento y expansión de la tecnología en todo el territorio nacional.

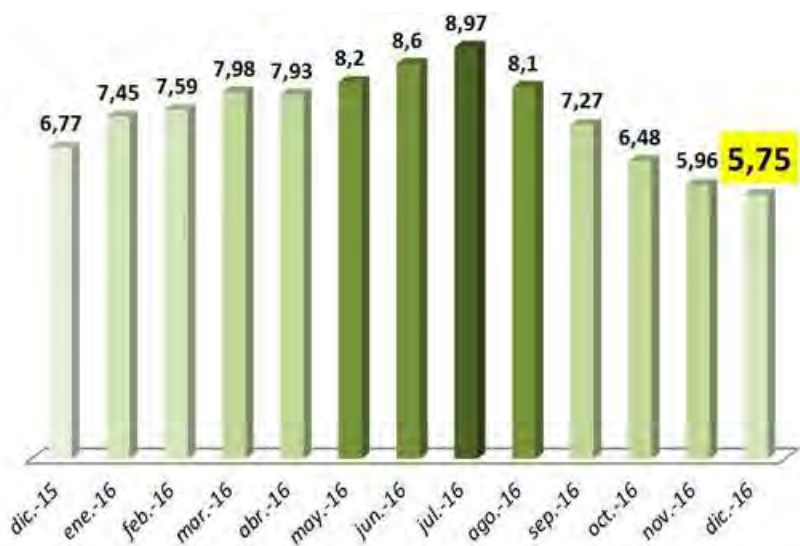


Figura 11. Porcentaje de Variación de la Inflación en Colombia

Tomado de *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-en-colombia-2016/240638>

Uno de los grandes impedimentos para poder avanzar en este tema es el rubro presupuestal del PIB que es poco representativo frente a otros temas de interés nacional. Sin embargo, esta inversión en ciencia y tecnología ha logrado aumentarse de 0.31% del PIB en el año 2002 al 1% del PIB en el año 2016. Es evidente la importancia de lograr incentivar cada vez más los proyectos de innovación y de alcances tecnológicos, por lo cual es muy importante tener en cuenta que el país no podrá avanzar al ritmo deseado si no logra implementar una verdadera política de estado al respecto aumentando paralelamente la inversión destinada para este fin que se establece como una fuente de crecimiento económico y de mayor competitividad para Colombia en el mundo.

Histórico-psicológico-sociológico. Históricamente Colombia ha sido un país marcado por el conflicto armado desde hace más de cincuenta años. Los diferentes enfrentamientos a

principios de siglo por tierras, luego por la lucha de poderes entre los partidos tradicionales conservador y liberal, pasando por el levantamiento de las guerrillas contra el estado y las guerras por narcotráfico, el país ha estado sumido en un entorno violento e inestable que sin duda ha marcado la idiosincrasia de Colombia y de toda su población.

Organizacional-Administrativo. De acuerdo con la constitución de 1991, Colombia es un estado social de derecho, organizado como una república unitaria, descentralizada y con autonomía de sus entidades territoriales, participativa, democrática y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integren y en la prevalencia del interés general (Constitución Política de Colombia, 1991). Con soberanía sobre un territorio y con una autoridad para manejar las instituciones dentro de dicho territorio (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015b).

La organización del estado colombiano se encuentra representada por tres poderes para lograr sus objetivos, estos son el legislativo, ejecutivo y judicial; así como un grupo de organismos del estado, de los cuales existen tres grandes grupos: (a) de control, (b) organismos electorales y (c) banco de la república y comisión nacional del servicio civil. La actual constitución establece una relación equilibrada entre los poderes anteriormente mencionados.

Militar. Actualmente Colombia es el país de todo el continente latinoamericano que más dinero asigna al gasto militar con respecto al PIB nacional. Este dato es muy diciente teniendo en cuenta la época de violencia en la cual Colombia se encontraba sumida durante tantas décadas atrás. De acuerdo con el Banco Mundial, el gasto militar en Colombia durante el 2015 fue un 3.4% del PIB (Banco Mundial, 2016a); lo cual corresponde a una cifra considerable al compararla contra el promedio mundial que está en 2.29%. Desde un punto de vista de análisis de las características del potencial Militar de Colombia, al ser un ejército que ha estado durante tanto tiempo en un conflicto interno, se puede inferir que el potencial

militar y de defensa comparativamente con otros países de la región es alto y que cuenta con más de 430.000 efectivos; sin embargo, lo interesante para analizar es que va a pasar con esos puntos del PIB luego del posconflicto. Para el país será muy benéfico redistribuir ese gasto en otros rubros que aporten al desarrollo del país, tales como educación e infraestructura.

3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio (D'Alessio, 2015a) los principios cardinales son la base de la política exterior, y es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos. Cualquier interacción entre estados nunca será bilateral y siempre habrá un tercero, o más partes involucradas que intervienen directa o indirectamente.

Influencia de terceras partes. Colombia durante toda su historia ha tenido una cercanía con Estados Unidos que se consolida hasta el día de hoy en su principal socio comercial. Así mismo, la Unión Europea y Canadá se caracterizan por ser otros países con los que Colombia tiene muy buenos lazos y relaciones diplomáticas, lo que se ha evidenciado no solo en el aumento del intercambio comercial sino en el apoyo al proceso de paz, cooperación en aspectos tecnológicos, de innovación y de ciencias y de intercambio estudiantil y educativo con el que se busca aumentar el desarrollo del país.

De acuerdo con el DANE, el principal socio comercial para Colombia es Estados Unidos con una participación de 26.6% seguido de India con el 12.5%, China con 11.4%, España con 6.9%, Venezuela con el 5.2% y Panamá con el 4.6%.

Estados Unidos y Colombia firmaron luego de muchos años de negociaciones un TLC en el 2012 que buscaba aumentar las exportaciones no minero energéticas y de bienes con mayor valor agregado del país cambiando estructuralmente el esquema exportador de Colombia. Antes del TLC, Colombia tenía un acuerdo de preferencias arancelarias (ATPDEA), temporal y unilateral, en el cual Estados Unidos tenía preferencias por algunas posiciones arancelarias en Colombia que no llegaban a más de 6,000. Con el TLC ganaron

acceso al mercado estadounidense con 0% de arancel más de 10,000 posiciones y acceso a 40 estados norteamericanos para la exportación de productos nacionales en el país del norte.

Sin embargo, un informe del Ministerio de Comercio resalta que aún no se ven explícitamente los buenos resultados del TLC con el país y que de hecho, se registró una caída de las exportaciones totales que Colombia hizo a Estados Unidos que comparativamente con el año 2011 llegan al 55.1%. Esto se explica, según el informe, por la recuperación lenta de la economía norteamericana luego de la crisis en la que las importaciones de Estados Unidos desde 19 mercados cayeron, incluido Colombia (-23.3%). Mientras que aumentaron solo las provenientes de seis países asiáticos como Corea del Sur con 3.3%.

Así mismo, Colombia actualmente hace parte de la Alianza del Pacífico, que como una iniciativa de integración regional consolida a cuatro países latinoamericanos: Colombia, México y Perú y que busca profundizar la relación interregional entre estas economías y lograr aprovechamientos de las cadenas productivas y potencial comercial de cada uno de ellos negociando en bloque frente al resto del mundo. En conjunto las economías de los países miembros ocupan el octavo sitio a nivel mundial. Sus principales objetivos son:

- (a) Construir, de manera participativa y consensuada, un área de integración profunda para avanzar progresivamente hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales, personas y economía.
- (b) Impulsar un mayor crecimiento, desarrollo económico y competitividad de las economías de sus integrantes, con miras a lograr mayor bienestar, superar la desigualdad socioeconómica e impulsar la inclusión social de sus habitantes.
- (c) Convertirse en una plataforma de articulación política, integración económica y comercial, y proyección al mundo, con énfasis en la región Asia-Pacífico.

Es importante anotar que esta propuesta vigente desde el 2011, es uno de los mecanismos más representativos que puede utilizar Colombia y los países latinoamericanos para lograr aumentar de manera continua y sostenible su PIB y aprovechar al máximo sus ventajas competitivas hacia la región de Asia Pacífico. A través de la integración de servicios, capitales, inversiones y movimiento de personas, este proceso de integración abierto e incluyente, tiene un alto potencial y proyección para negocios que tiene grandes componentes de pragmatismo y voluntad política, creando acciones conjuntas que les permitan hacer frente de manera consolidada los retos cada vez más exigentes de los mercados internacionales.

Por otro lado, se encuentran los vecinos de Colombia, Venezuela y Ecuador con los cuales históricamente el país había tenido cercanos nexos sociales y económicos a través de la integración andina. Ecuador se consolida como el tercer socio comercial de Colombia en una relación comercial robusta, con un flujo de inversión y de migración estable y fructífera. Venezuela por otro lado, fue el segundo socio comercial de Colombia después de Estados Unidos durante muchas décadas, sin embargo por tensiones políticas con los gobiernos venezolanos se ha disminuido drásticamente el intercambio entre ambas naciones hasta dejar la segunda posición a China como socio comercial de Colombia.

Según la Cámara de Integración Económica Venezolana Colombiana, el intercambio comercial entre Venezuela y Colombia se contrajo 28 % en el 2016, en comparación con el mismo período del año anterior, así como disminuciones en las exportaciones venezolanas hacia Colombia en un 20 % al alcanzar los 90 millones de dólares y las importaciones de productos colombianos en Venezuela, registrando una disminución de 29 % al pasar de 527 millones de dólares a 372 millones de dólares en 2016. Esto se explica porque a pesar de la extensa frontera existente entre Colombia y Venezuela, el presidente Nicolás Maduro ha ordenado unilateralmente el cierre de la misma afectando en gran medida el comercio entre los países.

Colombia también hace parte de otras alianzas comerciales como Mercosur que integró desde la década de los 90 a Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay integrándose en el 2012 Venezuela. Sus objetivos fundamentales incluyen la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos, con políticas comerciales y macroeconómicas que permitan las adecuadas condiciones de competencias. La UNASUR a la cual hace parte Colombia, tiene como objetivos construir una identidad y ciudadanía suramericana, al igual que desarrollar un espacio regional integrado. Está formada por los doce estados de Suramérica cuya población conjunta con más de 400 millones de habitantes, representa el 68 % de la población de América Latina.

Lazos pasados Presentes. Colombia históricamente se ha caracterizado por tener relaciones fronterizas y diplomáticas cordiales con sus países vecinos. Sin embargo, la posición geográfica del país ha generado diferentes conflictos limítrofes, específicamente con Venezuela, Ecuador y recientemente Nicaragua. Con los dos primeros países el tema del conflicto armado ha sido una variante muy representativa que ha puesto en enfrentamiento diplomático a ambos países, pues hay evidencias del aparente apoyo del gobierno venezolano a la guerrilla de las FARC y el bombardeo en el que se dio de baja a un cabecilla de dicha guerrilla en territorio ecuatoriano.

Así mismo, Nicaragua ha tenido durante muchos años la firme posición de su soberanía sobre las islas de san Andrés, Providencia y Santa Catalina y sus islotes. Dichas pretensiones llegaron al Tribunal de la Haya en el 2012 donde se propuso dividir con una línea imaginaria el mar territorial colombiano, a lo cual el gobierno se ha opuesto radicalmente a seguir con esta decisión. Todos los anteriores conflictos se han manejado por la vía diplomática.

Contrabalance de los intereses. Colombia cuenta con numerosas ventajas comparativas en las cuales puede lograr potencializar de mejor manera a través de hacer

alianzas con otros países con los que tenga intereses en común. En este sentido, el gobierno a través de la Cancillería y el Ministerio de Comercio ha establecido como estrategia la diversificación de sus relaciones comerciales, con el fin de dejar de depender de Estados Unidos y buscando nuevos mercados donde pueda exportar exitosamente el gran portafolio de bienes y servicios con los que cuenta.

Esta diversificación de relaciones en la agenda tanto bilateral como multilateral de Colombia, se ha visto reflejada en la negociación de nuevos TLC con países asiáticos, la integración de la Alianza del Pacífico y el interés de ingresar a la OCDE como país miembro, lo que le permitiría como economía emergente, acceder a un mercado mundial de grandes proporciones a través de negociaciones en bloque con las economías desarrolladas líderes en el mundo.

Actualmente, Colombia se consolida como la cuarta economía más grande de Latinoamérica, lo cual ha permitido que se considere como uno de los países con mayor crecimiento en los próximos años. Sin embargo, es necesario que consolide las alianzas comerciales con otros actores, específicamente en Asia para dejar de depender de los tradicionales países y bloques comerciales, diversificando además el portafolio de productos mineros y más aprovechamiento de los procesos productivos y cadena de valor para lograr aumentar el bienestar económico de la población.

Conservación de los enemigos. Según Hartmann (D'Alessio, 2015), los Estados prudentes no acumulan más enemigos de los que puede manejar, por lo cual hay que tener enemigos preferiblemente ganándolos y no perdiéndolos, pues no tener enemigos es un monopolio impidiendo a los estados tener estrategias e innovación.

Actualmente Colombia tiene dos temas desafiantes que debe manejar de manera estratégica para cumplir con lo argumentado por D'Alessio. En primer lugar, siendo el segundo socio comercial de Colombia hace unos años, el gobierno venezolano se ha

convertido en la actualidad en un actor amenazante para la estabilidad de la frontera del país, así como para el intercambio comercial existente entre ambas naciones, como ha sido el cierre de la frontera de manera unilateral por el presidente Nicolás Maduro.

Por otro lado, está la entrada de nuevos actores comerciales al mercado nacional, como lo es los productos de origen asiático no necesariamente a través de procedimientos legales, lo cual afecta en gran medida los sectores industrial manufactureros que no pueden competir en precios con estos productos. En este sentido, Colombia debe generar estrategias para mejorar su productividad y competitividad para hacer frente a estos nuevos retos comerciales que obligue al estado a invertir más en innovación y tecnología para el bienestar de la población.

3.1.4 Influencia del análisis en el Departamento de Nariño

Según el análisis realizado en la Teoría Tridimensional de las Naciones y la matriz de intereses nacionales (MIN) en las cuales se lograron identificar los principales objetivos del gobierno nacional a través de su Plan Nacional de Desarrollo, se puede inferir que la consecución de los tres pilares paz, equidad y educación, definen los grandes objetivos de los entes territoriales que logran enmarcarse en las seis estrategias transversales del plan a 2018.

Así mismo, es evidente que el lograr consolidar la paz de manera estable en el país influirá de manera muy positiva en el desarrollo de los objetivos del departamento a largo plazo. Luego de la firma del acuerdo de paz, el proceso de postconflicto puede ser la mejor oportunidad para sostener el crecimiento a partir del campo entre otros sectores económicos. Se estima que el país logrará incrementar entre 1.5% y 2% por año el PIB luego de la firma del acuerdo de Paz.

En este sentido, el Departamento de Nariño puede verse beneficiado en el planteamiento del interés nacional de Colombia en la diversificación de las relaciones comerciales con nuevos socios diferente a Estados Unidos, a través de la participación de

nuevas alianzas como la Alianza del Pacífico y diversos acuerdos comerciales regionales y multilaterales que promuevan el desarrollo económico del país.

La Alianza del Pacífico en este sentido se puede consolidar como una de las herramientas más representativas en términos de aumento de exportaciones y entrada a nuevos mercados a través de la acumulación de origen y los encadenamientos productivos. La acumulación de origen es una oportunidad para las empresas colombianas pues les permite la utilización de sus materias primas y bienes intermedios de los otros países miembros, Chile, México y Perú con el fin de exportar con preferencia arancelaria al interior de la Alianza o para llegar a nuevos mercados en Asia Pacífico como China, Japón e India cumpliendo con las normas origen de los acuerdos.

De los intereses nacionales identificados en la matriz MIN, también sobresale el desarrollo de la infraestructura nacional que impacta positivamente al departamento. Esto a través de los proyectos de 4G conocidos como las Autopistas de Cuarta Generación, que propenden por la modernización del país en vías, puertos y aeropuertos con el fin de lograr aumentar el nivel de competitividad de Colombia frente a otros vecinos. Dichos proyectos están divididos en 3 fases con la participación de varios actores internacionales con experiencia en mega obras, la primera de ellas ya en fase de ejecución, la segunda Ola con firma de acuerdos y concesiones y la tercera Ola ya tiene visto bueno del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES).

Según la Cámara Colombiana de Infraestructura, el 2016 fue un buen año para el sector. De acuerdo con los datos publicados, la inversión realizada a la fecha asciende a cerca de \$5 billones, donde \$4.3 billones se ejecutaron bajo el esquema de participación privada. Estos recursos se traducen en la construcción de más de 370 kilómetros de nuevas calzadas, 9 aeropuertos en obra y la puesta en operación del puerto de Agua Dulce en Buenaventura. El total de la inversión en estos proyectos es de cerca de 40 billones de pesos.

Así mismo, y teniendo en cuenta el proceso de postconflicto, el gobierno nacional deberá dar en 2017 el primer paso para atender 140,000 kilómetros de vías rurales en las próximas dos décadas. Esto se encuentra incluido en el CONPES (CONPES 3857 de abril de 2016), en la cual se calcula que esta inversión se encuentra alrededor de los 50 billones de pesos en los próximos 20 años, sector que crecerá cerca de un 9.7%.

Para Nariño existen diferentes proyectos de infraestructura que mejoraran las condiciones de competitividad del departamento. Se encuentra por ejemplo la Acuapista del Litoral del Pacífico con la financiación del Banco Mundial que prevé el mejoramiento de la conectividad fluvial en 215 Km, la construcción de 4 muelles y el mantenimiento 9 muelles; el proyecto hidroeléctrico del Río Patía con el cual se busca el aprovechamiento del mismo con una capacidad de generación de 1,650 MW y se encuentra en etapa de pre factibilidad y de estudios de Diagnóstico Ambiental de Alternativas y la optimización de la zona Portuaria de Tumaco con un canal de acceso al mismo.

Por otro lado, las condiciones geográficas del país cuentan con las suficientes herramientas para propender por el desarrollo del sector industrial, el sector minero, el sector agrícola, así como las alianzas y acuerdos binacionales y multilaterales pueden influir en el desarrollo de la innovación, ciencia y tecnología a través de firma de acuerdos de cooperación que mejoren las condiciones de la población y disminuyan progresivamente el desempleo del país y de las regiones.

Sin embargo, existen condiciones macroeconómicas en el entorno internacional que impactan directamente a Colombia y por consiguiente al Departamento de Nariño. El 2016 fue un año donde hubo una leve mejoría en la economía mundial cuyo ritmo de crecimiento está alrededor de las tasas del 3% con buenos índices de confianza luego de la crisis del 2009. A pesar de lo anterior, el último trimestre de 2016, las elecciones de Estados Unidos influyeron directamente en la volatilidad de los mercados financieros internacionales lo que

impactó negativamente en los precios de los activos, los tipos de cambio y los flujos de entrada de capitales. Esto ha logrado que aumente las incertidumbres a nivel mundial relacionadas con el resultado de las elecciones en EEUU y la nueva política económica de Trump, más que todo frente a los países subdesarrollados que pueden tener impactos negativos en el comportamiento de sus economías frente a las políticas proteccionistas anunciadas y puestas en marcha por el gobierno estadounidense.

Es importante tener en cuenta que las políticas adoptadas por la nueva administración estadounidense han impactado directamente en el comportamiento del peso mexicano en los últimos meses y por consiguiente pueden influir negativamente en el comportamiento de su economía. Sin embargo se espera que el efecto sobre los demás miembros de la Alianza del Pacífico, Chile, Colombia y Perú, no sea tan significativo.

Así mismo, en diciembre de 2016 la Reserva Federal de Estados Unidos tomó la determinación de subir su tasa de intervención siguiendo una política fiscal que logre reactivar la tasa de empleo y mejorar las condiciones del mercado laboral controlando también la subida de inflación del país del norte.

El precio del petróleo que repercute directamente en las finanzas públicas del país ha tenido una clara tendencia alcista impulsada principalmente por la decisión de los países productores de recortar la oferta. Así, el precio del barril de petróleo alcanzó 55 dólares a mediados de diciembre del 2016, un 19% más alto que en el precio al inicio de noviembre y un 48% más que el precio registrado al cierre de 2015. Se espera que logre estabilizarse el precio en cerca de los 60 dólares por barril. De igual manera, Colombia debe seguir ajustando su gasto teniendo en cuenta que no se ve cercano el repunte de los precios históricos del barril, lo cual le permitirá moderar el déficit actual que tiene de cuenta corriente lo cual ha influido en que la economía crezca al 2% como se anunció en febrero de 2017.

Así mismo, el 2016 tuvo nuevamente una tendencia de devaluación del peso contra el dólar de una manera mucho más controlada y estable que en 2015 llegando a niveles del 12%. Sin embargo, esta situación sigue teniendo impacto sobre el consumo de los bienes importados y la inversión en maquinaria y equipo. A pesar de lo anterior, se espera que esto sea un impulso para la industria nacional de poder desarrollar su potencial y poder aprovechar la coyuntura macroeconómica para su beneficio y sostenibilidad a largo plazo.

Por último la inflación y el consumo, es un factor preocupante para la economía nacional. Durante a el 2016 el banco de la Republica ajusto numerosas veces la tasa de interés, en las que se inició con una tasa del 5.75% y a diciembre del mismo año se ubicaba en 7.75%, ajustes que no se veían desde la época de la crisis en el año 2009 (Banco de la Republica, 2016).

En este sentido, el 2017 se presenta como un año de grandes retos para los factores macroeconómicos del país. Colombia seguirá en el camino de implementar exitosamente el proceso de paz y postconflicto con el fin de fomentar la confianza y la inversión extranjera. Por otro lado, el sector de infraestructura y construcción seguirá consolidándose como el motor de la economía a pesar que debe prestarse mucha atención a los recientes escándalos de corrupción como el caso de Odebrech involucrado en uno de los proyectos de 4G. Del mismo modo el crecimiento y consolidación de los programas de viviendas impulsados por el Gobierno Nacional mejorarán también la calidad de vida de la población y generarán empleo en las regiones menos favorecidas.

También es importante tener en cuenta que durante el 2017 la economía seguirá un proceso de ajuste luego de la reforma tributaria aprobada en diciembre de 2016 que busca solventar en gran medida la capacidad de inversión del gobierno y el gasto público. El incremento del IVA del 16% al 19% tendrá efectos en la confianza del consumidor y en los precios. Las exportaciones tendrán probablemente un mayor dinamismo dada la recuperación

lenta pero constante de la economía mundial y de los principales socios comerciales del país, Estados Unidos y China.

3.2 Análisis Competitivo del País

Para analizar la competitividad del país, se utilizará el rombo de la ventaja nacional diseñado por Michael Porter (2009) en el que se establecen los cuatro atributos que generan o crean ventajas para competir.

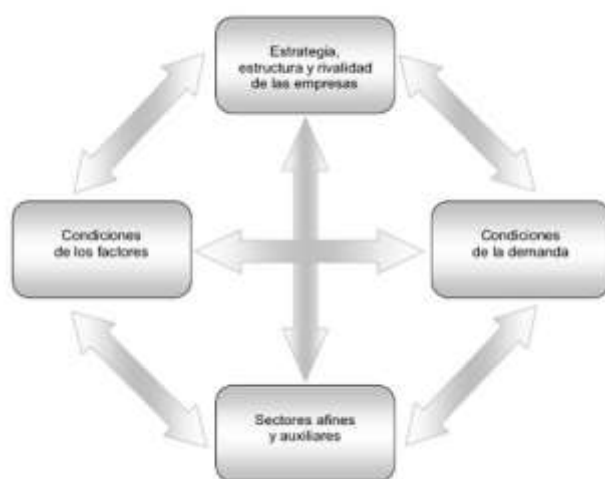


Figura 12. Los determinantes de la ventaja nacional: competitividad de las naciones-modelo del diamante

El siguiente análisis tiene como objetivo revisar cómo Colombia se encuentra posicionada en el mundo, y los cuatro factores basados en las fortalezas del poder nacional que puedan generar o crear ventajas competitivas. Estas son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2015).

3.2.1 Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores se refiere a la situación actual del país en cuanto a los factores de producción. Estos incluyen la mano de obra, capital, recursos naturales, ubicación geográfica y la tierra; la mano de obra, el conocimiento y la infraestructura material,

administrativa, científica y tecnológica entre otros. Es necesario el análisis de estas variables pues determinan la ventaja competitiva frente a otras naciones (D'Alessio, 2015a).

Colombia al ser un país en vía de desarrollo, no ha dirigido sus esfuerzos en el desarrollo de factores que impulsen la competitividad pues ha tenido que enfocarse en el cumplimiento de las necesidades básicas de la población sumado a la financiación del conflicto armado. Por esta razón y en la nueva coyuntura en la que se encuentra el país, el gobierno nacional ha impulsado el esfuerzo en creación de procesos especializados y actividades de investigación que puedan favorecer la creación de riqueza y mejoramiento de la competitividad a través de la creación de ventajas competitivas.

En el más reciente Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (FEM) de 2016-2017 realizado por el World Bank, Colombia mejoró su calificación en el Índice Global de Competitividad (IGC), en una escala de 1 a 7, pasó de 4.23 a 4.28 igual al del año anterior y ubicándose en el puesto 51 entre 138 países, por debajo de Chile (lugar 33) y México (51), aunque por encima de Perú (67), como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3

Índice Global de Competitividad (IGC) 2016-2017

País	Índice Global de Competitividad		Factores					
	Posición (entre 138)	Puntaje (1-7)	Condiciones Básicas		Eficiencia		Sofisticación e innovación	
			Posición (entre 138)	Puntaje (1-7)	Posición (entre 138)	Puntaje (1-7)	Posición (entre 138)	Puntaje (1-7)
Chile	33	4.6	37	5.1	31	4.8	56	3.7
México	51	4.4	71	4.6	45	4.4	50	3.8
Colombia	61	4.3	85	4.3	48	4.4	63	3.6
Perú	67	4.2	77	4.4	57	4.3	108	3.3
Promedio Alianza del Pacífico		4.3		4.4		4.4		3.5

Tomado de Elaboración ANIF con base en el índice global de competitividad del Foro Económico Mundial (FEM) 2016-2017

Este informe analiza el desempeño de las economías a nivel de tres factores: i) eficiencia; ii) condiciones básicas e iii) innovación-sofisticación. Colombia mejoró su calificación en el factor de eficiencia, mientras que los factores de requerimientos básicos e innovación-sofisticación empeoraron marginalmente.

Según ANIF, los principales problemas que se identificaron para la competitividad del país fueron: i) la baja calidad institucional (agravada por la creciente corrupción y la baja independencia judicial); ii) la mala dinámica exportadora (que reduce el tamaño de los mercados); iii) la inadecuada oferta de infraestructura (pese a los avances recientes); y iv) la baja inversión en innovación

Por otro lado, el International Institute for Management Development (IMD, 2016) es un centro internacional pionero en la medición de la competitividad que anualmente publica un Anuario Mundial de Competitividad (AMC), en el que se toma como base indicadores nacionales de desempeño y la percepción de empresarios y dirigentes de cada uno de los países. En este sentido se da una calificación a cada nación en el índice de competitividad agregada (ICA) en el que se tienen en cuenta diversos factores y en el que se miden las economías de escala de 0 a 100 (en el cual 100 es el más competitivo), en donde Colombia pasó de 53.9 en el 2015 a 58.3 en el 2016.



Figura 13. Evolución de la posición de Colombia IMD

Tomado de *Anuario Mundial de Competitividad - IMD, ediciones 2009-*

2016. Posición relativa: porcentaje de países superados por Colombia en escalafón de competitividad.

El informe realiza un análisis con varios factores y sub factores que se analizarán para Colombia a continuación:

Desempeño Económico. Colombia mantuvo una posición estable en este aspecto de un año al otro en el puesto 46 a pesar de que el año anterior había cedido varias posiciones (-6). Los componentes que se tiene en cuenta son: la economía doméstica que descendió

debido al decrecimiento del PIB; el comercio internacional que tuvo aumento del turismo pero un impacto negativo en las exportaciones; inversión internacional que disminuyó considerablemente por la caída de flujos de inversión más que todo en el sector minero y petrolero; empleo que sigue debajo de los dos dígitos, y los precios.

Eficiencia del Gobierno. Colombia desmejora en este aspecto que tiene en cuenta las finanzas públicas por el déficit en la cuenta corriente del gobierno y el balance del gasto; la política fiscal que aumenta por la mejora en el recaudo de impuestos; la estructura institucional que desmejora por la percepción frente al impacto del banco central en la subida de tasas; la legislación empresarial donde la facilidad para la creación de empresas y barreras arancelarias hacen ceder terreno en la posición de Colombia y por último la estructura social que es el de más baja figuración para el país.

Eficiencia Empresarial. Colombia también disminuye en este aspecto que tiene en cuenta la productividad y eficiencia; el mercado laboral que tiene un retroceso en términos de motivación, capacitación tiempo parcial y experiencia internacional pero sobresalen las horas trabajadas y la remuneración de la administración; finanzas en la cual también cae el país explicado por el bajo acceso a capital de riesgo y la capitalización del mercado bursátil; las políticas gerenciales y las actitudes y valores que como percepciones cualitativas tienen variaciones negativas por el área de apertura de la cultura nacional y valores corporativos.

Infraestructura. Es el factor con la calificación más baja al tener en cuenta la infraestructura básica donde los costos de la electricidad e infraestructura energética son variables, de preocupación para los empresarios; infraestructura tecnológica donde las exportaciones de servicios TIC y la regulación aún no está suficientemente desarrollado; infraestructura científica donde han aumentado los graduados en ciencias e ingeniería pero los derechos de propiedad intelectual no están aún bien definidos; infraestructura de salud y

medio ambiente en donde no existen todavía tecnologías verdes ni prioridad en desarrollo sostenibles, y la infraestructura en educación en donde el gasto público en educación por alumno aumentó.

Según el DNP, El departamento de Nariño ocupa actualmente el lugar 20 de 25 en el nuevo índice departamental de innovación del DNP y la OCYT en el cual se miden por pilares el índice departamental de innovación. El informe rescata que el departamento tiene como fortalezas el comercio y competencia al tener acceso a mercados de exportaciones no agrícolas y por el ambiente de negocios. Por otro lado, tiene que seguir trabajando en los índices de inversión específicamente en capitalización bursátil y en el desarrollo de servicios creativos en la producción y entretenimiento y medios de comunicación globales. (DNP, 2016) como se muestra en la tabla 4.

3.2.2 Condiciones de la demanda del Departamento de Nariño

De acuerdo con Porter (2009), la calidad de la demanda interna es más importante que la cantidad para poder determinar una ventaja competitiva. En la medida que los consumidores locales tengan un mayor nivel de información, son exigentes, si existen segmentos especializados o si tienen otro requerimiento sobre los productos que están en el mercado, la economía tendrá mayores oportunidades para desarrollar ventajas competitivas en donde se da espacio para la innovación para responder ante las nuevas y variables necesidades de los consumidores.

En este sentido la demanda hace referencia a los clientes objetivos del departamento de Nariño. Para este análisis es necesario tener en cuenta: la composición o naturaleza de las necesidades de los compradores, el tamaño y patrón del crecimiento de la demanda interna y externa, y los medios por el cual se dan las preferencias domésticas de un país, las cuales son transmitidas a los mercados extranjeros.

Tabla 4

Posición de Colombia - índices y Subíndices de Competitividad.

Posición en:	Posición			Cambio de posición absoluta		Posición relativa (%)			Cambio en posición relativa	
	2016	2015	2014	15-16	14-15	2016	2015	2014	2016	2015
Escalafón/Factor/Subfactor	2016	2015	2014	15-16	14-15	2016	2015	2014	2016	2015
Número de Países	61	61	60							
Posición general	51	51	51	0	0	16.4	16.4	15.		0
Desempeño económico	46	46	40	0	-6	24.6	24.6	33.		3
Economía domestica	40	36	34	-4	-2	34.4	41.0	43.		3
Comercio Internacional	59	60	56	1	-4	3.3	1.6	6.7	1.6	-5.0
Inversión internacional	36	27	30	-9	3	41.0	55.7	50.		0
Empleo	24	31	30	7	-1	60.7	49.2	50.		0
Precios	16	34	25	18	-9	73.8	44.3	58.		3
Eficiencia del Gobierno	53	51	49	-2	-2	13.1	16.4	18.		3
Finanzas publicas	37	34	34	-3	0	39.3	44.3	43.		3
Política fiscal	20	22	18	2	-4	67.2	63.9	70.		0
Estructura institucional	53	50	51	-3	1	13.1	18.0	15.		0
Legislación empresarial	49	47	50	-2	3	19.7	23.0	16.		7
Estructura social	59	59	59	0	0	3.3	3.3	1.7	0.0	1.6
Eficiencia empresarial	45	41	48	-4	7	26.2	32.8	20.		0
Productividad y eficiencia	54	51	55	-3	4	11.5	16.4	8.3	-4.9	8.1
Mercado laboral	28	27	28	-1	1	54.1	55.7	53.		3
Finanzas	49	46	46	-3	0	19.7	24.6	23.		3
Practicas gerenciales	34	34	42	0	8	44.3	44.3	30.		0
Actitudes y valores	44	41	47	-3	6	27.9	32.8	21.		7
Infraestructura	56	54	56	-2	2	8.2	11.5	6.7	-3.3	4.8
Infraestructura básica	51	50	51	-1	1	16.4	18.0	15.		0
Infraestructura Tecnológica	56	55	55	-1	0	8.2	9.8	8.3	-1.6	1.5
Infraestructura científica	57	56	57	-1	1	6.6	8.2	5.0	-1.6	3.2
Salud y medio ambiente	50	47	48	-3	1	18.0	23.0	20.		0
Educación	57	56	57	-1	1	6.6	8.2	5.0	-1.6	3.2

Adaptado de *DNP con base en el anuario mundial de competitividad.* (AMC) International Institute for Management. 2016

Si analizamos principalmente la demanda interna en Colombia puede verse que cada vez más los consumidores locales tienen mejor acceso a la información a través de la televisión y principalmente internet. Esto influye directamente en las preferencias de los consumidores que cada vez tienen mayores exigencias y requerimientos en el momento de comprar un producto. Ya no solo tiene que ver la calidad y el precio, sino el valor agregado

que genere a su necesidad y que la empresa u organización cumpla con ciertos estándares de cuidado del medio ambiente, responsabilidad social empresarial etc.

En los últimos años Colombia ha trabajado arduamente para mejorar las condiciones educativas y el acceso a la educación de la población nacional como parte del programa de superar la desigualdad y mejorar el bienestar de sus habitantes. Con base en lo anterior el Ministerio de Educación Nacional estableció cinco ejes temáticos para desarrollar la política educativa que marcará el camino para llegar a hacer de Colombia la nación mejor educada de América Latina en 2025 conjuntamente y cumpliendo los principios de la OCDE en esta materia.

Sin embargo, y a pesar de estos programas, tan sólo en ocho departamentos del país se cumplió la meta del Gobierno nacional frente a los Objetivo del Desarrollo del Milenio en el 2000, de reducir el analfabetismo en un 1% entre la población de 15 a 24 años. Para la ONU, un territorio libre de analfabetismo debe tener una cifra cercana al 3.8% y según el DANE Colombia tiene una tasa promedio nacional de 5.7%.

El departamento de Nariño al haber sido uno de los territorios que tuvo mayor impacto por el conflicto armado, según cifras del Ministerio de Educación Nacional y el DANE tiene una media de analfabetismo del 8.3%, luego de Chocó con 16.2%; Magdalena con 10.7%; Cesar con un 10.6% y Bolívar con 9.4% como se puede ver en la figura 14.

Lo anterior evidencia que a pesar que el departamento tiene un gran potencial en el mercado interno, a nivel local debe enfocarse mucho más en desarrollar e implementar políticas de acceso a la educación pues de esto también depende que su población pueda especializarse y consolidarse como una fuerza de capital humano y de conocimiento vital para el desarrollo del plan estratégico y sus objetivos a largo plazo.

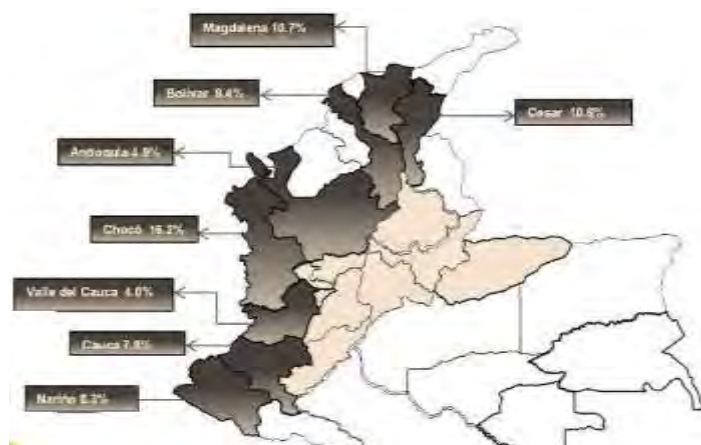


Figura 14. Tasas de Analfabetismo en Departamentos más afectados por el conflicto armado Tomado de Programa Nacional de Alfabetización y Educación de Adultos Ministerio de Educación DNP 2016.

En términos de demanda externa para los productos o servicios que pueda prestar el departamento, es importante tener en cuenta la concentración del país para destino de exportación. A octubre de 2016, la participación de las exportaciones no minero-energéticas aumentó en un 5% respecto al mismo periodo del año anterior. En el transcurso del período enero-octubre de 2016, las exportaciones no minero-energéticas representaron el 46.1% de las exportaciones totales colombianas. Además registraron una variación negativa de US\$1,190 millones respecto al mismo periodo de 2015, es decir, un decrecimiento del 9.4%.

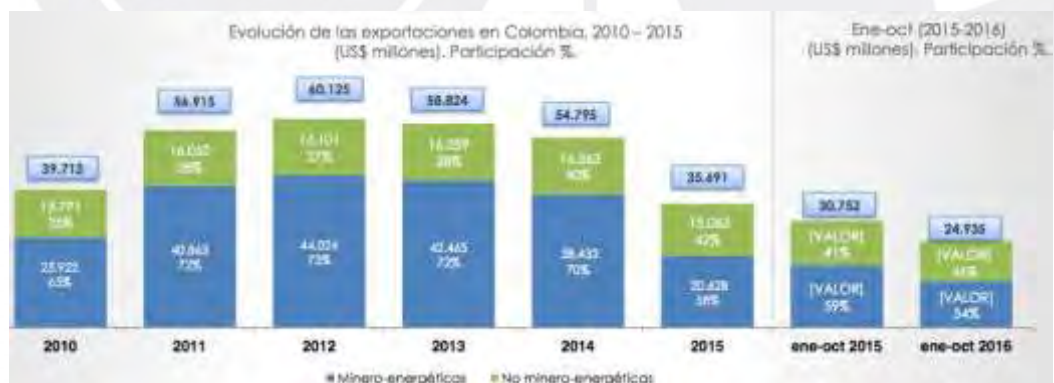


Figura 15. Evolución de las exportaciones en Colombia, 2010-2015 Tomado de Procolombia y DANE. Análisis Exportaciones Colombia 2016.

Sin tener en cuenta el sector minero-energético, los sectores agrícola, agroindustrial, químico, flores y plantas vivas, plástico y caucho, representaron el 63.96% de las exportaciones colombianas. Entre ellos, el café tiene un 15.5% de participación con USD

1,779 M; flores un 9.4% con USD 1,106 M; banano representa un 6.4% con USD 734 M y plástico en formas primarios un 5.6% con USD 642 M.

Tabla 5

Exportaciones colombianas no minero-energéticas-país destino

Nº	País Destino	Ene-Oct 2015 US\$ FOB	Ene-Oct 2016 US\$ FOB	Part. 2016	Var. 15/16	Var.Neta
1	Estados Unidos	3,168,060,517	3,138,293,685	27.30%	-0.90%	-29,766,832
2	Ecuador	1,138,829,944	920,144,861	8.00%	-19.20%	-218,685,083
3	Perú	826,756,867	726,922,156	6.30%	-12.10%	-99,834,711
4	México	660,308,376	702,424,390	6.10%	6.40%	42,116,014
5	Venezuela	833,437,071	559,174,557	4.90%	-32.90%	-274,262,513
6	Brasil	630,349,300	506,128,403	4.40%	-19.70%	-124,220,896
7	Bélgica	397,492,378	334,949,462	2.90%	-15.70%	-62,542,917
8	Chile	390,736,195	323,035,066	2.80%	-17.30%	-67,701,128
9	Países Bajos	308,582,817	316,178,067	2.80%	2.50%	7,595,249
10	Alemania	325,706,563	315,394,906	2.70%	-3.20%	-10,311,657
	Otros	4,006,822,367	3,654,170,279	31.80%	-8.80%	-352,652,089
	Total general	12,687,082,396	11,496,815,832	100.00%	-9.40%	-1,190,266,564

Adaptado de *Procolombia y DANE. Análisis Exportaciones Colombia 2016*.

Así mismo, los destinos más representativos para exportación siguen siendo Estados Unidos, Ecuador y Perú. Sin embargo, los destinos de mayor crecimiento entre enero y octubre de 2016, respecto al mismo periodo en 2015 fueron México, Panamá, India, Irak y Corea del Sur mostrando un crecimiento en el sector de vehículos y otros medios de transporte, plástico y caucho, sector pecuario, químico y metalmecánica.

Para el Departamento de Nariño, en 2015, las exportaciones no tradicionales participaron con el 46.9%, dentro de las cuales la mayor representatividad fue de agropecuario, alimentos y bebidas (85.3%) que creció 26.9%. Para las tradicionales, que registraron un peso de 53.1%, tuvo mayor participación los bienes agropecuarios (100%) con un decrecimiento de 18.6%, respecto al año anterior (Banco de la República y Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016). Lo anterior le da un potencial significativo al sector agropecuario para fomentar las exportaciones a los países de la alianza del pacífico y ser parte de los encadenamientos productivos.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas otros departamentos

Según Porter (2009) son las condiciones en las que la nación rige el modo con el cual las empresas, se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna. Colombia actualmente se encuentra en un proceso interno de implementación de un proceso de paz muy esperado por los nacionales y por el mundo entero, lo cual le otorga grandes ventajas para la inversión extranjera directa y el comercio internacional.

Así mismo, y gracias a las nuevas alianzas estratégicas a nivel bilateral, regional y multilateral, Colombia cuenta con grandes perspectivas de recibir flujos importantes de inversión extranjera y comercio internacional que fomenten el desarrollo del país y el bienestar económico del mismo.

En cuanto al departamento de Nariño, su estrategia se encuentra plasmada en el Plan Participativo de Desarrollo Departamental 2016-2019, llamado "Nariño Corazón del Mundo" (Gobernación de Nariño, 2016) en el que tiene como pilares la innovación social, economía colaborativa y un gobierno abierto respondiendo a nuevas tendencias de innovación política. En este sentido, el departamento cuenta con lineamientos claros para cumplir sus objetivos enmarcados en el plan nacional de paz territorial con equidad social, crecimiento, innovación verde e integración regional.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Colombia tiene una gran capacidad exportadora en un amplio portafolio de productos. Sin embargo, históricamente se ha concentrado en productos minero energéticos que han hecho sucumbir a la economía en lo denominado *enfermedad holandesa*, evidenciada recientemente por la dependencia de la exportación de crudo cuyo desplome de precio a nivel internacional afectó directamente las finanzas públicas del país. Paralelamente además, este fenómeno influye en la desaceleración de la industria nacional al concentrarse en las exportaciones de bienes no productivos.

En este sentido, y luego de la devaluación y la disminución de los ingresos por cuenta de la exportación de crudo, Colombia ha intentado diversificar su portafolio de productos así como los destinos de exportación a través del fortalecimiento del sector industrial nacional a través de las alianzas y acuerdos comerciales que buscan el aprovechamiento de las ventajas competitivas y un mejor posicionamiento a la hora de negociar e ingresar a nuevos mercados.

Para el departamento de Nariño, los sectores relacionados directamente son el de infraestructura y construcción a través de los Proyectos Estratégicos de Interés Nacional (PINEs) de obras públicas y concesiones. Así mismo, el sector agrícola puede desarrollarse con potencial exportador como una de las cadenas productivas con mayor proyección por las inmensas ventajas comparativas de la región, teniendo en cuenta que en el 2015 se incrementaron las exportaciones de aceite de palma, atunes de aleta amarilla, cueros, naranjas y cacao que podrían seguirse fomentando una vez exista una política agrícola clara; y el de logística y transporte al tener acceso directo al Pacífico, el Puerto de Tumaco podría consolidarse como nueva alternativa para el comercio exterior del país. Por último, puede anotarse que Nariño tiene un potencial de desarrollo de energías renovables como eólica y solar que deberían revisarse como parte del avance tecnológico y de innovación que busca la región.

Como sectores de apoyo se requiere claramente el sector gobierno para sacar adelante las iniciativas y estrategias planteadas por el departamento a largo plazo y el sector financiero para lograr el apalancamiento de las obras en infraestructura departamental.

3.2.5 Influencia del análisis en Departamento de Nariño

El análisis realizado sobre los factores internos en el proceso estratégico contribuye a identificar las fortalezas y debilidades existentes para el departamento. Estos factores internos se alinean a los objetivos estratégicos de la organización y la visión de largo plazo planteada desde un inicio.

Las debilidades sirven para analizar en qué se puede enfocar las estrategias para mejorar neutralizando las amenazas que ponen en peligro la consecución de los objetivos de largo plazo. Por otro lado, las fortalezas dan la posibilidad de aprovechar al máximo las oportunidades del entorno con el fin de crear ventajas competitivas.

Con base en lo anterior, y la coyuntura actual analizada previamente, se logra identificar un gran potencial de crecimiento y mejora de condiciones actuales no solo para Colombia sino para el departamento que puede aprovechar las fortalezas del país para consolidarse como uno de los departamentos líderes de la nación atrayendo mayor inversión extranjera y accediendo a nuevos mercados.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En este análisis se evalúan las fuerzas externas de la región como son: Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P), las fuerzas económicas y financieras (E), fuerzas sociales, culturales y demográficas (S), fuerzas tecnológicas y científicas (T) y fuerzas ecológicas y ambientales (E).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La república democrática colombiana se ha consolidado como una de las democracias más antiguas y estables de América Latina. El poder ejecutivo colombiano está encabezado por el presidente, el vicepresidente y el gabinete de ministros. El presidente y el congreso (102 senadores y 122 representantes) son elegidos por voto popular por períodos de cuatro años. Los 32 departamentos colombianos y el Distrito Capital de Bogotá tienen autonomía administrativa y financiera.

Cada departamento tiene un gobernador y una asamblea elegida directamente por períodos de cuatro años; algunos departamentos con municipios grandes tienen subdivisiones administrativas locales especiales. Cada departamento está dividido en municipios, cada uno con un alcalde y un concejo. El gobierno central establece las principales prioridades para

todos los niveles de gobierno a través de un sistema de planificación conocido como Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018: Todos por un Nuevo País (PND) liderado por el presidente Juan Manuel Santos.

Así mismo, Colombia ha establecido diferentes instituciones de auditoría y control, junto con sistemas de información y herramientas de evaluación de desempeño para enfrentar la corrupción y mejorar el proceso de formulación de políticas que muchas veces se ven afectadas por este flagelo (OCDE, 2013). Sin embargo, Colombia aún se encuentra con el gran reto de lograr coordinar los niveles de gestión departamental para lograr equidad e igualdad regional que hoy en día es deficiente.

Por otro lado, Colombia como se ha mencionado con anterioridad se encuentra en un proceso de implementación del acuerdo que paz que traerá sin duda altos niveles de desarrollo creando sinergias con las ya conocidas ventajas competitivas del país. El reto se encuentra en la creación de un marco jurídico propicio para el postconflicto así como encontrar las herramientas necesarias para la reinserción de guerrilleros a la sociedad y encontrar los recursos de manera sostenible y autosuficiente para financiar este largo proceso de post conflicto y transformar este potencial en la base de un crecimiento sólido, incluyente y sostenible.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según la Constitución Política de 1991, El Banco de la Republica es el encargado de velar por la política monetaria, cambiaria y crediticia del país, manteniendo la capacidad adquisitiva del peso colombiano y administrar las reservas internacionales, ser prestamista y banquero de los establecimientos de crédito y servir como agente fiscal del Gobierno.

Periódicamente, la junta del Banco de la República se reúne con el fin de determinar los lineamientos y políticas que considere necesarias para regular la liquidez de la economía y

facilitar el normal funcionamiento del sistema de pagos, velando por la estabilidad del valor de la moneda y el crecimiento de la economía a largo plazo.

De acuerdo al informe de la junta directiva del banco de la republica (Banco de la Republica, 2017), la inflación anual en diciembre se redujo por quinto mes consecutivo y se situó en 5.75%, superando de todas formas la meta de 3%. Algo similar sucedió con los indicadores de inflación básica, y con las expectativas futuras. También continuó la desaceleración del IPC de alimentos, aunque a un ritmo más lento del esperado, y la de los bienes y servicios más impactados por la fuerte depreciación nominal pasada.

El fenómeno del niño tuvo un efecto muy fuerte en la inflación y la depreciación en el 2016, sin embargo se espera que estos impactos se vayan diluyendo poco a poco y que junto con las medidas tomadas por BanRep de aumentar las tasas de interés se logre la meta de inflación en 2017. El promedio de las expectativas de inflación, que alcanzó su mayor nivel en julio de 2016 (6.61%), se situó en diciembre en 5.6%.



Figura 16. Inflación Histórica total al consumidor.

Tomado de *Publicaciones Banco de la República* 2017.

Con la finalidad de suministrar liquidez al sistema bancario y desincentivando el estímulo al gasto privado ayudando para lograr reducir la inflación, la Junta directiva de

Banco de la República desde septiembre de 2015 inició incrementos progresivos desde un nivel de 4.5% hasta 7.75% en julio de 2016. Esto se ve reflejado directamente en el aumento de las tasas de captación y de colocación del sistema financiero, encareciendo el crédito y aumentando las tasas de remuneración en las cuentas de ahorro.

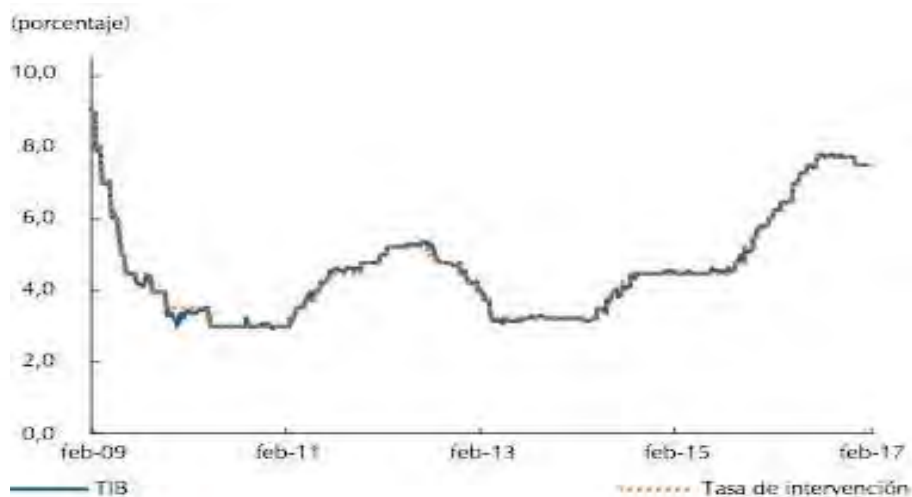


Figura 17. Tasas de intervención del Banco de la República y Tasa de Interés Interbancaria (2009- 2017). Tomado de Banco de la República, Superintendencia Financiera de Colombia 2017.

Así mismo y con respecto a la actividad económica, el crecimiento de Colombia fue del 2% en 2016 como resultado de la desaceleración, los bajos precios del petróleo, la inflación, devaluación e índices de confianza. Se estima también que el déficit en la cuenta corriente se sitúe entre 4.3% y 4.7% del PIB, con 4.5% como cifra más probable.

Por otro lado, los analistas aseguran que el consumo privado crecerá en un 2.6% marginalmente más en 2017 frente al 2016 que creció un 2.3%. Esto se explica por el incremento del IVA impuesto en la reforma tributaria de diciembre de 2016 y el aumento en los impuestos a las personas naturales de ingresos altos. También se tiene en cuenta que habrá una mayor tasa de desempleo y una disminución de las tasas de interés de la política monetaria que afectara directamente el consumo de los hogares. (BBVA Research, Perspectivas 2017).

Sectorialmente, la agricultura, junto con la construcción y la industria serán los sectores que crecerán por encima del promedio de toda la economía en 2017. En primer lugar, se estima que la agricultura aumentará su producción cerca del 4%, la construcción, impulsada por los proyectos de infraestructura 4G y la vivienda de interés social crecerá cerca del 3.5%. La producción industrial, apoyada en la mayor demanda externa y en el aumento de su capacidad instalada crecerá por encima del 3.5%. El turismo seguirá teniendo un comportamiento positivo al mejorar la percepción de seguridad en el país y la devaluación que favorece a los turistas extranjeros materializando las ganancias en seguridad y la debilidad del tipo de cambio. Por último, la minería no logrará recuperarse aún teniendo en cuenta la disminución en la producción de petróleo nacional y a pesar de la estabilidad de los precios internacionales de crudo, no se llegará a los niveles que anteriormente tenía la bonanza petrolera.



Figura 18. PIB por Oferta sectorial (%).

Tomado de *BBVA Research. Perspectivas 2017*.

Para el 2017 se estima un mejoramiento y crecimiento del PIB en comparación al 2016 apalancado en la inversión, tanto la proveniente de obras civiles como por la industria manufacturera y la minería. Se prevé además una recuperación gradual de los precios de las materias primas y la continuación de los buenos resultados en la industria, determinando tasas

de crecimiento para la inversión por encima del crecimiento del total del PIB. El crecimiento de la actividad económica mundial, la mejora en los precios del petróleo y la puesta en marcha del plan de postconflicto serán factores que influirán directamente en la recuperación de la economía.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según las estimaciones del DANE, la población colombiana creció 39.27% entre 1985 y 2005, pasando de 30,794,425 a 42,888,592 habitantes. Haciendo una proyección para el año 2020, la población del país habrá alcanzado un total de 50,912,429. La tasa de crecimiento anual de la población es de 1.24%. Por otro lado, en Colombia, la esperanza de vida al nacer ha mostrado un aumento significativo desde hace varias décadas. Desde 1985 este indicador aumentó 6 años para la población en general (situándose en 74 años en 2010), y se espera alcance un nivel de 76.15 años en 2020. La esperanza de vida es mayor para las mujeres que para los hombres. En 1985, las mujeres vivían en promedio 6.8 años más y en 1995 la diferencia alcanzó un máximo de 8 años. Se estima que en 2020 la diferencia en la esperanza de vida entre mujeres y hombres alcanzará 6.31 años. (DANE, 2016).

La mayoría de los colombianos (76%) vive en zonas urbanas, aunque los índices de urbanización varían significativamente a lo largo del país (OCDE, 2015a). Existe una clara concentración de la población y los correspondientes niveles de desarrollo en las principales ciudades del país que tienen además poblaciones superiores a un millón de habitantes. La población y los niveles de desarrollo están concentrados en algunos departamentos ciudades (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla). De los 1,122 municipios existentes, unos 746 tienen menos de 20,000 habitantes que se caracterizan principalmente por no tener suficientes condiciones de seguridad y empleo y están marginadas de los centros urbanos, pues la infraestructura del país no se encuentra lo suficientemente desarrollada para interconectar dichas poblaciones.

Según el DANE en el año 2015, se redujo en 1.7 puntos porcentuales el Índice de Pobreza Multidimensional, IPM, equivalente a 700 mil personas. En 2014 fue de 21.9 % y en 2015 pasó a 20.2 %. Sin embargo, la pobreza y la desigualdad siguen siendo retos considerables para Colombia y son aún más pronunciados entre una región y otra. Aproximadamente uno de cada tres colombianos vive en condiciones de pobreza (33%), una cifra mayor a la de cualquier país de los países miembros de la OCDE. (OCDE, 2015a, 2014c). La desigualdad total, según el índice de Gini, es muy alta (0.539) y comparable con la de países como Haití, Honduras y Sudáfrica (Banco Mundial, 2015).

A lo largo de las regiones de Colombia, las tasas de pobreza son mucho más pronunciadas en zonas rurales, llegando a más del 55% en La Guajira y superando el 62% en Cauca y Chocó (DNP, 2015). El ingreso por regiones también puede variar considerablemente pues como lo menciona el análisis del OCDE, el departamento con mayores ingresos, el Meta productor de petróleo principal en Colombia alcanza a tener un PIB per cápita 10 veces superior al del departamento más pobre, Vaupés. Los indicadores de salud, nutrición y acceso a los servicios básicos, como el agua potable, también varían de un departamento a otro. (OCDE, 2015). La reducción de la pobreza extrema a nivel nacional fue de 0,2 puntos porcentuales, mientras en 2014 fue de 8.1% en 2015 se ubicó en 7.9%. Eso significa que cerca de 24 mil personas salieron de la pobreza extrema en Colombia. El valor de la línea de pobreza monetaria extrema, por hogar, para el año 2015 fue de \$408,436. (DANE, 2016).

Otro aspecto a tener en cuenta es el desempleo. El DANE anunció recientemente que en el período enero – diciembre de 2016, la tasa de desempleo fue 9.2%, aumentando 0.3 puntos porcentuales respecto al mismo período del año anterior (8.9%). En diciembre de 2016 la tasa de desempleo en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 9.8%, igual proporción para el mismo mes de 2015. Aunque la tasa de empleo global de Colombia

(76%) está ligeramente por encima del promedio de la OCDE (73%), casi el 70% de la fuerza laboral está empleada en la economía informal (OCDE, 2015b). Esto no solo afecta directamente el acceso de los ciudadanos a condiciones mínimas de prestaciones sociales, sino que imposibilita que puedan cotizar para pensión y salud.

Este fenómeno de la informalidad es mucho más representativo en los sectores como la construcción y la agricultura en los que no se requiere mano de obra tecnicada o calificada para acceder a un empleo. Mejorar las competencias y los vínculos con el mercado laboral formal será importante para reducir la informalidad, disminuir las desigualdades y fortalecer el crecimiento y la productividad.



Figura 19. Tasa de Desempleo total nacional Diciembre 2011-2016

Tomado de <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4048-mercado-laboral-ano-2016-y-diciembre-2016>

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La fuerza relacionada con las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se consolidan hoy en día como una ventaja a nivel mundial si se quiere competir y entrar a nuevos mercados de manera exitosa, sostenible y rentable en el tiempo. La tecnología es hoy en día una herramienta fundamental para lograr mejorar la optimización de costos de las

organizaciones, aumentar la eficiencia operativa y mejorar los ingresos de manera gradual y estable.

Este factor sin lugar a dudas se ha convertido en un pilar de cambio en las reglas de juego de las organizaciones en el mercado. Cada vez más la tecnología y la información dan herramientas al consumidor para ser más exigente, cambiar de gustos y valorar temas adicionales como la RSE y las buenas prácticas de las compañías que ofrecen sus productos. Así mismo, la competencia y la industria se ven obligadas a hacer cambios en sus procesos o en sus productos finales o estructuras organizacionales con el fin de responder a estas nuevas tendencias y gustos del consumidor.

En este sentido, los gobiernos aparte de las empresas y organizaciones privadas tienen como objetivo impulsar el desarrollo de la tecnología y la innovación a través del establecimiento de políticas e iniciativas que permitan y promuevan el acceso y el crecimiento de estas herramientas a la población, mejorando en el mediano y largo plazo el crecimiento y competitividad del país de manera sostenible.

Las nuevas tendencias a nivel mundial muestran que las TIC están transformando la forma de hacer negocios y las economías como tal y se consolidan como un gran motor de crecimiento. Sin embargo, en Colombia, la inversión del PIB en este rubro no alcanza al 1% del total, a gran diferencia del sector privado quienes son los que invierten en gran medida en investigación y desarrollo específicamente en los sectores de comunicaciones e industrial. En este sentido, el gobierno nacional conjuntamente con Colciencias han realizado diversas iniciativas para promover el desarrollo de las TIC y de la innovación en el país, a través de la participación activa de dichas compañías innovadoras y realizado diversas convocatorias para impulsar la ciencia, la tecnología y la innovación en Colombia.

Con Colciencias, el gobierno nacional público un calendario de convocatorias para el 2017 que tienen como objetivo impulsar la ciencia, tecnología y la innovación en Colombia.

El valor de las convocatorias es de 1 billón de pesos enfocado a la capacitación de alto nivel, apoyo a las investigaciones científicas en la que se logre impulsar diferentes sectores a través de la investigación y desarrollo tecnológico. Así mismo, el gobierno ha destinado un rubro especial para premiar a las empresas que tengan iniciativas de innovación a través de beneficios tributarios, en la cual espera promover la innovación de cerca de 2000 empresas a nivel nacional. (Colciencias, 2017).



Figura 20. Evolución del sector TIC en Colombia 2009-2015

Tomado de DNP y DANE. Evolución del Sector TIC en Colombia 2009-2015

Así mismo, y con el fin de promover la innovación y adelantos tecnológico en las regiones, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT) presentaron en el 2015 la primera versión del Índice de Innovación Departamental (IDIP) para Colombia, con el fin de reconocer que el desempeño de un territorio en materia de innovación a través del análisis y la interacción entre las diferentes redes de actores e instituciones públicas y privadas. En dicho documento se establecen las capacidades y condiciones sistémicas por departamento así como la identificación de fortalezas y oportunidades que sirvan de herramienta para los tomadores de

decisiones y que fomenten la investigación, la transferencia de conocimiento y tecnología y la innovación como elementos claves de desarrollo.

La digitalización es la clave para aumentar la productividad del país y se compone en seis factores que reflejan el desarrollo del sector en el país: la asequibilidad; confiabilidad; accesibilidad; capacidad; utilización y capital Humano (DNP, 2016). En este contexto, el gobierno nacional tiene como metas 2014-2018 lograr:

- a) Crear más de 1,400 empresas de la industria TI para lograr 3,200 en el 2018
- b) Acceso a la carpeta ciudadana digital a más de 1.5 millones de colombianos
- c) Capacitar a más de 4,000 servidores públicos para fortalecer la gestión de TIC
- d) Promover el teletrabajo con cerca de 120,000 personas esta modalidad
- e) Triplicar las conexiones de internet de banda ancha pasando de 9.7 millones a 27 millones de conexiones (similar a Bélgica e Italia)
- f) Lograr la cobertura de 4G en 1,100 municipios del país
- g) Apertura más de 1,000 zonas de WI-FI públicas
- h) Lograr el 100% de cobertura nacional de televisión digital (terrestre y DTH)

El desarrollo de estas nuevas tendencias tecnológicas es uno de los retos más grandes que tiene Colombia y por consiguiente sus departamentos para lograr ser realmente competitivos y aprovechar las ventajas competitivas para acceder a nuevos mercados y aumentar la economía y por consiguiente el bienestar.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Cada vez es más evidente la importancia del cuidado del medio ambiente así como la puesta en marcha de políticas corporativas sostenibles que garanticen buenas prácticas verdes que conserven el medio ambiente o mitiguen los daños causados por las actividades económicas. En Colombia, el Ministerio de Medio Ambiente ha promovido diversas iniciativas y políticas con el fin de lograr consolidar un crecimiento ambientalmente

sostenible para el país, intentando reducir el efecto invernadero y las emisiones de carbono en un 20% al 2030, así como lograr tareas prioritarias de conservación del territorio nacional.

En el 2014, el Ministerio de Ambiente junto con un grupo de investigadores de la Universidad de los Andes determinó 85 acciones en distintos sectores económicos que conducirían a lograr tal meta en la próxima década. Sin embargo, Colombia tiene el reto de lograr la delimitación de páramos, la creación de nuevos parques nacionales y el control de la minería ilegal que afectan enormemente y a largo plazo la gran diversidad con la que cuenta el país como ventajas competitivas.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como lo menciona D'Alessio (2015), el objetivo de la evolución de los factores externos es lograr identificar las oportunidades que podrían beneficiar a una organización así como las amenazas que podrían evitarse. Esta matriz permite resumir y evaluar la información política, gubernamental, y legal (P), económica y financiera (E), social, cultural y demográfica (S), tecnológica y científica (T); y ecológica y ambiental (E) para luego lograra cuantificar estos resultados y permitir a las organizaciones en responder a estos factores tanto de manera ofensiva como defensiva.

En este sentido, la matriz de los factores externos del Departamento de Nariño, se encuentran consolidadas en la Tabla 6 en donde se presentan 10 factores determinantes de éxito en total, los cuales seis son oportunidades y cuatro son amenazas. Dependiendo de la importancia de los factores, se le asignó a cada uno de ellos un peso relativo, así como una calificación que resume la relevancia y efectividad de dicha estrategia para el desarrollo del Departamento de Nariño.

El resultado obtenido en el total de las ponderaciones de oportunidades y amenazas identificadas en la matriz MEFE fue de 1.91, el cual indica que Nariño actualmente no está aprovechando totalmente las oportunidades y no está neutralizando de manera estratégica las

amenazas. Hay un claro espacio para la mejora pues definitivamente puede potencializar en mayor medida las oportunidades ofrecidas por el entorno y lograr mitigar con mayor eficiencia las amenazas.

Tabla 6

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Firma de Acuerdos Comerciales- Alianza del Pacífico	0.15	2	0.60
2 Proceso de Postconflicto luego de la firma de acuerdos de Paz	0.12	2	0.24
3 Crecimiento del sector de infraestructura y construcción	0.1	3	0.72
4 Posición geográfica privilegiada con acceso directo al Pacífico	0.11	2	0.18
5 Desarrollo del sector de tecnología e innovación en el país	0.09	1	0.32
6 Fortalecimiento de otros sectores productivos no minero-energéticos	0.13	2	0.40
Subtotal	0.7		1.41
Amenazas			
1 Variaciones del tipo de cambio, aumento de la inflación	0.07	1	0.07
2 Disminución de la inversión extranjera	0.06	2	0.12
3 Corrupción	0.1	1	0.1
4 Seguridad	0.07	3	0.21
Subtotal	0.3		0.5
Total	1.00		1.91

Así mismo, la oportunidades de mayor trascendencia en el análisis son la firma de los acuerdos comerciales que ha realizado Colombia en los últimos años a nivel bilateral y multilateral, especialmente el del ingreso a la Alianza del Pacífico que se consolida como la oportunidad más clara de lograr acceder a nuevos mercados con los productos locales; aprovechar los encadenamientos productivos con el resto de países de la alianza manteniendo las normas de origen y así obtener beneficios arancelarios a los cuales no tendría acceso el país si lo negociara bilateralmente.

Por otro lado, el acceso a acuerdos de cooperación para el fomento de la educación y avances en la tecnología que ofrece la Alianza, puede consolidarse como una gran oportunidad que puede aprovechar el departamento para acceder a nuevas fuentes de

conocimiento y capacitación para su capital humano, así como el avance de tecnología que puede aplicarse a los diversos sectores productivos de la región.

Así mismo, se menciona el crecimiento del sector de infraestructura donde Nariño tiene varios proyectos pendientes de desarrollar que puede potencializar el crecimiento del PIB departamental, así como influir en el desempleo y la mejora de las condiciones de competitividad. Es muy importante de igual manera tener en cuenta que estos factores podrán ser aprovechados siempre y cuando se logre la implementación del plan de postconflicto de manera exitosa, pues Nariño ha sido históricamente uno de los departamentos con mayor impacto del conflicto interno y la consolidación de los acuerdos de Paz es el camino inicial para que pueda desarrollar todo el potencial de manera estratégica y sostenible a largo plazo.

La amenaza más evidente es la corrupción. Lastimosamente, este flagelo está presente tanto en las entidades centrales como en los gobiernos departamentales y puede impactar negativamente no solo en el desarrollo de los proyectos en diversos sectores sino desmejorar las condiciones de la población, al no tener las condiciones requeridas mínimas en salud, educación e infraestructura entre otros. Por otro lado, una amenaza latente son las variaciones del tipo de cambio, el aumento de la inflación y la pérdida de confianza del consumidor que hoy se encuentra golpeado por la reciente reforma tributaria y el aumento del IVA del 16% al 19% y la disminución de inversión extranjera.

3.5 Departamento de Nariño y sus Competidores

Para lograr un análisis externo de Nariño de manera estratégica, es importante realizar un análisis de las condiciones competitivas y sus competidores con base en el modelo de las cinco fuerzas planteadas por Porter las cuales son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de productos sustitutos, (d) amenaza de nuevos competidores y (e) rivalidad entre empresas competidoras.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Consolidar su posicionamiento como uno de los departamentos con mayor competitividad en el país es uno de los grandes retos que tiene Nariño en los próximos años. En este sentido, los proveedores del departamento se encuentran tanto el desarrollo de la infraestructura tanto vial como; la correspondiente financiación de estos proyectos que mejoren la calidad de vida de la población y el impulso al sector agrícola en un ambiente de seguridad y disminución del conflicto en el territorio.

Teniendo en cuenta el potencial en infraestructura, es necesario tener en cuenta de donde provendrán los recursos para financiar dichas obras que logren solventar años de atraso en el departamento y logren posicionarlo en un lugar de competitividad importante frente al resto de departamentos. En este sentido, Nariño ha tenido un incremento del 31.2% para el año 2015-2018 con respecto al 2014 en el Plan Plurianual de Inversiones del Gobierno Nacional (PPI), con una inversión de 18.8 mil millones de pesos. Dichos recursos se destinan principalmente a educación, salud, transporte, desarrollo del sector agropecuario e inclusión social. Así mismo, el Sistema General de Participaciones (SGP) para el departamento asciende a \$1.5 Billones y representa una participación del 27% total en la Región. El poder de negociación del estado central como proveedor del PPI para Nariño es representativo teniendo en cuenta que podría disminuir por cuenta del déficit en las finanzas públicas o para ser destinado a otro departamento.

Para la financiación de los proyectos, también deben considerarse las entidades de segundo piso que canalizan los recursos a través de las entidades financieras. En este grupo se puede contar a Finagro, el Banco Agrario de Colombia, FONADE, Findeter y Bancoldex cuyas líneas especiales de financiación deben ser aprovechadas por el departamento para impulsar el desarrollo en temas de agro, infraestructura y educación.

Por otro lado, es importante tener en cuenta la importancia del desarrollo del sector agrícola como segundo sector de relevancia y prioridad para Nariño. En este sentido, el manejo de las tierras y las compañías encargadas de la explotación y comercialización de las mismas, deben tecnificar cada vez más sus procesos con el fin de lograr la mayor eficacia operativa y mayor productividad en los procesos mejorando así sus ingresos, fomentando el empleo y la mejora de las condiciones de los territorios donde se encuentren las tierras productivas. Solo 7% de las empresas de la Región se especializan en mercados internacionales, mientras que el promedio Nacional es de 43% (DNP, 2016).

El turismo además puede consolidarse como un sector impulsor de la economía departamental, en el cual debe tenerse en cuenta la oferta de hoteles y operadores turísticos, así como facilidad de acceso a las zonas de interés a través de vuelos directos o transporte terrestre que posibilite la llegada de turistas al departamento.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores, dependerá en mayor medida de la oferta existente en el mercado donde el departamento debe ofrecer productos o servicios de valor agregado para lograr acceder a las preferencias de los consumidores.

En este sentido Nariño tendría diferentes mercados que debe desarrollar de manera paralela para lograr conseguir sus objetivos estratégicos. Uno de los nichos se encuentra en el consumo interno, regional y nacional los cuales podrían tener interés en obtener los productos ofrecidos por el departamento. Sin embargo, actualmente estos consumidores a nivel regional no cuentan con las mejores condiciones educativas, acceso a la salud y a oportunidades laborales, explicado más que todo por el ambiente de violencia que caracterizo a Colombia durante décadas y del cual Nariño fue uno de los departamentos más afectados. En este sentido, el departamento cuenta con un mercado por desarrollar a nivel departamental donde los consumidores no tienen aún mucha especialización o alto nivel de exigencia en los

productos, pero que a nivel nacional los potenciales consumidores pueden tener un más alto grado de complejidad en sus preferencias.

También se encuentra el mercado internacional que a través de las exportaciones de los productos del departamento pueden tener un gran interés en comenzar a adquirir dichos productos, ya sean bienes terminados o a través de los encadenamientos productivos que cumplen normas de origen impulsado por la Alianza del Pacífico. Con el buen aprovechamiento de estas oportunidades comerciales, Nariño podría consolidarse como el líder nacional exportador de palma africana, ampliando el mercado a nuevos países y consolidando el crecimiento del sector de manera sostenida a largo plazo.

Por otro lado, el desarrollo de la infraestructura vial y portuaria se consolida como una de las herramientas más representativas para impulsar el desarrollo económico y comercial del departamento. El volumen de carga transportado por vía aérea a nivel nacional para 2015 registró una variación de 10.5% y se ubicó en 326,911 toneladas. La puesta en marcha de las vías 4G que logren conectar a Nariño con el resto del país es el primer paso para la consolidación del departamento como puerta de entrada y salida comercial de bienes a través del Puerto de Tumaco el cual tiene todo el potencial de desarrollarse y ser parte de la transformación de Colombia en la incursión a nuevos mercados del Pacífico.

En este caso, los compradores serían las compañías transportadoras internacionales que tendrían que utilizar los servicios del puerto, así como las empresas que quieran utilizar sus servicios en el almacenaje y distribución de sus mercancías para exportación o importación. La modernización de los aeropuertos como parte de los proyectos regionales, logra atraer nuevos compradores como las líneas aéreas comerciales y de carga que quieran aumentar sus frecuencias de vuelos al departamento.

Por último y con el fin de desarrollar e impulsar el sector turístico, es importante tener en cuenta que Tumaco en el 2015 fue una de las ciudades que más creció en flujo de viajeros

nacionales (28.5%) en comparación con otras ciudades del país con 113,835 personas en comparación al año anterior con 88,587, representando el 0.3% del total de pasajeros del país (DANE, ICER, 2015).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Las amenazas que enfrenta el departamento de Nariño en términos de sustitutos pueden darse por los productos nacionales de otros departamentos o de origen internacional. Debe considerarse por ejemplo que en la región del Pacífico donde se encuentra Cauca, Chocó y Valle del Cauca existen similares condiciones climáticas y acceso al mar que podrían convertirse en una amenaza latente para la producción y comercialización de los productos locales nariñenses.

Así mismo, Colombia al contar con un sinnúmero de bellezas naturales tales como playas y mares cristalinos, desierto, montañas y nevados, cafetales y selva entre otros, abre un portafolio de posibilidades en el sector turístico que en un escenario de postconflicto atraerían cada vez más visitantes extranjeros que quieran conocer el país. De esta manera, el turismo desarrollado por otros departamentos se constituye en una amenaza directa para el desarrollo del sector.

Por otro lado, Nariño durante su historia ha sido uno de los territorios más golpeados y afectados por la violencia en el país, lo cual si sigue con la misma tendencia no lograra incentivar la llegada de inversionistas extranjeros a la región que preferirán abrir sus operaciones en otros lugares con mayor seguridad y presencia estatal.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El Sistema Nacional de Competitividad se propuso como meta en 2006 convertir a Colombia en la tercera economía más competitiva de América Latina en el año 2032. La competitividad de un país se encuentra apalancada sin lugar a dudas por la multiplicidad de actividades y dinámicas regionales. Colombia siendo un país tan diverso en términos

poblacionales, sociales y económicas, ha venido creciendo a diferentes ritmos dependiendo del departamento y las condiciones específicas del mismo, en los cuales influye factores como la violencia, el aislamiento territorial, la falta de presencia estatal y pocas condiciones de salud y educación, lo cual se ha reflejado en la notoria brecha entre unos que han avanzado significativamente y otros que se han quedado atrás en el aumento de la prosperidad y bienestar social para su población (CEPAL, 2015).

En este sentido, departamentos que con anterioridad no hayan tenido crecimientos significativos u oportunidades de aprovechamiento de la nueva coyuntura macroeconómica con similares características de Nariño pueden ser los nuevos jugadores que compitan directamente por el mercado que el departamento quiere cautivar para aumentar sus ingresos de manera sostenible en el tiempo.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Según el estudio realizado por el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario, el Índice de Competitividad Nacional 2016 (medido sobre 10), Nariño subió 4 posiciones con respecto al año anterior, pasando de la posición 21 a la 17 (puntaje total 4.26) consolidándose como uno de los territorios con mayor mejoría frente a los demás con una calificación de 4.15. En este estudio que permite identificar las tendencias más importantes en el ranking general del IDC por región, como el comportamiento puntual de cada uno de los pilares utilizados para la medición como lo son las condiciones básicas, la eficiencia y la sofisticación e innovación, Bogotá (8.12), Antioquia (6.28), Caldas (5.96) y Santander (5.73) siguen estando en el top del ranking.

Es así que los departamentos que cada vez son más competitivos en relación al ranking de ICN son las nuevas amenazas para el departamento de Nariño.

La inversión para el Departamento de Nariño incluida en el Presupuesto Nacional de Colombia y del PGN para el 2016, aumenta un 33% frente a lo programado

presupuestalmente. La rivalidad entre los departamentos competidores frente a Nariño puede darse también en términos económicos, pues regiones como Magdalena, Putumayo y San Andrés tuvieron variaciones de un año mucho más representativas que para Nariño, lo cual si se acentúa pondrá en una situación difícil el gobierno gubernamental para el desarrollo de los proyectos de inversión y sus objetivos a largo plazo.



Figura 21. Evolución 2015-2016. IDC Colombia

Tomado de *Informe Índice Departamental de Competitividad. Evolución 2015-2016*. IDC Colombia

3.6 El Departamento de Nariño y sus Referentes

Nariño se caracteriza por ser uno de los departamentos más rezagados en términos de crecimiento de PIB, cobertura en salud y educación, desigualdad social y condiciones de violencia y conflicto armado.

A nivel local, se destaca el departamento de Cundinamarca, quien se consolida como uno de los líderes en innovación y apoyo a empresas de emprendimiento y lidera el ranking en los índices de competitividad e innovación. Por otro lado se encuentra Atlántico, quien con su posición geográfica privilegiada y el desarrollo de Barranquilla son un referente muy

importante para el departamento en el desarrollo del Puerto de Tumaco y el impulso a zonas francas. La región de Choco por las similitudes geográficas, el potencial del puerto de Buenaventura y el nuevo puerto de agua dulce, y el sector turístico y agrícola también sirven de referente.

Tabla 7

Regionalización Inversión Presupuesto General de la Nación 2016.

Sector	2015	2016			Variación %		
		PPI/PND	POAI Regionalización Inicial	Regionalización ajustada	4/1	3/2	4/2
		1	2	3	4		
CENTRO SUR	3,827,800	2,754,540	2,886,293	3,157,982	-17%	5%	15%
Amazonas	273,037	206,617	211,807	227,143	-17%	3%	10%
Caquetá	595,569	412,812	427,044	476,744	-20%	3%	15%
Huila	907,543	728,758	779,500	835,910	-8%	7%	15%
Putumayo	589,050	370,894	403,541	455,536	-23%	9%	23%
Tolima	1,462,601	1,035,459	1,064,400	1,162,650	-21%	3%	12%
EJE CAFETERO	5,280,486	4,207,420	4,664,109	4,612,866	-13%	11%	10%
Antioquia	3,217,705	2,615,363	2,812,679	2,731,720	-15%	8%	4%
Caldas	725,44	582,707	629,718	628,93	-13%	8%	8%
Quindío	554,605	493,006	444,237	478,526	-14%	-10%	-3%
Risaralda	782,735	516,343	777,475	773,69	-1%	51%	50%
LLANO	2,177,349	1,856,416	1,896,201	1,977,790	-9%	2%	7%
Arauca	272,691	225,466	279,942	281,382	3%	24%	25%
Casanare	373,993	272,551	281,63	296,998	-21%	3%	9%
Guainía	190,537	160,652	161,423	168,74	-11%	0%	5%
Guaviare	276,321	224,736	228,726	251,455	-9%	2%	12%
Meta	756,841	748,523	718,598	727,321	-4%	-4%	-3%
Vaupés	137,595	92,107	93,057	100,282	-27%	1%	9%
Vichada	169,371	132,381	132,825	151,611	-10%	0%	15%
PACIFICO	6,568,893	5,710,337	6,129,744	6,277,388	-4%	7%	10%
Cauca	1,382,980	989,504	1,121,499	1,240,180	-10%	13%	25%
Chocó	835,888	649,268	779,954	823,167	-2%	20%	27%
Nariño	1,766,366	1,304,515	1,595,873	1,731,267	-2%	22%	33%
Valle del Cauca	2,583,658	2,767,050	2,632,418	2,482,775	-4%	-5%	-10%
REGIONALIZADO	37,725,407	30,260,374	33,903,282	35,189,241	-7%	12%	16%
NO REGIONALIZABLE	5,986,324	7,442,560	5,431,071	5,968,725	0%	-27%	-20%
POR REGIONALIZAR	1,791,554	-	1,269,474	2,156,361	20%	0%	0%
Total general	45,503,285	37,702,935	40,603,827	43,314,327	-5%	8%	15%

Nota: cifras en millones de \$. Adaptado de

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/\(2\)DtoRegP C2016Ajustada.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/(2)DtoRegP C2016Ajustada.pdf)

A nivel internacional, se tomará como referencia a Singapur por ser el Puerto más avanzado del mundo y una de las ciudades con mayor desarrollo tecnológico y de innovación, y Rotterdam, por las condiciones similares iniciales que tuvo este puerto en términos del desarrollo y del que Nariño podría entender e implementar para el Puerto de Tumaco.

Rotterdam, ubicado debajo del nivel del mar, es actualmente el primero y más grande puerto de Europa que tuvo que desarrollarse con un gran problema de sedimentación y de canales que la población logro aprovechar trayendo progreso, empleo y comercio al país.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC).

El propósito de la Matriz Perfil de Competitividad MPC, es señalar cómo está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda definir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial (D Alessio, 2013).

Según el mismo autor, esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades asociada a los factores clave de éxito.

Tabla 8

Matriz de perfil competitivo (MPC).

Factores Claves de Éxito	Peso	Nariño		Valle del Cauca		Chocó		Atlántico	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Acuerdos Comerciales	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26	3	0.39
2. Ubicación geográfica estratégica	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36
3. Seguridad	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2
4. Recursos naturales: diversidad y volumen	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24
5. Infraestructura agrícola y logística	0.13	1	0.13	3	0.39	1	0.13	2	0.26
6. Inversión privada nacional y extranjera	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15
7. Capital humano calificado y con altos niveles educativos	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24
8. Desarrollo en Ciencia y tecnología-innovación	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11	3	0.33
9. Acceso a fuentes de financiamiento	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21
10. Potencial turístico	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15
11. Participación en el mercado global	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Total	1.00		2.11		2.28		1.96		2.77

Estas pueden definirse como todas aquellas actividades que debe desarrollar óptimamente una organización en el sector para ser competitivo y exitoso. La matriz del

perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización modelo, con una organización determinada como muestra.

Matriz Perfil Referencial (MPR)

La matriz de perfil referencial nos permite obtener un marco de comparación con regiones o estados con los cuales el Departamento de Nariño compite directamente. Esta matriz permite que se cree un marco de referencia para lograr comparar a Nariño con otras regiones que basados en los mismos factores de éxito identificados inicialmente, logra establecer la posición en la que se encuentra el departamento frente a estos referentes. Lo anterior se puede ver en la tabla 9.

Tabla 9

Matriz de Perfil Referencial del Departamento de Nariño.

	Factores Claves de Éxito	Peso	Nariño, Colombia		Singapur, Singapur		Ámsterdam, Holanda	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.	Acuerdos Comerciales	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
2.	Ubicación geográfica estratégica	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
3.	Seguridad	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4
4.	Recursos naturales: diversidad y volumen	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16
5.	Infraestructura agrícola y logística	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52
6.	Inversión privada nacional y extranjera	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15
7.	Capital humano calificado y con altos niveles educativos	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
8.	Desarrollo en Ciencia y tecnología- innovación	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44
9.	Acceso a fuentes de financiamiento	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28
10.	Potencial turístico	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2
11.	Participación en el mercado global	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
Total		1.00	2.11		3.74		3.79	

3.8 Conclusiones

Con base en el análisis PESTE, para el Departamento de Nariño se identificaron 10 factores clave de éxito, que se clasifican en 6 oportunidades y 4 amenazas para la región, los cuales han sido evaluados teniendo en cuenta la efectividad de las estrategias que actualmente

pone en práctica la gobernación en búsqueda de mejorar las condiciones de la población nariñense y apalancar el crecimiento de manera sostenible.

Sin embargo, se puede concluir que actualmente las estrategias que se llevan a cabo por el gobierno local no logran del todo aprovechar las oportunidades con las que cuenta el departamento y tampoco mitiga del todo las amenazas presentes en el entorno. Es ideal poder estructurar un plan estratégico que logre responder efectivamente a las necesidades del departamento aprovechando al máximo las ventajas competitivas y el potencial de crecimiento con el que cuenta Nariño, en una coyuntura de apertura de tratados comerciales a nivel internacional, apoyo nacional a proyectos de infraestructura, planes de innovación y tecnología entre otros.

Así mismo y al analizar el perfil competitivo de Nariño con otros departamentos de Colombia que cuentan con similares condiciones y características de base, se puede inferir que la posición actual del departamento a nivel país es desfavorable, pues otras otras regiones han logrado aprovechar los factores de éxito planteados de manera más significativa lo que supone un reto muy importante para Nariño de lograr establecer un plan a largo plazo, que logre posicionarlo de manera efectiva y óptima en términos de competitividad, innovación y crecimiento económico.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Según D' Alessio, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia (D'Alessio F. A., 2015, p. 164). La evaluación interna cobra vital importancia para preparar el plan estratégico para el departamento de Nariño, toda vez que permite identificar las fortalezas que caracterizan a cada una de las áreas funcionales que son consideradas en el ciclo operativo de una organización, las cuales son: administración y gerencia (A), marketing y ventas & investigación de mercado (M), operaciones & logística e infraestructura (O), finanzas & contabilidad (F), recursos humanos & cultura (H), sistemas de información & comunicaciones (I), y tecnología & investigación y desarrollo (T).

El análisis interno para el departamento de Nariño, se realizará considerando la información consignada en el actual plan de desarrollo publicado por la Gobernación del departamento; adicionalmente se utilizarán las cifras oficiales de entidades como el DANE, el DNP y la Federación Nacional de Departamentos (FND), entre otras.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En el proceso operativo, el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector, mientras que la gerencia es la encargada de manejar los aspectos no solo operacionales, sino también estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización (D'Alessio F. A., 2015, p. 167). Nariño como entidad territorial de primer nivel en Colombia, se rige de acuerdo a lo indicado en el artículo 287 de la Constitución Política de 1991, en el cual se establece que las entidades territoriales gozan de autonomía para la gestión de sus intereses, y dentro de los límites de la Constitución y la ley, y en tal sentido

gozan de los siguientes derechos: a) gobernarse por autoridades propias, b) ejercer las competencias que le correspondan, c) administrar los recursos y establecer los tributos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, y d) participar en las rentas nacionales.

En materia de transparencia, actualmente Nariño ya es referente de Gobierno Abierto por la decisión política de la actual administración departamental de combatir desde el primer día este eterno dolor de cabeza. En ese contexto, desde los principios de este Nuevo Gobierno, se marcó el camino en 2016, al hacer pública las declaraciones patrimoniales de sus secretarios y jefes de dependencia en un claro ejemplo de transparencia y respeto por la ciudadanía (Federación Nacional de Departamentos, 2017). Los estándares internacionales establecen que un Gobierno Abierto lo es en la medida que garantice herramientas de Participación Ciudadana, que cuente con Datos Abiertos, que haya publicado las Declaraciones de Bienes Juramentadas y que el sistema de contratación y presupuesto sea abierto al público. Con la presentación de GANA Control, Nariño cumple con estos requisitos que permiten garantizar transparencia, participación y colaboración entre gobierno y ciudadanía (Federación Nacional de Departamentos, 2017). Es así como el departamento de Nariño no solo ha dado pasos significativos en cuanto al manejo transparente de lo que concierne al aspecto público, sino que ha involucrado a la comunidad, fortaleciendo de esta forma la participación ciudadana, siendo el mejor ejemplo de ello, la construcción del plan de desarrollo "Nariño, Corazón del Mundo" en el cual participaron más de 41 mil nariñenses, siendo reconocido por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) como el mejor del país.

El Plan de Desarrollo "Nariño, Corazón del Mundo, 2016-2019", es el resultado de un ejercicio de planificación participativa que parte del reconocimiento de las potencialidades ambientales, culturales y geográficas de la región para transformarlas en oportunidades de Desarrollo Humano Sostenible a partir de la concepción de un Nuevo

Gobierno que se fundamenta en tres pilares: Gobierno Abierto, Economía Colaborativa e Innovación Social (Gobernación de Nariño, 2016, p. 12).

A través del plan de desarrollo formulado en conjunto con la comunidad, el gobierno del departamento, enfoca sus programas, planes y metas, para la consecución de tres objetivos fundamentales a saber: a) Paz Territorial con Equidad Social, b) Crecimiento e Innovación Verde, y c) Integración Regional. Es así como el plan de desarrollo vigente, se fundamenta en siete ejes estratégicos con un enfoque territorial, los cuales consideran aspectos de tipo social, ambiental, institucional y económico, tal como se muestran a continuación:

- a) Paz, Seguridad y Convivencia.
- b) Equidad e Inclusión Social.
- c) Sostenibilidad Ambiental.
- d) Desarrollo Integral.
- e) Infraestructura y Conectividad.
- f) Gobernabilidad.
- g) Convergencia Regional y Desarrollo Fronterizo.

Estos ejes estratégicos reflejan los desafíos del Gobierno departamental para avanzar de forma decidida hacia la construcción de un Departamento equitativo, justo, incluyente y ambientalmente sostenible que se fortalezca gracias a un trabajo articulado y coordinado con los distintos niveles de gobierno y con la sociedad civil (Gobernación de Nariño, 2016, p. 13).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y

globalización (D'Alessio F. A., 2015, p. 170). Enmarcado en el concepto anterior, el departamento de Nariño tiene como compromiso la evaluación tanto de la demanda interna como externa, a fin de potencializar las actividades económicas que mayor representación e impacto tengan en relación al comportamiento del PIB.

Según el Informe de Coyuntura Económica Regional de 2015, el departamento de Nariño registró en 2014p un crecimiento en el PIB nacional de 4.8% en relación con el año anterior, lo que le permitió contribuir en la economía colombiana con \$11,675 miles de millones a precios corrientes, equivalentes a una participación de 1.5% (Banco de la República y Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016). El comportamiento de crecimiento en el PIB estuvo apalancado por las siguientes ramas de actividad económica representativas del departamento: a) explotación de minas y canteras (46.7%) y b) establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (6.0%); así mismo puede destacarse la actividad de minería, con un crecimiento promedio desde el 2010 de 38.5%, seguido por el sector de la construcción con 6.4% y por último el sector de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con 5.2%.

Tabla 10

Crecimiento del PIB, según grandes ramas de actividad 2010-2014

Grandes Ramas de Actividad	2010	2011	2012	2013	2014p
Producto interno bruto	0.2	6.1	5.6	6.4	4.8
A Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1.6	6.6	8.5	9.9	-0.7
B Explotación de minas y canteras	43.6	-1.8	112.7	-8.5	46.7
C Industria manufacturera	1.8	6.1	1.6	1.6	2.4
D Electricidad, gas y agua	2.3	0.8	-5.2	-3.1	1.6
E Construcción	-11.2	10	2.5	24.4	6.3
F Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	3.9	7.1	1.9	4.5	5.1
G Transporte, almacenamiento y comunicaciones	0	4.9	3.6	1.8	4.3
H Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	1.3	6	5	4.5	6
I Actividades de servicios sociales, comunales y personales	-1.3	4.4	5.5	4.9	4.7
Derechos e impuestos	2.5	10.8	3.6	3.5	3.6

Tomado de: https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Narino2015.pdf

Pese a que en el 2014p la rama de actividad integrada por agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca presentó un decrecimiento (-0,7), es una de las ramas de actividad

económica con alto potencial en el departamento de Nariño, por lo que se hace imperativo enfocar los esfuerzos del gobierno local para fortalecer la producción, transformación y comercialización en este sector. Es así como se consideran en el Plan de Desarrollo "Nariño Corazón del Mundo", los siguientes subprogramas para potencializar el sector agropecuario del departamento convirtiéndolo en uno de los ejes de desarrollo económico: a) ordenamiento productivo y social de la propiedad rural, b) desarrollo productivo agroindustrial y comercial, c) bienes públicos para el fortalecimiento del sector agropecuario y agroindustrial, d) desarrollo productivo con Paz Territorial y e) ciencia, tecnología, investigación e innovación social en el sector agropecuario y agroindustrial.

El sector de la minería desde el año 2010 presenta un comportamiento favorable para el departamento de Nariño, razón por la cual el gobierno actual formula iniciativas que le permitan potencializar dicho crecimiento, representando así mayores oportunidades en cuanto a generación de ingresos para la comunidad vinculada a estas actividades. La minería artesanal en el departamento de Nariño vincula alrededor de 15,700 personas en los procesos productivos que de este sector se derivan, sin embargo aún hay deficiencias en cuanto al proceso de comercialización de estos productos debido, entre otros aspectos, a la falta de control, asistencia técnica y apoyo financiero. Por tanto se hace necesario promover y apoyar planes y programas que estén enfocados a la comercialización de los minerales, y así mismo en la industrialización de las pequeñas minerías, de forma tal que se haga un adecuado uso de los recursos minerales y se aumente la productividad del sector con una mayor generación de valor para la región.

Respecto al turismo, en Nariño se han identificado 98 lugares clasificados como atractivos turísticos y actualmente se encuentra entre los departamentos que han sido escogidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para la creación de corredores turísticos a través de los cuales se busca llevar a millones de turistas, tanto nacionales como

extranjeros, a lugares que antes no se habían recorrido. Este impulso del Gobierno Nacional, le permitirá a las regiones aumentar su competitividad, al tiempo que desarrollan su infraestructura y servicios turísticos. El departamento de Nariño, se ubica en dos de los corredores turísticos propuestos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, los cuales se encuentran conformados como se indica a continuación:

- 1) Corredor turístico del pacífico. Conformado por los departamentos de Chocó, Valle del Cauca y Nariño; algunos de sus atractivos son la Isla Gorgona, el Parque Natural Puracé y Termales, Inzá, Arboleda –Ermitas, Silvia, Popayán, El cerrito - Hacienda La María, Buenaventura, Parque Utría, Quibdó, las Fiestas de San Pacho, el Festival de la Migración, Termales, Levantamiento de tumbas, La Unión, el Parque de la Uva, el Lago Calima, La Basílica del Señor de Los Milagros (Buga) y Cali.
- 2) Corredor del Sur. Conformado por los departamentos de Nariño y Putumayo; algunos de sus atractivos son: el Carnaval de Negros y Blancos, el Volcán Cumbal, la Laguna de la Cocha, la Laguna Verde - Volcán Azufral (La Cruz), el Santuario de Nuestra Señora de las Lajas, el Carnaval del perdón (Valle del Sibundoy), los Termales de Colón y la Cascada Fin del Mundo (Mocoa) (MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, 2017).

Con el fin de lograr un posicionamiento del turismo y aumentar los niveles de competitividad, en el 2016 el departamento de Nariño participó en ANATO, la vitrina turística de mayor impacto en Colombia, presentándose como Nariño "Corazón del Mundo" para destacar la privilegiada ubicación geográfica de la región que la hace mega diversa y única en el mundo, al ser Andes, Pacífico y Amazonas; a través de estos espacios, Nariño busca dar a conocer todo el potencial cultural, artesanal y turístico del departamento.

Con el proyecto "Nariño Festivo", el departamento de Nariño busca promover el turismo a nivel regional, mediante la divulgación en redes sociales y medios de comunicación, se promocionan las diferentes fiestas y festividades propias de cada uno de los municipios de la región, procurando con esta iniciativa aumentar la afluencia de visitantes locales, nacionales y extranjeros.

En relación a las ventas, durante el 2015 las exportaciones en Nariño ascendieron a US\$67.4 millones presentando una variación del -4.7% respecto al 2014. Para el 2016 el departamento de Nariño presentó una recuperación en cuanto al rubro de exportaciones, cuya cifra para el período comprendido entre enero y septiembre fue de US\$ 53.9 millones, lo que representa una variación del 29.3% respecto al mismo período del 2015. Los productos que tuvieron una mayor participación en las exportaciones fueron el café y/o productos del café, seguido del aceite de palma, oro y pescado congelado. Los principales destinos de estos productos son Estados Unidos, España y Ecuador.

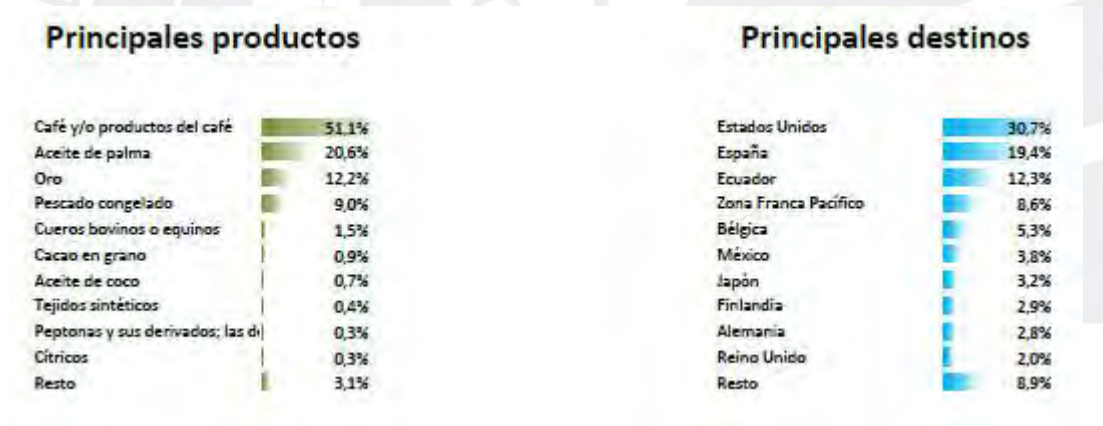


Figura 22. Exportaciones en el Departamento de Nariño Enero-septiembre 2016

Tomado de

http://www.mincit.gov.co/publicaciones/16724/perfiles_economicos_por_departamentos

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El tercer aspecto que amerita una revisión integral es el relacionado con la producción de bienes y/o servicios. Esta comprende la gestión de operaciones productivas en general, la

logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realizará este proceso (D'Alessio F. A., 2015, p. 171).

Tabla 11

Exportaciones en el departamento de Nariño por productos enero-septiembre 2016.

	Año		Variación %	Participación % 2016	enero-abril		Variación %	Participación % 2017
	2014	2015			2015	2016		
Total	70,788	67,446	-4.7%	100.0%	41,689	53,904	29.3%	100.0%
Minero-energéticos	1,551	728	-53.1%	1.1%	484	6,562	1255.8%	12.2%
No minero-energéticos	69,237	66,718	-3.6%	98.9%	41,205	47,342	14.9%	87.8%
Agropecuarios	60,678	48,808	-19.6%	72.4%	29,592	32,733	10.6%	60.7%
Agroindustriales	4,515	13,015	188.3%	19.3%	8,001	12,012	50.1%	22.3%
Industria liviana	1,435	2,443	70.2%	3.6%	1645	1738	5.7%	3.2%
Industria básica	1,576	869	-44.9%	1.3%	776	391	-49.6%	0.7%
Maquinaria y equipo	1,005	1,372	36.5%	2.0%	983	393	-60.0%	0.7%
Industria automotriz	28	203	625.0%	0.3%	201	71	-64.7%	0.1%
Demás productos	-	7	0.0%	0.0%	7	5	-28.6%	0.0%

Tomado de

http://www.mincit.gov.co/publicaciones/16724/perfiles_economicos_por_departamentos

El 6 de enero de 2013, el departamento de Nariño y la Nación, firmaron el Contrato Plan con el cual se pretende impulsar el dinamismo económico de la región, generando y fortaleciendo las capacidades territoriales para alcanzar el Desarrollo Humano Sostenible en el departamento, a partir de la disminución de la iniquidad y la reducción de las Necesidades Básicas Insatisfechas- NBI, en las subregiones focalizadas.

Según la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial en sus artículos 18 y 20, los Contratos Plan son un acuerdo de voluntades entre la Nación y las entidades territoriales, cuyo objeto es la planificación, ejecución y financiación mancomunada de políticas, programas y proyectos, para el desarrollo integral del territorio con visión de largo plazo (ley N° 1454, 2011) (Patiño, Suárez, Petro, & Ossa, 2017).

Para el departamento de Nariño, se establecieron cuatro ejes principales bajo los cuales se enmarca el desarrollo del Contrato Plan firmado con la Nación, siendo estos: a) accesibilidad a servicios con inclusión social, b) desarrollo de infraestructura para la competitividad, c) impulso a la productividad con sostenibilidad ambiental y d) contribución al ejercicio de la soberanía nacional. El primer eje tiene como propósito ampliar y mejorar la

cobertura y calidad en los servicios públicos de salud, educación, energía, gas, agua potable y alcantarillado; por su parte, el segundo eje tiene como finalidad la interconexión de las subregiones focalizadas, por vías terrestres, aeroportuarias marítimas y de telecomunicaciones, que le permitan al departamento tener una mayor prosperidad económica. El tercer eje, propende por el desarrollo socio empresarial de la región en puertos, cadenas productivas agropecuarias y pesqueras, enfocando esfuerzos para la sustitución de cultivos ilícitos, adecuación de tierras y organizaciones socio-empresariales, entre otros; por último, el cuarto eje se enfoca en la capacidad de gestión institucional del departamento con lo cual se busca la consolidación de la soberanía nacional en la zona de frontera con Ecuador.

En términos de productividad, el Contrato Plan considera actividades tendientes al fortalecimiento de las cadenas productivas identificadas como estratégicas en el Plan Regional de Competitividad, con énfasis en lácteos, piangua, camaricultura y coco, de gran incidencia en la Costa Pacífica y la zona de frontera con el Ecuador (Departamento Nacional de Planeación, 2013). Así mismo se proponen planes y programas que contribuyan al mejor uso del suelo rural del departamento, fomentando la práctica de mejores alternativas en sustitución de los cultivos ilícitos que predominaban en la región, buscando con ello mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. De conformidad con el Plan Regional de Competitividad, se derivan los siguientes proyectos e iniciativas que tienen como propósito consolidar las cadenas productivas existentes y emergentes:

- a) Fortalecimiento de la cadena productiva del café en el Departamento de Nariño.
- b) Establecimiento de una cadena Hortofrutícola para la comercialización en fresco de frutas y hortalizas.
- c) Ejecución del programa de desarrollo rural de la región del Alto Patía.

- d) Mejoramiento de la agroindustria panelera en los 10 municipios de principal producción y tradición panelera de Nariño.
- e) Desarrollo pertinente y sostenible de la actividad cocotera en el Pacífico Nariñense.
- f) Creación y fortalecimiento de la cadena cuyícola de Nariño a través de la implementación de granjas productivas familiares que garanticen seguridad alimentaria y mercado suficiente para la demanda nacional.
- g) Desarrollo y fortalecimiento de la cadena láctea y cárnica de los municipios que integran la cuenca lechera del departamento de Nariño.
- h) Desarrollo y fortalecimiento de la cadena de la papa.
- i) Desarrollo y fortalecimiento de la cadena del brócoli.
- j) Implementación programa fortalecimiento socio empresarial del sector minero.
- k) implementación de modelos agroproductivos orgánicos con tecnología más limpia, según las potencialidades y tradiciones productivas de cada región del Departamento.
- l) Construcción Distrito de Riego Norte de Nariño y Sur del Cauca.
- m) Desarrollo integral y reactivación económica de la actividad cocotera en el pacífico nariñense.

Respecto a la infraestructura regional requerida para la intercomunicación con el resto del país y el mundo, Nariño aún presenta falencias tanto en vías terrestres como fluviales, marítimas y aéreas, lo cual le resta competitividad a su producción local puesto que no se logra una integración intrarregional y se aumentan las brechas sociales existentes en el territorio, manteniendo mercados débiles y aislados de aquellos que puedan generarle mayor valor a la región.

Si bien existen subregiones como la Exprovincia de Obando, Centro y Sabana que cuentan con una adecuada infraestructura vial, con vías nacionales que facilitan la intercomunicación de sus principales centros urbanos y de producción, persisten grandes desafíos en la red vial secundaria y terciaria en las subregiones de Cordillera, Juanambú, Abades, Río Mayo, Occidente, Pie de Monte y Guambuyaco, debido a la inadecuada infraestructura que dificulta la conectividad entre los diferentes municipios y aumenta los costos y tiempos de desplazamiento (Gobernación de Nariño, 2016, p. 187).

En las zonas alejadas y no conectadas con la red vial, se hace uso del transporte fluvial y marítimo, sin embargo esta alternativa no cuenta con una infraestructura óptima que le permita realizar de mejor manera el intercambio y almacenamiento de los productos que se transportan desde los diez municipios que hacen parte de la costa pacífica del departamento; adicionalmente los costos en los que se incurre a través de esta alternativa en transporte, suelen ser muy altos, dificultando así el posicionamiento del departamento como corredor económico y comercial con los centros de producción de la región y el resto del país. El transporte aéreo también presenta falencias similares al fluvial y marítimo, puesto que solamente se cuenta en el departamento con tres aeropuertos ubicados en Pasto, Ipiales y Tumaco respectivamente, cuya capacidad operativa se encuentra muy limitada dificultando el desarrollo económico que busca la región. Para hacerle frente a esta problemática en materia de infraestructura y conectividad, el Plan de Desarrollo Departamental "Nariño, Corazón del Mundo" señala que se requiere una intervención integral, preventiva, oportuna y eficiente para la consolidación de un sistema regional articulado que provea los servicios requeridos por la población y el sistema productivo y que intercomunique al departamento de forma multimodal e integral con las economías nacionales e internacionales (Gobernación de Nariño, 2016, p. 189).

Por lo anterior, el Plan Regional de Competitividad que se enmarca en el desarrollo del Contrato Plan para el departamento de Nariño, plantea los siguientes proyectos e iniciativas que propenden por mejorar la oferta de conectividad e infraestructura regional y su intercomunicación con el resto del país y el mundo:

- a) Corredor intermodal: Tumaco Puerto Asís - Belén Do Para, incluye: adecuación Puerto de Tumaco, transversal Tumaco – Mocoa, perimetral de Túquerres, variante Guaitarilla - Yacuanquer y variantes entre Pasto el Encano; Encano - Santiago, San Francisco - Mocoa y navegación Río Putumayo.
- b) Corredor Tumaco: Esmeraldas (Ecuador), incluye tramo La Espriella – Río Mataje.
- c) Corredor Andino: incluye ampliación del puente de Rumichaca, construcción variante Las Cruces Aeropuerto San Luis Aldana, Puerto Seco de Ipiales, doble calzada Ipiales - Pasto, doble calzada variante oriental de Pasto (Catambuco – Daza), construcción tercer carril Cano – variante Estanquillo – Timbío.
- d) Rehabilitación y mantenimiento de la red vial nacional existente.
- e) Desarrollo del plan vial departamental que incluye el mejoramiento de siete (7) ejes viales departamentales: Norte 1 (Juanambú alto), 2 (sector del Mayo) y 3 (Patía), Sur 1 (Ipiales, Pupiales, Gualmatán, Contadero, Iles) y 2 (Fúnes, Puerres, Potosí, Las Lajas), Occidente (El Tambo, Peñol, Sotomayor, La Llanada, Samaniego, Cumbitara y Policarpa), Eje turístico departamental, Y la construcción del puente sobre el Río Juanambú, sector de Guambuyaco que une el Municipio del Peñol con Taminango.

- f) Implementación y desarrollo del Plan Regional de red de vías terciarias, incluye apertura de nuevas vías.
- g) Implementación del Plan de Movilidad de Pasto.
- h) Construcción Acuapista Tumaco- Buenaventura.
- i) Desarrollo de un aeropuerto internacional de carga y pasajeros para el Departamento de Nariño.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y en costos requeridos; para que la organización pueda operar de manera sostenida (D'Alessio F. A., 2015, p. 173).

El Departamento Nacional de Planeación a través de la Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible evalúa de forma periódica el desempeño fiscal de los departamentos y municipios del país, mediante el Indicador de Desempeño Fiscal (IDF) que se compone de los siguientes criterios de medición: a) capacidad de autofinanciamiento del funcionamiento, b) respaldo de la deuda, c) dependencia de las transferencias, d) importancia de los recursos propios, e) magnitud de la inversión y f) capacidad de ahorro. Cada uno de los componentes del IDF se encuentra directamente relacionado con el potencial competitivo que puede desarrollar determinado territorio, al tiempo que permite evaluar el manejo que cada gobierno le da a las finanzas públicas en términos de inversión y el impacto que estas tienen en aspectos relacionados con la estabilidad financiera, la recaudación de impuestos y el aprovisionamiento y calidad en servicios públicos domiciliarios, lo cual puede llegar a reflejar si las finanzas de un territorio están balanceadas y son sostenibles en el tiempo.

Para el departamento de Nariño, el Indicador de Desempeño Fiscal se ubicó en 70,33% para la vigencia 2015, con lo cual ocupó el puesto 23 entre los 32 departamentos de

Colombia, lo que lo ubica en el rango de clasificación Sostenible, de acuerdo a la metodología de calificación utilizada para este indicador, donde se utiliza una puntuación que va de cero a 100.

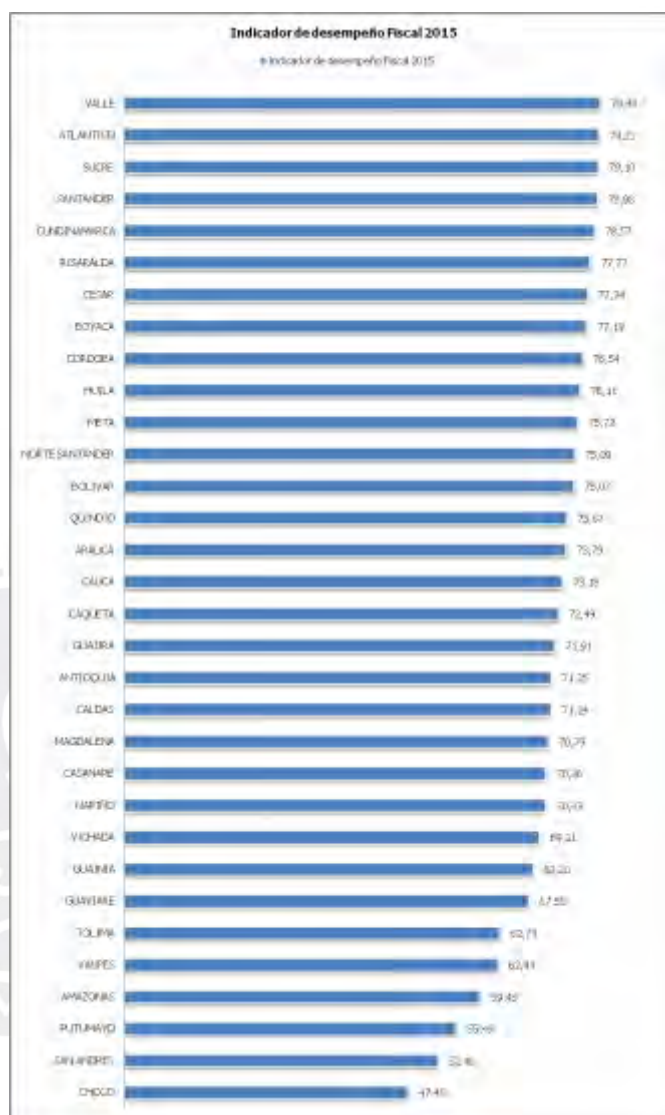


Figura 23. Índice de Desempeño Fiscal Departamental - 2015

Tomado de *Departamento Nacional de Planeación - DNP* - <http://anticorrupción.gov.co>

El comportamiento que registró el departamento de Nariño en cada una de las dimensiones del indicador, se muestran en la figura 24.

La dimensión de capacidad de ahorro es una medida de la solvencia que tiene la entidad territorial para generar excedentes propios que se destinen a inversión,

complementariamente al uso de transferencias de la Nación y la regalías (Observatorio Transparencia y Anticorrupción). Se observa entonces que el departamento de Nariño con una calificación de 43.44% se ubica en la categoría de Riesgo (≥ 40 y < 60) lo que amerita atención por parte del gobierno a fin de garantizar una solvencia financiera a largo plazo, toda vez puede indicar que los impuestos y las tasas, así como las multas y contribuciones en el departamento no fueron lo suficientemente altos para pagar el funcionamiento y los intereses de la deuda.

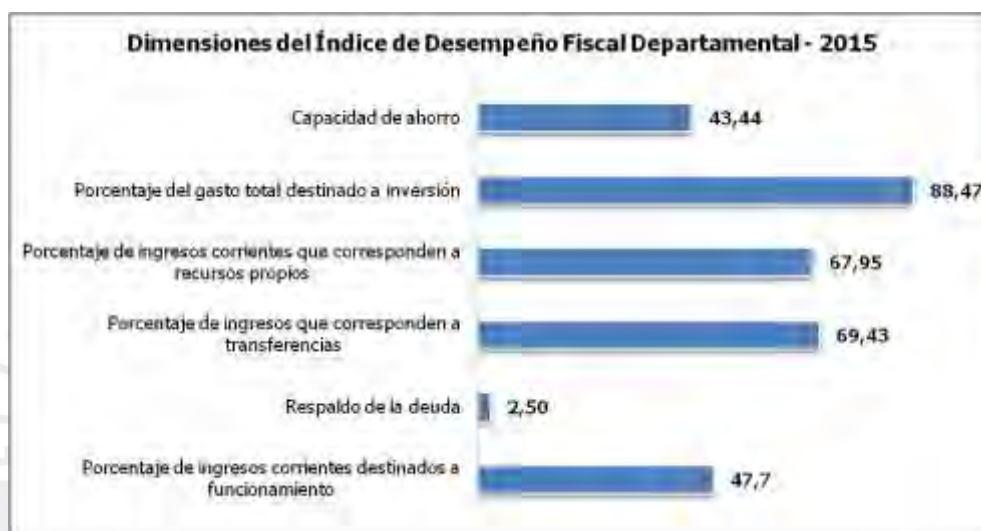


Figura 24. Dimensiones del Índice de Desempeño fiscal Departamental - 2015

Tomado de *Departamento Nacional de Planeación* - DNP - <http://anticorrupción.gov.co>

En cuanto a la dimensión que mide el porcentaje de gasto que se utiliza para inversión, vale la pena aclarar que se espera que los departamentos presenten cifras superiores al 70% lo que indica que más de la mitad del gasto está destinado a inversión. El departamento de Nariño registra en esta dimensión un valor de 88,47% lo que da muestra de un comportamiento favorable en torno a la inversión que se hace en el territorio, principalmente en lo que concierne a desarrollo humano, entendido este como todas aquellas inversiones relacionadas con el pago a docentes y personal administrativo que hace parte de las instituciones educativas del departamento, seguido por la inversión en programas de

atención a la población vulnerable de la región y finalmente por los rubros destinados a la infraestructura considerada en el Contrato Plan.

La generación de recursos propios es el indicador que refleja el peso relativo de los ingresos tributarios en el total de ingresos corrientes; en este sentido el departamento de Nariño registra un valor de 67.95% lo que da muestra de una gestión aceptable en cuanto al recaudo de impuestos que genera de manera autónoma la entidad territorial. Sin embargo se hace necesario implementar por parte de la administración, estrategias que le permitan robustecer los mecanismos actuales de control fiscal, que garanticen mejores niveles de recaudo tributario asociado entre otros, a los impuestos generados por el consumo de licores, cerveza, cigarrillos y tabaco, fortaleciendo de esta manera la fuente de recursos propios.

El porcentaje de ingresos que corresponden a transferencias, es una medida del nivel de dependencia que tienen los departamentos en relación a las transferencias de recursos por parte de la Nación y los rubros derivados de las regalías. Con un 69.43% en esta dimensión, el departamento de Nariño muestra una alta dependencia de los recursos de transferencias y regalías, lo cual indica que sus gastos son financiados principalmente con estos rubros. Por lo anterior se hace necesario que la administración del departamento enfoque sus esfuerzos en la generación de recursos propios, a fin de gozar de autonomía fiscal, limitada actualmente por la marcada dependencia en los rubros indicados anteriormente.

El indicador de respaldo de la deuda, es una medida de la proporción de los ingresos disponibles que están respaldando el servicio de la deuda; lo ideal es que el valor total de la deuda no se encuentre por encima de la capacidad de pago de la entidad territorial, y en este sentido no afecte su liquidez y solvencia. El departamento de Nariño presenta en este indicador un valor de 2.5% correspondiente a la proporción de sus ingresos disponibles, utilizados para el respaldo de la deuda la cual corresponde mayoritariamente al

financiamiento de los proyectos de infraestructura y demás obras contempladas en el Plan Vial Departamental.

Tabla 12

Principales Indicadores del Departamento de Nariño 2010 - 2015

Ley 617/2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos corrientes de libre destinación	73,775,000	100,633,000	88,219,000	91,948,381	93,985,000	132,923,850
Gastos de funcionamiento	41,025,000	50,763,000	48,768,000	45,710,538	48,147,000	75,593,793
G. Funcionamiento/ICLD	56.00%	50.00%	55.00%	49.71%	51.23%	56.87%
Limite	60%	60%	55%	55%	60%	60%
Semáforo	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE
Ley 358/1997						
Ahorro Operacional	32,750,000	49,870,000	39,451,000	46,237,843	45,838,000	57,330,057
Intereses	1,039,475	917,858	1,843,131	1,966,445	1,996,808	1,967,261
Solvencia	3.17%	1.84%	4.67%	4.25%	4.36%	3.43%
Límite (semáforo verde)	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%
Limite (semáforo amarillo)	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%
Semáforo	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE
Saldo de deuda	27,519,731	33,738,742	28,081,156	27,519,731	30,788,916	23,485,856
Ingresos corrientes	489,702,741	538,038,161	548,831,797	686,988,093	1,055,900,198	831,580,714
Sostenibilidad	5.62%	6.27%	5.12%	4.01%	2.92%	2.82%
Limite (semáforo verde)	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%
Semáforo	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE
Sostenibilidad (ICLD)	37.30%	33.53%	31.83%	4.99%	5.46%	2,94%
Otros Indicadores						
Número de habitantes (Pry DANE)	1,639,560	1,660,062	1,680,795	1,701,782	1,744,228	1,766,008
Ingresos Tributarios	111,537	125,825	134,092	141,307	146,656	159,949
Eficiencia Fiscal	68	76	80	83	84	91
Gastos de inversión	419,994,775	528,626,439	451,670,936	525,604,490	658,031,709	560,662,623
Eficiencia Administrativa (por inversión RP)	256	318	269	412	503	423
Eficiencia Administrativa (por funcionamiento)	25	31	29	27	28	43
Servicio de deuda	4,796,347	4,914,957	5,372,364	6,001,019	9,121,114	9,249,848
Ingresos totales	548,122	670,481	628,562	772,979	1,179,327	937,818
Magnitud de la deuda publica	5.02%	5.03%	4.47%	3.56%	2.61%	2.50%
% Ingresos trasferencias	68.81%	61.29%	65.73%	70.36%	76.92%	71.36%
Ingresos Tributarios/ Ingresos totales	20.35%	18.77%	21.33%	18.28%	17.06%	17.06%
Capacidad de ahorro	44.39%	49.56%	44.72%	50.29%	48.77%	43.13%
Superavit primario	39,595,823	30,246,860	65,193,554	130,370,675	169,987,488	45,799,307

Adaptado de: *Informe de Calificación para el Departamento de Nariño, Value & Risk Rating*, Sociedad Calificadora de Valores

Por último el indicador de ingresos corrientes destinados a funcionamiento, es una medida de la proporción de los recursos de libre destinación que son utilizados para el pago de nómina y gastos generales de la administración central del departamento. Los ingresos corrientes de libre destinación son los ingresos tributarios y no tributarios, y se excluyen los recursos que por ley o acto administrativo tienen destinación específica para inversión u otro fin (Observatorio Transparencia y Anticorrupción). En esta dimensión, el departamento de Nariño registra un valor de 47.7% lo que indica que gasta un poco menos de \$50 pesos por cada \$100 pesos de sus ingresos corrientes de libre destinación (ICLD), permitiéndole utilizar la cantidad remanente en inversiones con recursos propios. Cabe señalar que el departamento

de Nariño al estar clasificado en segunda categoría, debe tener unos gastos de funcionamiento por debajo del 60% de los ICLD, de conformidad a lo estipulado en la Ley 617 de 2000.

La tabla 12 presenta el resumen de los principales indicadores financieros del departamento de Nariño, correspondiente al período 2010 - 2015, lo cual da muestra del creciente potencial de la región en línea con sus objetivos de largo plazo para convertirse en un referente nacional de competitividad.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio F. A., 2015, p. 175).

El índice de la competitividad departamental (ICD) refleja el estado y evolución de las ventajas competitivas relativas de los departamentos de Colombia, con el objetivo de evaluar y alimentar las políticas de convergencia en desarrollo económico, productivo y social (Oficina de la CEPAL en Colombia, 2015). De los cinco factores que integran el ICD se encuentra el Capital Humano a través del cual se mide el desempeño de los departamentos en términos de educación, salud, habilidades y competencias, y población y género.

El departamento de Nariño presenta un nivel medio bajo en el escalafón de competitividad de 2015; tal como se muestra en la figura 25, el comportamiento de Nariño entre el 2000 y el 2015 se mantiene estable.

Respecto a la educación, el indicador evalúa los siguientes componentes: a) resultado promedio en las pruebas Saber Pro, b) resultado promedio en las pruebas Saber 11, c) promoción de graduados de pregrado y d) cobertura en educación básica y media. En este sentido la calidad educativa del departamento de Nariño presenta valores inferiores a los de la Nación, conforme a los resultados de las pruebas saber para los grados 3°, 5° y 9°, en donde

se evalúan las áreas de lenguaje, matemáticas y ciencias naturales, como se observa en la tabla 13.

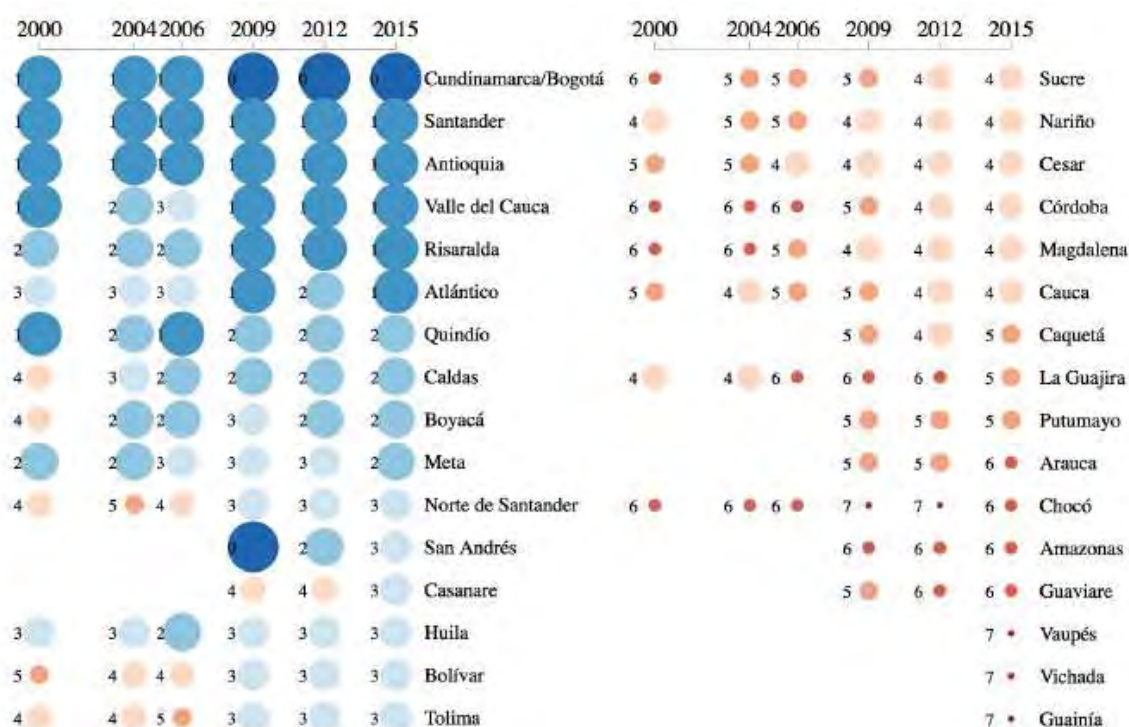


Figura 25. Evolución de los niveles del capital humano (2000-2015)

0: Extra líder, 1: Líder, 2: Alto, 3: Medio Alto, 4: Medio bajo, 5: Bajo, 6: Colero, 7: Colero rezagado

Tomado de: *Escalafón de la Competitividad de los departamentos de Colombia 2015*, Oficina de la CEPAL en Colombia.

Tabla 13

Resultados pruebas saber grados 3,5 y 9 en Nariño

AREAS	GRADOS	PROMEDIOS 2014	
		2014	2014 ET Nariño
		Nacional	Promedio SEDN
Lenguaje	Tercero	309	300.3
Matemáticas	Tercero	300	294.12
Lenguaje	Quinto	297	300
Matemáticas	Quinto	292	308.25
Ciencias Naturales	Quinto	307	317.74
Competencias Ciudadanas (Pensamiento Ciudadano)	Quinto	N/A	N/A
Lenguaje	Noveno	297	291.6
Matemáticas	Noveno	296	300.26
Ciencias Naturales	Noveno	297	301.54

Tomado y adaptado de: *Plan de Desarrollo Departamental "Nariño Corazón del Mundo" 2016-2019*, p. 84.

Para el grado 11°, los resultados obtenidos en la prueba saber en el 2015, fueron relativamente más bajos comparados con el promedio nacional, conforme a las 5 áreas que

son evaluadas por el ICFES. Sin embargo, de acuerdo al Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) el Departamento obtuvo un índice en primaria de 4.83, secundaria 5.18 y media de 5.56, siendo secundaria y media mayores que el promedio nacional; el ISCE, tiene en cuenta los siguientes componentes: a) el progreso referente en cómo mejoró al año anterior, b) el desempeño relacionado con el puntaje promedio de las Pruebas Saber de matemáticas y lenguaje, c) la eficiencia que mide la proporción de alumnos que aprueban al año siguiente y d) el ambiente escolar que tiene en cuenta las condiciones propias para el aprendizaje en clase (Gobernación de Nariño, 2016).

Tabla 14

Índice sintético de calidad Nariño-Colombia

Nivel	2014		2015	
	Nariño	Colombia	Nariño	Colombia
PRIMARIA	4,9	5,5	4,83	5,13
SECUNDARIA	5	4,9	5,18	4,89
MEDIA	5,5	5,1	5,56	5,52

Construido a partir *Plan de Desarrollo Departamental "Nariño Corazón del Mundo" 2016-2019*.

Se configura entonces como un reto para el departamento de Nariño, la necesidad de revertir las actuales condiciones en materia de educación que se ve reflejada no solo en los resultados en las Pruebas Saber aplicadas en todo el territorio colombiano a través del ICFES, sino también en el nivel de analfabetismo que presenta la región ubicándose en el 2.015 por encima del promedio nacional, con 8,57% a nivel departamental, aun cuando para el mismo período de evaluación tuvo una reducción de 1.25 puntos porcentuales.

Con respecto al tema de salud, el ICD considera para su medición los siguientes aspectos: a) cobertura de salud en régimen contributivo, b) cobertura de salud en régimen subsidiado, c) esperanza de vida y d) mortalidad infantil. En diciembre de 2.016 la cobertura del departamento de Nariño en todos los regímenes de aseguramiento fue de 1.434.874, lo

cual corresponde al 81,2% del total de la población estimada para el departamento (1.766.008).



Figura 26. Cobertura Regímenes de Aseguramiento - Nariño Diciembre 2016 Tomado de Tendencia de la población asegurada en aplicación al decreto 780/16 - movilidad de régimen, Indicadores Situación de Aseguramiento - Diciembre de 2.016, IDS.N.

En el período 2009-2011 el Departamento presentó una coyuntura económica particular en razón de la presencia y posterior caída de captadoras ilegales de dinero, que generaron un impacto negativo en la economía regional y en el mercado laboral, aumentando la tasa de desocupación a un 22.3%, siendo ésta una de las más altas del país en 15 años. Sin embargo, en los últimos cinco años los niveles de desempleo en el departamento han descendido de manera significativa, llegando a una tasa de 7.6% en 2016. No obstante, este comportamiento invisibiliza el aumento del subempleo y los porcentajes en empleo inadecuado por ingresos y por competencias, así como la insuficiencia de horas, demostrando que la disminución del desempleo se realiza sin tener en cuenta la calidad del empleo y las competencias de la Población Económicamente Activa-PEA (Gobernación de Nariño, 2016).

Según la Gran Encuesta Integral de Hogares GEIH del DANE realizada en 2012, el sistema laboral del departamento de Nariño presenta las siguientes características:

- a) En el componente posición ocupacional, el 62.7% de los trabajadores nariñenses son trabajadores por cuenta propia, de los cuales la gran mayoría se dedica a actividades rurales de baja productividad y calidad.

- b) Con respecto a la informalidad, esta alcanza un nivel del 86.71%, mientras que el promedio nacional es del 67.40%, lo que evidencia el tipo de economía que prevalece en el departamento.
- c) Frente al tipo de ocupación, el 44.6% son trabajadores agropecuarios y forestales, seguido de los trabajadores y operadores no agrícolas con el 17.4%; comerciantes y vendedores con el 13.9%, directores y funcionarios públicos con el 1%.
- d) En el componente por ramas de actividad, el sector que más aporta al empleo es el agrícola con 44.9%, el de comercio con 19.6% y el de servicios con 14.4%.
- e) En lo referente al subempleo objetivo y subjetivo, los ocupados se encuentran inconformes en un 38.9%, 6.3 puntos porcentuales por encima del total de departamentos, dados los bajos ingresos; el 34.2% se encuentran inconformes por la inestabilidad laboral; el 13.3% por considerar insuficientes el número de horas laborales y un 11.2% por contar con competencias inadecuadas.
- f) En relación al nivel de ingresos, se observa que el 64.2% de los trabajadores devenga hasta un salario mínimo de los cuales el 41.5% gana hasta medio salario mínimo.

Por lo anterior, el departamento de Nariño emprende planes y programas tendientes a la creación de oportunidades laborales de calidad, contrarrestando de esta forma las cifras que actualmente caracterizan al departamento, donde predomina la mano de obra no calificada, forzando a que la población con mayores competencias y habilidades, migren a otras zonas del país en busca de un empleo calificado, afectando de esta forma las posibilidades de la región para ser más competitiva frente a otros departamentos.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de retroalimentar -con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones- la estrategia empresarial (D'Alessio F. A., 2015, p. 178).

El Nuevo Gobierno que caracteriza al departamento de Nariño, se fundamenta en tres pilares: Gobierno Abierto, Economía Colaborativa e Innovación Social. El actual Plan de Desarrollo Departamental "Nariño, Corazón del Mundo", describe el pilar de Gobierno Abierto de la siguiente forma:

Gobierno Abierto, está orientado a fomentar la transparencia en la gestión pública a partir de la disponibilidad completa, veraz y suficiente de la información con el fin de que los ciudadanos puedan tomar parte activa en las decisiones públicas y, de esta manera, fortalecer la participación ciudadana, promover el control social y estimular la corresponsabilidad, como acciones indispensables para aumentar la confianza de la ciudadanía hacia sus instituciones (Gobernación de Nariño, 2016).

Basado en estos principios, el departamento de Nariño ya es referente de Gobierno Abierto, dado que ya ha puesto en marcha aplicativos como GANA PIENSO, GANA DATOS Y GANA PAE, plataformas digitales donde los ciudadanos pueden ejercer una veeduría y control real frente a aspectos fiscales y funcionales de la administración (Federación Nacional de Departamentos, 2017). Estas herramientas se suman a las demás implementadas como mecanismos anticorrupción en el departamento, tales como la publicación de las declaraciones de bienes y rentas juramentadas de funcionarios, la rendición de cuentas de manera periódica y las denuncias oportunas ante organismos de control.

GANA PIENSO, se constituye como la plataforma de participación ciudadana que sirve para crear un vínculo entre la administración y la ciudadanía para la discusión y aprobación de los principales proyectos y propuestas realizadas por la Gobernación de Nariño. El enlace de los ciudadanos y el gobierno se hace mediante página web enlazada al sitio oficial de la Gobernación de Nariño, en donde se presentan las diferentes propuestas que están siendo evaluadas por la administración, y que pueden ser aprobadas o no por la ciudadanía que se integre a este proceso de evaluación.



Figura 27. Plataforma gana pienso, Gobierno abierto Nariño, presentación de propuestas



Figura 28. Plataforma gana pienso, Gobierno Abierto Nariño, Método de Participación

GANADATOS, se lanzó el 13 de septiembre de 2016 como una plataforma donde las diferentes dependencias de la Administración Departamental, alcaldías y quienes deseen compartir su información como datos abiertos, podrán contribuir con la conformación de estos espacios de Gobierno Abierto (Noticias, Gobernación de Nariño, 2016). Apalancado en las competencias y habilidades de los funcionarios adscritos a la Secretaria TIC de la Gobernación de Nariño, se llevó a cabo el diseño, elaboración y puesta en marcha de esta plataforma digital.



Figura 29. Plataforma gana datos, Gobernación de Nariño

GANA PAE, es otra de las iniciativas del Nuevo Gobierno definida como una plataforma a través de la cual se puede hacer veeduría ciudadana al Programa de Alimentación Escolar - PAE, toda vez que permite a padres de familia, estudiantes, docentes y directivos de las instituciones educativas del departamento, hacer un seguimiento real a la ejecución de dicho programa. Durante el lanzamiento de GANA PAE, el Gobernador de Nariño expresó:

Este instrumento tecnológico y la veeduría realizada a través de él, nos permite demostrar lo que significa Gobierno Abierto. Mediante una interacción directa de los usuarios del programa y responsables administrativos, se hará un reporte en línea, diario, pues este sistema vela por atender, responder y reportar de manera oportuna la recepción de sugerencias, quejas y reclamos por parte de los beneficiarios del PAE en Nariño (Publicaciones, Gobernación de Nariño, 2016).

El aplicativo utilizado para realizar este tipo de veeduría, funciona en tabletas u otro dispositivo móvil, mediante un software especializado desarrollado por la Secretaría de las TIC y Gobierno Abierto de Nariño; para el despliegue de esta herramienta, se contó con el respaldo de MinTIC, el Ministerio de Educación y alianzas público privadas, a través de los cuales se entregaron 200 tabletas a rectores de instituciones educativas en el departamento.



Figura 30. Aplicativo GANA-PAE, Gobernación de Nariño.

En cuanto a conectividad, Nariño hace parte de los departamentos donde se implementó el proyecto gestionado por MinTIC denominado Conexiones Digitales, a través del cual se fomenta el despliegue de infraestructura para la masificación de accesos de internet de Banda Ancha a tarifas sociales en las Viviendas de Interés Prioritario (VIP), Hogares en estrato 1 y 2 e Instituciones Públicas en 617 municipios del país. En agosto de 2016 MinTIC hizo entrega de 9000 conexiones de internet de última milla en Nariño con tarifas sociales; a través de esta iniciativa, el Gobierno Nacional busca que todos los ciudadanos tengan oportunidades de transformar su entorno gracias a la tecnología.

Resulta importante resaltar los avances que en materia de TIC presenta actualmente Nariño, teniendo en cuenta que para el 2010 la capital del departamento registraba una cifra de 16 niños por computador, y para 2016 ya registraba una cifra de 4 niños por equipo, teniendo como meta próxima llegar a 2 niños por terminal. Así mismo, gracias al proyecto de fibra óptica la región se encuentra conectada a Internet y 37 municipios cuentan con servicio de 4G.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica, los cuales se convertirán en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que los posea (D'Alessio F. A., 2015, p. 179).

Fundamentado en el tercer pilar del Nuevo Gobierno, Nariño se convierte en el primer departamento de Colombia en formular una política en torno a la Innovación Social. Tal como se enmarca en el Plan de Desarrollo Departamental, a través de esta política el departamento busca desarrollar procesos de inteligencia y aprendizaje colectivo orientados a generar soluciones novedosas a problemas relevantes a partir del respeto a la diversidad y el fomento de iniciativas de alto impacto a menor costo, al tiempo que promueve nuevas

capacidades en los territorios para mejorar las condiciones de vida de los nariñenses (Gobernación de Nariño, 2016).

Bajo el esquema de Innovación Social, el departamento de Nariño lanza el 12 de mayo de 2016 la Secretaría TIC, Innovación y Gobierno Abierto, mediante la cual el gobierno departamental impulsa el desarrollo tecnológico de la región, al tiempo que apoya la creación de empresa y fomenta el desarrollo económico en todos los campos de acción. Con la creación de esta secretaría Nariño se destaca en el país como una región que le apuesta al crecimiento y desarrollo apalancado en la tecnología, convirtiéndose en referente no solo en Colombia sino en el mundo. Los proyectos y actividades que se deriven de esta nueva secretaría, están orientados a la generación de ingresos para el departamento, a través del emprendimiento tecnológico.

Conforme a lo estipulado en el Plan de Desarrollo Departamental, en el departamento de Nariño se creó el Centro de Innovación Social – CISNA, el cual opera bajo las siguientes tres líneas de trabajo: espacio físico, laboratorios itinerantes y una plataforma web participativa. Cabe destacar, que con la creación del CISNA, Nariño es el primer departamento de Colombia en contar con un centro de innovación social, orientado a la generación de conocimientos a partir de la promoción de la investigación, el apoyo en procesos de formación y el diseño de estrategias, programas y proyectos con enfoque territorial a partir del intercambio de saberes (Gobernación de Nariño, 2016).

Por otra parte, el Plan Regional de Competitividad para el departamento de Nariño, considera entre sus líneas estratégicas el fortalecimiento de los procesos de investigación e innovación tecnológica para la producción y transferencia de tecnología, destacándose para ello los siguientes proyectos e iniciativas:

- a) Fortalecimiento del Observatorio Astronómico de la Universidad de Nariño.

- b) Producción de bioclástico a partir de aguas residuales del río Pasto.
- c) Implementación de cinco de centros subregionales de investigación, innovación y desarrollo tecnológico para la transformación de cadenas productivas priorizadas y protección de la biodiversidad.
- d) Exploración de la plataforma continental en búsqueda de recursos minerales y energéticos.
- e) Fortalecimiento del centro de investigación y desarrollo tecnológico de los acuicultivos (ceniacus) en el pacífico nariñense.
- f) Diseño, construcción e implementación del Tecnoparque.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas (D'Alessio F. A., 2015, p. 184).

De acuerdo al análisis interno realizado para el departamento de Nariño, se identificaron las principales fortalezas y debilidades que deberán ser consideradas para alcanzar los objetivos que se propongan para la región. Como resultado de evaluación a través de la matriz MEFI, se obtuvo una calificación de 2.06, valor que se ubica por debajo del promedio, indicando que el departamento se considera internamente débil.

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1.	Posición geográfica (estratégica)	0.1	4	0.4
2.	Suelos productivos para cultivos agrícolas (extensión rural)	0.07	4	0.28
3.	Presencia de minerales de tipo extractivos (metales)	0.05	3	0.15
4.	Atractivos turísticos (98 lugares)	0.1	3	0.3
5.	Centro de Innovación Social	0.05	3	0.15
6.	Mecanismos anticorrupción (Gobierno Abierto)	0.05	3	0.15
	Subtotal	0.42		1.43
Debilidades				
1.	Deficiente infraestructura vial, fluvial, marítima y aérea (conectividad)	0.2	1	0.2
2.	Altos niveles de analfabetismo	0.1	1	0.1
3.	Falta de mano de obra calificada	0.1	1	0.1
4.	Débil desarrollo agroindustrial	0.1	1	0.1
5.	Dispersión de la población (ruralidad)	0.03	1	0.03
6.	Percepción de Inseguridad	0.03	2	0.06
7.	Dependencia comercial con Ecuador (frontera)	0.02	2	0.04
	Subtotal	0.58		0.63
	Total	1.00		2.06

4.3 Conclusiones

El departamento de Nariño cuenta con un alto potencial en cada una de las áreas funcionales que componen su organización territorial, razón por la cual se hace imperativo la consolidación de programas, planes y estrategias que estén encaminadas al aprovechamiento de sus ventajas comparativas, a fin de que pueda convertirse en un departamento único y difícil de igual en el territorio Colombiano.

Nariño debe propender por el desarrollo económico de su región, haciendo uso de sus competencias y habilidades en torno a la innovación, siendo generador de ideas inéditas basadas en las características propias de su territorio, sacando provecho de su ubicación geográfica y fortaleciendo sus actuales mecanismos de control fiscal que le permitan obtener mayores recursos propios a fin de ser utilizados en inversión social. El capital humano se convierte en el mayor reto del departamento, para abordar los diferentes proyectos e iniciativas que conduzcan al aumento de los niveles de competitividad frente a los demás departamentos del país.

Capítulo V: Intereses del Departamento de Nariño y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de Nariño

El departamento de Nariño tiene como uno de sus principales intereses lograr el desarrollo de infraestructura vial, portuaria y marítima, enmarcado en la visión del gobierno nacional de apalancar el crecimiento económico en el sector de construcción. Así mismo, el departamento de Nariño busca consolidarse como uno de los mejores departamentos en términos de competitividad a través de la innovación y acceso a programas de desarrollo de IT que logren apalancar el crecimiento del PIB y del mismo modo posicionar a la región como uno de los referentes de aprovechamiento de los acuerdos comerciales como la Alianza del Pacífico.

Lo anterior puede realizarse en términos de la exportación de sus productos clave agrícolas con los encadenamientos productivos y normas de origen que logre llegar a nuevos mercados, y por el otro lado, convertirse en un nuevo centro logístico de transporte internacional con la potencialización del Puerto de Tumaco y la modernización aeroportuaria que permitirá el crecimiento de la región en términos de bienestar para su población en aumento de empleo, capacitación y educación, y construcción de vivienda, entre otros.

En resumen, se pueden identificar los siguientes intereses del departamento de Nariño:

- a) Aumentar la competitividad
- b) Aumentar el PIB de manera progresiva y sostenible
- c) Desarrollo de tierras productivas para el impulso del sector agrícola
- d) Impulsar proyectos de infraestructura en vías, puertos e hidroeléctricas
- e) Fomentar programas de tecnología e innovación
- f) Ampliar la oferta de educación de calidad a la población
- g) Creación de un plan ambiental de conservación y explotación de recursos de manera responsable y sostenible

- h) Implementar planes de apoyo a emprendedores y pequeñas y medianas empresas
- i) Desarrollar el sector turístico
- j) Disminución de las brechas sociales y la desigualdad entre la población

5.2 Potencial de Nariño

Según Hartmann, existen siete elementos del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo y (g) militar. Para Nariño lograr analizarlas adecuadamente permitirá identificar las fortalezas con las que cuenta y mitigar las debilidades existentes con el fin de lograr cumplir con los objetivos del departamento.

Demográfico. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la esperanza de vida para el departamento de Nariño, se proyecta en 73.51 para el período comprendido entre 2015-2020, y la tasa de mortalidad infantil para ese mismo período se estima en 40.20 (por mil). Así mismo, el departamento de Nariño se caracteriza por su diversidad poblacional. De acuerdo con las proyecciones estadísticas del Censo 2005, para el año 2016 Nariño cuenta con una población total de 1,766,008 habitantes, lo que corresponde a 886,443 hombres y 879.565 mujeres, representando el 3.6% del total nacional. Por su parte la población indígena está conformada por 170,714 personas (10.28%), las comunidades afrodescendientes por 270,433 personas (18.8%) y el pueblo Rom con 83 habitantes.

Para el Departamento de Nariño esta información es muy relevante pues permite identificar el tamaño de la población económicamente activa y analizar sus características específicas con el objetivo de generar acciones y estrategias que fomenten el desarrollo económico del departamento al aprovechar al máximo la población en edades productivas y como las tasas de analfabetismo cada vez menores impactan positivamente en el desarrollo del capital humano de la región.

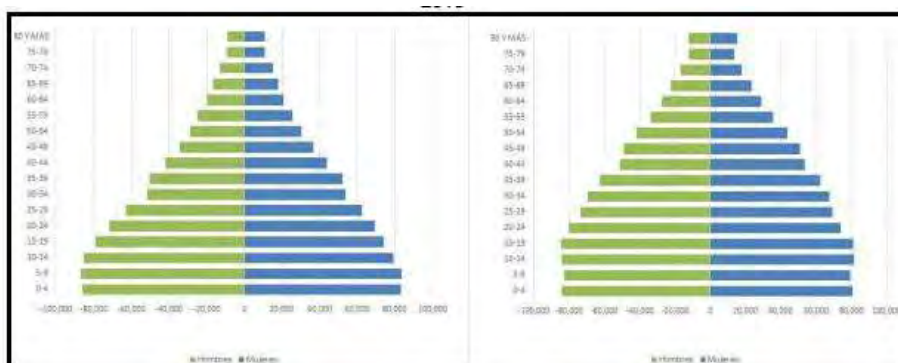


Figura 31. Pirámide poblacional de Nariño 2005-2016
Tomado de *Censo DANE 2005*. Proyecciones de población 2016

Geográfico. Según el Informe de gestión del Departamento, Nariño fue creado en 1904, como una extensión del Departamento del Cauca, que luego fue origen del departamento de Putumayo y del Caquetá. Nariño se encuentra ubicado al sur occidente de Colombia y cuenta con una de las posiciones geoestratégicas más importantes en el país al tener como límites el Sur del continente y del mismo modo el océano Pacífico. Cuenta con una extensión total de 33,268 km², que se encuentran divididos en Amazonía, en la Llanura del Pacífico o Chocó, y una gran parte de la zona Andina del país.

Lo anterior posiciona al Departamento como una de las regiones con mayor potencial económico y de competitividad de Colombia que puede ser aprovechado muy estratégicamente con el fin de alcanzar los objetivos planeados a largo plazo.

Económico. Según el DANE, el Departamento de Nariño creció de manera más representativa que el del país durante el periodo de 2002 al 2014, con una tasa promedio anual del 4.68% en comparación al de Colombia que se situó en 4.54%.

En este sentido, vale la pena resaltar que a pesar que el agrícola ha sido históricamente uno de los sectores más influyentes en la configuración del PIB del departamento, actualmente el sector de los servicios representa un porcentaje mucho mayor y ha tenido un crecimiento importante en los últimos años. Lo anterior se puede inferir teniendo en cuenta que la coyuntura económica no ha influido positivamente en el crecimiento del sector

agrícola debido entre otras cosas por los altos costos de insumos para producción, la inexistencia de inversión y de infraestructura que apoyen el desarrollo rural y la falta de crédito entre otros, por lo cual su participación ha caído del 20% en el 2000 al 13% en el 2014.

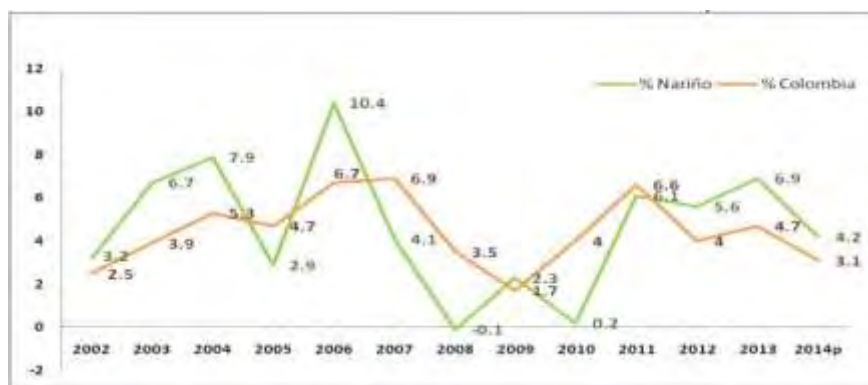


Figura 32. Crecimiento anual del PIB 2002-2014

Tomado de *Informe de Coyuntura Económica Regional 2016*, Recuperado de <http://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2017/03/Informe-de-Coyuntura-Economica-Regional-2016.pdf>

Así mismo, es importante tener en cuenta que el Departamento de Nariño tiene un alto índice de empleo informal estrechamente relacionado con el bajo nivel educativo de la mano de obra y la baja productividad, lo que se ve representado en la gran participación que tienen en los sectores de servicios personales y de comercio, transporte y almacenamiento en la configuración total del PIB. En este sentido es muy relevante lograr establecer como prioridad mejorar las condiciones básicas de la población garantizando el acceso a educación de mejor calidad con el fin de lograr dinamizar la economía aumentando el empleo formal de la población y de esta manera su calidad de vida.

Por otro lado, los sectores que siguen a los servicios con un 28% y el sector agropecuarios con un 13.9% mencionados anteriormente, son la construcción representa un 11.2% del total del PIB; seguido por los servicios financieros y el comercio con un 10.4% y luego se encuentra el sector de turismo con los hoteles y restaurantes con 7.5% y el transporte y las comunicaciones con 5.7%.

Tecnológico-científicos. Según el nuevo índice departamental de innovación del DNP y la OCYT (El Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología), el Departamento de Nariño ocupa actualmente el lugar 20 de 25 en el escalafón nacional. Según dicho reporte basado en el Global Innovation Index, el departamento cuenta como grandes fortalezas el comercio y la competencia al tener un buen acceso a mercados de exportaciones no agrícolas y como debilidades la producción de conocimiento y tecnología y la sofisticación de los negocios.



Figura 33. Comparación de Nariño por pilares del índice departamental de innovación DNP 2015

Tomado de DNP - OCyT, Basado en el Global Innovation Index.

Según el Índice Departamental de Competitividad 2015, Nariño se encuentra clasificado en la etapa 1 de desarrollo económico con un aparato productivo poco especializado en comparación con otras economías regionales, equiparables con la de los departamentos de Sucre, Caquetá, Choco y Córdoba. Dicha clasificación se explica, entre otros factores, por las reducidas exportaciones concentradas en productos de bajo valor agregado y la alta dependencia en torno a mercancías basadas en recursos naturales, la baja dinámica empresarial y a los bajos niveles de investigación de alta calidad; se encuentra en una fase de renovación en los modelos de gestión que cumplan con los estándares y requerimientos con el fin de mejorar la gestión pública. En este sentido, actualmente existe una herramienta tecnológica alojada en la nube en la cual se logra facilitar procesos de

reporte e información de manera eficiente, reduciendo los tiempos de preparación de informes, reduciendo costos asociados a infraestructura y personal, facilitará la participación ciudadana a través del uso de Gobierno Abierto entre otros.

Histórico-psicológico-sociológico. Según un estudio realizado por la Universidad de Buenaventura llamado “*Afectaciones psicológicas, Estrategias de Afrontamiento y niveles de Resiliencia de Adultos Expuestos al Conflicto Armado en Colombia*”, se concluye que aquella población que ha estado expuesta a situaciones traumáticas y violentas tiende a tener síntomas traumáticos, inclinación por el alcohol, presenta ansiedad y depresión en un nivel de afectación clínico, alteración en el estado de ánimo, estados disociativos y sentimiento de amenazas a la vida (Hewitt, 2016).

Lo anterior evidencia el alto impacto de las confrontaciones armadas de todo tipo en la salud mental y emocional de la población, donde la percepción de falta de seguridad y de garantías mínimas de bienestar que debe proporcionar el estado colombiano son casi inexistentes lo cual influye negativamente en el desarrollo de la población de dichas áreas golpeadas por la violencia, pues se da cabida a desplazamientos forzados, falta de educación, desempleo y disminución de la calidad de vida de los grupos poblacionales.

El proceso de postconflicto en este sentido es vital teniendo en cuenta la importancia de lograr reintegrar a todos los actores del conflicto nuevamente a la sociedad en búsqueda de esa paz que lograría no solo aumento del PIB en Colombia como se mencionó anteriormente, sino cohesionar una sociedad maltrecha, dividida y desconfiada a una comunidad socialmente integrada y responsable en la cual se logre un desarrollo económico y social.

Organizacional-Administrativo. El Departamento de Nariño presenta una estructura organizacional conforme a lo establece la Constitución Política de Colombia (1991), presidida por el Gobernador el cual ejerce como jefe de la administración seccional y representante legal del Departamento; el gobernador será agente del Presidente de la

República para el mantenimiento del orden público y para la ejecución de la política económica general, así como para aquellos asuntos que mediante convenios la Nación acuerde con el Departamento. Siguiendo con la estructura que se encuentra definida para las entidades territoriales de primer nivel, Nariño establece la Asamblea Departamental como una corporación administrativa de elección popular integrada por no menos de 11 miembros ni más de 31 (artículo 299 modificado por el Acto Legislativo 01 de 2007), denominados diputados, quienes son elegidos, por los ciudadanos que habitan en la jurisdicción del departamento, para períodos de 4 años. La Asamblea goza de autonomía administrativa y presupuesto propio, y podrá ejercer control político sobre la administración departamental (Asamblea de Nariño, 2013).

A nivel municipal, la Constitución Política de Colombia (1991) determina que en cada municipio habrá un alcalde, jefe de la administración local y representante legal del municipio, que será elegido popularmente para períodos institucionales de cuatro (4) años, y no podrá ser reelegido para el período siguiente; el departamento de Nariño cuenta con 64 municipios que se rigen a esta estructura, estableciéndose en cada uno de ellos la corporación administrativa elegida popularmente para períodos de cuatro (4) años que se denomina concejo municipal, integrado por no menos de siete, ni más de veintiún miembros según lo determine la ley, de acuerdo con la población respectiva.

Militar. El departamento de Nariño se ha caracterizado por ser uno de los centros de conflicto entre diferentes actores armados y de actividades fuera del marco legal que han generado grandes focos de violencia en el departamento y que han marcado la historia del mismo desde hace muchas décadas. Esto se ha generado por la poca presencia del estado en el departamento para llegar a los lugares más alejados de las zonas urbanas, lo cual se ha reflejado un bajo nivel de gobernabilidad que permite el aumento de dichas actividades ilícitas conjuntamente con el conflicto armado.

Sin embargo, en el marco del proceso de paz, Nariño se ha visto beneficiado en su inclusión como parte de la estrategia integral de Paz en el cual se han articulado consejos y comités en todo el territorio para asegurar la implementación exitosa del proceso de postconflicto y reparación de víctimas. Esto se está llevando a cabo conjuntamente con la policía y el ejército nacional, por lo que la presencia de estas entidades se espera tener en aumento en los próximos años como símbolo de gobernabilidad y presencia estatal en el territorio.

5.3 Principios Cardinales de Nariño

Influencia de terceras partes. A pesar que el departamento de Nariño tiene una organización departamental definida, las políticas del gobierno central, las entidades de control y los lineamientos de otros entes creados a través de la Constitución Política de 1991, influyen directamente en el desarrollo de los planes y proyectos de la región.

Esto se puede ver reflejado a través la política monetaria y fiscal llevada a cabo por el Banco de la República; las priorización de sectores a nivel nacional como el sector infraestructura liderado por la ANI en los proyectos 4G o en su momento del sector de hidrocarburos con la ANH; la negociación de tratados y acuerdos comerciales a nivel internacional dirigida por la Cancillería y el Ministerio de Relaciones Exteriores, y las negociaciones de Paz llevadas a cabo por la Presidencia de la República entre otros ejemplos.

Así mismo, las políticas de los gobiernos limítrofes departamentales inciden también en el desarrollo de los planes departamentales, como lo son el manejo de la seguridad, desarrollo de programas de inversión o construcción de vías de interconexión municipal etcétera.

Lazos pasados- presente. Nariño ha sido históricamente uno de los departamentos del país más afectados por la violencia. En el 2015, 12,739 personas se registraron en el Registro Único de Víctimas por hechos ocurridos en el 2015 en el departamento. En el 2016, se

invirtió cerca de 216,633 millones para la atención, asistencia y reparación de las víctimas en el departamento de acuerdo a la regionalización indicativa del presupuesto de inversión. Así mismo, Nariño ocupa el primer puesto entre los departamentos con mayor área cultivada de coca en el país con 17,285 Ha en 2014 y con un aumento del 31% frente al año 2013. El municipio con mayor presencia de cultivos ilícitos es Tumaco con 8,963 Ha (DANE, 2015).

Lo anterior afecta directamente a la población y la percepción de seguridad del exterior hacia el departamento, lo cual debe ser manejado de manera estratégica en la coyuntura actual del postconflicto donde se espera pueda darse las condiciones de estabilidad a estos territorios y que de esta manera se pueda promover el desarrollo económico, se logre aumentar la inversión, se promueva el cierre de brechas y de desigualdad entre el departamento y la construcción de infraestructura e innovación como sectores jalonadores del empleo y bienestar del departamento.

Contrabalance de intereses. En este aspecto se puede evidenciar como departamentos limítrofes como Cauca se encuentran ejecutando conjuntamente diversos proyectos como la Electrificación del Pacífico en donde ambos departamentos se verán beneficiados por esta obra con un costo aproximado de \$260,000 millones, fomentando para ambos la mejora en las condiciones de la población y el aumento del empleo en el sector de la construcción.

Así mismo, la región del Pacífico cuyos departamentos Valle, Cauca y Choco tienen similares condiciones que Nariño, pueden consolidarse conjuntamente como una región con alto desempeño y potencial teniendo en cuenta sus ventajas competitivas comunes como el acceso al pacífico a pesar de contar con condiciones adversas como pobreza y desigualdad, desempleo, poca cobertura en salud y déficit habitacional urbano.

Conservación de los enemigos. Nariño hace parte de la región delimitada por el gobierno nacional como Pacífico donde influyen otros departamentos que tienen condiciones muy similares a los nariñenses. A nivel nacional según los resultados de desempeño integral

2014, Nariño se ubica en el puesto ocho con 74.4 puntos, ubicándose en un rango de calificación Satisfactorio y número uno en la región Pacífico.

5.4 Matriz de Intereses de Nariño (MIO)

La matriz de intereses de Nariño que se puede observar en la tabla 16, permite realizar un análisis integral de los fines específicos que tiene el departamento para lograr alcanzar dichos objetivos de manera exitosa en el largo plazo. En este sentido la Matriz de Intereses (MIO) tiene en cuenta los principales competidores y el nivel de intensidad de dicha competencia sin considerar el nivel de supervivencia que se había analizado en el caso de Colombia.

Tabla 16

Matriz de Intereses del Departamento de Nariño.

Interés Organizacional	Vital	Importante	Periférico
Aumentar la competitividad	*Departamento de Nariño	*Gobierno Central *Dpto del Atlántico *Dpto del Valle del Cauca	*Departamento Nacional de Planeación - DNP *Dpto de Chocó
Aumentar el PIB de manera progresiva y sostenible	*Departamento de Nariño	*Gobierno Central *Dpto del Atlántico *Dpto del Valle del Cauca	*Dpto de Chocó
Desarrollo de tierras productivas para el impulso del sector agrícola	*Departamento de Nariño	*Ministerio de Agricultura	*FINAGRO
Impulsar proyectos de infraestructura en vías, puertos e hidroeléctricas	*Departamento de Nariño	*Agencia Nacional de Infraestructura *Dpto del Valle del Cauca	*Cámara Colombiana de Infraestructura
Fomentar programas de tecnología e innovación	*Departamento de Nariño	*Colciencias, MINTIC *Dpto del Valle del Cauca *Dpto del Atlántico	
Ampliar la oferta de educación de calidad a la población	*Departamento de Nariño	*Ministerio de Educación *Dpto del Atlántico *Dpto del Valle del Cauca	*Universidad de Nariño
Creación de un plan ambiental de conservación y explotación de recursos de manera responsable y sostenible	*Departamento de Nariño	*Ministerio de Medio Ambiente	*Dpto de Chocó
Implementar planes de apoyo a emprendedores y pequeñas y medianas empresas	*Departamento de Nariño	*Cámara de Comercio de Pasto *Dpto del Valle del Cauca *Dpto del Atlántico	*Red de Emprendimiento de Nariño RUTA E
Desarrollar el sector turístico	*Departamento de Nariño	*ProColombia *Ministerio de Turismo *Dpto del Atlántico *Dpto del Valle del Cauca	*ANATO
Disminución de las brechas sociales y la desigualdad entre la población	*Departamento de Nariño	*Ministerio de Salud y Protección Social	*Dpto de Chocó

Nota * Intereses comunes, ** Intereses Opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Con el fin de lograr generar un impacto positivo en el desarrollo y crecimiento integral del departamento, es necesaria la fijación de objetivos a largo plazo que puedan ser medibles, alcanzables y cuantificables entre otros, con los cuales se logre alcanzar la visión trazada en un principio por Nariño.

En este sentido, según el Plan de Desarrollo Departamental de Nariño, el PIB del departamento ha tenido variaciones importantes en la última década. En el 2014 el PIB del departamento creció un 4.8% por encima del promedio nacional con \$11,675 miles de millones, representando el 1.5% del total del PIB colombiano, así como el PIB per cápita se ubicó en \$6,776,188.

Tabla 17

PIB Nacional por Departamentos 2014.

Departamentos	2014p	Variación	PIB per Cápita
Nacional	757,506	4.4	15,893,361
Bogotá D.C.	187,919	4,6	24,163,912
Antioquia	101,650	6,9	15,937,268
Valle del Cauca	70,635	5,0	15,466,813
Santander	61,032	9,3	29,756,872
Cundinamarca	38,358	3,3	14,534,726
Meta	36,791	-2,9	39,011,868
Bolívar	31,123	-2,0	15,013,478
Atlántico	29,870	6,6	12,282,057
Boyacá	22,226	4,0	17,437,422
Tolima	16,354	3,3	11,645,975
Casanare	15,169	6,2	43,310,425
Huila	14,124	4,6	12,383,619
Cesar	13,442	6,1	13,223,619
Córdoba	13,075	4,3	7,765,257
Norte Santander	12,529	4,7	9,321,909
Cauca	12,144	4,7	8,883,791
Nariño	11,675	4,8	6,776,188
Caldas	10,980	5,5	11,135,428
Risaralda	10,799	4,7	11,407,812
Magdalena	9,572	-1,1	7,672,860
La Guajira	7,585	2,9	8,154,660
Sucre	6,099	5,6	7,233,142
Quindío	5,664	2,8	10,076,248
Arauca	4,905	-7,6	18,905,595
Putumayo	4,213	5,0	12,353,607
Caquetá	3,510	5,6	7,442,607
Chocó	2,888	-2,1	5,832,564

Tomado de *Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)*, Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

En este sentido, los objetivos de largo plazo del Departamento de Nariño son:

1. OLP 1: Para el 2027 el sector agropecuario en el departamento de Nariño, crecerá de manera sostenible pasando de una contribución del 14% a un 20% en el PIB departamental.
2. OLP 2: Para el 2027 el departamento de Nariño posicionará el turismo como la segunda actividad económica que contribuya al PIB departamental, aprovechando las ventajas comparativas de su territorio frente a los demás departamentos de la Región. Actualmente es la quinta actividad económica.
3. OLP 3: Para el 2027 el departamento de Nariño generará condiciones favorables para el desarrollo económico y la empleabilidad, reduciendo en un punto porcentual la tasa de desempleo, que para el año 2016 se ubicó en 7.6% .
4. OLP 4: Para el 2027 el departamento de Nariño garantizará el acceso oportuno a una educación pública de calidad, disminuyendo de esta forma el índice de analfabetismo en las subregiones, pasando de un 8.57% a un 2%.
5. OLP 5: Para el 2027 el departamento de Nariño, alcanzará el 95% de cobertura de aseguramiento en salud, garantizando el acceso a un servicio de calidad a sus habitantes. Actualmente este indicador se encuentra en 81.2%.
6. OLP 6: Para el 2027 el departamento de Nariño, reducirá en 30% el déficit habitacional registrado en zona rural y urbana del departamento, pasando de 68,891 hogares en 2015, a 48,224 hogares en condiciones de déficit cuantitativo de vivienda.

5.6 Conclusiones

De acuerdo a las matrices vistas anteriormente, y a los intereses regionales ya mencionados, se puede concluir que el Departamento de Nariño tiene el firme propósito de consolidarse para el 2027 como el departamento líder de la Zona Pacífico, teniendo en cuenta el gran potencial con el que cuenta por su posición geoestratégica, los recursos naturales y la

coyuntura nacional en términos de inversión extranjera, negociación de tratados comerciales y la implementación de la paz, que le permitirán lograr un crecimiento y sostenible en el tiempo.

Con base en lo anterior, se formulan los seis objetivos a largo plazo para el Departamento en los cuales se pretende aprovechar al máximo las ventajas competitivas mejorando progresivamente el bienestar y la calidad de vida de su población. En este sentido se plantea el aumento promedio del PIB en un 5% anual por encima del promedio nacional, así como mejorar en los índices de competitividad nacional en los cuales hoy se encuentra rezagado, mejorando su infraestructura interna a través de la puesta en marcha de diversos proyectos de construcción que lograrán posicionar a Nariño en un referente de logística y transporte nacional clave para el desarrollo interno de la región. Así mismo, la existencia de tratados y alianzas comerciales en especial la Alianza del Pacífico ofrece al Departamento grandes oportunidades para incrementar las exportaciones de productos no tradicionales jalonando el sector agrícola de la región.

Por otro lado existe la necesidad del mejoramiento en términos de inversión en ciencia y tecnología e innovación como parte del desarrollo integral de Nariño para posicionarse como un departamento líder en su región, para lo cual es fundamental aprovechar los acuerdos de cooperación existentes a través de la Alianza del Pacífico, fortalecer la relación existente con Colciencias para ampliar el número de becas a nariñenses en estudios de educación superior mejorando el capital humano de la región, y con MinTIC para mejorar la cobertura de conectividad e información a través de todo el territorio departamental.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo da inicio a la segunda etapa del planeamiento estratégico para el Departamento de Nariño, del cual se desprenden las diferentes estrategias para alcanzar los objetivos de largo plazo que conducirán al logro de la visión, conforme a lo planteado en los capítulos 5 y 2 respectivamente.

A partir de la información consignada en las matrices MEFE, MEFI, MPC, MPR y MIO, se realizará la fase de emparejamiento o del proceso estratégico propiamente dicho, a fin de determinar las estrategias resultantes de la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos ((D'Alessio F. A., 2015, p. 266).

El capítulo inicia con la matriz FODA, construida con los factores de éxito de las matrices EFI y EFE, es decir, con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Una vez realizada esta matriz, se construye la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), seguida de la matriz interna-externa finalizando con la matriz de la gran estrategia. Por último, se confrontan los resultados de las matrices anteriores haciendo uso de la matriz de decisión, la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, la matriz de Rumelt y finalmente la matriz ética, lo cual permitirá seleccionar las estrategias que resulten relevantes para alcanzar los objetivos de largo plazo.

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Derivado de un análisis concienzudo tanto del entorno como del entorno, se determinaron en las matrices EFE y EFI, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, a partir de las cuales se generan las estrategias externas específicas y eventualmente las estrategias internas que combinan los factores críticos de éxito para el Departamento de Nariño.

Tabla 18

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA) del Departamento de Nariño.

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Posición geográfica (estratégica)	D1	Deficiente infraestructura vial, fluvial, marítima y aérea (conectividad)
		F2	Suelos productivos para cultivos agrícolas (extensión rural)	D2	Altos niveles de analfabetismo
		F3	Presencia de minerales de tipo extractivos (metales)	D3	Falta de mano de obra calificada
		F4	Atractivos turísticos (98 lugares)	D4	Débil desarrollo agroindustrial
		F5	Centro de Innovación Social	D5	Dispersión de la población (ruralidad)
		F6	Mecanismos anticorrupción (Gobierno Abierto)	D6	Percepción de Inseguridad
				D7	Dependencia comercial con Ecuador (frontera)
Oportunidades		Estrategias FO - Explotar		Estrategias DO – Buscar	
O1	Firma de Acuerdos Comerciales- Alianza del Pacífico	FO1	Implementar programas para el emprendimiento y la comercialización en las cadenas productivas del sector agropecuario, aprovechando las ventajas de los diferentes acuerdos comerciales que benefician a la región del pacífico.	DO1	Crear condiciones favorables para el transporte intermodal, que permitan mejorar la competitividad del departamento de Nariño, en el marco de la Alianza del Pacífico.
O2	Proceso de Postconflicto luego de la firma de acuerdos de Paz	FO2	Desarrollar capacidades productivas en el área rural, impulsando los procesos de cultivo, a partir de programas de asistencia técnica.	DO2	Implementar programas de formación para el desarrollo de capacidades y competencias en la población, mediante alianzas interinstitucionales.
O3	Crecimiento del sector de infraestructura y construcción	FO3	Implementar proyectos que mejoren la competitividad de los atractivos turísticos de Nariño, vinculando a comunidades e instituciones del orden regional, nacional e internacional.	DO3	Implementar en conjunto con el gobierno nacional, proyectos para la sustitución de cultivos ilícitos en zona rural, promoviendo iniciativas productivas en el sector agrícola.
O4	Posición geográfica privilegiada con acceso directo al Pacífico	FO4	Desarrollar programas de investigación, capacitación y asistencia técnica, que contribuyan al aumento de la productividad de la minería artesanal y de pequeña escala.	DO4	Desarrollar proyectos para mantener y mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria del departamento, generando mayor competitividad en los sectores agropecuario y turístico.
O5	Desarrollo del sector de tecnología e innovación en el país				
O6	Fortalecimiento de otros sectores productivos no minero-energéticos				
Amenazas		Estrategias FA – Confrontar		Estrategias DA – Evitar	
A1	Variaciones del tipo de cambio, aumento de la inflación	FA1	Implementar mecanismos de anticorrupción a partir de la participación ciudadana en los procesos de planificación, presupuesto y control de lo público.	DA1	Crear e implementar un régimen especial aduanero para el intercambio comercial con el Ecuador.
A2	Disminución de la inversión extranjera	FA2	Implementar proyectos de innovación empresarial a través de los cuales se generen nuevas oportunidades de empleo para los Nariñenses.	DA2	Crear e implementar un programa de inserción laboral y productiva de la población migrante en el departamento.
A3	Corrupción	FA3	Crear alianzas estratégicas de cooperación internacional, para generar valor agregado y sostenibilidad en programas y proyectos de desarrollo en el departamento.		
A4	Seguridad				

Las estrategias tanto externas como internas se generan a partir de cada uno de los cuadrantes que conforman la matriz FODA, (a) FO - Explotar, (b) FA - Confrontar, (c) DO - Buscar, y (d) DA - Evitar, determinándose para el Departamento de Nariño las 13 estrategias que se describen en la tabla 18, con las cuales se pretende alcanzar la visión propuesta. Las estrategias generadas a partir de la matriz FODA, pueden relacionarse con estrategias externas específicas y estrategias internas, tal como se muestra en la tabla 19.

Tabla 19

Relación de estrategias específicas vs. externas alternativas e internas.

FODA	Estrategia Específica	Estrategia Externa Alternativa/ Interna
E1 FO1	Implementar programas para el emprendimiento y la comercialización en las cadenas productivas del sector agropecuario, aprovechando las ventajas de los diferentes acuerdos comerciales que benefician a la región del pacífico.	Alianza estratégica Integración vertical hacia adelante Penetración en el mercado Desarrollo de mercados
E2 FO2	Desarrollar capacidades productivas en el área rural, impulsando los procesos de cultivo, a partir de programas de asistencia técnica. Implementar proyectos que mejoren la competitividad de los	Alianza estratégica Calidad Total Integración horizontal
E3 FO3	atractivos turísticos de Nariño, vinculando a comunidades e instituciones del orden regional, nacional e internacional.	Desarrollo de productos Desarrollo de mercados Diversificación concéntrica Gerencia de Procesos
E4 FO4	Desarrollar programas de investigación, capacitación y asistencia técnica, que contribuyan al aumento de la productividad de la minería artesanal y de pequeña escala.	Calidad Total
E5 FA1	Implementar mecanismos de anticorrupción a partir de la participación ciudadana en los procesos de planificación, presupuestación y control de lo público.	Gerencia de Procesos Calidad Total
E6 FA2	Implementar proyectos de innovación empresarial a través de los cuales se generen nuevas oportunidades de empleo para los Nariñenses.	Reingeniería de Procesos Desarrollo de productos Desarrollo de mercados Diversificación concéntrica
E7 FA3	Crear alianzas estratégicas de cooperación internacional, para generar valor agregado y sostenibilidad en programas y proyectos de desarrollo en el departamento.	Alianza estratégica Penetración en el mercado Desarrollo de productos
E8 DO1	Crear condiciones favorables para el transporte intermodal, que permitan mejorar la competitividad del departamento de Nariño, en el marco de la Alianza del Pacífico.	Gerencia de Procesos Calidad Total
E9 DO2	Implementar programas de formación para el desarrollo de capacidades y competencias en la población, mediante alianzas interinstitucionales.	Reingeniería de Procesos Alianza estratégica Calidad Total
E10 DO3	Implementar para la sustitución de cultivos ilícitos en zona rural, promoviendo iniciativas productivas en el sector agrícola.	Desarrollo de productos Diversificación concéntrica
E11 DO4	Desarrollar proyectos para mantener y mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria del departamento, generando mayor competitividad en los sectores agropecuario y turístico.	Alianza estratégica Gerencia de Procesos Calidad Total
E12 DA1	Crear e implementar un régimen especial aduanero para el intercambio comercial con el Ecuador.	Alianza estratégica Gerencia de Procesos
E13 DA2	Crear e implementar un programa de inserción laboral y productiva de la población migrante en el departamento.	Alianza estratégica Gerencia de Procesos Desarrollo de productos

6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

El análisis de la posición estratégica para el Departamento de Nariño en Colombia se realiza a partir de la evaluación de cuatro factores que miden la respuesta del departamento frente a ellos, estos factores son (a) fortaleza financiera, (b) ventaja competitiva, (c) estabilidad del entorno y (d) fortaleza de la industria. Los resultados de la evaluación de los factores indicados anteriormente permiten construir la matriz PEYEA.

Cada factor se evalúa conforme a los valores que se indican en la tabla 20 y los resultados obtenidos se ubican en los ejes correspondientes para generar la matriz PEYEA que se muestra en la figura 34. La matriz PEYEA permite determinar la postura estratégica que debe adoptar el Departamento de Nariño, a partir de las estrategias definidas mediante la matriz FODA, seleccionando aquellas que permitan alcanzar la visión establecida conforme al cuadrante en el que se ubique el departamento. Para determinar el cuadrante primero se debe encontrar el vector resultante que se genera a partir de la sumatoria de resultados obtenidos en los factores de fortaleza de la industria (FI) con la ventaja competitiva (VC) de forma que se constituye un punto específico en el eje X, siendo para este caso $X=FI+VC$ resultando -0.33. Ahora bien, para hallar el punto sobre el eje Y se suman los resultados obtenidos de la estabilidad del entorno (EE) con la fortaleza financiera (FF), siendo para este caso $Y=EE+FF$ resultando 0.75; la matriz resultante se puede observar en la figura 34.

Los resultados obtenidos indican que el Departamento de Nariño presenta alta fortaleza financiera y baja ventaja competitiva, lo cual lo perfila a una postura conservadora relacionada con un entorno estable de crecimiento lento. Según D'Alessio (2015), cuando el vector resultante de la matriz PEYEA de una organización se encuentra en el cuadrante defensivo, la organización puede enfocarse en proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos productos, y ganar entrada en mercados más atractivos.

Tabla 20

Evaluación de factores de MPEYEA del Departamento de Nariño.

Estabilidad del Entorno (EE)									
Cambios Tecnológicos	Muchos	1	2	3	4	5	6	Pocos	
Tasa de Inflación	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	
Variabilidad de la demanda	Grande	1	2	3	4	5	6	Pequeña	
Rango de precios de productos competitivos.	Amplio	1	2	3	4	5	6	Estrecho	
Barreras de entrada al mercado.	Pocas	1	2	3	4	5	6	Muchas	
Rivalidad/presión competitiva.	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	
Elasticidad de los precios de la demanda.	Elástica	1	2	3	4	5	6	Inelástica	
Presión de los productos sustitutos.	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	
Promedio -6								-2,25	
Fortaleza de la Industria (FI)									
Potencial crecimiento.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Potencial de utilidades.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Estabilidad financiera.	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	
Conocimiento tecnológico.	Simple	1	2	3	4	5	6	Complejo	
Utilización de recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente	
Intensidad de capital.	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	
Facilidad de entrada al mercado.	Fácil	1	2	3	4	5	6	Difícil	
Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	
Poder de negociación de los productores.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Promedio								2,89	
Ventaja Competitiva (VC)									
Participación del mercado.	Pequeña	1	2	3	4	5	6	Grande	
Calidad del producto.	Inferior	1	2	3	4	5	6	Superior	
Ciclo de vida del producto.	Avanzado	1	2	3	4	5	6	Temprano	
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	1	2	3	4	5	6	Fijo	
Lealtad del consumidor	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	
Utilización de la capacidad de los competidores.	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	
Conocimiento tecnológico.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Integración vertical.	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	1	2	3	4	5	6	Rápido	
Promedio -6								-3,22	
Fortaleza Financiera (FF)									
Retorno de Inversión.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Apalancamiento.	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Balanceado	
Liquidez.	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Sólida	
Capital requerido versus Capital disponible.	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	
Flujo de Caja.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Facilidad de salida del mercado.	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil	
Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	
Rotación de Inventarios.	Lento	1	2	3	4	5	6	Rápido	
Economías de escala y experiencia.	Bajas	1	2	3	4	5	6	Altas	
Promedio								3,00	

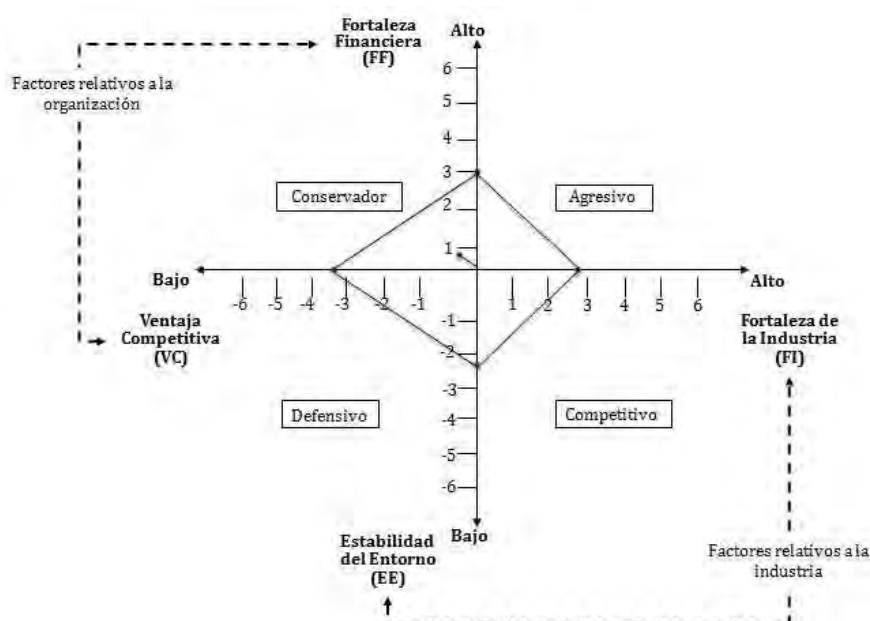


Figura 34. Matriz PEYEA del departamento de Nariño.

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Según Henderson (citado en D'Alessio, 2015) para que una organización sea exitosa, deberá tener un portafolio de productos con diferentes regímenes de crecimiento y de participación de mercado. En este sentido, la Matriz BCG permitirá diseñar estrategias para las industrias que hoy en día se vienen desarrollando en el Departamento de Nariño. Para ello, se evaluará cada industria en particular y se ubicarán en una posición según la matriz, de tal modo que facilite la toma de decisiones según las fortalezas y debilidades que posean dentro del departamento.

En el caso de Nariño, se considera que las industrias que actualmente presentan poca participación pero que se encuentran en proceso de crecimiento son: (a) el turismo (14,3%), (b) la construcción (12,6%) y (c) la agricultura, específicamente en el cultivo del café (16,4%). Por lo anterior, se debe llevar a cabo una estrategia clara para el desarrollo de estas industrias que a largo plazo puedan representar el crecimiento integral del departamento, a pesar de tener una baja participación relativa del mercado compitiendo en una industria de alto crecimiento.

Por otro lado, Nariño aún no cuenta con una industria estrella toda vez que es uno de los departamentos que más se ha visto afectado en su desarrollo económico, debido en gran parte al conflicto armado presente en la región, razón por la cual ha visto mitigada la posibilidad de contar con una industria de alta participación en el mercado y alta tasa de crecimiento. Por su parte, en el cuadrante IV se encuentra la extracción de minerales metalíferos, que tiene una baja participación del mercado y al mismo tiempo está compitiendo en un mercado de bajo crecimiento; actualmente, a nivel país, la posición de la industria extractiva se considera muy débil, presentando una disminución considerable en el porcentaje de participación de los dos últimos años, y así mismo en su participación a nivel internacional.

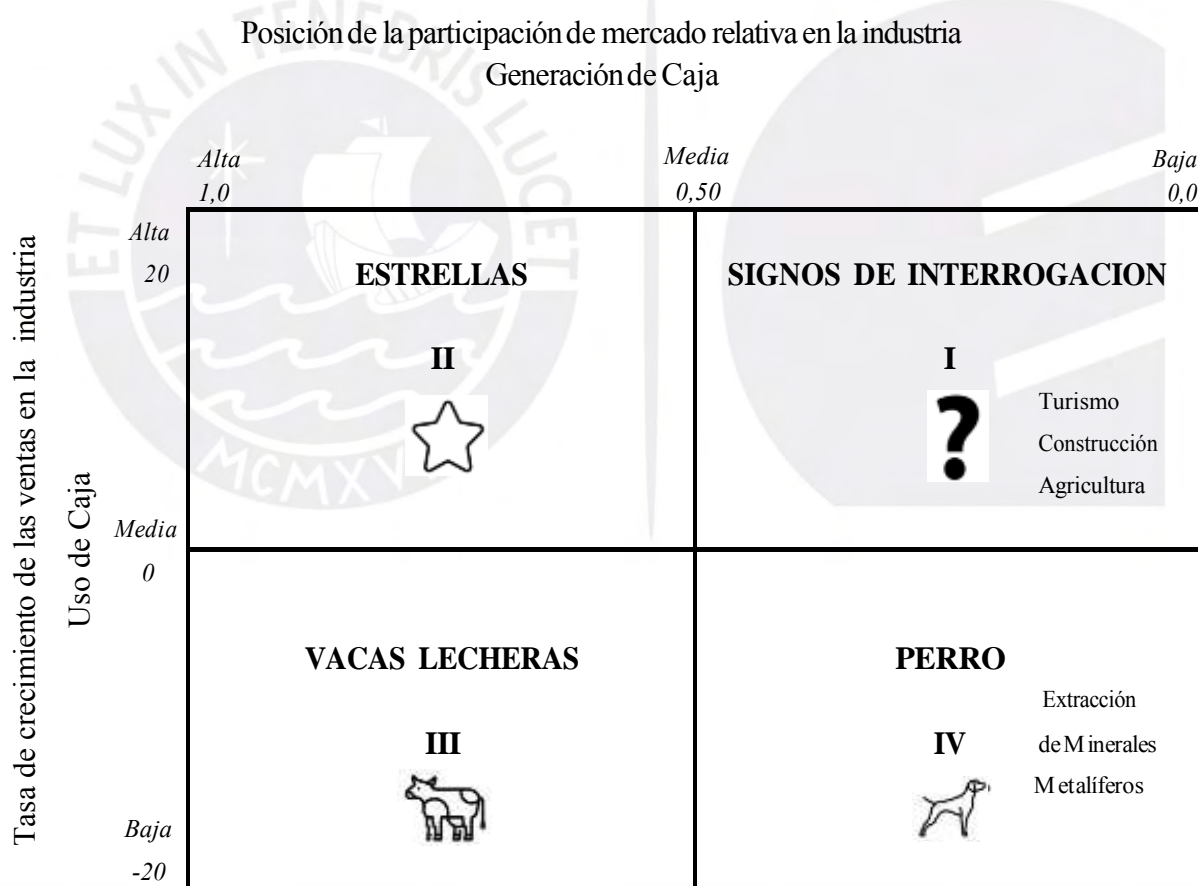


Figura 35. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) para el Dpto de Nariño

Teniendo en cuenta que cada uno de los cuadrantes se encuentran relacionados con una etapa específica del ciclo de vida del producto, se puede concluir que para Nariño los principales motores del crecimiento de la región se encuentran en el cuadrante signo de interrogación, los cuales requieren gran cantidad de efectivo para crecer aún cuando generan bajos ingresos. Sin embargo, se puede considerar que ahí está el potencial de la región, su potencial de crecimiento futuro. Las estrategias aplicables en esta situación son intensivas, impulsando los productos existentes como el caso del café, mejorando su productividad, y así mismo desarrollar nuevos mercados como el turismo, buscando llegar de manera eficiente a los objetivos establecidos por el departamento, convirtiéndose así en un destino atractivo para nuevas inversiones.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE se construye a partir los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, los cuales se ubican en los cuadrantes de la MIE, considerando para el caso del eje Y, el puntaje ponderado de la matriz de factores externos (EFE), y para el caso del eje X el puntaje de la matriz de factores internos (EFI), tal como se muestra en la figura 36. Para el caso del Departamento de Nariño en la matriz de factores externos (EFE) se obtuvo un puntaje ponderado de 1.91 y en la matriz de factores internos (EFI) 2.06.

Los resultados que se muestran en la matriz IE ubican al Departamento de Nariño en el cuadrante VIII, lo cual según D'Alessio (2015) sugiere cosechar o desinvertir empleando para ello estrategias de tipo defensivas. Las estrategias tipo cosecha cobran importancia para aquellas organizaciones que desean invertir sus recursos en sectores con mayor atractivo, al tiempo que transfieren los recursos que son usados en aquellas industrias con malas perspectivas. Por tanto para el caso del Departamento de Nariño, las acciones que se deberán emprender, estarán orientadas a aumentar su participación y competitividad en aquellos sectores que le representen mayores ingresos y con ello mayor bienestar a su población.

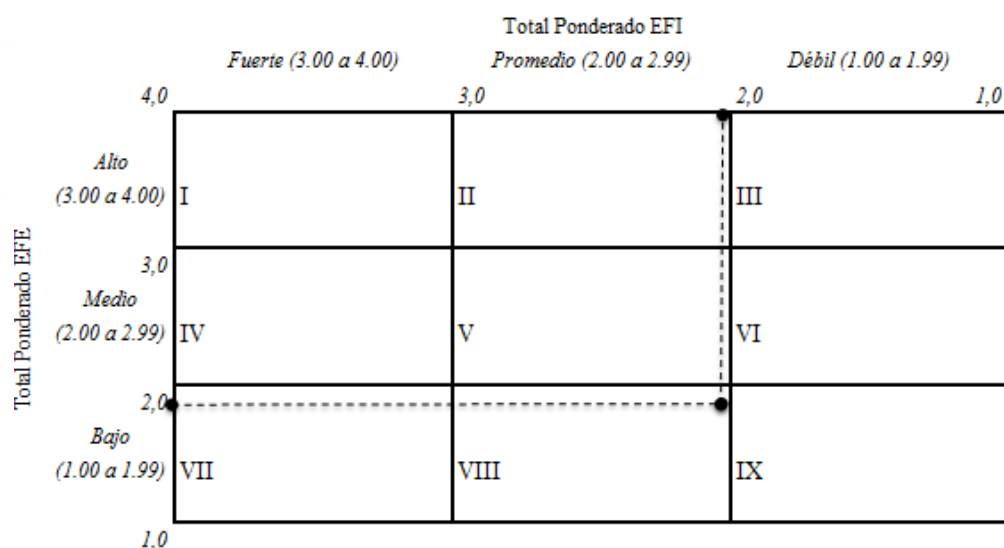


Figura 36. Matriz Interna-Externa (MIE) para el Dpto de Nariño.

6.4 Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz de la gran estrategia es una herramienta de gran ayuda toda vez que permite evaluar y elegir de manera apropiada las estrategias que resulten con mayor atractivo para la organización, considerando para ello su situación en términos de crecimiento del mercado y la posición competitiva de dicha organización en ese mercado.

La MGE se encuentra conformada por cuatro cuadrantes que sugieren estrategias determinadas, de acuerdo a la posición que se le otorgue a la organización como resultado del análisis de los factores descritos anteriormente. Para el caso del Departamento de Nariño, se evaluó su posición competitiva frente a los demás departamentos del país, donde actualmente ocupa el puesto 19 de 32 con una clasificación medio bajo; en términos de crecimiento del mercado, se evaluó el desempeño económico del departamento en relación al PIB donde se ubica 1.5 pp. por encima del PIB nacional.

De acuerdo a la evaluación anterior, el Departamento de Nariño se ubica en el cuadrante II tal como se muestra en la figura 37, lo cual denota una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido. Para las organizaciones que se ubican en este cuadrante, de acuerdo a D'Alessio (2015), se recomienda llevar a cabo estrategias como el

desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, desposeimiento y liquidación.

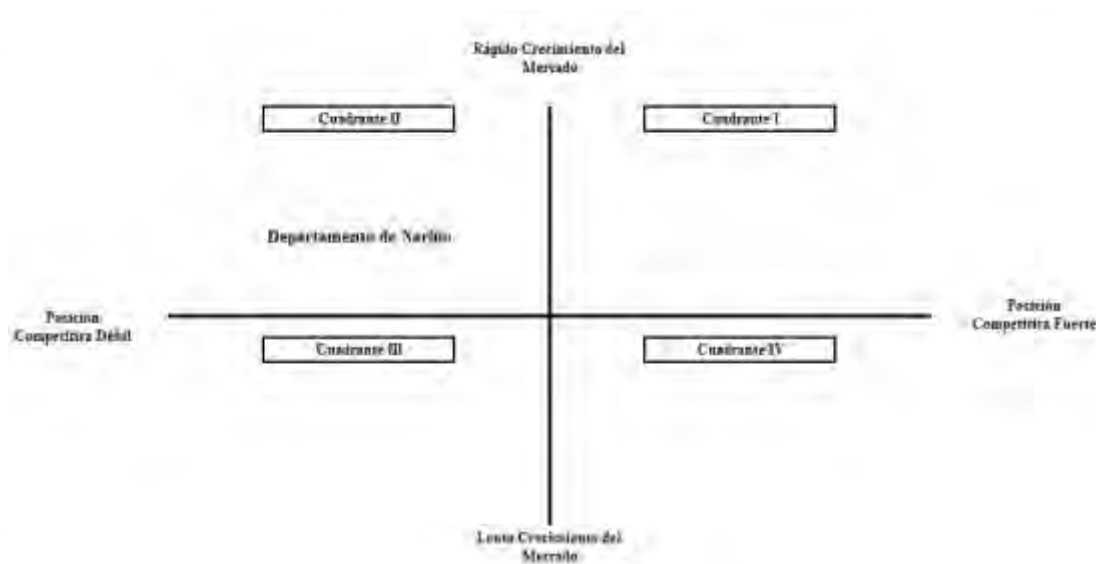


Figura 37. Matriz Gran Estrategia para el Dpto de Nariño

6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica (MDE) permite agrupar las estrategias definidas en el presente capítulo, evaluando cuántas de estas se repiten en cada una de las matrices que se han desarrollado hasta el momento. Una vez planteadas las estrategias, se confrontan con las matrices FODA, PEYEA, IE y GE, de forma tal que se seleccionan aquellas que se repiten tres o más veces, considerándose como estrategias retenidas; las estrategias restantes que no cumplen el criterio de selección deberán clasificarse como estrategias de contingencia (tercer grupo).

Sin embargo, algunas estrategias de contingencia pueden considerarse como estrategias retenidas, conforme a la experiencia e intuición del equipo evaluador.

En la tabla 21 se presenta el resultado de la matriz de decisión estratégica para el Departamento de Nariño, donde se observan 8 estrategias retenidas, de las cuales seis aparecen en al menos tres matrices y dos se retienen por decisión del equipo evaluador.

Tabla 21

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para el Departamento de Nariño.

Estrategias	Estrategia Especifica	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL	Retenidas	Contingente
E1	Implementar programas para el emprendimiento y la comercialización en las cadenas productivas del sector agropecuario, aprovechando las ventajas de los diferentes acuerdos comerciales que benefician a la región del pacífico.	x	x		x	3	x	
E2	Desarrollar capacidades productivas en el área rural, impulsando los procesos de cultivo, a partir de programas de asistencia técnica.	x		x		2		x
E3	Implementar proyectos que mejoren la competitividad de los atractivos turísticos de Nariño, vinculando a comunidades e instituciones del orden regional, nacional e internacional.	x	x		x	3	x	
E4	Desarrollar programas de investigación, capacitación y asistencia técnica, que contribuyan al aumento de la productividad de la minería artesanal y de pequeña escala.	x		x		2		x
E5	Implementar mecanismos de anticorrupción a partir de la participación ciudadana en los procesos de planificación, presupuestación y control de lo público.	x		x		2		x
E6	Implementar proyectos de innovación empresarial a través de los cuales se generen nuevas oportunidades de empleo para los Nariñenses.	x	x		x	3	x	
E7	Crear alianzas estratégicas de cooperación internacional, para generar valor agregado y sostenibilidad en programas y proyectos de desarrollo en el departamento.	x	x		x	3	x	
E8	Crear condiciones favorables para el transporte intermodal, que permitan mejorar la competitividad del departamento de Nariño, en el marco de la Alianza del Pacífico.	x		x		2		x
E9	Implementar programas de formación para el desarrollo de capacidades y competencias en la población, mediante alianzas interinstitucionales.	x		x		2	x	
E10	Implementar en conjunto con el gobierno nacional, proyectos para la sustitución de cultivos ilícitos en zona rural, promoviendo iniciativas productivas en el sector agrícola.	x	x		x	3	x	
E11	Desarrollar proyectos para mantener y mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria del departamento, generando mayor competitividad en los sectores agropecuario y turístico.	x		x		2	x	
E12	Crear e implementar un régimen especial aduanero para el intercambio comercial con el Ecuador.	x		x		2		X
E13	Crear e implementar un programa de inserción laboral y productiva de la población migrante en el departamento.	x		x	x	3	x	

6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2015), la matriz MCPE permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes de éxito externos e internos. Las estrategias que fueron retenidas en la matriz de decisión estratégica, se evalúan en esta matriz, considerando un valor promedio de cinco; por tanto aquellas estrategias que obtengan una calificación mayor a cinco, se considerarán aceptables y deberán ser retenidas, por el contrario aquellas con una calificación por debajo del valor promedio conformarán el segundo grupo de estrategias de contingencia. La calificación que recibe cada estrategia puede ser: (a) 1 no atractivo (no aceptable), (b) 2 alto atractivo (algo aceptable), (c) 3 atractivo (aceptable) y (d) 4 muy o altamente atractivo (muy aceptable).

En la tabla 22 se presenta el análisis de la matriz CPE, donde se observan las estrategias que deberán ser implementadas por el Departamento de Nariño, a fin de poder estar en sintonía con el crecimiento económico por el cual está apostando el país, de cara a los nuevos acuerdos comerciales derivados de la Alianza del Pacífico y todas las demás acciones que se enmarcan en el proceso de postconflicto que busca generar mayores beneficios a la población. Muestran gran relevancia aquellas que apuestan por el incremento en el desempeño económico del departamento, al tiempo que se aumenta la competitividad frente a los demás departamentos del país, en especial con aquellos considerados como fuertes competidores en la región pacífica.

La estrategia que pasa a ser de contingencia en la Matriz CPE, se consideraba relevante para el logro de los objetivos de largo plazo propuestos para el Departamento de Nariño, sin embargo la evaluación objetiva realizada en este punto, concluye que es necesario superar el valor promedio de cinco para ser considerada como estrategia retenida.

Tabla 22

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE) para el Departamento de Nariño.

Factores determinantes de éxito	Implementar programas para el emprendimiento y la comercialización en las cadenas productivas del sector agropecuario, aprovechando las ventajas de los diferentes acuerdos comerciales que benefician a la región del pacífico.			Implementar proyectos que mejoren la competitividad de los atractivos turísticos de Nariño, vinculando a comunidades e instituciones del orden regional, nacional e internacional.		Implementar proyectos de innovación empresarial a través de los cuales se generen nuevas oportunidades de empleo para los Nariñenses.		Crear alianzas estratégicas de cooperación internacional, para generar valor agregado y sostenibilidad en programas y proyectos de desarrollo en el departamento.		Implementar en conjunto con el gobierno nacional, proyectos para la sustitución de cultivos ilícitos en zona rural, promoviendo iniciativas productivas en el sector agrícola.		Crear e implementar un programa de inserción laboral y productiva de la población migrante en el departamento.		Implementar programas de formación para el desarrollo de capacidades y competencias en la población, mediante alianzas interinstitucionales.		Desarrollar proyectos para mantener y mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria del departamento, generando mayor competitividad en los sectores agropecuario y turístico.	
	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																	
1 Firma de Acuerdos Comerciales- Alianza del Pacífico	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45	4	0,6
2 Proceso de Postconflicto luego de la firma de acuerdos de Paz	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36
3 Crecimiento del sector de infraestructura y construcción	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2	4	0,4
4 Posición geográfica privilegiada con acceso directo al Pacífico	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33	2	0,22	4	0,44
5 Desarrollo del sector de tecnología e innovación en el país	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	3	0,27	2	0,18	3	0,27	4	0,36	3	0,27
6 Fortalecimiento de otros sectores productivos no minero-energéticos	0,13	3	0,39	3	0,39	4	0,52	3	0,39	4	0,52	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Amenazas																	
1 Variaciones del tipo de cambio, aumento de la inflación	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14
2 Disminución de la inversión extranjera	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06
3 Corrupción	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
4 Seguridad	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14
Fortalezas																	
1 Posición geográfica (estratégica)	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4
2 Suelos productivos para cultivos agrícolas (extensión rural)	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14
3 Presencia de minerales de tipo extractivos (metales)	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	2	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,15
4 Atractivos turísticos (98 lugares)	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4
5 Centro de Innovación Social	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	4	0,2	2	0,1
6 Mecanismos anticorrupción (Gobierno Abierto)	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Debilidades																	
1 Deficiente infraestructura vial, fluvial, marítima y aérea (conectividad)	0,20	1	0,2	1	0,2	1	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4	1	0,2
2 Altos niveles de analfabetismo	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2	0,2
3 Falta de mano de obra calificada	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2	0,2
4 Débil desarrollo agroindustrial	0,10	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
5 Dispersión de la población (ruralidad)	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	3	0,09	2	0,06	2	0,06	2	0,06
6 Percepción de Inseguridad	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
7 Dependencia comercial con Ecuador (frontera)	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06	2	0,04	4	0,08	2	0,04	2	0,04
Total	2,00		5,07		5,14		5,60		5,40		5,50		5,06		4,48		5,25

6.7 Matriz de Rumelt (MR)

Una vez determinadas las estrategias retenidas en la matriz CPE, se hace necesario evaluarlas conforme a los cuatro criterios propuestos por Rumelt como son: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. El primer criterio evalúa si la estrategia es consistente con los objetivos y políticas de la organización, el segundo criterio evalúa cómo responde la estrategia al entorno externo y a los cambios críticos que en este puedan darse, siendo en todo caso de tipo adaptativa. El tercer criterio evalúa si la estrategia genera o mantiene una ventaja competitiva en las áreas económicas de la organización, y finalmente el cuarto criterio que determina si la estrategia evaluada, puede generar sobrecostos en su implementación por parte de la organización.

Cada una de las estrategias retenidas en la matriz CPE se evalúa bajo los cuatro criterios definidos anteriormente, de tal forma que si una de ellas no supera alguna de las pruebas, se considera como estrategia de contingencia; por tanto aquellas que superan todas las pruebas se reafirman como estrategias retenidas y pasan al próximo filtro a realizarse mediante la matriz de ética.

La tabla 23 muestra los resultados de la evaluación de los criterios Rumelt, para cada una de las estrategias retenidas para el Departamento de Nariño, observándose que una de ellas queda como estrategia de contingencia, por no presentar una posibilidad de crear o mantener ventaja para alguna de las áreas de interés para el departamento, al tiempo que podía generar sobrecostos para la administración, considerando como prioritarias las demás estrategias evaluadas, de cara al logro de la visión propuesta en el presente planeamiento estratégico.

6.8 Matriz de Ética (ME)

Según D'Alessio (2015), la matriz de ética intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean

buenas para los fines utilitarios. De acuerdo a lo anterior, aplicando la matriz de ética a las estrategias retenidas luego de la evaluación bajo los criterios de Rumelt, la organización se asegura que dicha estrategias no vayan en contra de principios éticos como el respeto por la vida, lo derechos humanos, el medioambiente, la constitución y las leyes de los países.

Tabla 23

Matriz Rumelt para el Departamento de Nariño.

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Implementar programas para el emprendimiento y la comercialización en las cadenas productivas del sector agropecuario, aprovechando las ventajas de los diferentes acuerdos comerciales que benefician a la región del pacífico.	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Implementar proyectos que mejoren la competitividad de los atractivos turísticos de Nariño, vinculando a comunidades e instituciones del orden regional, nacional e internacional.	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Implementar proyectos de innovación empresarial a través de los cuales se generen nuevas oportunidades de empleo para los Nariñenses.	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Crear alianzas estratégicas de cooperación internacional, para generar valor agregado y sostenibilidad en programas y proyectos de desarrollo en el departamento.	SI	SI	SI	SI	SI
E10	Implementar en conjunto con el gobierno nacional, proyectos para la sustitución de cultivos ilícitos en zona rural, promoviendo iniciativas productivas en el sector agrícola.	SI	SI	SI	SI	SI
E11	Desarrollar proyectos para mantener y mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria del departamento, generando mayor competitividad en los sectores agropecuario y turístico.	SI	SI	SI	SI	SI
E13	Crear e implementar un programa de inserción laboral y productiva de la población migrante en el departamento.	SI	SI	NO	NO	NO

La respuesta de las estrategias retenidas para el Departamento de Nariño, se considera de tipo neutral frente a cada uno de los aspectos evaluados en la matriz de ética, lo que supone que se encuentran acorde con las políticas y prácticas avaladas por la organización en el marco de lo ético, al tiempo que son aceptadas por su comunidad vinculada. La tabla 24 muestra los resultados de la matriz de ética.

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la tabla 25 se presentan las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia de primer, segundo y tercer grupo, para el Departamento de Nariño, derivadas de cada uno de

los procesos de evaluación realizados en el presente capítulo, a través de las diferentes matrices.

6.10 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Después de las evaluaciones realizadas a través de las diferentes matrices elaboradas en el presente capítulo, las estrategias retenidas deben ser confrontadas con los objetivos de largo plazo propuestos para el Departamento de Nariño, con el fin de determinar cuáles objetivos se pueden alcanzar a través de las estrategias seleccionadas, lo cual puede observarse por medio de la matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo que se presenta en la tabla 26.

En la tabla 26, se puede apreciar que las estrategias retenidas para el Departamento de Nariño, ayudan al cumplimiento de los objetivos de largo plazo, no obstante que algunas de estas estrategias no se relacionen directamente con todos los objetivos propuestos, aún así se puede concluir que las estrategias seleccionadas resultaron correctas, de conformidad con lo planteado para la organización.

Una vez se ha determinado que los objetivos de largo plazo son alcanzables a través de las estrategias retenidas, se puede indicar que el Departamento de Nariño alcanzará la visión propuesta para el 2027, de ser un referente nacional de la competitividad, fundamentándose en los pilares de educación, salud, y capital humano, impulsado por el desarrollo de las actividades económicas del sector agropecuario y de turismo, generando así mayores beneficios a su población.

6.11 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Debido a la dinámica actual de la economía colombiana, se hace imprescindible evaluar el comportamiento que podrían presentar los principales competidores identificados en el planeamiento estratégico para el Departamento de Nariño, en respuesta a las estrategias retenidas que se pondrían en marcha. El análisis realizado puede observarse en la tabla 27.

Tabla 24

Matriz ética para el Departamento de Nariño.

Estrategias	Derecho								Justicia			Utilitarios		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al libre proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medio estratégicos empleados		
E1 Implementar programas para el emprendimiento y la comercialización en las cadenas productivas del sector agropecuario, aprovechando las ventajas de los diferentes acuerdos comerciales que benefician a la región del pacífico.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	SI
E3 Implementar proyectos que mejoren la competitividad de los atractivos turísticos de Nariño, vinculando a comunidades e instituciones del orden regional, nacional e internacional.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	SI
E6 Implementar proyectos de innovación empresarial a través de los cuales se generen nuevas oportunidades de empleo para los Nariñenses.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	SI
E7 Crear alianzas estratégicas de cooperación internacional, para generar valor agregado y sostenibilidad en programas y proyectos de desarrollo en el departamento.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	SI
E10 Implementar en conjunto con el gobierno nacional, proyectos para la sustitución de cultivos ilícitos en zona rural, promoviendo iniciativas productivas en el sector agrícola.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	SI
E11 Desarrollar proyectos para mantener y mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria del departamento, generando mayor competitividad en los sectores agropecuario y turístico.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	SI

Tabla 25

Estrategias retenidas y de contingencia para el Departamento de Nariño.

Estrategias Retenidas	
FO1	Implementar programas para el emprendimiento y la comercialización en las cadenas productivas del sector agropecuario, aprovechando las ventajas de los diferentes acuerdos comerciales que benefician a la región del pacífico.
FO3	Implementar proyectos que mejoren la competitividad de los atractivos turísticos de Nariño, vinculando a comunidades e instituciones del orden regional, nacional e internacional.
FA2	Implementar proyectos de innovación empresarial a través de los cuales se generen nuevas oportunidades de empleo para los Nariñenses.
FA3	Crear alianzas estratégicas de cooperación internacional, para generar valor agregado y sostenibilidad en programas y proyectos de desarrollo en el departamento.
DO3	Implementar en conjunto con el gobierno nacional, proyectos para la sustitución de cultivos ilícitos en zona rural, promoviendo iniciativas productivas en el sector agrícola.
DO4	Desarrollar proyectos para mantener y mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria del departamento, generando mayor competitividad en los sectores agropecuario y turístico.
Estrategias contingentes	
Primer Grupo	
DA2	Crear e implementar un programa de inserción laboral y productiva de la población migrante en el departamento.
Segundo grupo	
DO2	Implementar programas de formación para el desarrollo de capacidades y competencias en la población, mediante alianzas interinstitucionales.
Tercer grupo	
FO2	Desarrollar capacidades productivas en el área rural, impulsando los procesos de cultivo, a partir de programas de asistencia técnica.
FO4	Desarrollar programas de investigación, capacitación y asistencia técnica, que contribuyan al aumento de la productividad de la minería artesanal y de pequeña escala.
FA1	Implementar mecanismos de anticorrupción a partir de la participación ciudadana en los procesos de planificación, presupuestación y control de lo público.
DO1	Crear condiciones favorables para el transporte intermodal, que permitan mejorar la competitividad del departamento de Nariño, en el marco de la Alianza del Pacífico.
DA1	Crear e implementar un régimen especial aduanero para el intercambio comercial con el Ecuador.

Tabla 26

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (OLP) para el Departamento de Nariño.

		Visión					
		En 2027, el Departamento de Nariño será un referente nacional de la competitividad, fundamentándose en los pilares de educación, salud, y capital humano, impulsado por el desarrollo de las actividades económicas del sector agropecuario y de turismo, generando así mayores beneficios a su población.					
		Objetivos de Largo Plazo					
		Para el 2027 el sector agropecuario en el departamento de Nariño, crecerá de manera sostenible pasando de una contribución del 14% a un 20% en el PIB departamental.	Para el 2027 el departamento de Nariño posicionará el turismo como la segunda actividad económica que contribuya al PIB departamental, aprovechando las ventajas comparativas de su territorio frente a los demás departamentos de la Región. Actualmente es la quinta actividad económica.	Para el 2027 el departamento de Nariño generará condiciones favorables para el desarrollo económico y la empleabilidad, reduciendo en un punto porcentual la tasa de desempleo, que para el año 2016 se ubicó en 7.6%.	Para el 2027 el departamento de Nariño garantizará el acceso oportuno a una educación pública de calidad, disminuyendo de esta forma el índice de analfabetismo en las subregiones, pasando de un 8.57% a un 2%.	Para el 2027 el departamento de Nariño, alcanzará el 95% de cobertura de aseguramiento en salud, garantizando el acceso a un servicio de calidad a sus habitantes. Actualmente este indicador se encuentra en 81.2%.	Para el 2027 el departamento de Nariño, reducirá en 30% el déficit habitacional registrado en zona rural y urbana del departamento, pasando de 68,891 hogares en 2015, a 48,224 hogares en condiciones de déficit cuantitativo de vivienda.
Estrategias		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
E1	Implementar programas para el emprendimiento y la comercialización en las cadenas productivas del sector agropecuario, aprovechando las ventajas de los diferentes acuerdos comerciales que benefician a la región del pacífico.	X		X			
E2	Implementar proyectos que mejoren la competitividad de los atractivos turísticos de Nariño, vinculando a comunidades e instituciones del orden regional, nacional e internacional.		X	X			
E3	Implementar proyectos de innovación empresarial a través de los cuales se generen nuevas oportunidades de empleo para los Nariñenses.	X	X	X			X
E4	Crear alianzas estratégicas de cooperación internacional, para generar valor agregado y sostenibilidad en programas y proyectos de desarrollo en el departamento.			X	X	X	X
E5	Implementar en conjunto con el gobierno nacional, proyectos para la sustitución de cultivos ilícitos en zona rural, promoviendo iniciativas productivas en el sector agrícola.	X		X			X
E6	Desarrollar proyectos para mantener y mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria del departamento, generando mayor competitividad en los sectores agropecuario y turístico.	X	X	X			

Tabla 27

Matriz de Posibilidades de la Competencia para el Departamento de Nariño.

Estrategias	Posibilidades del competidor 1 Atlántico	Posibilidad de competidor 2 Chocó	Posibilidad del competidor 3 Valle del Cauca
Implementar programas para el emprendimiento y la comercialización en las cadenas productivas del sector agropecuario, aprovechando las ventajas de los diferentes acuerdos comerciales que benefician a la región del pacífico.	Pueden copiar la estrategia presentada e implementarla en su departamento	Pueden copiar la estrategia presentada e implementarla en su departamento	Pueden copiar la estrategia presentada e implementarla en su departamento
Implementar proyectos que mejoren la competitividad de los atractivos turísticos de Nariño, vinculando a comunidades e instituciones del orden regional, nacional e internacional.	Tienen un gran potencial turístico en su región por lo cual podrían copiar la estrategia	Tienen un gran potencial turístico en su región por lo cual podrían copiar la estrategia	Tienen un gran potencial turístico en su región por lo cual podrían copiar la estrategia
Implementar proyectos de innovación empresarial a través de los cuales se generen nuevas oportunidades de empleo para los Nariñenses.	Tienen facilidades para creación de empresa por lo cual podrían copiar la estrategia	Difícil acceso a proyectos de innovación y creación de empresa. No realizaría ninguna acción	Tienen facilidades para creación de empresa por lo cual podrían copiar la estrategia
Crear alianzas estratégicas de cooperación internacional, para generar valor agregado y sostenibilidad en programas y proyectos de desarrollo en el departamento.	Como acuerdos de carácter internacional que favorecen a todo el territorio nacional podrían copiar la estrategia	Como acuerdos de carácter internacional que favorecen a todo el territorio nacional podrían copiar la estrategia	Como acuerdos de carácter internacional que favorecen a todo el territorio nacional podrían copiar la estrategia
Implementar en conjunto con el gobierno nacional, proyectos para la sustitución de cultivos ilícitos en zona rural, promoviendo iniciativas productivas en el sector agrícola.	No presentan un número de ha representativa de cultivos ilícitos por lo que no realizarían ninguna acción	Pueden copiar la estrategia presentada e implementarla en su departamento	No tienen cultivos de coca por lo cual no realizarían ninguna acción
Desarrollar proyectos para mantener y mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria del departamento, generando mayor competitividad en los sectores agropecuario y turístico.	Departamento con gran potencial de desarrollo de infraestructura prioritaria para el país. Podría copiar la estrategia	Por sus condiciones actuales de seguridad y corrupción, no podría copiar fácilmente la estrategia	Departamento con gran potencial de desarrollo de infraestructura prioritaria para el país. Podría copiar la estrategia

6.12 Conclusiones

El desarrollo del presente capítulo, ha permitido evidenciar cómo cada uno de los aspectos evaluados hasta el capítulo V, contribuyen a la generación de estrategias a través de las cuales las organizaciones pueden alcanzar los objetivos de largo plazo propuestos para el logro de una situación futura deseada.

A partir del análisis de las fortalezas y debilidades determinadas para el Departamento de Nariño, confrontadas con las oportunidades y amenazas que presenta su entorno, se desprenden las primeras estrategias que dan origen a una serie de pasos donde se evalúan los aspectos más relevantes observados durante el desarrollo del planeamiento estratégico, consiguiendo al final seleccionar objetivamente las estrategias que deberán ser implementadas por el Departamento de Nariño para alcanzar la visión planteada.

Las seis estrategias definidas para ser implementadas por el Departamento de Nariño, están enfocadas a lograr un crecimiento económico importante para la región, derivando en ventajas competitivas frente al desarrollo y evolución de los principales competidores del departamento, lo cual le permitirá obtener calificaciones favorables que lo catapulten a mejores posiciones en los diferentes escalafones de competitividad a través de los cuales son evaluados los 32 departamentos en el país. Lo anterior repercute directamente en un mayor bienestar y progreso para los Nariñenses.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Una vez finalizada la etapa de formulación estratégica para el Departamento de Nariño, en el presente capítulo se describen las acciones y actividades puntuales que deberán ser implementadas, para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, describiendo para ello los objetivos de corto plazo, las políticas, los recursos y la estructura organizacional.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Para el presente análisis, se han definido los objetivos de corto plazo del Departamento de Nariño, los cuales establecerán y garantizarán el cumplimiento de la visión a través de los objetivos de largo plazo. Según D'Alessio, los objetivos de corto plazo constituyen la base para la asignación de recursos a nivel de corporación, división y función y deben ser: (a) medibles, (b) realistas, (c) claros, (d) desafiantes, y (e) correctamente comunicados; deben relacionar la (a) calidad, (b) cantidad, (c) costo y (d) tiempo de uso de recursos; deben estar expresados en términos de jerarquía y logros por (a) gerencia, (b) marketing, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) contabilidad, (f) recursos humanos, (g) sistemas de información y comunicación, y por último (h) tecnología, investigación y desarrollo.

En este sentido, los objetivos de corto plazo del Departamento de Nariño son:

1. OLP 1: Para el 2027 el sector agropecuario en el departamento de Nariño, crecerá de manera sostenible pasando de una contribución del 14% a un 20% en el PIB departamental.

OCP 1.1. Entre el año 2018 y 2025, fomentar la inversión en el desarrollo de la agroindustria y transformación industrial de cultivos permanentes de mayor potencial de exportación de la región, como el café y el aceite de palma, con el apoyo gremial y de instituciones gubernamentales.

OCP 1.2. Entre el año 2018 y 2020, aumentar los recursos del Plan Plurianual de Inversiones en un 32%, orientados a los sectores de transporte, educación y

agropecuario, con lo cual se fomentará el crecimiento del sector en la economía departamental.

OCP 1.3. Entre el año 2019 y 2025, implementar proyectos de adecuación de tierra a través de distritos de riego y drenaje, que permitan optimizar la explotación de la tierra fértil de manera sostenible y productiva.

OCP 1.4. Entre el año 2018 y 2023, fomentar el emprendimiento y la comercialización en empresas promotoras de productos agrícolas, pecuarios, acuícolas y pesqueros, aumentando las exportaciones de café y palma aceitera 35% con respecto a las actuales.

OCP 1.5. Entre el año 2018 y 2025, aumentar en un 15% los centros de acopio, abastecimiento de alimentos, salas de evisceración, plantas de proceso, centros de intercambio comercial, maquinaria agrícola y de transformación, en el departamento.

OCP 1.6. Entre el año 2018 y 2020, ejecutar los proyectos de modernización y optimización del puerto de Tumaco, así como la profundización del canal de acceso para mejorar las condiciones logísticas y de transporte del departamento para la exportación de sus productos agrícolas.

2. OLP 2: Para el 2027 el departamento de Nariño posicionará el turismo como la segunda actividad económica que contribuya al PIB departamental, aprovechando las ventajas comparativas de su territorio frente a los demás departamentos de la Región.

Actualmente es la quinta actividad económica.

OCP 2.1. Entre el año 2019 y 2023, posicionar la marca "Nariño, Corazón del mundo" como una de las más representativas a nivel internacional por sus diversas opciones de planes turísticos a nivel nacional.

OCP 2.2. Entre el año 2018 y 2020, fomentar la participación activa de representantes del sector turístico del departamento, en mínimo cinco ferias anuales especializadas,

tanto a nivel nacional como internacional, en las cuales se promoció el turismo en Nariño.

OCP 2.3. Entre el año 2018 y 2019, ser sede principal de la primera feria de turismo receptivo de Colombia, en la cual se invitarán varios países para promover y dar a conocer la oferta turística existente en el departamento.

OCP 2.4. Entre el año 2018 y 2019, culminar la implementación del Plan Estratégico en Turismo Sostenible de Nariño PETSNA, mejorando la gestión de la institucionalidad turística en el departamento.

OCP 2.5. Entre el año 2018 y 2022, crear el Sistema de Información Turística Departamental, en el que se consolidará al menos el 80% de la información turística de las agencias, hoteles, y prestadores de servicios de turismo para legitimar el sector, promoviendo la estrategia turística del departamento.

3. OLP 3: Para el 2027 el departamento de Nariño generará condiciones favorables para el desarrollo económico y la empleabilidad, reduciendo en un punto porcentual la tasa de desempleo, que para el año 2016 se ubicó en 7.6%.

OCP 3.1. Entre el año 2018 y 2023, realizar programas de capacitación técnica y tecnológica con el apoyo del SENA y la Secretaría de Educación, dirigidos a la población afectada por la violencia o en situación de vulnerabilidad.

OCP 3.2. Entre el año 2018 y 2025, crear un banco de proyectos orientado a los emprendedores y microempresarios, el cual a través de convenios con entidades financieras y del Estado, facilite el acceso al financiamiento con tasas preferenciales, a las iniciativas de negocio, de una manera sostenible.

OCP 3.3. Entre el año 2018 y 2020, ejecutar por medio de la Gobernación de Nariño, convenios con empresas de diversos sectores, ofreciendo incentivos tributarios, para

aumentar el número de prácticas empresariales de los estudiantes universitarios en últimos semestres, con posibilidad de ser contratados directamente.

OCP 3.4. Entre el año 2018 y 2027, ejecutar los proyectos de sustitución de cultivos ilícitos para pobladores rurales (campesinos, afro e indígenas), proveyendo asistencia técnica y de capacitación para fomentar proyectos productivos en este sector.

OCP 3.5. Entre el año 2018 y 2022, implementar políticas de apalancamiento de créditos especiales para el sector agropecuario y agroindustrial con el otorgamiento de avales de garantías de entidades financieras y recursos departamentales y gobierno central.

4. OLP 4: Para el 2027 el departamento de Nariño garantizará el acceso oportuno a una educación pública de calidad, disminuyendo de esta forma el índice de analfabetismo en las subregiones, pasando de un 8.57% a un 2%.

OCP 4.1. Entre el año 2020 y 2023, duplicar el número de convenios con diversas instituciones de educación para el trabajo como el SENA, y de investigación como COLCIENCIAS, para la formación integral de los estudiantes en diversos niveles educativos mejorando el perfil profesional de la población.

OCP 4.2. Entre el año 2018 y 2020, implementar programas de estímulo a los mejores estudiantes del departamento en las pruebas SABER 11, garantizando el acceso a carreras de su escogencia en Universidades con las que se tenga convenio, para fomentar el mejoramiento de la calidad en la educación.

OCP 4.3. Entre el año 2018 y 2025, realizar talleres y actividades de inclusión a la población vulnerable o víctima de la violencia, en las comunidades educativas a nivel departamental, con el fin de promover la tolerancia y el sentimiento de pertenencia y de igualdad de género entre la población de Nariño.

OCP 4.4. Entre el año 2018 y 2021, duplicar la red actual de 14 puntos de conectividad Vive Digital liderado por el Ministerio de TIC en distintas locaciones en todo el departamento, especialmente en la zona rural, lo que permita desarrollar habilidades tecnológicas en niños y adultos, contribuyendo a la inclusión y cierre de brechas digitales.

OCP 4.5. Entre el año 2018 y 2025, incluir en los programas educativos de las instituciones de formación, talleres de innovación y bilingüismo con el fin de formar una fuerza laboral preparada y competitiva en la región.

5. OLP 5: Para el 2027 el departamento de Nariño, alcanzará el 95% de cobertura de aseguramiento en salud, garantizando el acceso a un servicio de calidad a sus habitantes. Actualmente este indicador se encuentra en 81.2%.

OCP 5.1. Entre el año 2018 y 2020, implementar un programa para aumentar la calidad del agua para la población, a través del mejoramiento del sistema de suministro de agua para consumo humano, pasando del 25% actual a un 30%.

OCP 5.2. Entre el año 2018 y 2022, aumentar la cobertura en vacunación infantil del 90% al 95%, a través de campañas móviles que liderará la gobernación conjuntamente con la secretaría de salud.

OCP 5.3. Entre el año 2018 y 2027, ejecutar un plan de mejoramiento y ampliación de la red hospitalaria en un 10% y dotación del sector salud, mejorando la prestación del servicio a la población de manera ágil y oportuna.

OCP 5.4. Entre el año 2018 y 2025, realizar campañas de promoción y prevención en salud a toda la población, a través de acciones de difusión y comunicación que garanticen el acceso a los servicios de salud de calidad.

6. OLP 6: Para el 2027 el departamento de Nariño, reducirá en 30% el déficit habitacional registrado en zona rural y urbana del departamento, pasando de 68,891 hogares en 2015, a 48,224 hogares en condiciones de déficit cuantitativo de vivienda.

OCP 6.1. Entre el año 2018 y 2027, aumentar el presupuesto para subsidios de vivienda de interés social fortaleciendo al FOVIS (Fondo de Vivienda de Interés Social) con recursos del gobierno en la zona urbana, enfocado en familias de poblaciones vulnerables como desplazados y víctimas de la violencia.

OCP 6.2. Entre el año 2018 y 2023, implementar proyectos de economía colaborativa, estableciendo al menos 10 nuevas alianzas estratégicas de carácter público-privado, para la implementación de proyectos que faciliten y promuevan el acceso a una vivienda.

OCP 6.3. Entre el año 2018 y 2025, aumentar los recursos del programa de vivienda gratuita liderada por el Gobierno Nacional, y en coordinación con el Departamento para la Prosperidad Social, aumentar en un 10% la construcción de viviendas dignas.

OCP 6.4. Entre el año 2018 y 2027, aumentar el número de hectáreas de suelo habilitadas para los proyectos de vivienda de interés social a 20 hectáreas.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para lograr alcanzar de manera exitosa el desarrollo de la visión a través de los objetivos de corto y largo plazo planteado para el Departamento de Nariño, es necesario contar con diferentes recursos que se encuentran agrupados en cuatro aspectos fundamentales explicados a continuación:

Recursos financieros. Actualmente, Nariño obtiene sus principales recursos de diversas fuentes que permiten el desarrollo de sus actividades en cada área de gestión y ejecución para llevar a cabo los objetivos planteados. En primer lugar se encuentran los recursos propios del departamento, los recursos provenientes del Sistema General de Participaciones, los recursos del Sistema General de Regalías, los recursos asignados por el

gobierno central, los de recursos obtenidos a través de la financiación directa, y finalmente los otros recursos que en presente plan estratégico está conformado por los potenciales inversionistas que puedan tener interés en desarrollar sus proyectos en el departamento tanto de construcción como del sector turístico para así jalonar el desarrollo de la región e impactar positivamente en el crecimiento del PIB departamental.

Los recursos propios que están conformados en una tercera parte por el monopolio de los licores, seguido por el impuesto al consumo de la cerveza y al cigarrillo, y en menor medida al impuesto a los vehículos y la sobretasa a la gasolina entre otros, seguirán siendo determinantes para el cumplimiento de los objetivos planteados para el Departamento. Así mismo, los recursos asignados a través del Sistema General de Participaciones para financiar diversos servicios a cargo de las entidades territoriales en salud, educación, agua potable y saneamiento básico, y los recursos del Sistema General de Regalías, que financian los proyectos en transporte, ciencia y tecnología, contribuirán a mejorar la calidad de vida de la población.

Por otro lado, los recursos de cooperación a nivel nacional e internacional pueden permitir mejorar la accesibilidad a servicios a los ciudadanos, mejorando además el desarrollo de infraestructura para la competitividad y dando paralelamente un impulso a la productividad con sostenibilidad ambiental a largo plazo. Por último, es importante tener en cuenta los recursos que se espera obtener de los nuevos inversionistas interesados en desarrollar proyectos turísticos en el departamento.

Recursos físicos. Para el logro de los objetivos de largo plazo, es necesario contar con una infraestructura logística y de transporte adecuado que permitan mejorar la competitividad de la región, así como hospitales, colegios y centros turísticos y hoteleros que son básicos para el desarrollo de la visión del departamento. Sin embargo, Nariño no cuenta actualmente con los recursos físicos suficientes que permitan satisfacer de manera adecuada los objetivos

planteados, por lo cual es necesario dar continuidad a los proyectos de infraestructura de 4G en el departamento promoviendo la modernización de las carreteras, aeropuertos y puertos, conectando estratégicamente a Nariño con el país y con el resto del mundo.

Así mismo, se debe dar continuidad a los procesos de concesión, así como las obras de rehabilitación y mantenimiento de la actual malla vial y de los corredores estratégicos ya existentes, que permitan mantener y mejorar las vías adyacentes y terciarias fundamentales para la interconectividad interna y externa del departamento.

Recursos humanos. Para lograr de manera exitosa el presente plan estratégico, es necesario contar con un recurso humano de alto nivel que logre desarrollar y liderar efectiva y sosteniblemente los proyectos a largo plazo que mejoren el bienestar de los ciudadanos en Nariño. En este sentido, para lograr consolidar y preparar dicho factor humano, se realizará una inversión considerable en educación y capacitación, así como en centros de investigación y desarrollo que permitan crear el ambiente adecuado para la formación de la población en su conjunto.

Así mismo, se realizarán alianzas con centros de estudio y universidades a nivel nacional para acceder a cursos y capacitaciones especializados y del mismo modo se aprovechará de manera estratégica los programas de cooperación en educación existentes en el marco de la Alianza del Pacífico para el acceso a intercambios y cursos en el exterior que permitan a los ciudadanos tener aprendizajes de alto nivel en campos e idiomas distintos que contribuyan al posicionamiento estratégico del departamento en diversos sectores.

Recursos tecnológicos. La tecnología es un recurso fundamental para desarrollo en general de Nariño. En ese sentido, es necesario contar con los recursos suficientes en esta área que permiten mejorar no solo los diferentes sectores económicos sino el perfil profesional de los ciudadanos. De esta manera, se requiere mejorar y ampliar las redes de conectividad de internet de la región, aumentar los puntos de acceso a las redes informáticas

en todo el territorio a través de los puntos Vive Digital liderados por el Ministerio de Tecnologías de Colombia, priorizar la creación de centros de innovación, investigación y desarrollo del departamento y mejorar la capacitación de los funcionarios y ciudadanos en materia digital, aprovechando las ventajas que ofrecen los servicios en línea y promoviendo los cursos online para emprendedores de e-commerce y servicios turísticos vía web entre otros.

En la Tabla 28, se describen los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos que resultan necesarios para el logro de los OCP definidos en el presente capítulo; dichos recursos, de conformidad con el proceso estratégico descrito por D'Alessio (2015) se definen mediante las llamadas 7M, las cuales corresponden a: (a) materiales directos e indirectos, (b) mano de obra, (c) maquinarias, (d) métodos, (e) medio ambiente, (f) mentalidad, y (g) moneda.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015), las políticas se consideran los límites que demarcan la implementación de cada una de las estrategias. Puede decirse que se encuentran relacionadas con las reglas que contribuyen al logro de objetivos, estableciendo los parámetros y límites de las actividades desarrolladas por cualquier área en específico, que deben estar indiscutiblemente alineadas a las políticas generales de la organización.

Así mismo, es importante tener en cuenta que dichas políticas son fundamentales gracias a que sirven no solo para solucionar diversos problemas e inconvenientes que debe enfrentar una organización, sino que establecen los mínimos sobre las acciones gerenciales que se encuentran orientadas hacia el logro de la visión, alineadas sin lugar a duda con los valores y el código de ética que rige al interior de la organización. En la Tabla 29 se presenta el conjunto de políticas asociadas con cada estrategia.

7.4 Estructura Organizacional del Departamento de Nariño

La actual estructura organizacional actual del Departamento se encuentra representada en la figura 38, en la cual se evidencia el liderazgo del gobernador y los reportes

directos que tiene cada una de las once secretarías y siete oficinas de control dentro del organigrama.

Para lograr la implementación efectiva de las estrategias planteadas para el Departamento, es importante que la Gobernación logre fortalecer aquellas secretarías fundamentales para el desarrollo de los objetivos a largo plazo, que logre un modelo de gestión participativa y descentralizada que optimice procesos y recursos y tengan la posibilidad de implementar de manera sostenible las políticas establecidas buscando el bienestar de la población en su conjunto.

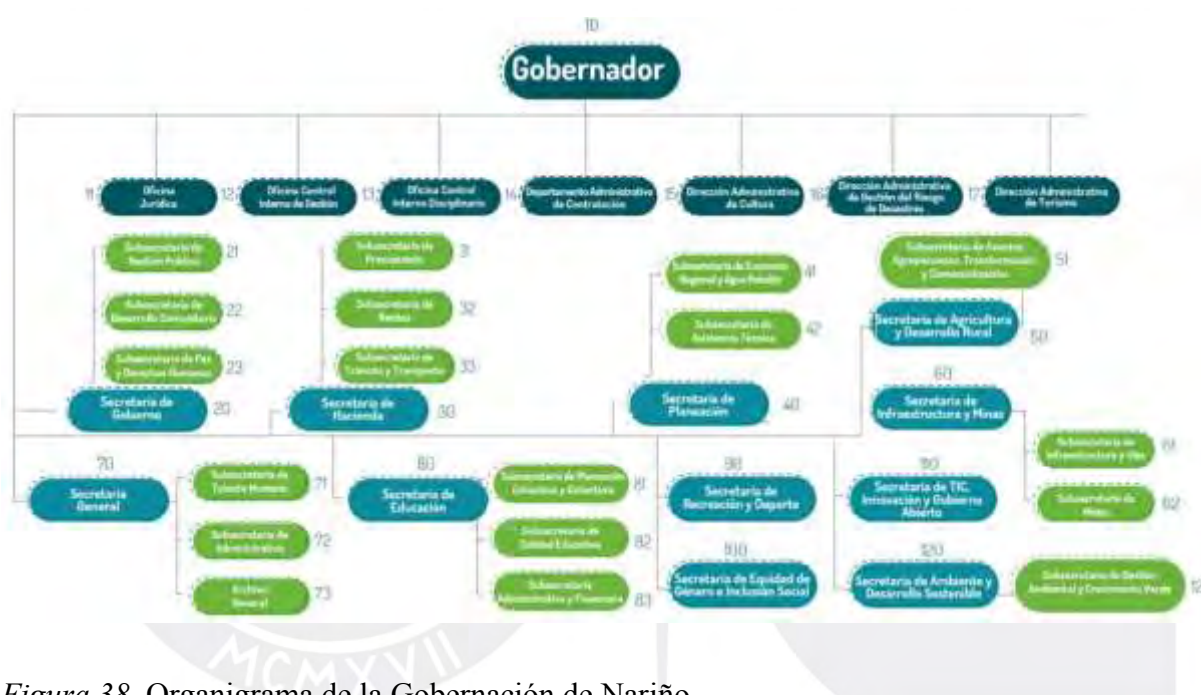


Figura 38. Organigrama de la Gobernación de Nariño.

Nota: la imagen muestra el organigrama de la actual gobernación del departamento de Nariño. Adaptado Organigrama del Corazón del mundo. Recuperado de <http://xn--nario-rta.gov.co/inicio/index.php/gobernacion/informacion-organizacional/organigrama>.

Tabla 28

Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo.

OCP	Materiales (Directos e Indirectos)	Mano de Obra (Personas)	Maquinarias (Activos Productivos)	Métodos (Procedimientos /Sistemas)	Medio Ambiente (Clima Organizacional)	Mentalidad (Cultura Organizacional)	Moneda (Dinero)
1.1	Sistemas de información internos	Asesores expertos, staff de analistas, Staff financiero	Equipos de cómputo	Análisis de información financiera, Procesos Comerciales Especializados	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
1.2	Sistemas de información internos, Estudios de Mercado	Asesores expertos, staff de analistas, Staff financiero	Equipos de cómputo	Análisis de información financiera, Procesos Comerciales Especializados	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
1.3	Sistemas de información internos, Estudios de Mercado	Asesores expertos, staff de analistas	Equipos de cómputo	Análisis de información financiera, revisión procesos de mercadeo y comerciales	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
1.4	Estudios de mercado, campañas publicitarias, agencia de publicidad	Staff de mercadeo, Staff comercial	Equipos de cómputo, Compra de medios digitales	Análisis de mercado, Procesos de capacitación	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de cooperación
1.5	Sistemas de información internos, Estudios de Mercado	Personal experto, Staff comercial	Equipos de cómputo, Compra de medios digitales	Análisis de información financiera, revisión procesos de mercadeo y comerciales	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
1.6	Sistemas de información	Asesores expertos, staff especializado	Equipos de cómputo, Compra de medios digitales	Análisis de información financiera, Procesos Comerciales Especializados	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
2.1	Material publicitario, Sistemas de información	Staff de ventas y mercadeo	Equipos de cómputo, apps móviles, Compra de medios digitales	Procesos comerciales especializados	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
2.2	Material publicitario, Sistemas de información	Asesores expertos, Gerentes de producto	Equipos de computo	Análisis de mercado, Generación de demanda	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
2.3	Material publicitario, Sistemas de información	Staff de ventas y mercadeo	Equipos de computo	Procesos comerciales especializados	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
2.4	Sistemas de información internos, Estudios de Mercado	Asesores expertos, Gerentes de producto, staff de ventas	Equipos de computo	Procesos comerciales especializados	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
2.5	Sistemas de información internos, Estudios de Mercado	Asesores expertos, Gerentes de producto, staff de ventas	Equipos de computo	Procesos comerciales especializados	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
3.1	Aulas virtuales, Material Publicitario, Sistemas de Información	Staff comercial, Staff mercadeo, Staff financiero	Equipos de cómputo	Procesos de capacitación	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
3.2	Sistemas de información, material publicitario, análisis financieros	Staff comercial, Staff mercadeo, Staff financiero	Equipos de cómputo	Procesos de mercadeo y ventas, financieros	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
3.3	Sistemas de información, material publicitario, análisis financieros, Planes de relaciones públicas	Staff comercial, Staff mercadeo, Staff financiero	Equipos de cómputo	Procesos de mercadeo y ventas, financieros, relaciones públicas	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
3.4	Material publicitario, Sistemas de información	Staff comercial, Staff mercadeo, Staff financiero	Equipos de cómputo	Procesos de mercadeo y ventas, financieros	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
3.5	Material publicitario, Sistemas de información	Staff comercial, Staff mercadeo, Staff financiero	Equipos de cómputo	Procesos de mercadeo y ventas, financieros	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
4.1	Análisis financiero, Sistemas de información, investigaciones de mercado	Staff financiero	Equipos de cómputo, herramientas de análisis financiero	Proceso de análisis financiero	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
4.2	Análisis financieros, sistemas de información	Staff financiero	Equipos de cómputo, herramientas de análisis financiero	Proceso de análisis financiero, análisis de costos, optimización de costos	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
4.3	Análisis financieros, sistemas de información	Staff financiero	Equipos de cómputo, herramientas de análisis financiero	Proceso de análisis financiero, análisis de costos, optimización de costos	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
4.4	Material publicitario, Sistemas de información	Asesores expertos, staff de analistas, Staff financiero	Equipos de cómputo	Procesos de mercadeo y ventas	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
4.5	Análisis financieros, sistemas de información	Staff financiero	Equipos de cómputo, herramientas de análisis financiero	Proceso de análisis financiero, análisis de costos, optimización de costos	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
5.1	Sistemas de información	Staff de mercadeo / RSE	Equipos de computo	Proceso de análisis financiero, proceso de revisión de actividades de RSE	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
5.2	Sistemas de información	Staff de mercadeo / RSE	Equipos de cómputo	Proceso de análisis financiero, proceso de revisión de actividades de RSE, Proceso de mercadeo	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
5.3	Sistemas de información	Staff de mercadeo / RSE	Equipos de cómputo	Proceso de análisis financiero, proceso de revisión de actividades de RSE, Proceso de mercadeo	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
5.4	Material publicitario, Sistemas de información	Staff comercial, Staff mercadeo, Staff financiero	Equipos de cómputo	Procesos de mercadeo y ventas, financieros	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
6.1	Sistemas de información, material publicitario, análisis financieros	Staff comercial, Staff mercadeo, Staff financiero	Equipos de cómputo	Procesos de mercadeo y ventas, financieros	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
6.2	Sistemas de información, material publicitario	Staff comercial, Staff mercadeo, Staff financiero	Equipos de cómputo	Procesos de mercadeo y ventas	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
6.3	Sistemas de información, material publicitario, análisis financieros, planes de difusión	Staff comercial, Staff mercadeo, Staff financiero	Equipos de cómputo	Proceso de análisis financiero, análisis de costos, optimización de costos	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras
6.4	Sistemas de información, material publicitario, análisis financieros, Planes de relaciones públicas	Staff comercial, Staff mercadeo, Staff financiero	Equipos de cómputo	Proceso de análisis financiero, análisis de costos, optimización de costos	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios, Capital de corporaciones financieras

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. Rev., p. 475)*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Tabla 29

Estrategias y políticas para el Departamento de Nariño.

Estrategia	Políticas
Implementar programas para el emprendimiento y la comercialización en las cadenas productivas del sector agropecuario, aprovechando las ventajas de los diferentes acuerdos comerciales que benefician a la región del pacífico.	P01. Implementación de programas de capacitación y formación continua de la población P02. Construcción de un centro de acopio de productos locales que contribuyan al desarrollo integral de la región P03. Fortalecer de los sistemas productivos con transferencia tecnológica para la producción agroindustrial que generen desarrollo integral y económico de la región P04. Gestionar un plan de adecuación de tierras en riego y drenaje que promuevan el desarrollo sostenible y productivo del sector agrícola (acuicultura, cacao, pesca, yuca y café entre otros) P05. Apoyar las iniciativas de los productores de café de la región para el aprovechamiento de las cadenas productivas de este producto en Nariño
Implementar proyectos que mejoren la competitividad de los atractivos turísticos de Nariño, vinculando a comunidades e instituciones del orden regional, nacional e internacional.	P.06. Realizar campañas de difusión de la gran oferta turística del departamento en varios idiomas P07. Promover la marca Nariño, Corazón del Mundo a través de las oficinas de Procolombia en el exterior P08. Fortalecer el ecoturismo, agroturismo y turismo de aventura que permita el desarrollo económico de la región P09. Crear rutas y circuitos turísticos especializados que ayuden a desarrollar el potencial turístico nariñense P10. Proteger y conservar los recursos ambientales a través del establecimiento de zonas de conservación que protejan la riqueza medioambiental del departamento
Implementar proyectos de innovación empresarial a través de los cuales se generen nuevas oportunidades de empleo para los Nariñenses.	P10. Promover en alianza con Colciencias y el Ministerio de Tecnologías programas y procesos de formación en innovación a toda la población P11. Apoyar de manera integral con soporte técnico las iniciativas de emprendimiento empresarial P12. Construir un banco de proyectos de innovación en formato concurso para apoyar económicamente las mejores iniciativas a nivel departamental
Crear alianzas estratégicas de cooperación internacional, para generar valor agregado y sostenibilidad en programas y proyectos de desarrollo en el departamento.	P13. Aumentar la presencia y participación del departamento de Nariño en las ferias internacionales y macroferias de negocio que logren posicionar a la región a nivel mundial P14. Aprovechar los convenios de cooperación existentes para promover los programas de intercambio educativo con el fin de aumentar y desarrollar las habilidades profesionales y técnicas de la población P15. Realizar acercamientos estratégicos con las entidades internacionales ya presentes en el país así para darles a conocer el departamento y sus grandes ventajas competitivas
Implementar en conjunto con el gobierno nacional, proyectos para la sustitución de cultivos ilícitos en zona rural, promoviendo iniciativas productivas en el sector agrícola.	P16. Fortalecer institucionalmente los consejos comunitarios garantizando la participación e integración de la población que dependía de la siembra de cultivos ilícitos promoviendo los programas y proyectos de sustitución de cultivos legales de manera eficiente con apoyo técnico e institucional P17. Realización de programas de capacitación para la población víctima de la violencia P18. Gestionar y ampliar el programa creado con el gobierno nacional para la sustitución de cultivos a través de apoyo técnico para el inicio de un proyecto productivo
Desarrollar proyectos para mantener y mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria del departamento, generando mayor competitividad en los sectores agropecuario y turístico.	P.19. Fortalecer la integración vial y territorial con los municipios de la región y el gobierno central para la pavimentación y mantenimiento de la red vial de Nariño P20. Crear y desarrollar un plan vial y mejorar el sistema de transporte del departamento P21. Promover la inversión en proyectos de infraestructura logística y de transporte marítimo y aéreo que permitan mejorar la competitividad de la región P22. Impulsar y optimizar la modernización del puerto de Tumaco que permita aumentar el nivel de competitividad del departamento como centro logístico y de exportación del país

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 472), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Es claro que para el cumplimiento de los objetivos de manera sostenible y creciente es fundamental lograr construir e implementar una política que involucre el cuidado al medio ambiente de la región. Nariño es uno de los pocos departamentos a nivel nacional que ha creado una Secretaria de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible inaugurada en Abril de 2016 en el marco del compromiso de la gobernación por el crecimiento verde, reconociendo

los grandes retos y desafíos que representa la contaminación, el calentamiento global y el cambio climático para la consecución de los objetivos primordiales del Departamento.

En este sentido y con la finalidad de minimizar los efectos adversos del desarrollo industrial y el crecimiento de las áreas urbanas y realizar un diagnóstico regional integral identificando las amenazas del deterioro medioambiental, Nariño ha construido un Plan de Gestión Ambiental Regional (PGAR) como herramienta de planificación hasta el 2032, en las cuales se definen las pautas de largo plazo que logren plantear procesos, escenarios y propuestas para lograr el desarrollo humano sostenible con la participación de todos los actores de la sociedad que deben estar involucrados en estos procesos (CORPONARIÑO, 2012).

De esta manera, es importante que el Departamento de continuidad y seguimiento a dicho plan, que logre la preservación medio ambiente utilizando de forma adecuada, óptima y eficiente los recursos naturales con los que cuenta la región y que se lleven a cabo planes de acción concientizando a la población en su conjunto con los entes adscritos y con terceros, con la necesidad del cuidado y respeto por las normas existentes para aprovechar sosteniblemente las riquezas naturales de Nariño.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Es claro que el recurso humano es muy importante para el cumplimiento de la misión trazada para el departamento de Nariño. Debido a que históricamente la región se caracterizó por ser centro del conflicto armado en el país con poca presencia estatal y aislamiento relativo del resto del país, gran parte de la población se caracteriza por la falta de escolaridad y de capacitación, llegando a niveles muy altos de analfabetismo en comparación al promedio nacional. Sin embargo, existe un gran potencial de desarrollo del factor humano en la región, especialmente por la actual coyuntura donde el proceso de paz y las inversiones en el posconflicto han beneficiado de manera importante al departamento.

En este sentido, es necesario invertir gran parte de los recursos asignados para el desarrollo, capacitación de los ciudadanos en su conjunto, que logre incrementar sus habilidades técnicas y profesionales convirtiendo a Nariño en un centro de talento humano que genere productividad y competitividad a la región y finalmente a la mejora de la calidad de su población. Por tal motivo, el gobierno departamental se debe centrarse en los ciudadanos en general, para fomentar actividades productivas y de generación de empleo a través de talleres y cursos de innovación, marketing y ventas y administración entre otros, con el fin de promover el emprendimiento y la incursión de los productos y servicios locales a nivel nacional y en el exterior.

Por otro lado, es necesario que se realicen planes de capacitación a los funcionarios pertenecientes a la función pública, esto con el fin de alinear los objetivos planteados con la visión actual de la organización y sus miembros, en la cual se logre interiorizar la necesidad de implementar, desarrollar y dar el seguimiento correcto a los objetivos de largo plazo que deben ser liderados y ejecutados por dichos funcionarios. Es ahí donde crear una motivación y compromiso de comunidad se hace imprescindible para cumplir con las estrategias trazadas por la organización.

7.7 Gestión del Cambio

Como lo argumenta D'Alessio (2015), para que el proceso de cambio sea efectivo debe ser planificado de manera adecuada. Por tal razón, la implementación y puesta en marcha de las estrategias y políticas que logren consolidar la visión y los OLP para el Departamento de Nariño, requerirán del establecimiento de un plan de comunicación y motivación integral a todas las entidades y actores involucrados en los procesos de cambios junto con la sociedad civil, que logre concientizar de manera efectiva a la población de la importancia de llevar a cabo de manera exitosa el plan estratégico y el impacto positivo que esto generaría a largo plazo para la región.

Es importante tener en cuenta que la gestión de cambio es un tema de vital importancia para la implementación del plan estratégico, pues es necesario minimizar al máximo la resistencia y oposición que puede generarse tanto en la población en general como en ciertos sectores el desarrollo de los planes de acción que logren desarrollar los OLP y la visión planteada para el departamento. Por esta razón, la comunicación y difusión del mismo debe ser estructurada de manera que se enfatice en la importancia de la participación en conjunto de los actores involucrados y en conocer de cerca los planes de implementación que permitan construir un sentimiento de pertenencia y colaboración en torno al desarrollo del mismo.

Por esta razón, se debe consolidar un grupo de apoyo que lidere la gestión de cambio y anticipándose a los potenciales obstáculos que puede tener el proceso e identificando las posibles opositores al mismo. Teniendo en cuenta que gran parte de la población de Nariño se caracteriza por tener una baja tasa de escolaridad y se encuentra ubicada en zonas rurales marcadas históricamente por la violencia, el cambio cultural y de mentalidad de la población es fundamental para lograr el éxito del plan, que a pesar de no ser inmediato si debe ser un proceso informado, sostenible y de seguimiento que permita a la población entender el alcance del Plan y logre impulsar a su participación activa en el desarrollo de las diferentes estrategias.

Así mismo, se debe contemplar que el tema de innovación y emprendimiento no es un concepto arraigado ni de conocimiento de la población en general que está acostumbrada a emplearse de manera formal e informal y no a crear empresa. Por esta razón, talleres de emprendimiento y de motivación son fundamentales para lograr motivación en los actores de la sociedad civil que aprendan a identificar ideas de negocio y a construir sus propias empresas.

7.8 Conclusiones

En el presente capítulo se realizó el análisis de cómo se realizará la implementación del plan para lograr el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. En la actualidad, el Departamento de Nariño debe mantener y mejorar sus recursos financieros para el desarrollo de los objetivos, a pesar de contar con diversas fuentes de ingresos es relevante la optimización de algunas de ellas, como los recursos obtenidos por cooperación a través de la Alianza del Pacífico y el crédito que por ahora ha manejado muy bien la gobernación.

Sin embargo, los recursos físicos, humanos y tecnológicos son insuficientes para el cumplimiento de las estrategias del departamento, lo cual deja un gran espacio para las mejoras necesarias en estos aspectos que permitan aumentar la competitividad de Nariño y por consiguiente la calidad de vida de su población. Esto debe realizarse con el apoyo de las entidades gubernamentales y centrales para los proyectos de infraestructura y construcción, y realizando alianzas estratégicas con entes privados que provean capacitaciones para el aumento del conocimiento de la población y el desarrollo de sus habilidades en diversas áreas y sectores económicos, en especial el de innovación.

Así mismo, y con el fin de llegar a cumplir nuestra visión de manera exitosa, es necesario realizar un plan de comunicación y difusión para mitigar posibles obstáculos que puedan presentarse en la implementación del plan, pues la gestión de cambio involucra un cambio de mentalidad y cultura que debe manejarse estratégicamente con todos los actores de las entidades públicas y en el general de la población civil.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control se constituyen en la tercera etapa del planteamiento estratégico, en la cual se encuentran las actividades que permiten el correcto seguimiento de la implementación de las estrategias permitiendo una adecuada retroalimentación y la generación de posibles ajustes si es necesario. Lo anterior se realiza a través de indicadores que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2015).

8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado se constituye como una herramienta de gran importancia en todo el proceso del control estratégico, pues permite evaluar la estrategia a través de diversos indicadores que logran comparar y analizar el estado del plan en cualquier momento, así como ofrece una perspectiva integral del Departamento de Nariño. El Balanced Scorecard muestra hacia donde está encaminada la estrategia de la región, permitiendo además tomar planes de acción necesarios para corregir algún desajuste si se llegara a identificar. Kaplan y Norton (2001) proponen cuatro perspectivas para evaluar el cumplimiento de objetivos: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

Los indicadores utilizados para el aprendizaje interno se encuentran estrechamente alineados con las estrategias planteadas para el Departamento de Nariño. Esta perspectiva mide el desarrollo de las habilidades de la población de la de manera que se encuentren alineados con el objetivo de largo plazo que es el crecimiento del departamento. Se incluye la educación, las alianzas estratégicas con el sector público y privado y sector de cooperación de la Alianza del Pacífico entre otros.

8.1.2 Procesos

En la perspectiva de procesos, se identifican diversos procesos clave para el desarrollo e implementación del plan estratégico, que deben estar estrechamente ligados en

concordancia con las perspectivas financieras y de los clientes. En este sentido, se utilizan diversos indicadores que permiten medir los procesos internos de la región en el sector de salud, educación, tecnología, seguridad ciudadana, medio ambiente y gestión financiera entre otros. La relevancia de realizar este análisis radica en la creación final de una propuesta de valor que logre aumentar la competitividad de la región permitiendo el cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

8.1.3 Clientes

Para la región de Nariño, los clientes se encuentran identificados según el mercado al cual se quiere dirigir los productos o servicios locales que en este caso son inicialmente los mismos habitantes del departamento, de otras localidades a nivel nacional y de los extranjeros que comenzarán a viajar al interior de Nariño fomentando la industria del turismo. En este sentido, se logra dar las herramientas suficientes para que el gobierno departamental establezca una estrategia clara que responda a las expectativas de los clientes, midiendo la gestión que se realizará dependiendo del segmento de mercado al cual este dirigida la estrategia.

8.1.4 Financiera

La última perspectiva contemplada en el área financiera incluye indicadores que logran dar una medición estratégica a las acciones concretas llevadas a cabo por la administración local para analizar de qué manera se están cumpliendo o no los objetivos planteados a largo plazo. Esto permite dar las herramientas adecuadas para la toma de decisiones si es necesario eventualmente corregir o redirigir alguna de los planes de acción y así mismo permite medir los ingresos de Nariño producto de la implementación de las estrategias.

Tabla 30

Tablero de Control Balanceado para el Departamento de Nariño.

	Objetivo	Indicador	Unidad
Perspectiva Aprendizaje Interno/Organización			
OCP 2.2	Entre el año 2018 y 2020, fomentar la participación activa de representantes del sector turístico del departamento, en mínimo cinco ferias anuales especializadas, tanto a nivel nacional como internacional, en las cuales se promoció el turismo en Nariño.	Incremento en la participación en Ferias Turísticas Internacionales	Número de ferias
OCP 2.3	Entre el año 2018 y 2019, ser sede principal de la primera feria de turismo receptivo de Colombia, en la cual se invitarán varios países para promover y dar a conocer la oferta turística existente en el departamento.	Número de Turistas	Incremento de turistas
OCP 3.1	Entre el año 2018 y 2023, realizar programas de capacitación técnica y tecnológica con el apoyo del SENA y la Secretaría de Educación, dirigidos a la población afectada por la violencia o en situación de vulnerabilidad.	Programas ofrecidos por el SENA	Número de programas
OCP 4.1	Entre el año 2020 y 2023, duplicar el número de convenios con diversas instituciones de educación para el trabajo como el SENA, y de investigación como COLCIENCIAS, para la formación integral de los estudiantes en diversos niveles educativos mejorando el perfil profesional de la población.	Aumento de convenios con el SENA y Colciencias	Número de convenios
OCP 4.3	Entre el año 2018 y 2025, realizar talleres y actividades de inclusión a la población vulnerable o víctima de la violencia, en las comunidades educativas a nivel departamental, con el fin de promover la tolerancia y el sentimiento de pertenencia y de igualdad de género entre la población de Nariño.	Actividades y talleres realizados	Número de talleres realizados
OCP 4.5	Entre el año 2018 y 2025, incluir en los programas educativos de las instituciones de formación, talleres de innovación y bilingüismo con el fin de formar una fuerza laboral preparada y competitiva en la región.	Aumento de calificación en las pruebas SABER	Pruebas SABER en inglés
OCP 5.2	Entre el año 2018 y 2022, aumentar la cobertura en vacunación infantil del 90% al 95%, a través de campañas móviles que liderará la gobernación conjuntamente con la secretaría de salud.	Vacunación infantil	Niños vacunados a nivel departamental
OCP 6.2	Entre el año 2018 y 2023, implementar proyectos de economía colaborativa, estableciendo al menos 10 nuevas alianzas estratégicas de carácter público-privado, para la implementación de proyectos que faciliten y promuevan el acceso a una vivienda.	Número de proyectos	Número de proyectos actuales de economía colaborativa/ proyectos nuevos
Perspectiva Clientes			
OCP 1.4	Entre el año 2018 y 2023, fomentar el emprendimiento y la comercialización en empresas promotoras de productos agrícolas, pecuarios, acuícolas y pesqueros, aumentando las exportaciones de café y palma aceitera 35% con respecto a las actuales.	Número de empresas	Empresas creadas/ empresas nuevas
OCP 2.1	Entre el año 2019 y 2023, posicionar la marca "Nariño, Corazón del mundo" como una de las más representativas a nivel internacional por sus diversas opciones de planes turísticos a nivel nacional.	Aumento de posiciones en el índice Anholt de marca país	Posiciones en el ranking mundial
OCP 3.3	Entre el año 2018 y 2020, ejecutar por medio de la Gobernación de Nariño, convenios con empresas de diversos sectores, ofreciendo incentivos tributarios, para aumentar el número de prácticas empresariales de los estudiantes universitarios en últimos semestres, con posibilidad de ser contratados directamente.	Aumento recién graduados contratados directamente	Número de contrataciones
OCP 5.4	Entre el año 2018 y 2025, realizar campañas de promoción y prevención en salud a toda la población, a través de acciones de difusión y comunicación que garanticen el acceso a los servicios de salud de calidad.	Satisfacción de la población	Satisfacción de la población
Perspectiva Financiera			
OCP 1.1	Entre el año 2018 y 2025, fomentar la inversión en el desarrollo de la agroindustria y transformación industrial de cultivos permanentes de mayor potencial de exportación de la región, como el café y el aceite de palma, con el apoyo gremial y de instituciones gubernamentales.	Producción en toneladas por hectárea sembrada	Número de Toneladas por hectárea
OCP 1.2	Entre el año 2018 y 2020, aumentar los recursos del Plan Plurianual de Inversiones en un 32%, orientados a los sectores de transporte, educación y agropecuario, con lo cual se fomentará el crecimiento del sector en la economía departamental.	Crecimiento en el número de proyectos nuevos.	Proyectos totales / número de proyectos nuevos.
OCP 1.3.	Entre el año 2019 y 2025, implementar proyectos de adecuación de tierra a través de distritos de riego y drenaje, que permitan optimizar la explotación de la tierra fértil de manera sostenible y productiva.	Proyectos en riego y drenaje	Número de proyectos actuales/ Número de proyectos nuevos
OCP 1.5	Entre el año 2018 y 2025, aumentar en un 15% los centros de acopio, abastecimiento de alimentos, salas de evisceración, plantas de proceso, centros de intercambio comercial, maquinaria agrícola y de transformación, en el departamento.	Número de centros de acopio y abastecimiento	Número de centros nuevos construidos
OCP 1.6	Entre el año 2018 y 2020, ejecutar los proyectos de modernización y optimización del puerto de Tumaco, así como la profundización del canal de acceso para mejorar las condiciones logísticas y de transporte del departamento para la exportación de sus productos agrícolas.	Número de Toneladas	Nuevas Toneladas movilizadas
OCP 3.5	Entre el año 2018 y 2022, implementar políticas de apalancamiento de créditos especiales para el sector agropecuario y agroindustrial con el otorgamiento de avales de garantías de entidades financieras y recursos departamentales y gobierno central.	Número de créditos otorgados con tasas preferenciales para el sector	Número de créditos
OCP 4.2	Entre el año 2018 y 2020, implementar programas de estímulo a los mejores estudiantes del departamento en las pruebas SABER 11, garantizando el acceso a carreras de su escogencia en Universidades con las que se tenga convenio, para fomentar el mejoramiento de la calidad en la educación.	Número de becas entregadas a los mejores estudiantes	Número de becas
OCP 4.4	Entre el año 2018 y 2021, duplicar la red actual de 14 puntos de conectividad Vive Digital liderado por el Ministerio de TIC en distintas locaciones en todo el departamento, especialmente en la zona rural, lo que permita desarrollar habilidades tecnológicas en niños y adultos, contribuyendo a la inclusión y cierre de brechas digitales.	Aumento de puntos digitales a nivel departamental	Puntos digitales
OCP 5.1	Entre el año 2018 y 2020, implementar un programa para aumentar la calidad del agua para la población, a través del mejoramiento del sistema de suministro de agua para consumo humano, pasando del 25% actual a un 30%.	Construcción de metros cuadrados de sistema de suministro de agua potable	Metros cuadrados construidos
OCP 5.3	Entre el año 2018 y 2027, ejecutar un plan de mejoramiento y ampliación de la red hospitalaria en un 10% y dotación del sector salud, mejorando la prestación del servicio a la población de manera ágil y oportuna.	Número de hospitales y centros de salud	Metros cuadrados construidos
OCP 6.1	Entre el año 2018 y 2027, aumentar el presupuesto para subsidios de vivienda de interés social fortaleciendo al FOVIS (Fondo de Vivienda de Interés Social) con recursos del gobierno en la zona urbana, enfocado en familias de poblaciones vulnerables como desplazados y víctimas de la violencia.	Aumento de subsidios otorgados	Número de subsidios otorgados
OCP 6.3	Entre el año 2018 y 2025, aumentar los recursos del programa de vivienda gratuita liderada por el Gobierno Nacional, y en coordinación con el Departamento para la Prosperidad Social, aumentar en un 10% la construcción de viviendas dignas.	Aumento del número de viviendas gratis otorgadas	Número de viviendas gratuitas
OCP 6.4	Entre el año 2018 y 2027, aumentar el número de hectáreas de suelo habilitadas para los proyectos de vivienda de interés social a 20 hectáreas.	Aumento de hectáreas	Número de hectáreas destinadas a construcción de vivienda de interés social
Perspectiva de Procesos			
OCP 2.4	Entre el año 2018 y 2019, culminar la implementación del Plan Estratégico en Turismo Sostenible de Nariño PETSNA, mejorando la gestión de la institucionalidad turística en el departamento.	Satisfacción del cliente	Procesos optimizados/ número de clientes satisfechos.
OCP 2.5	Entre el año 2018 y 2022, crear el Sistema de Información Turística Departamental, en el que se consolidará al menos el 80% de la información turística de las agencias, hoteles, y prestadores de servicios de turismo para legitimar el sector, promoviendo la estrategia turística del departamento.	Crecimiento en el número de proyectos nuevos.	Proyectos totales / número de proyectos nuevos.
OCP 3.2	Entre el año 2018 y 2025, crear un banco de proyectos orientado a los emprendedores y microempresarios, el cual a través de convenios con entidades financieras y del Estado, facilite el acceso al financiamiento con tasas preferenciales, a las iniciativas de negocio, de una manera sostenible.	Número de proyectos nuevos financiados	Número de proyectos financiados
OCP 3.4	Entre el año 2018 y 2027, ejecutar los proyectos de sustitución de cultivos ilícitos para pobladores rurales (campesinos, afro e indígenas), proveyendo asistencia técnica y de capacitación para fomentar proyectos productivos en este sector.	Tierras entregadas a población vulnerable	Número de Hectáreas

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, esto hace que la implementación de la estrategia sea exitosa ya que permite identificar hacia donde se está orientando y permite tomar medidas para corregir en caso de ser necesario (D'Alessio, 2015b). En la tabla 30 se observa el Balanced Scorecard para el Departamento de Nariño.

8.3 Conclusiones

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión muy relevante en el objetivo de dar seguimiento y medición de manera eficiente a cada una de las estrategias que se han planteado con anterioridad para el Plan Estratégico del Departamento de Nariño. En este sentido, se incluyen varios indicadores que responden a los objetivos de largo plazo dentro de cuatro perspectivas distintas, el aprendizaje interno, los procesos, los clientes y la situación financiera. Con base en el Balanced Scorecard, es posible tomar decisiones acerca de las estrategias que deben corregirse según los resultados y brinda además una visión integral del departamento de manera clara y concisa.

Capítulo IX: Competitividad del Departamento de Nariño

Como lo menciona Porter (2013), la prosperidad de una nación no depende exclusivamente de sus recursos naturales, sino que está relacionado en la manera en que se gestionan dichos recursos para generar mayores ingresos a sus habitantes. En este sentido, para que una región sea competitiva, debe aprovechar dichos recursos de manera estratégica, que en el caso de Nariño debe potencializarlo para alcanzar los objetivos de largo plazo como parte de su planeamiento estratégico.

9.1 Análisis Competitivo del Departamento de Nariño

Según el nuevo índice departamental de innovación del DNP y la OCYT (El Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología), el Departamento de Nariño ocupa actualmente el lugar 20 de 25 en el escalafón nacional en innovación. Según dicho reporte basado en el Global Innovation Index, el departamento cuenta con grandes fortalezas como el comercio y la competencia, al tener un buen acceso a mercados de exportaciones no agrícolas y como debilidades la producción de conocimiento y tecnología y la sofisticación de los negocios.



Figura 39. Comparación de Nariño por pilares del índice departamental de innovación- DNP 2015

Tomado de DNP - OCyT. Basado en el Global Innovation Index.

Según el Índice Departamental de Competitividad 2015, Nariño se encuentra clasificado en la etapa 1 de desarrollo económico con un aparato productivo poco

especializado en comparación con otras economías regionales, equiparables con la de los departamentos de Sucre, Caquetá, Choco y Córdoba. Dicha clasificación se explica, entre otros factores, por las reducidas exportaciones concentradas en productos de bajo valor agregado y la alta dependencia en torno a mercancías basadas en recursos naturales, la baja dinámica empresarial y a los bajos niveles de investigación de alta calidad; se encuentra en una fase de renovación en los modelos de gestión que cumplan con los estándares y requerimientos con el fin de mejorar la gestión pública. En este sentido, actualmente existe una herramienta tecnológica alojada en la nube en la cual se logra facilitar procesos de reporte e información de manera eficiente, reduciendo los tiempos de preparación de informes, reduciendo costos asociados a infraestructura y personal, facilitará la participación ciudadana a través del uso de Gobierno Abierto entre otros.

Por otro lado, el departamento cuenta con una gran potencial para el desarrollo de proyectos de ciencia, tecnología e innovación, teniendo en cuenta que al departamento le fueron aprobados 94 mil millones de pesos que fueron ejecutados en el 2015 y 114 mil millones en el 2016, creciendo constantemente hasta el 2019 dando la oportunidad a la región de estructurar proyectos de alto impacto en innovación con enfoque en innovación empresarial. (DNP, Gobernación de Nariño 2015).

Lo anterior se ha llevado a cabo a través del Programa de Extensión Tecnológica de Nariño, el cual busca el mejoramiento de la productividad del sector industrial agroindustrial y de servicios, a través de la asistencia técnica en capacidades gerenciales y tecnológicas. Así mismo, se han creado los llamados *vouchers de innovación*, en los cuales se cofinancia los procesos entre las empresas y universidades o centros de desarrollo tecnológico con prototipos y pilotaje, pruebas de concepto y validación comercial y de propiedad intelectual y por último, se han creado centros regionales de innovación basado en experiencias exitosas como la Ruta N en Medellín entre otros (DNP, 2016).

El gobierno nacional planea para el periodo 2015-2018 una inversión de \$599,675 millones de pesos en TIC, en la cual busca aumentar la conectividad en kioscos con internet, aumentar el acceso de estratos 1 y 2, aumentar la cobertura de computadores para educar a más de 73 mil terminales en 3 mil instituciones públicas para disminuir el número de alumnos por terminal y así mejorar la calidad de la educación a través de la infraestructura TIC en el departamento. (MINTIC, 2015).

Competitividad. Así mismo, según el escalafón del Índice Departamental del Competitividad, en el 2016 Nariño se ubicó en la posición 17 de los 26 departamentos de Colombia que son evaluados a través de este indicador, lo cual muestra la necesidad de mejoramiento en el ambiente para los negocios, facilidad para la apertura de nuevas empresas y trámites para el pago de impuestos entre otros.



Figura 40. Índice Departamental de Competitividad, Nariño 2016
Tomado de *Índice Departamental de Competitividad 2016*, Consejo Privado de Competitividad

Infraestructura. Existen diversos proyectos que el gobierno departamental conjuntamente con el DNP ha clasificado en términos de complejidad y tiempos de ejecución. Se encuentran los Proyectos Visionarios como iniciativas de inversión regional que deben llevarse a cabo a largo plazo y no podrán ser ejecutados sino después del 2018, pero

requieren de recursos y acciones en la actualidad para avanzar en sus etapas de pre inversión. Se encuentra por ejemplo el proyecto de la Acuapista del Litoral Pacífico que busca mejorar la infraestructura actual optimizando la operación en muelles y en la seguridad de la navegación por un valor de USD 40 millones financiados por el banco mundial con una longitud de conectividad fluvial de 215 km. También se encuentra en proceso el Proyecto Hidroeléctrico del Río Patía en la que se busca aprovechar el Río en Cauca y Nariño con la construcción de cuatro estaciones en cascada con una capacidad de 1,650 MW.

Se encuentran también los Proyectos de Interés Nacional Estratégico (PINE), que por su dimensión y características generan un alto impacto en el desarrollo económico y social del país y requieren sin duda un alto nivel de coordinación de acciones de todas las partes involucradas para garantizar su ejecución en los tiempos previstos. En estos se enmarcan las concesiones de 4G en la cual se construirá la vía Rumichaca-Pasto con un CAPEX de 1.7 billones de COP y que busca el mejoramiento, rehabilitación y construcción de una segunda calzada con túneles y variantes. También en proyecto PINE se encuentra la optimización de la Zona Portuaria de Tumaco en el cual se realizará un estudio de potencialidad para definir qué acciones concretas pueden realizarse en esta zona para lograr una estrategia integral de competitividad para el departamento.

Por último están los Proyectos Regionales que se encuentran priorizados desde las regiones que, por su alto impacto económico y social en el cierre de brechas, fueron seleccionados a través de los diálogos de construcción del Plan Nacional de Desarrollo 2016-2019. En este paquete de proyectos se encuentra el Contrato Plan Nariño que tiene un alcance de construcción de 140 km conectando todo el departamento con un valor del \$794 mil millones de COP.

También como proyectos regionales se encuentra la modernización del Aeropuerto de Pasto y de Ipiales, en los cuales se construirá un nuevo terminal, torre de control y obras

complementarias para aumentar la competitividad del Departamento a través de la mejora y acceso al transporte y logística comercial y el Proyecto de Electrificación del Pacífico en el cual se busca construir la interconexión eléctrica entre los departamentos de Cauca y Nariño con una longitud de obra de 450 km beneficiando a más de 200 mil habitantes de ambos departamentos.

Construcción. Para el 2015, en el área urbana de Pasto, se construyeron 104,173 m², incrementándose en 103.4% frente a 2014 lo que demuestra un grande potencial de crecimiento en la construcción de vivienda en el departamento entre obras culminadas y nuevas en proceso. Durante este periodo, la aprobación de licencias de construcción fue de 954, y según el tipo de vivienda, Nariño creció un 61.1% frente al 2014 con respecto al promedio nacional gracias al comportamiento de VIS y no VIS en todo el departamento, mejorando considerablemente las condiciones de vida de los nariñenses.

Logística. Una de las claras ventajas de Nariño frente a sus competidores es su posición estratégica. Según la Encuesta Nacional de Logística realizada por el DNP, la Región Pacífico en la cual se encuentra Nariño tiene una calificación del Índice de Competitividad Logística Regional por encima del promedio nacional teniendo en cuenta que el costo es más bajo que el de otros departamentos.



Figura 41. Índice de competitividad Logística Regional 2015
Tomado de: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/2015/Paginas/Colombia-es-Logistica-La-Encuesta-Nacional-de-Logistica-2015.aspx>

Transporte. Según el DANE, para el 2015 hubo un incremento considerable de los pasajeros que ingresaron a Pasto en un 50.1%, pasando de 124,640 a 148,170 personas. En Tumaco el flujo también incremento en un 49.1% de 88,587 a 113,835 de un año a otro, así como en términos de carga, en el que Nariño también tuvo un crecimiento importante en el aeropuerto de Tumaco (37.2%). Esto demuestra que cada vez más hay un interés creciente por viajar al departamento que debe aprovecharse estratégicamente para incentivar el comercio y el turismo de la región. Sin embargo, aún el territorio tiene muchos retos que afrontar pues debe mejorar la calidad de infraestructura de Transporte y TIC así como la seguridad de la región.

Comercio Exterior. Durante el año 2015, Nariño tuvo un incremento en las exportaciones no tradicionales en un 18.0% con una participación muy concentrada del sector industrial (95%), entre los que se encuentran los productos alimenticios y bebidas (80.5), sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura (4.8%), la fabricación de productos metalúrgicos básicos (3.6%) y la fabricación de textiles (2.7%).

Por destinos, la diversificación de nuevos destinos de exportaciones no tradicionales es muy interesante, pues han entrado nuevos países como Hong Kong y Países Bajos (6.5%) los cuales debe seguir diversificando y aumentando su participación progresivamente a través del aprovechamiento de los acuerdos comerciales. Sin embargo, el socio principal comercial de Nariño sigue siendo Ecuador con una participación de 51.2%, seguido por España con un 25.7%, México con un 13.5% y Perú 3.2%.

Tumaco además puede consolidarse como uno de los principales Puertos de Colombia sobre el Océano Pacífico. Actualmente, este puerto está subutilizado y no cuenta con la infraestructura que responda al gran potencial que tiene, a pesar que es hoy el puerto para exportación más importante del país luego de Coveñas.

Productos Potenciales. Según Datlas, una plataformas de Inteligencia Comercial desarrollada recientemente en el país que identifica las capacidades productivas actuales de departamentos y municipios en Colombia, Nariño tiene grandes ventajas en el café no tostado, el aceite de Palma crudo, y tejidos de fibras sintéticas y podría desarrollar competitivamente la producción de papel y cartón corrugados, papeles cortados, agentes de limpieza, pintura y barnices entre otros (Datlas, Atlas de Complejidad Económica 2015).

Así mismo, Nariño tiene como interés aumentar el índice de prosperidad urbana en todo el territorio a través de la equidad e inclusión social, la sostenibilidad ambiental, la productividad, la infraestructura y calidad de vida. Pasto como capital del departamento se encuentra por encima del promedio nacional (49.63) siendo una ciudad intermedia con menos de 900 mil habitantes. (ONU-Hábitat, 2015).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento de Nariño

Actualmente, el departamento de Nariño cuenta con diversas ventajas competitivas que permiten desarrollar el gran potencial que tienen los sectores económicos de interés como el agrícola, el de transporte y el turístico. Es fundamental poder lograr una adecuada administración que logre explotar de manera sostenible los recursos con los que cuenta la región, para estructurar e implementar las políticas establecidas de manera estratégica creando sinergias y oportunidades de desarrollo que aporten positivamente para alcanzar los objetivos propuestos.

Una de las ventajas competitivas del departamento es su ubicación estratégica y sus tierras fértiles que le permiten desarrollar el sector agrícola en diferentes productos reemplazando los cultivos ilícitos por actividades productivas trayendo diversos beneficios al departamento en términos de ingresos y generación de empleo al aprovechar de manera óptima las tierras baldías y la demanda creciente de los países del exterior. Así mismo, el departamento cuenta con una gran biodiversidad y características geográficas del territorio

que crean condiciones favorables para el turismo ecológico, de aventura, de cultura y de salud entre otros, que podría consolidarlo como un destino de interés para los turistas nacionales y extranjeros.

Por otro lado, dadas las condiciones históricas del departamento aquejado por la violencia durante décadas, Nariño se consolida como una de las regiones que en el marco del proceso de paz liderado por el gobierno nacional tendrá mayor atención enfocada al mejoramiento de las condiciones de la población y de inversión en proyectos de infraestructura que interconecten la región antes rezagada en términos de recursos terrestres y de transporte que la hacían muy poco competitiva. En este sentido, el desarrollo de los proyectos de Tumaco y de las vías 4G, junto con la posición estratégica permitirá el desarrollo de la economía local a través de la creación de clústeres comerciales.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Departamento de Nariño

Según Porter (2013), los clúster son concentraciones geográficas instituciones que se encuentran interconectadas dentro de una actividad particular. Estas organizaciones, al interactuar, crean un clima de negocios que estimula la mejora en su desempeño, competitividad, y rentabilidad a largo plazo. Del mismo modo, es relevante resaltar que el hecho de contar con estos clúster incrementaría directamente la productividad de las compañías que hagan parte del grupo, así como promueve la creación de empresas y nuevos negocios mejorando el clima para la innovación y buenas prácticas de los sectores involucrados. Para Nariño, se han identificado dos clúster específico que podrían mejorar ostensiblemente las condiciones de la población nariñense a través del cumplimiento de los OLP de cada uno de estos sectores.

Clúster Sector Turismo. Debido a sus condiciones geográficas privilegiadas, el departamento de Nariño cuenta con un potencial de desarrollo turístico muy relevante que puede consolidarse como uno de los sectores jalonadores de la economía regional en mediano

y largo plazo. En este sentido, es importante tener claro el potencial hotelero actual así como los diferentes tipos de turismo que pueden realizarse en Nariño, todo con el fin de desarrollar de manera efectiva las estrategias enfocadas al clúster que beneficien a las empresas y actores participantes y del mismo modo se logre una oferta turística de valor que diferencie a la región del los demás departamentos de Colombia.

Clúster Sector Agrícola. Gracias a las condiciones favorecedoras de la geografía del departamento, las tierras con las que cuenta Nariño permiten la siembra de un sinnúmero de productos tradicionales y no tradicionales que deben ser explotados de la manera más óptima y sostenible. Se busca un enfoque especial en el tema del café, cuya actividad comenzó recientemente en el que cada vez más nuevas empresas participen con éxito en la exportación del grano conocido a nivel mundial como café colombiano de alta calidad, logrando mejorar sus condiciones actuales y potencializando la tierra que actualmente se encuentra baldía o cuyos cultivos ilícitos deben ser reemplazados por siembras legales como lo es el café.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Teniendo en cuenta la identificación de los dos clúster específicos para Nariño, es importante resaltar la importancia del establecimiento de alianzas estratégicas con las entidades nacionales que promuevan la inversión extranjera y el turismo en Colombia y que puedan ofrecer apoyo gubernamental al desarrollo de estos sectores productivos del departamento. Esto puede realizarse a través del Ministerio de Comercio que actualmente cuenta con un programa llamado rutas competitivas, que promueve este tipo de iniciativas y brinda apoyo institucional para las mismas y de ProColombia, entidad adscrita al Ministerio, cuya gestión en el exterior puede contribuir al fomento de las exportaciones del grano en otras geografías a nivel mundial y el turismo en sus oficinas comerciales alrededor del mundo.

Clúster del Sector Turístico. Para el posicionamiento del departamento de Nariño como destino turístico por excelencia, se debe identificar en primera medida realizar un censo de la capacidad instalada en términos de infraestructura hotelera y de transporte al interior de la región, identificando también las principales características del sector actualmente para proponer mejoras de base con valor agregado para el sector. Se debe además crear convenios con agencias de viajes para construir planes turísticos llamativos para los visitantes que sean responsables con el medio ambiente y la naturaleza a precios razonables y segmentada por tipo de turismo.

Así mismo, el análisis de tendencias del mercado es fundamental para construir dicha oferta turística, que debe estar segmentada por tipo de interés del visitante en la región, como lo son turismo de aventura, turismo cultura, turismo gastronómico, turismo cultural y turismo de la salud. Es importante analizar del mismo modo la frecuencia de los viajes aéreos y terrestres promoviendo el aumento de vuelos desde otros lugares del país y de la región para atraer un mayor número de visitantes a Nariño.

Clúster del Sector Agrícola. Es importante resaltar la necesidad de realizar una un análisis completo de las oportunidades económicas existentes en el negocio de exportación de café con base en la cadena productiva actual logrando aprovechar las ventajas con las que cuenta el departamento. Con base en lo anterior, se debe diseñar un conjunto de iniciativas conjuntas con todos los actores involucrados, entre ellos los caficultores, las empresas y el resto de instituciones para promover el negocio de manera sostenible.

Esto debe hacerse en primera medida con un acercamiento y conocimiento del mercado potencial a nivel nacional y global para entender las características de la demanda y responder de manera eficaz a la misma. Puede también realizarse un programa de producción de calidad del grano que fomente el mejoramiento e implementación de las buenas prácticas en el sector. Por último, sería interesante explorar nuevas líneas de negocio como la creación

de una marca propia de Café Nariñense que pueda posicionarse en el mercado como uno de los de mejor calidad en el mundo.

9.5 Conclusiones

Actualmente el Departamento de Nariño cuenta con grandes oportunidades de desarrollar clúster específicos que logren impulsar la dinámica de cambio de los sectores involucrados mejorando las condiciones de la vida de la población a través del aumento de recursos al departamento por estos conceptos. El plan de acción de cada uno de dichos clústeres para generar cada vez mayor impacto en el bienestar de la población, debe estar sincronizados y liderados por el gobierno departamental y las entidades del gobierno nacional cuya función es la de fomentar y promover la inversión extranjera y el turismo en las diferentes regiones de Colombia. De esta manera, el departamento de Nariño puede desarrollar un clúster turístico y un clúster agrícola enfocado en el café, en el que se promueven diferentes iniciativas estratégicas con participación de las empresas involucradas en estos sectores con un correcto seguimiento de las mismas que generen valor y permitan monitorear los resultados e impactos en la región.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta el plan estratégico integral para el Departamento de Nariño, el cual resume la etapas del proceso estratégico como lo son (a) formulación, (b) planeamiento, (c) implementación, (d) evaluación y (e) control, de tal forma que se pueda tener una visión general del proceso estratégico desarrollado y con ello realizar las acciones de control que se ameriten, derivando en los ajustes que sean requeridos para el cumplimiento de los objetivos que conducirán a la situación futura deseada. Por otro lado, se presentan las conclusiones finales y recomendaciones que se desprenden de la investigación desarrollada para Departamento de Nariño.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

La tabla 31 muestra el plan estratégico integral para el Departamento de Nariño. A partir de esta tabla, se podrá realizar un adecuado seguimiento de las actividades y acciones derivadas de las estrategias implementadas, a fin de determinar que se estén llevando de la forma correcta, o en su defecto implementar efectivamente las acciones correctivas a las que haya lugar. El PEI resume de forma compacta todo el estudio realizado para el Departamento de Nariño, observándose las seis estrategias retenidas que apuntan al cumplimiento de los objetivos de largo, así como las políticas que regirán dichas estrategias, enmarcadas todas en los valores de transparencia, compromiso, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, lealtad y servicio.

Vinculados a las estrategias y objetivos de largo plazo, se definieron 29 objetivos de corto plazo, con los cuales el Departamento de Nariño alcanzará la visión planteada. Durante la implementación y ejecución del plan estratégico se considerarán indicadores que permitan evaluar el desempeño de los objetivos de corto plazo en función de las siguientes perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos y (d) aprendizaje.

Tabla 31

Plan estratégico integral del Departamento de Nariño.

Visión		Misión					
En 2027, el Departamento de Nariño será un referente nacional de la competitividad, fundamentándose en los pilares de educación, salud, y capital humano, impulsado por el desarrollo de las actividades económicas del sector agropecuario y de turismo, generando así mayores beneficios a su población.		Implementar programas para el desarrollo regional haciendo participe al sector público, privado y la sociedad civil, para generar nuevas capacidades territoriales que permitan mejorar la calidad de vida de los nariñenses, teniendo como enfoques principales la sostenibilidad, la competitividad, la productividad y la preservación del ecosistema del departamento.					
Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo						Principios Cardinales
1. Aumentar la competitividad. 2. Aumentar el PIB de manera progresiva y sostenible. 3. Desarrollo de tierras productivas para el impulso del sector agrícola. 4. Impulsar proyectos de infraestructura en vías, puertos e hidroeléctricas. 5. Fomentar programas de tecnología e innovación. 6. Ampliar la oferta de educación de calidad a la población. 7. Creación de un plan ambiental de conservación y explotación de recursos de manera responsable y sostenible. 8. Implementar planes de apoyo a emprendedores y pequeñas y medianas empresas. 9. Desarrollar el sector turístico. 10. Disminución de las brechas sociales y la desigualdad entre la población.	Para el 2027 el sector agropecuario en el departamento de Nariño, crecerá de manera sostenible pasando de una contribución del 14% a un 20% en el PIB departamental.	Para el 2027 el departamento de Nariño posicionará el turismo como la segunda actividad económica que contribuya al PIB departamental, aprovechando las ventajas comparativas de su territorio frente a los demás departamentos de la Región. Actualmente es la quinta actividad económica.	Para el 2027 el departamento de Nariño generará condiciones favorables para el desarrollo económico y la empleabilidad, reduciendo en un punto porcentual la tasa de desempleo, que para el año 2016 se ubicó en 7.6%.	Para el 2027 el departamento de Nariño garantizará el acceso oportuno a una educación pública de calidad, disminuyendo de esta forma el índice de analfabetismo en las subregiones, pasando de un 8.57% a un 2%.	Para el 2027 el departamento de Nariño, alcanzará el 95% de cobertura de aseguramiento en salud, garantizando el acceso a un servicio de calidad a sus habitantes. Actualmente este indicador se encuentra en 81.2%.	Para el 2027 el departamento de Nariño, reducirá en 30% el déficit habitacional registrado en zona rural y urbana del departamento, pasando de 68,891 hogares en 2015, a 48,224 hogares en condiciones de déficit cuantitativo de vivienda.	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	Políticas
E1 Implementar programas para el emprendimiento y la comercialización en las cadenas productivas del sector agropecuario, aprovechando las ventajas de los diferentes acuerdos comerciales que benefician a la región del pacífico.	X		X				P01. Implementación de programas de capacitación y formación continua de la población. P02. Construcción de un centro de acopio de productos locales que contribuyan al desarrollo integral de la región. P03. Fortalecer los sistemas productivos con transferencia tecnológica para la producción agroindustrial que generen desarrollo integral y económico de la región. P04. Gestionar un plan de adecuación de tierras en riego y drenaje que promuevan el desarrollo sostenible y productivo del sector agrícola (acuicultura, cacao, pesca, yuca y café entre otros). P05. Apoyar las iniciativas de los productores de café de la región para el aprovechamiento de las cadenas productivas de este producto en Nariño.
E2 Implementar proyectos que mejoren la competitividad de los atractivos turísticos de Nariño, vinculando a comunidades e instituciones del orden regional, nacional e internacional.		X	X				P06. Realizar campañas de difusión de la gran oferta turística del departamento en varios idiomas. P07. Promover la marca Nariño, Corazón del Mundo a través de las oficinas de Procolombia en el exterior. P08. Fortalecer el ecoturismo, agroturismo y turismo de aventura que permita el desarrollo económico de la región. P09. Crear rutas y circuitos turísticos especializados que ayuden a desarrollar el potencial turístico nariñense. P10. Proteger y conservar los recursos ambientales a través del establecimiento de zonas de conservación que protejan la riqueza medioambiental del departamento.
E3 Implementar proyectos de innovación empresarial a través de los cuales se generen nuevas oportunidades de empleo para los Nariñenses.	X	X	X			X	P10. Promover en alianza con Coleciencias y el Ministerio de Tecnologías programas y procesos de formación en innovación a toda la población. P11. Apoyar de manera integral con soporte técnico las iniciativas de emprendimiento empresarial. P12. Construir un banco de proyectos de innovación en formato concurso para apoyar económicamente las mejores iniciativas a nivel departamental.
E4 Crear alianzas estratégicas de cooperación internacional, para generar valor agregado y sostenibilidad en programas y proyectos de desarrollo en el departamento.			X	X		X	P13. Aumentar la presencia y participación del departamento de Nariño en las ferias internacionales y macroferias de negocio que logren posicionar a la región a nivel mundial. P14. Aprovechar los convenios de cooperación existentes para promover los programas de intercambio educativo con el fin de aumentar y desarrollar las habilidades profesionales y técnicas de la población. P15. Realizar acercamientos estratégicos con las entidades internacionales ya presentes en el país así para darles a conocer el departamento y sus grandes ventajas competitivas.
E5 Implementar en conjunto con el gobierno nacional, proyectos para la sustitución de cultivos ilícitos en zona rural, promoviendo iniciativas productivas en el sector agrícola.	X		X			X	P16. Fortalecer institucionalmente los consejos comunitarios garantizando la participación e integración de la población que dependa de la siembra de cultivos ilícitos promoviendo los programas y proyectos de sustitución de cultivos legales de manera eficiente con apoyo técnico e institucional. P17. Realización de programas de capacitación para la población víctima de la violencia. P18. Gestionar y ampliar el programa creado con el gobierno nacional para la sustitución de cultivos a través de apoyo técnico para el inicio de un proyecto productivo.
E6 Desarrollar proyectos para mantener y mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria del departamento, generando mayor competitividad en los sectores agropecuario y turístico.	X	X	X				P19. Fortalecer la integración vial y territorial con los municipios de la región y el gobierno central para la pavimentación y mantenimiento de la red vial de Nariño. P20. Crear y desarrollar un plan vial y mejorar el sistema de transporte del departamento. P21. Promover la inversión en proyectos de infraestructura logística y de transporte marítimo y aéreo que permitan mejorar la competitividad de la región. P22. Impulsar y optimizar la modernización del puerto de Tumaco que permita aumentar el nivel de competitividad del departamento como centro logístico y de exportación del país.
Tablero de Control	Objetivos de corto plazo						Valores
Perspectiva Financiera * Perspectiva Cliente ** Procesos *** Aprendizaje ****	OCP 1.1. Entre el año 2018 y 2025, fomentar la inversión en el desarrollo de la agroindustria y transformación industrial de cultivos permanentes de mayor potencial de exportación de la región, como el café y el aceite de palma, con el apoyo gremial y de instituciones gubernamentales. OCP 1.2. Entre el año 2018 y 2020, aumentar los recursos del Plan Plurianual de Inversiones en un 32%, orientados a los sectores de transporte, educación y agropecuario, con lo cual se fomentará el crecimiento del sector en la economía departamental. OCP 1.3. Entre el año 2019 y 2025, implementar proyectos de adecuación de tierra a través de distritos de riego y drenaje, que permitan optimizar la explotación de la tierra fértil de manera sostenible y productiva. OCP 1.4. Entre el año 2018 y 2023, fomentar el emprendimiento y la comercialización en empresas promotoras de productos agrícolas, pecuarios, acuícolas y pesqueros, aumentando las exportaciones de café y palma aceitera 35% con respecto a las actuales. OCP 1.5. Entre el año 2018 y 2025, aumentar en un 15% los centros de acopio, abastecimiento de alimentos, sales de minerales y otros productos agropecuarios, para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la agroindustria del departamento. OCP 1.6. Entre el año 2018 y 2020, ejecutar los proyectos de adecuación de tierras y mejoramiento del puerto de Tumaco, así como la profundización del canal de acceso para mejorar las condiciones logísticas y de transporte del departamento para la exportación de sus productos agrícolas.	OCP 2.1. Entre el año 2019 y 2023, posicionar la marca "Nariño, Corazón del mundo" como una de las más representativas a nivel internacional por sus diversas opciones de planes turísticos a nivel nacional. OCP 2.2. Entre el año 2018 y 2020, fomentar la participación activa de representantes del sector turístico del departamento, en mínimo cinco ferias anuales especializadas, tanto a nivel nacional como internacional, en las cuales se promuevan el turismo en Nariño. OCP 2.3. Entre el año 2018 y 2019, ser sede principal de la primera feria de turismo receptivo de Colombia, en la cual se invitarán varios países para promover y dar a conocer la oferta turística existente en el departamento. OCP 2.4. Entre el año 2018 y 2019, culminar la implementación del Plan Estratégico en Turismo Sostenible de Nariño (PETSN), mejorando la gestión de la institucionalidad turística en el departamento. OCP 2.5. Entre el año 2018 y 2022, crear el Sistema de Información Turística Departamental, en el que se consolidará al menos el 80% de la información turística de las agencias, hoteles, y prestadores de servicios de turismo para registrar al menos la información turística del departamento. OCP 2.6. Entre el año 2018 y 2020, ejecutar los proyectos de adecuación de tierras y mejoramiento del puerto de Tumaco, así como la profundización del canal de acceso para mejorar las condiciones logísticas y de transporte del departamento para la exportación de sus productos agrícolas.	OCP 3.1. Entre el año 2018 y 2023, realizar programas de capacitación técnica y tecnológica con el apoyo del SENA y la Secretaría de Educación, dirigidos a la población afectada por la violencia o en situación de vulnerabilidad. OCP 3.2. Entre el año 2018 y 2025, crear un banco de proyectos orientado a los emprendedores y microempresarios, el cual a través de convenios con entidades financieras y del Estado, facilite el acceso al financiamiento con tasas preferenciales, a las iniciativas de negocio, de una manera sostenible. OCP 3.3. Entre el año 2018 y 2020, ejecutar por medio de la Gobernación de Nariño, convenios con empresas de diversos sectores, ofreciendo incentivos tributarios, para aumentar el número de prácticas empresariales de los estudiantes universitarios en últimos semestres, con posibilidad de ser contratados directamente. OCP 3.4. Entre el año 2018 y 2027, ejecutar los proyectos de sustitución de cultivos ilícitos para pobladores rurales (campesinos, afro e indígenas), proveyendo asistencia técnica y de capacitación para fomentar proyectos productivos en este sector. OCP 3.5. Entre el año 2018 y 2022, implementar políticas de apalancamiento de créditos especiales para el sector agropecuario y agroindustrial con el otorgamiento de avales de garantías de entidades financieras y recursos departamentales y gobierno central.	OCP 4.1. Entre el año 2020 y 2023, duplicar el número de convenios con diversas instituciones de educación para el trabajo como el SENA, y de investigación como COLCIENCIAS, para la formación integral de los estudiantes en diversos niveles educativos mejorando el perfil profesional de la población. OCP 4.2. Entre el año 2018 y 2020, implementar programas de estímulo a los mejores estudiantes del departamento en las pruebas SABER 11, garantizando el acceso a carreras de su escogencia en Universidades con las que se tenga convenio, para fomentar el mejoramiento de la calidad en la educación. OCP 4.3. Entre el año 2018 y 2025, realizar talleres y actividades de inclusión a la población vulnerable o víctima de la violencia, en las comunidades educativas a nivel departamental, con el fin de promover la tolerancia y el sentimiento de pertenencia y de igualdad de género entre la población de Nariño. OCP 4.4. Entre el año 2018 y 2021, duplicar la red actual de 14 puntos de conectividad Vive Digital liderado por el Ministerio de TIC en distintas localidades en todo el departamento, especialmente en la zona rural, lo que permita desarrollar habilidades tecnológicas en niños y adultos, contribuyendo a la inclusión y cierre de brechas digitales. OCP 4.5. Entre el año 2018 y 2025, incluir en los programas educativos de las instituciones de formación, talleres de innovación y bilingüismo con el fin de formar una fuerza laboral preparada y competitiva en la región.	OCP 5.1. Entre el año 2018 y 2020, implementar un programa para aumentar la calidad del agua para la población, a través del mejoramiento del sistema de suministro de agua para consumo humano, pasando del 25% actual a un 30%. OCP 5.2. Entre el año 2018 y 2022, aumentar la cobertura en vacunación infantil del 90% al 95%, a través de campañas móviles que liderará la gobernación conjuntamente con la secretaría de salud. OCP 5.3. Entre el año 2018 y 2027, ejecutar un plan de mejoramiento y ampliación de la red hospitalaria en un 10% y dotación del sector salud, mejorando la prestación del servicio a la población de manera ágil y oportuna. OCP 5.4. Entre el año 2018 y 2025, realizar campañas de promoción y prevención en salud a toda la población, a través de acciones de difusión y comunicación que garanticen el acceso a los servicios de salud de calidad.	OCP 6.1. Entre el año 2018 y 2027, aumentar el presupuesto para subsidios de vivienda de interés social fortaleciendo al FOVIS (Fondo de Vivienda de Interés Social) con recursos del gobierno en la zona urbana, enfocado en familias de poblaciones vulnerables como desplazados y víctimas de la violencia. OCP 6.2. Entre el año 2018 y 2023, implementar proyectos de economía colaborativa, estableciendo al menos 10 nuevas alianzas estratégicas de carácter público-privado, para la implementación de proyectos que faciliten y promuevan el acceso a una vivienda. OCP 6.3. Entre el año 2018 y 2025, aumentar los recursos del programa de vivienda gratuita liderada por el Gobierno Nacional, en coordinación con el Departamento para la Prosperidad Social, aumentar en un 10% la construcción de viviendas dignas. OCP 6.4. Entre el año 2018 y 2027, aumentar el número de hectáreas de suelo habilitadas para los proyectos de vivienda de interés social a 20 hectáreas.	Transparencia Compromiso Solidaridad Respeto Responsabilidad Justicia Lealtad Servicio
							Código de Ética
							Código de Ética del Departamento de Nariño

Tesis publicada con autorización de autor
 No olvide citar esta tesis

10.2 Conclusiones Finales

De conformidad con la investigación realizada del Departamento de Nariño, a continuación se presentan las conclusiones más relevantes, derivadas del proceso que conllevó al presente planeamiento estratégico:

1. El Departamento de Nariño es un territorio estratégico con costas, selvas y cordilleras, ubicado al suroccidente de Colombia en la frontera con Ecuador, lo que lo convierte en un punto de acceso, a través de la Carretera Panamericana, desde Sur América al País. A pesar de ser un territorio estratégico sus vías de acceso son muy deficientes y carecen de mantenimiento, incluso en algunas regiones del territorio la principal vía de comunicación es fluvial o marítima. Esta situación junto con las costumbres de sus pobladores ha afectado los indicadores de educación del departamento y ha propiciado que la delincuencia prospere sobre las actividades económicas legales.
2. Actualmente las estrategias que se llevan a cabo por el gobierno local no logran del todo aprovechar las oportunidades con las que cuenta el departamento y tampoco mitiga del todo las amenazas presentes en el entorno. Es ideal poder estructurar un plan estratégico que logre responder efectivamente a las necesidades del departamento aprovechando al máximo las ventajas competitivas y el potencial de crecimiento con el que cuenta Nariño, en una coyuntura de apertura de tratados comerciales a nivel internacional, apoyo nacional a proyectos de infraestructura, planes de innovación y tecnología entre otros.
3. Nariño debe propender por el desarrollo económico de su región, haciendo uso de sus competencias y habilidades en torno a la innovación, siendo generador de ideas inéditas basadas en las características propias de su territorio, sacando provecho de su ubicación geográfica y fortaleciendo sus actuales mecanismos de control fiscal que le permitan obtener mayores recursos propios a fin de ser utilizados en inversión social.

El capital humano se convierte en el mayor reto del departamento, para abordar los diferentes proyectos e iniciativas que conduzcan al aumento de los niveles de competitividad frente a los demás departamentos del país.

4. Se formulan seis objetivos de largo plazo para el Departamento en los cuales se pretende aprovechar al máximo las ventajas competitivas mejorando progresivamente el bienestar y la calidad de vida de su población. En este sentido se plantea el aumento promedio del PIB en un 5% anual por encima del promedio nacional, así como mejorar en los índices de competitividad nacional en los cuales hoy se encuentra rezagado, mejorando su infraestructura interna a través de la puesta en marcha de diversos proyectos de construcción que lograrán posicionar a Nariño en un referente de logística y transporte nacional clave para el desarrollo interno de la región. Así mismo, la existencia de tratados y alianzas comerciales en especial la Alianza del Pacífico ofrece al Departamento grandes oportunidades para incrementar las exportaciones de productos no tradicionales jalonando el sector agrícola de la región.
5. Las seis estrategias definidas para ser implementadas por el Departamento de Nariño, están enfocadas a lograr un crecimiento económico importante para la región, derivando en ventajas competitivas frente al desarrollo y evolución de los principales competidores del departamento, lo cual le permitirá obtener calificaciones favorables que lo catapulten a mejores posiciones en los diferentes escalafones de competitividad a través de los cuales son evaluados los 32 departamentos en el país. Lo anterior repercute directamente en un mayor bienestar y progreso para los Nariñenses.
6. Actualmente, los recursos físicos, humanos y tecnológicos son insuficientes para el cumplimiento de las estrategias del departamento, lo cual deja un gran espacio para las mejoras necesarias en estos aspectos que permitan aumentar la competitividad de Nariño y por consiguiente la calidad de vida de su población. Esto debe realizarse con

el apoyo de las entidades gubernamentales y centrales para los proyectos de infraestructura y construcción, y realizando alianzas estratégicas con entes privados que provean capacitaciones para el aumento del conocimiento de la población y el desarrollo de sus habilidades en diversas áreas y sectores económicos, en especial el de innovación.

7. De conformidad con lo descrito en el presente capítulo, el Departamento de Nariño se consolidará como referente nacional frente a los demás departamentos, fundamentando su desarrollo económico en las actividades que se enmarcan en los sectores agropecuario y turístico, fortaleciendo la infraestructura existente, aumentando los niveles actuales en salud, educación y vivienda con la finalidad de generar mayor bienestar para sus habitantes.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar y ejecutar el presente plan estratégico por parte de la Gobernación del Departamento de Nariño y sus entidades territoriales adscritas, apoyados en una estructura organizacional alineada con las estrategias que han sido definidas en el presente documento.
2. Fortalecer en conjunto con el gobierno nacional, las condiciones de seguridad del Departamento de Nariño, con el fin de brindar un lugar propicio para el desarrollo del turismo en la región.
3. Gestionar recursos a través del presupuesto de inversión del Gobierno Nacional, para apalancar los proyectos de infraestructura vial que fortalezcan la interconexión con el resto del país.
4. Dar mayor alcance a la práctica de Gobierno Abierto impulsado por el departamento, con el propósito de hacer seguimiento al cumplimiento de las iniciativas del plan estratégico, garantizando el uso eficiente de los recursos asignados.

5. Comunicar el presente plan estratégico a toda la comunidad vinculada de Nariño, de tal forma que todas las iniciativas propuestas sean conocidas por los habitantes del Departamento.
6. Fortalecer los programas de emprendimiento en el sector agropecuario, aprovechando la inversión del Gobierno Nacional, como parte del desarrollo económico del sector en esta región del país.

Estas recomendaciones permitirán que el Departamento de Nariño alcance su visión, mejorando ostensiblemente su competitividad, atrayendo mayor inversión para el desarrollo de otros sectores económicos, lo cual repercutirá directamente en un mejor desempeño de la región y así mismo un mayor crecimiento del PIB Nacional.

10.4 Futuro del Departamento de Nariño

La implementación del presente planeamiento estratégico, conducirá al Departamento de Nariño al cumplimiento de la visión, lo cual le permitirá tener un mejor posicionamiento a nivel país en términos de competitividad, conjugando de una forma eficiente y eficaz factores externos e internos que le favorecen para lograr un crecimiento económico sostenible y mantener las ventajas competitivas frente a los demás departamentos.

Aprovechando las oportunidades que le ofrece el entorno, en el cual la tendencia de crecimiento en las áreas de innovación, tecnología e infraestructura se encuentra en aumento, el Departamento de Nariño generará bienestar a sus habitantes garantizando las condiciones necesarias para el desarrollo económico de los sectores de agricultura y turismo en la región.

Referencias

Constitución Política de Colombia. Gaceta Constitucional No. 116, Colombia, 20 de julio de 1991.

Decreto 663. *Estatuto Organico Del Sistema Financiero*. Diario Oficial No 40820, Colombia, 5 de abril de 1993.

Ley 964. *DE LA INTERVENCION DEL GOBIERNO NACIONAL*. Diario Oficial No 45963, Colombia, 8 de julio de 2005.

Superintendencia Financiera de Colombia. (24 de 10 de 2016). Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=20182>

Amat, Y. (17 de 01 de 2016). *El Tiempo*. Obtenido de La situación económica es difícil, pero no es dramática: Santos: <http://www.eltiempo.com/politica/gobierno/entrevista-con-juan-manuel-santos/16483249>

Asamblea de Nariño. (4 de Diciembre de 2013). *Asamblea Departamental de Nariño*.

Recuperado el 1 de Febrero de 2016, de

<http://www.asambleanarino.gov.co/index.php/2013-11-30-16-49-46/quienes-somos>

Asociación de Industriales de Colombia [ANDI]. (29 de Diciembre de 2015). *ANDI- Balance 2015 y perspectivas 2016*. Obtenido de

<http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20->

[%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf](http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf)

Banco de la Republica. (1990). Ley 45 de 1923, primeras reformas a la ley orgánica del

Banco de la República y Revisión de Constitucionalidad de las mismas. En *Banco de la Republica: Antecedentes, Evolución y Estructura*. Bogota: Banco de la Republica

Departamento Editorial.

Banco de la República. (2015). *El estado Colombiano: Banco de la República Cultural*.

Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de Banco de la República Cultural:

http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/el_estado_colombiano

Banco de la Republica. (21 de 11 de 2016). *Boletin de Indicadores Economicos*. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de Banco de la República:

<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Banco de la República y Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2016).

Informes de Coyuntura Económica Regional [ICER]. Bogotá: Banco de la República.

Banco Mundial. (2016). *Gasto Militar (% del PIB): Banco Mundial*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de Banco Mundial:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS>

Banco Mundial. (2016). *Usuarios de Internet (por cada 100 personas)*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de Banco Mundial:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2>

Banque Nationale de Paris [BNP]. (2013). *Historia BNP Paribas Colombia*. Recuperado el 02 de 09 de 2016, de BNP Paribas: <http://bnpparibas.com.co/es/about-bnp-paribas/history-of-bnp-paribas-colombia/>

Botero, C. (26 de Febrero de 2010). *El Choco Biogeográfico, un tesoro de la naturaleza*.

Obtenido de Biodiversidad: [http://www.ecoportal.net/Temas-](http://www.ecoportal.net/Temas-Especiales/Biodiversidad/el_choco_biogeografico_un_tesoro_de_la_naturaleza)

[Especiales/Biodiversidad/el_choco_biogeografico_un_tesoro_de_la_naturaleza](http://www.ecoportal.net/Temas-Especiales/Biodiversidad/el_choco_biogeografico_un_tesoro_de_la_naturaleza)

Cantillo, J. (18 de Febrero de 2015). *Las teorías del origen del conflicto armado en*

Colombia. Obtenido de El Heraldo: <http://www.elheraldo.co/politica/las-teorias-del-origen-del-conflicto-armado-en-colombia-184562>

Clavijo, S. (Junio de 2000). *Publicaciones - Hacia la multibanca en Colombia: retos y 'retazos' financieros*. Obtenido de Banco de la República:

<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/pdfs/borra150.pdf>

Consejo Privado de Competitividad. (18 de Octubre de 2014). *Informe Nacional de Competitividad 2014-2015*. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de Consejo Privado de Competitividad: http://compite.com.co/wp-content/uploads/2014/11/CPC_Resumen.pdf

D'Alessio, F. A. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú, S.A.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016). *Estimaciones y proyecciones de la población de Colombia*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística:

<https://geoportal.dane.gov.co/laboratorio/estimaciones/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2 de Marzo de 2016). *Pobreza Multidimensional y Monetaria - Resultados 2015*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de Departamento Administrativo Nacional de Estadística:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/pres_pobreza_2015.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (29 de diciembre de 2010).

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. Obtenido de Colombia.

Proyecciones de Población Municipales por Área.:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (12 de 2015). *Dividen Económico de la Paz*.

Obtenido de Departamento Nacional de Planeación.:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Presentaciones/Dividendo%20Econ%C3%B3mico%20de%20la%20Paz.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (6 de Enero de 2013). *Contrato Plan de la Nación con el Departamento de Nariño*. Recuperado el 1 de Febrero de 2017, de http://xn--nario-rta.gov.co/2012-2015/dependencias/files/SecretariasyDependencias/Despacho%20Gobernador/AE_NARINO_ENERO_5_2013.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Recuperado el 27 de Octubre de 2016, de Departamento Nacional de Planeación:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de Departamento Nacional de Planeación:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 Tomo 1*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Reporte Global de Competitividad 2015 - 2016. Síntesis de resultados para Colombia*. Recuperado el 2016, de Departamento Nacional de Planeación:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Resultados%20Competitividad%20FEM%202015.pdf>

- Duque Mejia, G. (Abril de 2004). Análisis de la Estructura Competitiva del Sistema Financiero Colombiano. *Ecos de Economía*(18), 183-205.
- Eltiempo.com. (24 de Noviembre de 2016). *Pedimos un gobierno de transición que garantice los acuerdos, 'Timochenko' pidió de nuevo perdón por los actos que cometió la guerrilla de las Farc*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2016, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/palabras-de-timochenko-en-la-firma-nuevo-acuerdo-de-paz/16757925>
- Federación Nacional de Departamentos. (20 de Enero de 2017). *CON EL KIT ANTICORRUPCIÓN, NARIÑO ES PIONERO EN TRANSPARENCIA Y DEFENSA DE LO PÚBLICO*. Recuperado el 24 de Febrero de 2017, de <http://www.fnd.org.co/fnd/los-gobernadores/noticias-de-las-gobernaciones/176-narino/6064-con-el-kit-anticorrupcion-narino-es-pionero-en-transparencia-y-defensa-de-lo-publico>
- Federación Nacional de Departamentos. (21 de Febrero de 2017). *GANA CONTROL, NUEVA HERRAMIENTA DE GOBIERNO ABIERTO DESDE NARIÑO*. Recuperado el 24 de Febrero de 2017, de <http://www.fnd.org.co/fnd/los-gobernadores/noticias-de-las-gobernaciones/176-narino/6300-gana-control-nueva-herramienta-de-gobierno-abierto-desde-narino>
- Fondo de Garantías de Instituciones Financieras. (Marzo de 2012). *Crisis financieras sistematicas en Colombia y Contraste con el escenario actual*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de Fondo de Garantías de Instituciones Financieras: <https://www.fogafin.gov.co/default/imagenes/file/Informacion%20al%20Ciudadano/Publicaciones/Crisis%20financieras%20sistemicas%20en%20Colombia%20y%20Contraste%20con%20el%20escenario%20actual.pdf>

- Foro Economico Mundial. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. (K. Schwab, Ed.) Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de Foro Economico Mundial: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
- Fundación Estanislao Merchancano. (5 de Julio de 2014). *Creación del departamento de Nariño. 1a Parte*. Obtenido de <http://pagina10.com/index.php/opinion/item/206-creacion-del-departamento-de-narino#.WLbyJdLhBhF>
- Gara, A. (25 de Mayo de 2016). *The World's Largest Banks In 2016: China Keeps Top Three Spots But JPMorgan Rises*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de Forbes: <http://www.forbes.com/sites/antoinegara/2016/05/25/the-worlds-largest-banks-in-2016-china-keeps-top-three-spots-but-jpmorgan-rises/#4770a4816230>
- Garay, L. J. (2016). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Obtenido de Banco de la República Actividad Cultural: <http://www.banrepultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/054.htm>
- García, H. V. (Septiembre de 1983). Banco de la República. *Revistas Ensayos Sobre Política Económica*, 67 -108.
- Gobernación de Nariño. (2011). *Plan Vial Departamental 2009 - 2018*. Obtenido de https://dirinfra.mintransporte.gov.co/PVR_DATA/DOCUMENTS/plan_narino.pdf
- Gobernación de Nariño. (27 de Junio de 2016). Obtenido de PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL "Nariño, Corazón del Mundo 2016-2019": <http://xn--nario-rta.gov.co/inicio/index.php/gobernacion/plan-de-desarrollo/354-plan-de-desarrollo-departamental-narino-corazon-del-mundo-2016-2019>
- Gobernación de Nariño. (1 de Enero de 2016). *Historia del Departamento*. Obtenido de <http://xn--nario-rta.gov.co/inicio/index.php/mi-departamento/historia>

JP.Morgan. (2016). Recuperado el 02 de 09 de 2016, de

<https://www.jpmorgan.com/tss/General/Colombia/1403078110727>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School.

MINCOMERCIO INDUSTRIA Y COMERCIO. (s.f.). *PLAN REGIONAL DE*

COMPETITIVIDAD DEPARTAMENTO DE NARIÑO. Obtenido de

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=63543&name=NARINO_MATRIZ_PRC.pdf&prefijo=file

MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. (13 de Enero de 2017). *12 corredores*

turísticos serán el motor de las regiones. Recuperado el 24 de Febrero de 2017, de

http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37730/12_corredores_turisticos_seran_el_motor_de_las_regiones

Ministerio de la protección social. (14 de 08 de 2016). *Población y Principales Indicadores Demográficos de Colombia*. Obtenido de Ministerios del Trabajo:

http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/91-poblacion-y-principales-indicadores-demograficos-de-colombia-.html

Nájar, J. E. (2016). *Banco de la República Actividad Cultural*. Obtenido de

<http://www.banrepultural.org/blaavirtual/economia/banrep1/hbrep46.htm>

Naranjo Gómez, C. B. (2006). *El proceso socio-político de la política pública de salud para la atención a la población desplazada en Colombia (1997-2006)*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia., Bogota.

Noticias, Gobernación de Nariño. (12 de Septiembre de 2016). *GOBERNACIÓN DE*

NARIÑO LANZA SU PLATAFORMA GANA DATOS. Recuperado el 24 de Febrero de

2017, de <http://xn--nario-rta.gov.co/inicio/index.php/sala-de-prensa/noticias/481-gobernacion-de-narino-lanza-su-plataforma-gana-datos>

Oberv. (s.f.). *Dimensiones del Índice de Desempeño Fiscal Departamental*. Obtenido de <http://www.anticorruccion.gov.co/Paginas/Dimensiones-indice-desempe%C3%B1o-fiscal-departamental.aspx>

Observatorio Transparencia y Anticorrupción. (s.f.). *Dimensiones del Índice de Desempeño Fiscal Departamental*. Obtenido de <http://www.anticorruccion.gov.co/Paginas/Dimensiones-indice-desempe%C3%B1o-fiscal-departamental.aspx>

Oficina de la CEPAL en Colombia. (2015). *Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015*.

Patiño, I., Suárez, S., Petro, V., & Ossa, J. C. (17 de Febrero de 2017). *Seguimiento y evaluación de los Contrato Plan en Colombia: Nariño*. Recuperado el 24 de Febrero de 2017, de <https://cepri.upb.edu.co/index.php/politica-urbana/seguimiento-y-evaluacion-de-los-contrato-plan-en-colombia-narino>

Portafolio. (2014). Retos de la bancarización en Colombia. *Portafolio.com*, www.portafolio.co/economia/retos-la-bancarizacion-colombia.

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.

Publicaciones, Gobernación de Nariño. (13 de Septiembre de 2016). *Lanzamiento GANA PAE*. Recuperado el 24 de Febrero de 2017, de <http://intranet.xn--nario-rta.gov.co/index.php/publicaciones/publicacionesppales/1544-lanzamiento-gana-pae>

Redacción Economica. (8 de Febrero de 2016). *Plan de expansión eléctrica contempla inversiones por US\$ 867 millones: Minminas*. Recuperado el Octubre de 2016, de El

Tiempo: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/plan-de-expansion-electrica-contempla-inversiones-us-86-articulo-615289>

Revista Semana. (s.f.). *Especiales. Conflicto y salud mental. Las heridas invisibles de la guerra*. Obtenido de Revista Semana: <http://www.semana.com/especiales/conflicto-salud-mental/>

Semana, R. (. (2012). Los Colosos. *Revista Semana*, <http://www.semana.com/100-empresas/articulo/los-colosos/342895-3>.

Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. (13 de Septiembre de 2016). *Índice de la Competitividad Departamental (ICD)*. Recuperado el 1 de Febrero de 2017, de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-nacionales-icd.aspx>

SNCCTI. (13 de Agosto de 2014). *Agenda Nacional de Competitividad e Innovación 2014-2018*. Obtenido de Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/agenda.aspx>

SNCCTI. (2014). *Agenda Nacional de Competitividad e Innovación 2014 - 2018*. Recuperado el 29 de Agosto de 2016, de Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/agenda.aspx>

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *El Estado colombiano*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de Banco de la Republica: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/el_estado_colombiano

Superintendencia Financiera de Colombia. (4 de Agosto de 2013). *Nuestra Entidad*. Recuperado el 27 de Octubre de 2016, de Superintendencia Financiera de Colombia:

<https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/NuestraSuperintendencia/nuestraentidad.htm>

Superintendencia Financiera de Colombia. (9 de Octubre de 2013). *Organismos de Control que vigilan a la Superintendencia Financiera de Colombia*. Recuperado el Octubre de 2016, de Superintendencia Financiera de Colombia:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=20261>

Superintendencia Financiera de Colombia. (30 de marzo de 2016). *Banca de Colombia goza de solvencia y solidez que la hacen atractiva a la inversión extranjera:*

Superfinanciera. Recuperado el 02 de Septiembre de 2016, de Superintendencia Financiera de Colombia:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10086277>

Superintendencia Financiera de Colombia. (12 de Octubre de 2016). *Corporaciones Financieras*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de Superintendencia Financiera de Colombia:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60791>

Unidad de Planeación Minero Energetica [UPME]. (2015). *Plan de Expansión de Referencia Generación - Transmisión 2015 - 2029*. Recuperado el 11 de Octubre de 2016, de Unidad de Planeación Minero Energetica (UPME): <http://www1.upme.gov.co/sala-de-prensa/fotonoticias/plan-de-expansion-2015-2029>

Wildlife Conservation Society. (2016). *Piedemonte Andino-Amazónico*. Obtenido de

<https://colombia.wcs.org/Paisajes/Piedemonte-Andino-Amaz%C3%B3nico.aspx>