

**MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA**

**SEMINARIO SOBRE CONTRATACION  
EN GRAN MINERIA**

**1995**



**UPME**

---

**SEMINARIO SOBRE CONTRATACION  
EN GRAN MINERIA**

*MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA  
UNIDAD DE PLANEACION MINERO-ENERGETICA*

*Marzo de 1995*

**SEMINARIO TALLER SOBRE CONTRATACION EN GRAN MINERIA**

**POLITICA DE CONTRATACION EN  
GRAN MINERIA**

**Documento Preliminar elaborado por el Grupo Política Minera: Victor M. Rivera (MME), Antonio Romero (INGEOMINAS) y Luis Jaramillo (UPME/Coordinador).**

**Santafé de Bogotá, Marzo de 1995**

CONTENIDO

1. INTRODUCCION
2. SITUACION ACTUAL
  - 2.1 AMBIENTE MACROECONOMICO
  - 2.2 SITUACION A NIVEL SUBREGIONAL
3. SITUACION DESEADA
  - 3.1 AMBIENTE GEOLOGICO-MINERO
  - 3.2 ENTORNO SOCIOECONOMICO
  - 3.3 MARCO JURIDICO
4. POLITICA MINERA
  - 4.1 PRIVATIZACION
  - 4.2 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
  - 4.3 INDUSTRIALIZACION Y VALOR AGREGADO
  - 4.4 MANEJO AMBIENTAL
  - 4.5 INFRAESTRUCTURA BASICA
  - 4.6 TRIBUTACION INTEGRADA Y COMPETITIVA
  - 4.7 INVESTIGACION Y DESARROLLO TECNOLOGICO

## 1. INTRODUCCION

Colombia no es un país minero. Este sector ha aumentado su participación en el PIB (2.51% en 1993), pero mediante situaciones aisladas como el Cerrejón y Cerro Matoso. El primero de asociación, que aunque quiso copiar la buena experiencia ganada en petróleos, no cumplió con las expectativas y hoy es un punto de controversia Nacional. El segundo por falta de una clara visión Estatal, no pudo adelantar una renegociación tendiente a mejorar su capacidad de producción (segundo horno) y evitar así el "descreme" del depósito. Algunos contratos de carbón, posteriores al Cerrejón han mejorado los términos y llenan las expectativas tanto del inversionistas como del Estado Colombiano.

Un análisis del Régimen de Contratación vigente, permite establecer que los contratos de concesión, de mediana y gran minería, elaborados por el Ministerio de Minas y Energía son atípicos ya que las prestaciones y contraprestaciones están definidas por el legislador, a las cuales tiene que adherirse el empresario minero en un acto puramente formal sin contenido deliberatorio.

En términos prácticos resultaría mejor en éstos casos que se estableciera una licencia acorde con las condiciones técnicas y económicas de los yacimientos y las posibilidades de desarrollo del país. Además, en estos contratos, la figura de la "reversión" va claramente en contra de la tendencia actual de privatización.

Contrasta lo anterior en gran medida con los contratos celebrados por empresas industriales y comerciales del sector minero dentro de sus aportes, en donde se permite un mayor margen de deliberación y discusión. Existe sin embargo el peligro, de que con la nueva ley de regalías y las compensaciones adicionales a la Empresa estatal, se caiga en una tributación en "Cascada", con el natural desestímulo para el inversionista minero. No obstante con criterios de buena negociación para el bien del país y del sector, pueda dársele la presentación adecuada.

La figura del "aporte", teniendo en cuenta su proliferación y la dimensión excesiva de algunos de ellos, puede retrasar el desarrollo minero ante la incapacidad financiera y técnica de las Empresas, especialmente MINERALCO, para realizar su evaluación, promoción y negociación.

Dentro de los aspectos de forma, se identifica como principal problema la excesiva lentitud en los términos precontractuales.

Lo anterior, analizado dentro del marco actual de internacionalización y apertura económica, permite establecer claramente, que Colombia presenta serias desventajas comparativas frente a otros países de nivel económico semejante para competir en la captación de la inversión privada, especialmente la extranjera, elemento vital para el desarrollo de la gran minería a nivel nacional.

## 2. SITUACION ACTUAL

### 2.1. AMBIENTE MACROECONOMICO

Una rápida evaluación de la situación nacional permite establecer que a pesar de los problemas graves de orden interno, la economía Colombiana presenta definitivamente cifras favorables, que reflejen el constante crecimiento del país, gracias al acertado manejo de la economía.

El análisis de algunos indicadores muestra lo siguiente.

- El Producto Interno Bruto, PIB, ha mantenido un ritmo constante de crecimiento durante la última época y hoy en día supera el 5.5%
- La inflación tiende a estabilizarse y a disminuir con las nuevas políticas del Salto Social.
- Las exportaciones han aumentado constantemente hasta ubicarse en niveles superiores a los US \$ 7000 millones.
- La Inversión Extranjera ha logrado niveles superiores a los US \$ 900 millones en 1993, especialmente en el sector de hidrocarburos.
- Las Reservas Internacionales han crecido de manera sostenida a partir de 1988.
- El país ha sido uno de los pocos de Latinoamérica que no ha recurrido a la refinación de su deuda externa.

Como puede apreciarse, la solidez y el sano manejo macroeconómico, constituye una buena carta de presentación frente a las multinacionales interesadas en proyectos de gran minería. Esta, bien concebida y contratada convenientemente debe afectar positivamente los indicadores económicos y mejorar sustancialmente la participación sectorial frente a otros sectores de la economía nacional.

### 2.2. SITUACION A NIVEL SUBREGIONAL

El documento no pretende realizar un análisis exhaustivo del desarrollo minero a nivel de la Subregión. Simplemente, evaluar de manera muy preliminar algunos parámetros relevantes y que permitan visualizar la situación Colombiana frente a Chile, Perú y Bolivia, países con mayor tradición minera que el nuestro. Algunos de los elementos competitivos de estos países se sintetizan a continuación.

- En los tres países existe una clara política de privatización soportada en leyes y decretos.
- Legislación minera moderna, simplificada y ágil.

- Regulación minero - ambiental integrada.
- En estos países, especialmente en Chile y Perú existen modernos sistemas computarizados nacionales sobre propiedad minera, Registros mineros que garantizan una visión clara de la situación legal a los potenciales inversionistas.
- Presentan una amplia gama de incentivos para la inversión minera.. Estabilidad cambiaria, tributaria y administrativa; deducción por inversiones en infraestructura, tasas reducidas de importación y exportación de bienes o insumos mineros, libre comercialización; simplificación administrativa; depreciación acelerada, etc.
- Establecimiento de zonas francas para industrialización de productos mineros.
- Un sólido apoyo al fortalecimiento de la infraestructura básica, adicionado con un sistema de Concesiones a las empresas privadas, para generar servicios públicos, en zonas mineras.
- Tributación simplificada, a niveles competitivos.
- Zonas de tratamiento especial con amplios beneficios para la minería.
- Otros.

Otros países de menor tradición minera como Argentina y más recientemente Ecuador y Venezuela han definido sus políticas de contratación y renovado sus vetustos códigos de minas. En Argentina en 1994, 80 empresas extranjeras operaban en su territorio y otras 176 manifestaron su voluntad de incorporarse a los procesos mineros.

En todos estos países las concesiones mineras otorgan un derecho real y son irrevocables en tanto el titular cumpla las obligaciones que la ley exija para mantener su vigencia. En Venezuela las concesiones mineras otorgan un derecho real inmueble de explorar, explotar, refinar, transportar y comercializar todos los minerales presentes en el área concedida. Los concesionarios pueden enajenar, gravar, arrendar y subcontratar sobre ese derecho.

En Colombia aunque el marco de referencia para la inversión extranjera se ha ampliado, quedan algunos escollos en el Código de Minas, automaticidad del título de explotación, reversión, burocratización, imprecisión de funciones en las entidades del sector, demoras en los trámites y regulaciones no integrales como: medio ambiente, ley de negritudes, acceso a servicios.

El breve análisis realizado muestra que, aunque algunos cambios positivos se vienen efectuando en Colombia, la situación global del sector minero nacional presenta desventajas comparativas frente a la mayoría de los países de la Subregión, lo cual incide negativamente en la contratación de gran minería, por parte de las multinacionales.

### 3. SITUACION DESEADA

Teniendo en cuenta el alto potencial geológico-minero del país, es evidente que la minería puede incrementar su participación en el desarrollo socioeconómico nacional. Para lograr lo anterior resulta prioritario, estimular la negociación y contratación de proyectos de gran minería. Es por lo tanto necesario adelantar una serie de acciones para fortalecer los tres componentes fundamentales que enmarcan el proceso minero: Ambiente geológico-minero, Entorno Socio Económico y Marco Jurídico.

#### 3.1. AMBIENTE GEOLOGICO-MINERO

Para lograr una situación competitiva dentro del marco de internacionalización se deben contemplar, entre otros, los siguientes objetivos.

- Cartografía geológica del país, a escalas adecuadas, la cual disminuye el riesgo de la prospección minera y estimula a los inversionistas privados a negociar con el Estado y sus agencias contratos de exploración-explotación, especialmente aquellos de gran minería. Lo anterior debe ser complementado con una selección de minerales y proyectos estratégicos (Anexo 1), para que el usuario cuente con una buena herramienta que incremente su posibilidad de éxito. Las tendencias del desarrollo económico mundial exigen al país definir claramente las facilidades para explorar, explotar y transformar aquellos minerales que por su potencial permiten un desarrollo rápido para satisfacer los mercados. El oro, las esmeraldas, el carbón, el cobre, el platino, el manganeso y los materiales de construcción serían la primera prioridad.
- Desarrollo tecnológico de la informática del sector minero, para integrarla a nivel nacional y facilitar la labor del usuario. Catastro minero computarizado y con posicionamiento satelital, que propicie la contratación de áreas libres denunciadas. Procedimiento ordinario de solicitud y titulación, adecuado a un sistema de cuadrículas, en coordenadas geográficas.

#### 3.2. ENTORNO SOCIOECONOMICO

Dentro de este campo debe contemplarse los siguientes objetivos, que de lograrse, pueden estimular la gran minería por parte del sector privado.

- Disponibilidad de infraestructura básica en las zonas mineras, lo cual significa un gran alivio en las inversiones iniciales de algunos proyectos mineros, facilitando su desarrollo, que bajo circunstancias adversas de infraestructura y servicios, no presentan viabilidad.



- Establecimiento de zonas francas que faciliten la industrialización y valor agregado a partir de la materia prima mineral. Esto puede estimular a la gran minería, ante la posibilidad de una mayor utilidad en el proceso de transformación de minerales (Integración Vertical).

### 3.3. MARCO JURIDICO

Se contemplan los siguientes objetivos.

- Disponibilidad de una legislación moderna, ágil y estable que garantice la inversión privada en proyectos de gran minería. Un texto único y ordenado del Código de Minas constituirá un aporte significativo al desarrollo de la minería.
- Reordenamiento del sector público minero, para que se convierta en contraparte eficiente de la iniciativa privada. El estado debe establecer el marco Legal, administrar los recursos mineros y dejar en manos de los particulares el desarrollo y la producción minera.
- Desarrollo de una regulación minero-ambiental integrada que garantice el justo equilibrio entre la preservación del ambiente y el proceso minero, sin caer en extremos que desestimen la empresa minera.

#### 4. POLITICA MINERA

Con base en el análisis de la situación actual de la minería en Colombia, evaluada dentro del marco de apertura económica e internacionalización, se deben establecer políticas que estimulen, garanticen y hagan competitivo el desarrollo de la gran minería en Colombia.

Se considera que los siguientes, deben constituirse en elementos fundamentales de la política sectorial.

- 4.1. PRIVATIZACION
- 4.2. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
- 4.3. INDUSTRIALIZACION Y VALOR AGREGADO
- 4.4. MANEJO AMBIENTAL
- 4.5. INFRAESTRUCTURA BASICA
- 4.6. TRIBUTACION INTEGRADA Y COMPETITIVA
- 4.7. INVESTIGACION Y DESARROLLO TECNOLOGICO

Es preciso anotar que los aspectos anteriores, han sido considerados como prioritarios, para el establecimiento de la política minera en países mineros como: Chile, Perú y Bolivia. La selección de dichos elementos para orientar la política minera colombiana, es necesariamente preliminar y debe tomarse solo como punto de partida en la discusión planteada en el Seminario Taller de Gran Minería.

Los elementos definidos en ese evento necesariamente formarán parte de las políticas y estrategias que se incluirán en el Documento CONPES de Minería y posteriormente se analizarán en detalle en los estudios básicos para la formulación del Plan Nacional de Desarrollo Minero, PNDM.

A continuación se presenta en forma tabular, el elemento de política y las estrategias identificadas para lograr el objetivo propuesto.

#### 4.1. PRIVATIZACIÓN

- Definición clara de la acción estatal (Entidades del Sector Minero) frente a la iniciativa privada, con miras a estimular la negociación y contratación de Proyectos de Gran Minería por los Particulares.

#### ESTRATEGIAS

- Disponibilidad de una Cartografía Geológica a escalas adecuadas para la prospección minera. Selección y priorización de minerales y proyectos estratégicos. Banco de Proyectos de Inversión.
- Integración y sistematización de la información geológico-minera. Catastro minero computarizado que propicie la contratación de áreas libres.
- Modernización del Marco Jurídico (Constitución, Leyes, Código), dándole un carácter ágil y estable para hacerlo competitivo a nivel internacional (Subregional).
- Régimen de Inversión Extranjera, transparente, estable y competitivo. Liberalidad en el Régimen Cambiario. Garantías para respaldar la Inversión.
- Campañas de promoción a nivel nacional e internacional.
- Estandarización de normas sobre Contratación minera, por parte del Ministerio y sus Empresas vinculadas, con poder de negociación idéntico.

## **4.2. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

Sector Oficial Integrado, como contraparte eficiente de la iniciativa privada.

### **ESTRATEGIAS**

- Mejoramiento de la **planeación** sectorial como elemento de integración y racionalización de la estructura institucional y como puente de enlace con Planeación Nacional.
- Fortalecimiento del recientemente creado Viceministerio de Minas, Coordinación con la Dirección General de Minas y definición del rol de las Regionales Mineras.
- Estructuración y puesta en marcha de la Unidad de Información Minero-Energética, UIME.
- Reestructuración total de la Empresa Minerales de Colombia S.A, MINERALCO. Saneamiento financiero. Reactivación del Comité Técnico para Contratación, como organismo asesor de la Junta Directiva.
- Coordinación de los entes regionales del sector: Regionales Mineras (MME), Regionales del INGEOMINAS, de ECOCARBON y Secretarías de Minas departamentales.
- Redistribución de la partida asignada por el Fondo Nacional de Regalías para Fomento Minero, de acuerdo con las prioridades del sector.

### **4.3. INDUSTRIALIZACION Y VALOR AGREGADO**

Mecanismos para incrementar el nivel de transformación y valor agregado de la materia prima mineral y facilidades para la comercialización de productos elaborados.

#### **ESTRATEGIAS**

- Establecimiento de un sistema integrado de Zonas Francas que mediante incentivos y exoneraciones, facilite la transformación de minerales y garantice la competitividad de nuestras exportaciones.
- Cuantificación y cualificación de los minerales promisorios viables de transformar en el país, con énfasis en las piedras y metales preciosos, los cuales en la actualidad presentan un escaso valor agregado frente a su potencial de comercialización.
- Montaje y puesta en marcha de una Bolsa especializada en piedras y metales preciosos.

#### **4.4. MANEJO AMBIENTAL**

Regulación y mecanismos de control que permitan lograr el justo equilibrio entre el desarrollo minero y la preservación ambiental.

#### **ESTRATEGIAS**

- Establecer una comunicación estrecha entre el Ministerio del Ambiente y el de Minas y Energía para expedir una regulación íntegra que contenga normas, ambientales sustantivas y de procedimiento, con relación a la minería.
- Crear una Unidad Administrativa Especial, con el objeto de coordinar todo lo relacionado con la ejecución, seguimiento y control de los efectos ambientales de proyectos mineros.
- Expedición de una licencia única de exploración-explotación y efecto ambiental, para abreviar trámites y estimular la inversión.
- Desarrollar un programa de uso del suelo, para racionalizar la actividad productiva de acuerdo con las características del terreno. Debe ser ejecutado de manera integrada por los entes nacionales y territoriales: Corporaciones, Departamentos y Municipios.

#### **4.5. INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS**

Disponibilidad de infraestructura básica y servicios en los distritos mineros, elementos determinantes en la viabilidad de algunos proyectos mineros.

#### **ESTRATEGIAS**

- Lograr que el Plan Nacional de Desarrollo, en lo relacionado con la priorización de obras de infraestructura básica (vías de acceso, centrales eléctricas, comunicaciones etc), uno de los elementos de calificación, sea el potencial minero de la zona considerada.
- Crear un sistema de concesiones a las empresas mineras privadas para participar en la contratación de obras de infraestructura y servicios públicos requeridos para el proyecto minero y generar excedentes al servicio de la comunidad.
- Formulación y puesta en marcha de programas de capacitación en las distintas fases del proceso minero, e integración de las entidades relacionadas (Universidades, Escuelas Técnicas, SENA, etc) para compatibilizar la oferta con la demanda de recursos humanos especializados.

## 4.6. TRIBUTACION INTEGRADA Y COMPETITIVA

### ESTRATEGIAS

- Definición del paquete integrado de contraprestaciones económicas: Impuestos de renta, dividendos, aranceles, impuesto al valor agregado (I.V.A.), regalías, etc.
- Niveles tributarios competitivos a nivel internacional y estables durante la vida del contrato minero.



#### **4.7. INVESTIGACION Y DESARROLLO TECNOLÓGICO**

##### **ESTRATEGIAS**

- Promoción de la red de investigación minera aplicada, contando con los funcionarios de las entidades del sector a nivel central y regional. Unificación de criterios con COLCIENCIAS y demás entidades que posean o puedan crear fondos para la investigación minera -aplicada.
- Divulgación de tecnologías que promuevan el uso masivo de productos tecnológicos para modernizar y mejorar la eficiencia de las distintas fases del proceso minero (Exploración, explotación, beneficio y transformación) de manera acorde con la política del desarrollo sostenible.
- Transferencia de tecnología garantizada en cada proyecto minero, hacia la industria nacional, las universidades y los institutos de investigación.
- Aprovechamiento integral de la Cooperación Internacional, tanto bilateral como multilateral.

**SEMINARIO TALLER SOBRE CONTRATACION EN GRAN MINERIA**

**MARCO LEGAL**

**Documento preliminar producto de reuniones previas en las que intervinieron los doctores: MERY GALVIS DE MELENDRO, LUIS EDUARDO MARULANDA, HERNANDO ESCOBAR ISAZA, JOSE MARIA CORDOBA, URIEL GUTIERREZ, PATRICIA GOMEZ MENDEZ, ROCIO CORTES y JAVIER ORTIZ MUÑOZ.**

**Santafé de Bogotá, D.C. marzo de 1995**

## 1. INTRODUCCION

Al avocar en forma escueta el tema de la Gran Minería y en particular, su entorno legal, se advierte de entrada la ausencia de una idea central que permita descifrar qué se quiere hacer con la gran minería?, acaso se le quiere dar prelación?, es la gran minería lo que necesita el país?., etc.

Muy seguramente estos son los interrogantes que se pretenden definir en el evento y que ponen de presente, en primer término, la ausencia de políticas y de planes mineros generales -salvo honrosas excepciones- que sirvan de presupuesto a la formulación de propuestas legislativas, colocando la discusión al nivel de mero diagnóstico, con el aditamento de que el tema comprende innumerables subtemas de gran amplitud, dando como resultado un documento supremamente ambicioso.

Bajo estas consideraciones es que sugerimos que la evaluación de las ventajas económicas, técnicas, laborales y ambientales inherentes a la promoción de la gran minería en el país, solo puede provenir de estudios especializados en estas materias que revelen con suficiente claridad y amplitud tal conclusión.

Suele afirmarse que las entidades del sector deben orientar su actividad hacia la promoción de la gran minería, porque esta apareja la inversión de grandes capitales, la transferencia de tecnología y garantiza la protección del medio ambiente y el aprovechamiento integro de los yacimientos minerales.

No obstante el grado de certeza que podamos atribuir a tal posición, no se puede perder de vista que el diseño de planes de gran minería no se puede hacer en forma aislada, prescindiendo de toda consideración sobre la pequeña y mediana minería.

Hoy en día es imperativo constitucional -art. 339- la formulación y ejecución de planes de desarrollo que comprendan e integren las políticas económicas, sociales y ambientales que adoptará el Gobierno Nacional.

En cumplimiento de tal prescripción, el Gobierno elaboró el proyecto del Plan Nacional Desarrollo titulado, El Salto Social, precisamente, por dar especial relevancia al componente social que en nuestro sector se identifica con la pequeña y mediana minería que de acuerdo con el citado documento, genera mas de 50.000 empleos directos, los cuales corresponden también en alta medida, a la micro y mediana empresa que se pretende incentivar:

De manera que si el aparato estatal va a orientar sus esfuerzos hacia la promoción de la gran minería, se debe definir qué va a hacer con la pequeña minería. Si va a buscar que esta vaya desapareciendo a través de planes de ocupación de éstos sectores marginales en otras actividades económicas.

Desde esta perspectiva, la del alcance de la discusión jurídica sobre la Gran Minería en Colombia, hay que decir también que esta no puede comprender, simplemente, el análisis de la regulación de las relaciones entre el Estado y el concesionario, sino avocar el estudio integral de las normas que a esta industria atañen, para ofrecer de esta manera resultados positivos.

Posiblemente, uno de los problemas del pasado que contribuyeron a retrasar el desarrollo de la legislación minera fue el de hacer excesivo purismo jurídico alrededor de la titulación minera, fenómeno este que se revela con especial énfasis en el entorno institucional del sector, donde se destaca una desmedida dedicación de su capacidad operativa y laboral a esta función.

## 2. REFORMA CONSTITUCIONAL DE 1991

### 2.1 PLANIFICACIÓN MINERA

Señala el art.80 que el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales -no se distinguen entre renovables y no renovables-, se hará de manera planificada. De modo que la utilización de los recursos naturales hay que concebirla integralmente. Existe una liga íntima entre ellos, no solo por imposición constitucional sino por su condición natural que no puede ser desconocida por el orden jurídico y que lamentablemente, hoy se expresa en dos (2) sistemas disimiles e inconexos de titulación: El minero y el ambiental.

La Ley 99 de 1993, Ley de Creación del Ministerio del Medio Ambiente, apartándose de estos parámetros constitucionales, que obligan a considerar en forma íntegra y armónica el desarrollo económico, social y ambiental, concibió a la minería desde el mero contexto ambiental, como potencial detractora del medio ambiente, sin advertir que esta involucra importantes componentes económicos y sociales que es imperativo considerar.

Así se desprende de la forma aislada como estableció un procedimiento de titulación ambiental que desconoce la especialidad de las materias que regula y se arroga y atribuye a las entidades que crea, la potestad absoluta de autorizar cualquier actividad, convirtiendo a las entidades administradoras de recursos naturales no renovables en sus dependencias.

Pero hay otro problema y es que la planificación está ausente tanto de la legislación minera como de la ambiental (arts, 80 y 339 C.N.), lo cual produce una afectación por la base al Código de Minas, porque ya no es la discrecionalidad de la entidad o empresa estatal la que define la titulación minera, sino que esta decisión debe obedecer a un criterio planificado y por tanto, las decisiones de Gran Minería deben abordarse desde el plan, donde debe definirse qué clase de minería e inversión extranjera se quiere, cuáles sus cuantías, que minerales se van a explorar y explotar y qué áreas del territorio nacional se van a afectar.

Claro que la planificación que impone la constitución es concertada porque, naturalmente, no se trata del esquema rígido, vertical y centralizado propio de los regímenes totalitarios. En este sentido el Ministerio de Minas y Energía al integrar un comité de planificación minera, aprovecha la posibilidad constitucional de formular un plan sectorial, cuyo presupuesto es el de la participación de los mineros, en este caso, la de los grandes mineros.

### 2.2 DERECHOS MINEROS DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES

Otro asunto de raigambre constitucional y desarrollo legislativo, es el de definir la clase y alcance de los derechos de las entidades territoriales sobre los recursos naturales no renovables

que aparecen enunciados en el art. 360 inciso 1o. de la Constitución Nacional y que muy seguramente, implicará reformas en las estructuras institucionales a cuyo cargo está la administración de los recursos naturales no renovables, lo cual sugiere emprender una verdadera descentralización en materia de administración de recursos naturales no renovables.

### 2.3 NATURALEZA JURÍDICA DE LAS REGALÍAS

También debe ser objeto de definición legal, la naturaleza y alcance de la institución jurídica de las regalías contemplada en los arts. 360 y 361 íbidem, asunto sobre el cual poco dijo la Ley 141/94 y que ya suscita controversia, en torno a si el gravamen, ejercicio de la potestad fiscal del Estado, grava a los yacimientos minerales de propiedad particular o si su caracter de contraprestación económica, limita su alcance al yacimiento estatal.

### 2.4 DERECHOS MINEROS DE LAS MINORÍAS ÉTNICAS

La Constitución Política de 1991 se distingue también por la especial consagración de los derechos de las minorías que para algunos alcanzan a comprender los que se ejercen sobre el subsuelo nacional y los yacimientos minerales y que se sitúan en los artículos 330 parágrafo y 55 T de la C.N.

Su desarrollo legal, aunque anticipado en el caso de las comunidades indígenas, lo encontramos en el Capítulo XVI del Código de Minas, en su decreto reglamentario No. 710 de 1990 y en la ley 70 de 1993, en donde se establecen zonas restringidas para actividades mineras y se reconocen prioridades a las comunidades étnicas para la explotación de los recursos naturales no renovables de sus territorios.

En el caso específico de las comunidades indígenas se ha llegado a identificar el área de sus resguardos con las zonas que se restringen para la minería y en las que ejercen su derecho de preferencia en materia minera, con lo cual se excluyen bastas zonas del territorio nacional del régimen común de explotación minera.

Es necesario que por vía legal o reglamentaria se defina el alcance de las restricciones al ejercicio de la minería en favor de las minorías étnicas, cuidando de no exceder los derechos y limitaciones definidos por la Constitución y la Ley.

### 3. LEGISLACION AMBIENTAL

#### 3.1 DISPERSIÓN NORMATIVA

Toca este tema con otro más amplio que es el de la dispersión normativa tan común al derecho minero e inconveniente para el desarrollo de cualquier actividad y, que además, contraría la regulación íntegra de materias que dispone el artículo 158 de la C.N.

La Ley 99/93 secciona la materia minera, integra materias sustantivas con una orgánica, crea entidades y desconoce las atribuciones reglamentarias de Asambleas y Concejos en materia ambiental -arts.300-2 y 313-9 de la Constitución Nacional.

Es entendido que la legislación ambiental no solo regula el componente ambiental en la actividad minera, su alcance es más amplio. Pero es aquí donde se plantea la inconveniencia e imposibilidad de tener un único texto legal ambiental ante tan disímiles y diversas actividades objeto de regulación, lo cual sugiere que la regulación íntegra de cada actividad involucre, en la forma que más convenga, el componente ambiental.

No se puede pretender que un Ministerio garantice en todo el territorio nacional que el Estado y los particulares no contaminen. Si tenemos 15.000.000 de colombianos activos, pues necesitaremos esa cifra o el doble de funcionarios cuidando de que en el ejercicio de sus actividades no contaminen. Lo lógico es que los Ministerios que tienen a su cargo sectores primarios de la economía, tengan sus propias unidades ambientales y que en sus autorizaciones, licencias o contratos, incorporen, negocien o impongan el componente ambiental.

Resulta absurdo que sobre una misma zona con aptitud minera coexistan autorizaciones ambientales y títulos mineros con distinto beneficiario y que el Estado Colombiano, asumiendo una doble personalidad, entregue títulos mineros sin responder por la viabilidad ambiental del proyecto.

Colombia no puede promover la gran minería y menos, la inversión extranjera, con estas ordalías a que se somete al inversionista, con estas condiciones de inseguridad jurídica.

Hay que reconocer en todo caso, que administrativamente se está ganando lo que se perdió legislativamente, porque tenemos un Ministerio del Medio Ambiente con una visión amplia y objetiva sobre su función pero, es claro que el futuro de la gran minería no puede depender de la benevolencia del servidor público de turno. Es necesario replantear el problema legislativo.

No se puede pasar por alto, que el proyecto minero se integra con una misma persona, un mismo capital, una misma maquinaria y una misma zona para explotar y recuperar. El minero no tiene dos (2) proyectos como se contempla hoy legislativamente.

Con esta dicotomía no solo se le causa grave daño a la actividad minera, sino a la misma función de protección ambiental pues se pretende ejercerla perdiendo de vista por completo la actividad potencial generadora de impacto.

Así quedó plasmado en la Ley 99 de 1993 y en su Decreto Reglamentario No. 1753 del 3 de agosto de 1994. En este último (arts. 7.2 y 8.1) es claro que para la actividad exploratoria minera, se requiere de la licencia ambiental, lo cual es inconsecuente con el ejercicio de la actividad minera y con la misma reglamentación de la Ley, porque:

3.1.1 La actividad exploratoria genera un mínimo impacto ambiental.

3.1.2 La fase exploratoria minera no es propiamente de ejecución del Proyecto Minero, sino de evaluación de la factibilidad del mismo, para decidir si se ejecuta o nó.

3.1.3 Con la actividad exploratoria es que se puede determinar el impacto ambiental que la actividad minera de explotación, puede causar y no antes.

3.1.4 Las autorizaciones de exploración, por regla general, comprenden bastas zonas, muy superiores a las que definitivamente se explotan, porque es, precisamente, en la etapa de exploración en la que se define si se explota, dónde y en qué proporción.

3.1.5 El artículo 9o. del Decreto 1753 de 1994, estableció que ningún proyecto, obra o actividad requerirá más de una Licencia Ambiental, y si para ejercer la actividad minera se necesita de una (1) licencia ambiental parece imposible en estas condiciones, antes de explorar, formular una declaración de impacto ambiental.

### 3.2 RIGOR SUBSIDIARIO

En el contexto internacional el inversionista en Gran Minería está consciente de la necesidad de incluir en su proyecto el componente ambiental y esta dispuesto a asumir sus costos.

Pero le preocupa en forma particular, la inestabilidad e inseguridad jurídica respecto de las obligaciones que debe cumplir con normas y principios como el del rigor subsidiario que establece una competencia vertical en descenso, en la cual todas las autoridades tienen facultades normativas ambientales para restringir en forma acelerada cualquier actividad, por ejemplo la minería -porque la disposición de cada autoridad debe ser más severa y restrictiva que la de su superior jerárquico-. Este tipo de normas desplaza al interlocutor estatal en la negociación minera, pues deja al arbitrio de autoridades locales, regionales y nacionales la competencia normativa para restringir cada vez más a la minería.

El inversionista en Gran Minería está dispuesto a asumir los costos ambientales que le señale la autoridad nacional pero no se someterá a que cada autoridad local le imponga nuevas obligaciones.



### 3.3 PROPUESTA

Se impone entonces en esta materia una reforma legislativa, que puede lograrse aprovechando la reforma del Código de Minas a que obliga el art. 112 de la Ley 99/93.

Como las reformas legislativas son proyectos de largo plazo, entre tanto, sería aconsejable acudir a la manida vía reglamentaria, como ya es tradicional en materia minera, lo cual revela de paso que no se ha podido elaborar un Código lo suficientemente bueno que no haya necesidad de extenderlo con decretos, para hacer compatibles, en alguna medida, los dos procedimientos.

## 4. REGIMEN DE REGALIAS CAMBIARIO Y TRIBUTARIO

### 4.1 CARGAS FISCALES

El interrogante fundamental en esta materia, es si la carga fiscal que debe soportar el inversionista en minería se opone o permite el desarrollo de la Gran Minería?

Al parecer este interrogante no tiene respuesta actual pues se carece -salvo honrosas excepciones, nuevamente, caso: carbón- de la información suficiente y procesada y de estudios sobre la misma que permitan ubicar los cargos fiscales y costos para el ejercicio de la minería en Colombia en el contexto internacional.

En esta materia cualquier labor debe acometerse por la base, por lo más simple, por producir la información.

A juzgar por el documento titulado "AREA MINERA-SITUACION ACTUAL Y PROYECCIONES" elaborado por la UPME de julio de 1994, en esta dirección se orienta el documento CONPES "Estrategias para el Desarrollo del Sector Minero" cuya aprobación se pretende y el Plan Nacional de Desarrollo Minero ,PNDM, en los que ya se incluye como tarea de primer orden, la actualización de la legislación minera colombiana.

Difícilmente podrá promoverse el desarrollo de la gran minería sin poderle ofrecer al inversionista una clara y concisa información sobre las contraprestaciones económicas que implica el desarrollo de la actividad.

### 4.2 REGALÍAS

En materia de regalías también es necesario disertar acerca de si a las explotaciones mineras con distinta ubicación geográfica, es posible aplicarles un mismo gravamen de regalías o si, por el contrario, deben reconocerse rangos regionales que reconozcan las específicas condiciones de cada zona, ya sea por vía legal o administrativa, mediante el exámen de los precios base para la liquidación de regalías.

Por técnica jurídica, sería también conveniente que el régimen de regalías se incorporará al Código de Minas e integrarán una sola materia.

#### 4.2.1 Distribución

Otro asunto de alta sensibilidad política, pero cuyo estudio se impone, es el de la distribución de las regalías, pues ha sido siempre legítimo interés del sector, que estos recursos se orienten

en forma preponderante, como parece sugerirlo el art. 361 de la C.N., hacia la promoción de la minería, supliendo necesidades tan sentidas como la de la constitución de una sólida y especializada estructura de crédito minero.

#### 4.3 COMPENSACIONES

En materia de compensaciones es necesario establecer si las obligaciones fiscales y contraprestaciones mineras dejan todavía un margen de negociabilidad a las empresas del sector.

#### 4.4 RÉGIMEN CAMBIARIO

En materia cambiaria siempre es útil cualquier acción dirigida a agilizar los trámites de inversión extranjera y de circulación de moneda extranjera en el territorio nacional. Debe proponerse también por ampliar a todos los minerales la noción de inversión suplementaria, hoy restringida a hidrocarburos y carbón y por ampliar las posibilidades de inversión extranjera indirecta en el país.

#### 4.5 RÉGIMEN TRIBUTARIO

En cuanto a la carga tributaria deben examinarse el monto del impuesto de remesas y la cuota de seguridad, la cual, si bien no es muy alta, tiene un impacto negativo frente al inversionista, al sugerirle invertir en un país en que la seguridad que ofrecen las instituciones armadas, debe pagarse.

#### 4.6 PROPUESTA

Se propone pues, en materia de contraprestaciones económica por el ejercicio de la minería, establecer un mapa dividido por minerales explotados y potencialmente explotables, que permita dar una visión clara al Estado y al particular sobre el costo del ejercicio de la minería, excluyendo toda posibilidad de crear nuevas cargas fiscales o parafiscales.

En esta materia siempre es bienvenida cualquier iniciativa dirigida a:

- 4.6.1 Conducir los gastos ocasionados en la etapa de exploración a incentivos tributarios en la etapa de explotación.
- 4.6.2 Ofrecer incentivos fiscales a las actividades de prospección, exploración, extracción e industrialización.
- 4.6.3 Garantizar a los inversionistas estabilidad fiscal y cambiaria durante la vida de los respectivos títulos mineros.

4.6.4 Ofrecer deducciones del impuesto a la ganancia de la inversión en prospección, exploración y estudios especiales.

4.6.5 Crear regímenes especiales de amortización de la inversión en infraestructura, maquinarias y equipo

FUNCIONES DE L.

de ser una A. P. del Estado del Estado...

En el ámbito, debe ser... y privatización...

El artículo 160...

Facultades a las...

En el artículo...

La función...

El artículo...

Transferencia de...  
El artículo...

El artículo...

## 5. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

### 5.1 FUNCIONES DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR

Se refiere este tema a la determinación sobre cuál debe ser la naturaleza y magnitud de la intervención del Estado en el sector. Discusión inherente a toda la actividad estatal que obviamente trasciende a este documento, que solo pretende recoger algunas consideraciones sobre el particular.

En tal sentido, debe ser objeto de discusión, en atención a que el país pasa por un proceso de apertura y privatización de sus actividades productivas, la conveniencia de que las entidades y empresas del sector orienten con preeminencia sus responsabilidades hacia la investigación, fomento, estímulo y financiación de la minería buscando descentralizar hacia las entidades territoriales las funciones de titulación minera que hoy ocupan la mayoría de su tiempo y recursos.

El artículo 360 inciso 1o. de la C.N. reconoce en este aspecto una clara ingerencia de las entidades territoriales.

Contribuye a esta excesiva e inconveniente concentración de funciones en los trámites de titulación, la proliferación de regímenes especiales para cada mineral (materiales de construcción, carbón, metales preciosos, piedras preciosas, salinas, radiactivos), que demanda una unificación de procedimientos.

Con el esquema actual, parece estar el 90% de la acción del estado en el papel, en el expediente y no en el campo.

La función del Estado debe concentrarse más en la actividad misma que en el título administrativo.

Superado el problema de la titulación minera, las entidades estatales pueden dedicarse a asuntos de gran importancia, tales como:

- Transferencia de tecnología
- Financiación
- Vías de transporte
- Infraestructura
- Promoción de la Gran Minería y la inversión extranjera
- Comercialización de minerales

Ello justifica el fortalecimiento de las entidades descentralizadas del sector.

## 5.2 MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA

Siempre se ha sostenido y de ello existe sustento legal que las funciones de los Ministerios deben estar orientadas en cada sector, hacia la formulación de políticas, coordinación y asesoramiento de entidades, elaboración de planes y proyectos de Ley. No obstante, a cargo del Ministerio de Minas y Energía continúa un considerable número de negocios mineros.

## 5.3 ESTRUCTURA DE CRÉDITO

Debe insistirse en la necesidad de crear una sólida estructura de crédito, necesidad común a todos los rangos de minería, buscando acometer, en principio, operaciones de bajo riesgo que sirvan de soporte a las de alto riesgo.

Obviamente, las operaciones de crédito están fundadas en la solidez de las garantías que se ofrezcan y en la solvencia de los deudores, circunstancia, nos atrevemos a afirmar, que no se ofrece ni en el 90% de la minería, lo que nos obliga a pensar en una entidad crediticia con una naturaleza y objetivos especiales definidos en el acto de su creación, que impida que con decisiones de junta o de gerencia, como ocurrió con la Caja Agraria, se varíe su dedicación al sector.

## 6. TITULACION MINERA

### 6.1 APORTE MINERO

Uno de los principales temas que se plantea en esta materia es el del aporte minero, en orden a establecer su vigencia como modo de titulación minera. Asunto este, íntimamente ligado al tema tratado atrás.

De una parte se sostiene como ya se dijo que atendiendo los actuales postulados económicos y políticos de fortalecimiento o la libre empresa, iniciativa privada y apertura económica, las empresas del sector deben dedicarse a la investigación, fomento y estímulo de la minería y que su intervención en la economía se restrinja a la explotación directa de yacimientos minerales en condiciones de igualdad con los mineros particulares, lo cual supondría la desaparición del aporte minero. En favor de esta tesis, también se argumenta que este título minero contribuye a la congelación de grandes zonas del país en cabeza de empresas estatales sin recursos suficientes para su administración. Se suma a lo anterior la institución de la reserva mineral que excluye por completo de la iniciativa privada las explotaciones de determinados minerales, para dejarla en cabeza de una única empresa.

En defensa del aporte minero, se argumenta que este constituye el mecanismo jurídico en virtud del cual el Estado a través de sus empresas, interviene en la economía para regularla, concretamente, en materia minera, administrando de la forma más conveniente, técnica y eficaz los yacimientos sobre los que por sus especiales condiciones, existe un interés nacional.

Como posición intermedia se sugiere, la permanencia del aporte minero pero sometido a tales condiciones y obligaciones a cargo de la entidad titular que se erradique por completo cualquier posibilidad de congelación de áreas.

Apreciaciones todas ellas que conducen a la necesidad de revisar la institución del aporte minero.

### 6.2 CONTRATO DE CONCESIÓN

Respecto de los contratos de concesión celebrados por el Ministerio de Minas y Energía, se dice que estos de contratos nada tienen porque sus prestaciones y contraprestaciones están definidas de antemano por el legislador y se reproducen en el documento a suscribir, al cual adhiere el minero en un acto puramente formal, sin contenido deliberatorio.

Esta rigidez propia de los contratos de concesión, se afirma, obstaculiza el desarrollo de la minería porque impide reconocer en los vínculos obligacionales del Estado las especiales condiciones de cada yacimiento y mineral, con prescripciones legales que limitan la capacidad negociadora del estado en aspectos cuya conveniencia es obvia desde el punto de vista técnico, como por ejemplo, permitir en determinadas condiciones explotar minerales dentro de la etapa de exploración o fijar el término del contrato de acuerdo con el respectivo proyecto minero.

Con el inversionista en Gran Minería resulta absurdo celebrar contratos preimpresos porque de esta manera, o se está privando al país de excelentes negocios o estrangulando el proyecto minero.

En cuanto a la fase precontractual minera, hay que decir que el artículo 76 de la Ley 80/93 definió la discusión en torno a si en ella se deben aplicar, invariablemente, los sistemas concursales o licitatorios, reconociendo la especialidad de la materia y excluyendo de la minería el régimen ordinario de contratación administrativa.

No obstante, no se descarta la posibilidad de retomar la discusión evaluando las ventajas de uno y otro sistema y la especial naturaleza de la materia regulada.

En defensa del sistema de selección de contratistas vigente, fundado en el principio general del derecho de que el primero en el tiempo es primero en el derecho, con las excepciones que discrecionalmente puedan asumir las empresas del sector o el Gobierno Nacional, tratándose de gran minería, se argumenta, en esencia, la moralidad y objetividad inherente al mismo, así como la imposibilidad de adelantar trámites concursales o licitatorios sobre objetos indeterminados, dado el precario conocimiento geológico que se tiene del país. Aunque se podría contrargumentar que es posible celebrar contratos precedidos de trámites concursales o licitatorios que comprendan las etapas de exploración y explotación, se observa que el riesgo que entrañaría para las partes su ejecución, nos cambiaría la naturaleza del contrato de adhesivo a aleatorio.

Por ello es que se sugiere pensar en un sistema único semireglado que conserve las ventajas actuales de los trámites precontractuales mineros pero que permita un amplio margen de deliberación en la etapa contractual, en el cual el inversionista en gran minería formula su solicitud y con fundamento en la autorización estatal, explore y reporte las reservas probadas, el capital a invertir, su capacidad técnica y económica, la transferencia de tecnología, los niveles de empleo nacional y sobre esas bases se celebra el contrato que mejor convenga. Claro está, bajo el presupuesto de que a quien invierte en exploración debe garantizársele la primera opción para explotar.

En contra de esta tesis se sostiene que la dualidad de sistemas contractuales mineros es una constante internacional en la cual los grandes proyectos se realizan a través de la minería prenegociada. Pero que en aquellos en que el Estado no tiene un conocimiento geológico de la zona, donde no existe un objeto jurídico determinado que sirva de base a una negociación, ni un interés especial del Estado, debe reconocérsele al ciudadano la posibilidad de invertir su capital en minería a través de un esquema contractual necesariamente rígido, ante la indeterminación de objeto.

Lo que si resulta claro es la necesidad de establecer condiciones y términos perentorios al trámite precontractual minero y así, erradicar por completo, la lentitud y morosidad de que hoy adolecen.



### 6.3 PIEDRAS PRECIOSAS

En materia de explotación de piedras preciosas hay que reconocer las limitaciones que el entorno social en que se desenvuelve esta actividad, impone a los sistemas negociales, contractuales. Esta situación de facto inherente a la explotación de piedras preciosas, es la que ha impedido desarrollar proyectos importantes de gran minería.

Por eso se ha propuesto un esquema de integración vertical, un sistema de bolsa, donde se negocien proyectos y minerales.

También se ha propuesto crear mercados de comercialización, de demanda agregada e industrias de engastar y hacer joyas.

En el tema de titulación minera también se enlistan como necesidades legislativas y administrativas:

- 6.3.1 La de crear mecanismos que impidan que durante los conflictos que se susciten sobre una mina se suspendan labores.
- 6.3.2 La de revivir importantes instituciones como la prenda minera, la habilitación de minas y la sociedad ordinaria de minas.
- 6.3.3 La de reconsiderar la solidaridad entre cedente y cesionario de títulos mineros impuesta por el inciso 3o. del artículo 22 del C. de M.
- 6.3.4 La de revisar la definición antitécnica que trae el art. 28 ibidem de la minería de subsistencia.



**SEMINARIO TALLER CONTRATACION EN GRAN MINERIA**

**NEGOCIACION DE GRAN MINERIA**

**Documento preliminar elaborado por el Grupo de Negociación:**

**GERMAN DEL CORRAL  
FELIX JOHN MORENO  
ARMANDO ZAMORA  
MARIA ISABEL DIAZ DE CASTILLA  
JORGE HERNAN OCHOA C.**

**Invitados:**

**JORGE SUAREZ  
DAVID REINSTEIN ( CARLOS PABON )**

**Santafé de Bogotá, marzo de 1995**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

DIAGNÓSTICO

SITUACIÓN ESPERADA

CÓMO LA NEGOCIACIÓN PUEDE CONTRIBUIR  
A LLEGAR A LA SITUACIÓN ESPERADA

RECOMENDACIONES

## 1. INTRODUCCIÓN

La explotación de los recursos naturales no renovables, pertenecientes a la Nación, requiere de estructuras contractuales entre el estado y terceros ( primordialmente la empresa privada ), tanto nacionales como extranjeros, lo cual implica un proceso inicial de negociación.

Para llegar a tener una buena capacidad de negociación de contratos mineros, es necesario contar con condiciones institucionales básicas que sean el fundamento de una adecuada, sana y objetiva " cultura " de negociación.

En primer lugar, hay que desarrollar las condiciones para capitalizar experiencias adquiridas.

En segundo lugar, deben abrirse espacios de discusión y análisis: hay que tener en cuenta no sólo los intereses de las partes que negocian, sino de todas las partes que vayan a ser, o se sientan, afectadas o beneficiadas por el resultado de las negociaciones. Perteneciendo los recursos naturales a la Nación, debe permitirse, a ciudadanos y entidades interesadas en hacerlo, aportar sus puntos de vista con el fin de enriquecer el proceso de negociación, sin afectar su autonomía.

En tercer lugar, hay que considerar la realidad que nos rodea y no perder de vista el entorno mundial, ya que Colombia no está aislado en el mundo; hay que tener en cuenta las condiciones que ofrecen los países que compiten con el nuestro para la captación de inversión minera.

Por último los procesos de negociación deben ser desarrollados por profesionales idóneos, con la debida capacitación en asuntos pertinentes a la negociación, con conocimiento del negocio y basados en metodologías, criterios y objetivos definidos.

## 2. OBJETIVO

Presentar al Estado consideraciones y recomendaciones para estructurar y profesionalizar el proceso de negociaciones en contratos mineros, con énfasis en la gran minería.

## 3. DIAGNÓSTICO

Históricamente, Colombia ha negociado pocos contratos de gran minería:

- Cerromatoso (Billiton)
- Cerrejón (Intercor)
- La Loma (Drummond)
- Oreganal (Carbones del Caribe)
- Calenturitas (Prodeco)

La experiencia negociadora estatal en minería reside exclusivamente en carbón y níquel.

No se ha capitalizado mayormente la experiencia de otros sectores de los recursos naturales no renovables; en particular, de Ecopetrol:

- Únicamente en El Cerrejón ( adaptado el contrato de asociación petrolero )
- En permanente proceso dinámico de mejora ( petróleo y gas )

Aunque susceptible de ser mejorado, se cuenta con un marco legal que permite, en principio, la negociación de contratos de gran minería:

- Estatuto de Inversión Extranjera
- Código de Minas
- Documento CONPES No. DNP 2355 - UINF de enero de 1988
- Resolución No. 8 - 1468 de 1994 (3 de agosto), Minminas

Hoy por hoy el Estado presenta debilidad institucional para negociaciones, excepto en el caso del carbón:

- No hay instituciones adecuadas para la promoción, el desarrollo y el control de la actividad minera.
- No hay continuidad de políticas, si existen.
- Falta planeación estratégica para el desarrollo del potencial minero, que tenga en cuenta el desarrollo de proyectos, y la capacidad negociadora.

- No hay desarrollo de una cultura de negociación

Los inversionistas potenciales perciben un clima de inestabilidad jurídica y tributaria (real) así como una tramitología y burocracia sofocantes y muy difíciles de entender; en particular para el extranjero; los esfuerzos de promoción y divulgación del potencial minero se estrellan contra éstas.

#### 4. SITUACIÓN ESPERADA

a. En el corto plazo:

Atención y solución de continuidad a las solicitudes vigentes, en tal forma que se logren contratos satisfactorios y estables.

b. En el mediano plazo

Desarrollar parámetros racionales y competitivos así como capacidad para contratar áreas en el momento oportuno, con los mejores contratistas posibles, en condiciones satisfactorias y estables, a lo largo de la duración del contrato.

Es decir, que la contratación corresponda a una planificación y preparación adecuadas, para tener mejor control del proceso; que la selección de empresas con quienes se negocia sea el resultado de un estudio previo que permita invitar a las empresas más adecuadas desde el punto de vista del interés nacional, con las mejores condiciones técnicas, económicas y capacidad de gestión empresarial para acometer el proyecto propuesto.

Que los contratos resultantes satisfagan a todas las partes involucradas; incluyendo:

- al socio nacional, ( ó la empresa en representación de la nación )
- a la región donde se encuentra el yacimiento,
- a la comunidad de las áreas adyacentes,
- al medio ambiente, y teniendo siempre en cuenta la responsabilidad social del desarrollo

Un marco institucional adecuado para atender solicitudes de manera clara y expedita, que incluya:

- Estatutos de contratación
- Procedimientos establecidos
- Responsabilidades aseguradas
- Otros.

## 5. CÓMO LA NEGOCIACIÓN PUEDE CONTRIBUIR A LLEGAR A LA SITUACIÓN ESPERADA

Tanto en el corto como en el mediano plazo, se deben tener las herramientas y competencias adecuadas para negociar. La legislación actual ( Ley 80 y código de Minas ) da autonomía a las entidades adscritas y vinculadas a Minminas para definir sus estatutos de contratación y sus procedimientos.

El proceso de negociación debe estar precedido de:

- a) Definición clara de objetivos y políticas.
- b) Definición de lineamientos básicos que deben tenerse en cuenta durante la negociación.
- c) Interlocutores
- d) Capacidad negociadora
- e) Metodología de negociación y evaluación de propuestas

Los puntos a y b corresponderían al Minminas o a la entidad adscrita que éste delegue. Para ello se recomienda contar con la asesoría y apoyo de un grupo " orientador ", conformado por profesionales de alta capacidad técnica, que asista el proceso de negociación, coordinado por una secretaría técnica con experiencia en el manejo de la relación Sector Privado Inversionista - Gobierno.

c) Interlocutores

- De la parte nacional:

- Se requiere una " continuidad competente ".

Una contraparte con experiencia, conocimiento y legitimidad para adelantar negociaciones exitosas y eficientes, dentro de las políticas vigentes y los objetivos establecidos.

Que tenga capacidad de desarrollar, orientar y dirigir la aplicación de esquemas de administración y supervisión de contratos.

- Un organismo orientador multidisciplinario, con amplia respetabilidad y credibilidad, que oriente las negociaciones o procesos de concurso según las necesidades particulares de cada proyecto y que aporte su conocimiento del "estado del arte" y de las condiciones internacionales de tecnología, mercados, empresas, etc.



- Los proponentes:

Las empresas que estén en capacidad de ofrecer las mejores condiciones técnicas, económicas y de capacidad de gestión para acometer el proyecto.

d) Capacidad negociadora. Tiene que ver con:

- definición clara de objetivos y políticas
- dominio y control de las áreas a contratar
- prioridades claras de desarrollo en un plan
- demarcación, caracterización y claridad jurídica
- Definición de áreas de interés para contratar y sus prioridades.

-Conocimiento del proyecto:

- Hasta donde sea posible, conocer todas las variables del proyecto o del producto: mercados, transporte, tecnologías, competencia, reservas, costos, etc.

- De no conocerse a fondo las anteriores variables, debe tenerse la capacidad de construir escenarios probables y posibles y la determinación clara de reglas de juego para cada escenario (por ejemplo: mayores producciones, precios exorbitantes, costos demasiado bajos, etc.).

- Conocimiento que permita escoger las firmas más calificadas y mejor posicionadas para concursar o negociar. ( solicitar la información de respaldo en contratación directa o a través del concurso )

- Capacidad de análisis económico/financiero:

- Capacidad de simular las diferentes propuestas para conocer sus implicaciones económicas para las partes'

- Conocimiento de las condiciones en regiones y países competidores:

- Capacidad de inteligencia de mercados en otros países para poder ofrecer condiciones más competitivas, dentro de la legislación vigente.

e) Metodología de negociación y evaluación de propuestas

Esta debe asegurar que se puedan adelantar negociaciones ordenadas y adecuadamente preparadas, para obtener las mejores condiciones posibles y aceptables para las partes. Se deben cumplir las siguientes etapas:

- Metodología de negociación pre-establecida

- **Conocimiento previo y preparación:** aglutinar el conocimiento que se tenga del área a contratar; tener claridad jurídica y buena delimitación de las áreas; haber definido claramente el equipo orientador y/o negociador y el proceso de adjudicación.

- **Objetivos definidos**

- **Poder de representación:** definición clara del interlocutor colombiano; una entidad suficientemente calificada y que ofrezca confianza en la negociación y en la administración del contrato y con el respaldo necesario

- **Selección previa de participantes:** tener conocimiento de las firmas que pueden participar en la oferta, para seleccionar las más adecuadas. Este conocimiento lo pueden aportar las empresas especializadas o empresas consultoras externas o de banca de inversión. Igualmente se puede solicitar la información al interesado con el objeto de ser evaluado.

Cuando se trata de una contratación directa, solicitar toda la información necesaria para evaluar la capacidad técnica, económica y de gestión para acometer el proyecto propuesto.

- **Metodología de evaluación de propuestas o solicitudes:** Definición clara de los parámetros y metodología de evaluación, incluyendo la capacidad de las firmas proponentes, el programa de exploración o el plan de minería y su viabilidad, las contraprestaciones económicas y el impacto de otros factores (medio ambiente, desarrollo regional, transferencia de tecnología, etc...).

- **adjudicación transparente:** con motivación clara y abierta y basada en una calificación objetiva

- **administración del contrato:** por parte de una entidad que asegure las condiciones para una administración eficiente de acuerdo con los objetivos definidos

En el corto plazo se pueden cumplir las anteriores etapas mediante la conformación de un comité orientador ad-hoc y la contratación de asesores externos, según las especialidades requeridas, con una clara definición de objetivos.

En el mediano plazo las instituciones responsables del desarrollo de los recursos mineros, deben tener ellas mismas la capacidad de negociar, administrar y supervisar los contratos, con la

flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades de cada caso específico y a la evolución de su entorno. Estas entidades deben mantener una memoria institucional de estos procesos.

Equipos negociadores y administradores:

Teniendo en cuenta que la adjudicación de áreas no es un proceso continuo, se propone la creación de grupos asesores ad-hoc para cada negociación u "ola" de ofertas, seleccionados de una lista residente en una "secretaría técnica" que se designaría para tal fin.

La administración de los contratos requiere un equipo multidisciplinario muy bien calificado, por lo que se propone la creación de un plan de capacitación de negociadores y de administradores, de niveles medio y alto, con los más altos estándares a nivel mundial.

## 6. RECOMENDACIONES

a) En el corto plazo

- Conformación de un equipo orientador ad-hoc con integrantes individuales de reconocido prestigio, bajo la presidencia del Ministro de Minas y Energía, para asistir en la definición, dentro de la normatividad vigente, de las políticas, los procedimientos y los contratos para las áreas solicitadas.

El equipo debería colaborar en:

- Definir muy bien los objetivos de cada contratación

- Predemarcar de las áreas solicitadas, con base en la información técnica existente y la "disponibilidad" jurídica

- Ofrecer las áreas predemarcadas en condiciones de competencia, de acuerdo con sus propias características.

- Definir si se requiere la contratación de firmas externas para calificar las propuestas.

- Predefinir esquemas contractuales tipo, que expresen claramente las condiciones del proyecto, al menos a nivel genérico, dejando los puntos específicos a la negociación o concurso respectivo. ( minuta de contrato )

- Asignación de la administración de los contratos a una entidad idónea; idealmente, la misma que negocia el contrato.

b) En el mediano plazo:

- Designación de una secretaría técnica que coordine los procesos de adjudicación de áreas y las reuniones de la comisión asesora u "orientadora", sin afectar el ámbito de las empresas especializadas

- Determinación de entidades idóneas a cargo de la administración de los contratos, que tengan capacidad de ser interlocutores técnicos en cada negociación u oferta de áreas.

-Diseño de uno o varios modelos de contrato, para utilizar según las circunstancias particulares, y que debe ser revisado y actualizado en cada ocasión

-En la elaboración del modelo deben tenerse en cuenta los modelos de otras empresas, con características reproducibles, aunque hay que establecer muy claramente las diferencias entre unos y otros.

- Realizar un programa de investigación y análisis de experiencias nacionales y mundiales de negociaciones y contratación, con divulgación restringida para asegurar que se trata de un mecanismo de aprendizaje y asimilación de experiencias.

- Desarrollar un programa de capacitación especializada permanente, para funcionarios de nivel alto y medio, tanto del sector público como del privado, con cursos cortos que permitan su familiarización con todas las formas posibles de contratación nacional e internacional.

En general:

Definir entidades administradoras de los recursos naturales no renovables con capacidad técnica, jurídica, administrativa y de negociación. Que sean interlocutoras adecuadas ante los inversionistas, en el marco de reglas claras del juego y objetivos claros.

Evitar que las negociaciones se manejen de manera personalizada, pues son múltiples los estamentos depositarios de la capacidad negociadora de La Nación. Recurrir a la memoria institucional de las entidades, su normatividad general y estatuto de contratación particular.

La capacidad negociadora se construye en todo el sistema institucional y no se puede desconocer la experiencia acumulada en todo el entramado de las empresas especializadas y en otros estamentos del Estado y de otros sectores (privado, académico, etc..)

**SEMINARIO TALLER SOBRE CONTRATACION EN GRAN MINERIA**

**CONTRAPRESTACIONES ECONOMICAS  
CONTRATOS MINEROS**

**Documento Preliminar: METODOLOGIA Y CRITERIOS**

**Santafé de Bogotá, D. C., Marzo 1995**

## CONTRAPRESTACIONES ECONOMICAS

Las contraprestaciones económicas son un objetivo esperado y un resultado previsto dentro de la negociación de un contrato de gran minería. En algunos casos es aplicable a contratos de mediana minería.

Como bien lo expresa el Código de Minas en su artículo 83, "... al acordar los términos y modalidades de cada contrato, deberán tener en cuenta, entre otros factores, el tipo y clase de minería a explotarse, su calidad, el posible volumen de reservas que hagan factible su explotación, la ubicación geográfica de los depósitos y yacimientos, las facilidades de transporte a los mercados y las proyecciones de la demanda y del precio interno y externo de los minerales".

Indudablemente estos factores inciden en el monto y tipo de las contraprestaciones a ser pactadas y por esto, la metodología y criterios que a continuación se presentan, parten de la necesaria preparación que previamente debe adelantarse.

Dentro de la preparación, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos en su orden:

### 1. ANÁLISIS TÉCNICO

Este consiste en el estudio de las opciones técnicas factibles a desarrollar, dentro de los estándares técnicos de la Empresa.

La información del proyecto en consideración deberá incluir, entre otros, estudios técnico-económicos y sociales, infraestructura existente y planeada, información de la tecnología disponible (particularmente en lo referente a equipos) y estándares de producción. Con base en esa información, se diseñan, evalúan y seleccionan las opciones técnicamente factibles.

Los resultados para cada una de las diferentes opciones deben incluir, por lo menos, los siguientes aspectos: características técnicas de producción e infraestructura, secuencias de producción, inversiones, costos de operación y evaluación ambiental.

Estos análisis permitirán la clasificación de cada una de las opciones seleccionadas, de acuerdo con las definiciones de la legislación nacional y específica del sector, para poder estimar los máximos beneficios para el país de cada una de las opciones, garantizando al mismo tiempo una adecuada rentabilidad al (los) inversionista (s).

## 2.EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación de un proyecto es independiente del tipo de contrato que se va a adelantar. La rentabilidad es función de la inversión, de los costos y del comportamiento del mercado, tanto internacional como doméstico.

El hecho de que el Estado invierta o no en un proyecto, varía los ingresos obtenidos por el país por concepto de las contraprestaciones económicas definidas en el tipo de contrato, pero no cambia el hecho de que el proyecto sea rentable o no.

Teniendo en cuenta lo anterior, inicialmente se debe realizar la evaluación financiera del proyecto sin incluir contraprestaciones económicas, antes y después de los costos financieros asociados a créditos normalmente utilizados para adelantar esta clase de proyectos.

La evaluación financiera del proyecto, deberá realizarse en dólares constantes, antes y después de impuestos de renta y remesas, ésta última como la situación más gravosa para el posible inversionista.

Previamente deberá definirse el costo del dinero para el posible inversionista, con base, entre otras, en las diferentes fuentes de financiamiento analizadas.

Finalmente se determinarán el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de cada opción analizada y nivel de explotación definida. En este punto se deberá seleccionar, con base en la mínima tasa de rentabilidad aceptable para un proyecto de esta naturaleza, las opciones que reporten una rentabilidad superior a ella.

La rentabilidad mínima aceptable después de impuestos, se estima con base en las expectativas del (los) inversionista (s), para desarrollar los proyectos.

En otras palabras, con base en lo anterior, se realiza la evaluación del proyecto como un todo, antes y después de impuestos, sin incluir contraprestaciones económicas, antes y después de costos financieros asociados a créditos normalmente utilizados para adelantar el proyecto seleccionado. Las opciones a escoger deberán garantizar una rentabilidad mayor, o por lo menos igual, que una tasa mínima aceptable para proyectos de la naturaleza seleccionada.

No puede olvidarse que los impuestos de renta y remesas constituyen ingresos para la Nación.

### 3. ANÁLISIS DE POSIBLES SISTEMAS DE CONTRAPRESTACIONES ECONÓMICAS

Como anteriormente se expuso, con base en la legislación nacional y sectorial vigente y los resultados de la evaluación financiera (numeral 2), se realizan los siguientes pasos:

- 3.1. Diseño y análisis de posibles sistemas de contraprestación económica para cada una de las opciones seleccionadas.
- 3.2. Definición y cuantificación del máximo de contraprestaciones económicas que permita cumplir con la mínima rentabilidad aceptable por el proyecto, definida en el numeral 2 para cada una de las opciones seleccionadas.
- 3.3. Ordenamiento de las opciones de ejecución del proyecto, con base en los resultados del punto 3.2.

En cada uno de estos puntos debe desarrollarse una evaluación financiera.

A continuación, se mencionan, como ejemplo, en forma conceptual y resumida, las contraprestaciones económicas que se pueden incluir en un contrato de exploración y/o explotación de carbón.

#### a) Canon Superficial

En la fecha efectiva y en cada año subsiguiente, antes de la fecha de iniciación del período de explotación, el contratista pagará a la entidad contratante un canon superficial por año y hectárea equivalente a un porcentaje del salario mínimo legal mensual vigente. Esta suma será cancelada por anualidades anticipadas.

#### b) Regalía

Durante el período de explotación el contratista pagará a la Nación la regalía definida en la Ley 141/94, con base en los sistemas, procedimientos y precios base allí previstos y en sus respectivos decretos reglamentarios o demás normas vigentes.

Si al contratista se le permite explotar en forma anticipada al inicio del período de explotación, dicha producción pagará la regalía aquí mencionada.

#### c) Compensaciones

En aquellos casos en que la Nación, a través de cualquier entidad diferente al Ministerio de Minas y Energía o sus empresas adscritas o vinculadas, cooperen con la ejecución del proyecto bajo análisis, ejemplo: desarrollo de infraestructura de transporte o embarque requerida, es viable pactar compensaciones económicas como "retribución" a las inversiones efectuadas.



En este caso el monto de las mismas deberá relacionarse con el monto invertido por la Nación, el uso o no exclusivo del proyecto de dichas inversiones, el tiempo previsto para su uso y las políticas del Gobierno en cuanto a la recuperación de los dineros utilizados.

d) Derechos Económicos

Como reconocimiento a la entidad contratante, por la administración del título minero, se podrán pactar derechos económicos.

Dicho concepto podrá relacionarse con las expectativas de ganancias ocasionales por alzas inesperadas en el precio de venta del mineral.

1. Participación por sobreprecios

Siendo así, si durante el período de explotación se presentaren ganancias adicionales para el contratista por concepto de alzas inesperadas en el precio de venta del mineral, el contratista pagará a la entidad contratante un derecho económico, por cada tonelada o unidad vendida, que se calculará con base en un porcentaje definido en el momento de la negociación, de acuerdo con las expectativas del mercado del mineral.

El precio de referencia, en este caso, preferiblemente será el precio de venta en puerto colombiano por unidad de peso definida, con base en reportes oficiales o publicaciones nacionales o internacionales reconocidas.

Este concepto es muy similar al de participación sobre utilidades, hoy día pactados en contratos de gran minería como el Cerrejón Zona Norte (Carbocol - Intercor) y La Loma (Ecocarbón - Drummond).

Es claro que dentro de los derechos económicos el concepto básico que se maneja es el de rentabilidad del inversionista y sobre el mismo inciden aspectos no controlables por la entidad contratante, caso de los impuestos.

En este último aspecto, los inversionistas esperan una "estabilidad tributaria" que les permita a ellos tener una expectativa más acertada sobre los rendimientos económicos a obtener. Para ello, cuando se pactan esquemas complejos como el de "Participación de Utilidades" y no un porcentaje sobre precios esperados, se incluye el factor de "tasa efectiva combinada", el cual relaciona:

Tasa efectiva combinada (renta y remesas en el momento de la liquidación de la participación)

Tasa efectiva combinada (En el momento de la negociación)

De esta forma, dicho factor, afecta la distribución de utilidades teniendo en consideración la tributación real.

## ii. Participación accionaria

Otra forma de pactar este tipo de contraprestación, es la participación accionaria preferencial a favor de la entidad contratante, libre de costos y con un representante administrativo, en la sociedad del contratista, con poder decisorio. De esta forma no se asumen los riesgos de la inversión minera más sí el beneficio de los dividendos de un proyecto exitoso.

### e) Esquema Alternativo

Con respecto a las contraprestaciones económicas en general se debe considerar como una alternativa el siguiente esquema, que facilita la determinación de dichas contraprestaciones, globalizando la liquidación de todas bajo un solo procedimiento.

Como principio, se establece que la contraprestación económica monetaria, se calculará como un porcentaje variable del precio FOBT de referencia. Los rangos de variación de dicho porcentaje estarán determinados por tres intervalos:

Porcentaje constante: Asociado a los precios FOBT mínimos esperados, hasta un precio Pmin.

Porcentaje creciente 1: Proporcional a precios FOBT probables, desde Pmin hasta Pmax.

Porcentaje creciente 2: Proporcional a precios FOBT optimistas a partir de Pmax.

Los precios Pmin y Pmax, así como los grados de proporcionalidad de las contraprestaciones, deberán estimarse en la fase de preparación de la negociación.

Adicionalmente, a los factores asociados a los precios, debe considerarse la inclusión de factores de productividad por área o equivalentes (Por ejemplo, que al incrementarse la producción del mineral por área, se disminuya en consecuencia, la contraprestación económica monetaria como porcentaje del precio, evitándose de esta manera el descreme de los depósitos), en lugar de regalías dependientes de la producción.

### f) Utilización de la Infraestructura por Terceros

La infraestructura desarrollada por el contratista para la movilización del mineral, podrá ser utilizada por terceros, pagando una tarifa por tonelada por el uso de la infraestructura, equivalente a la porción prorrata del total de los gastos operacionales, su respectiva depreciación lineal a veinte años y una tasa razonable de rentabilidad de la inversión realizada por el contratista. Este continuará siendo en todo momento el operador de todas las facilidades, instalaciones e infraestructura del proyecto.

Igualmente, es factible considerar que aquellas inversiones adicionales que se requieran para la movilización del mineral de terceros, sean adelantadas por éstos, compartiendo los costos operacionales prorrata con los propietarios iniciales.

g) Otras contraprestaciones

- Desarrollo Regional

El contratista contribuirá en la ejecución de los planes de desarrollo económico y social de la región en la cual está localizada el Area Contratada, mediante la inversión y participación en proyectos concretos destinados al beneficio de la comunidad, según los planes y programas que debe presentar en el estudio de factibilidad y que se acuerden con la entidad contratante y el ente territorial respectivo.

- Obligaciones en caso de terminación (Reversión)

El contratista dejará en producción las minas que en la fecha de terminación sean productoras y transferirá a la entidad contratante todos los bienes muebles o inmuebles, de propiedad del contratista en Colombia relacionados directamente con el proyecto, incluyendo las servidumbres y concesiones otorgadas en beneficio del mismo, aunque aquellas o éstas se encuentren fuera del área contratada.

Cuando la terminación del contrato ocurriere por causas diferentes a la declaratoria de caducidad, los activos totalmente amortizados o totalmente depreciados pasarán gratuitamente a la entidad contratante libres de todo gravamen o limitación de dominio.

Sobre los activos que no hayan sido totalmente depreciados o amortizados y los bienes inmuebles adquiridos en beneficio exclusivo del proyecto, la entidad contratante tendrá la primera opción de adquirirlos, a un precio resultante del costo de adquisición original menos la depreciación o amortización causada a la fecha.

En el caso de la reversión antes descrita, obligatoria según lo establecido en el Código de Minas y en la Ley 80/93, es pertinente evaluar las experiencias adquiridas por la Nación en reversiones que se han ya efectuado. De igual forma es conducente revisar la política en este sentido, pues no necesariamente la entidad contratante acometerá directamente proyectos mineros y el recibo de equipos e instalaciones pueden constituir más un problema que un beneficio para ella.

- Derechos por el uso de información

En el evento que la entidad contratante haya adelantado estudios geológicos, mineros o de otra índole sobre el área a contratar y cuya disponibilidad sea útil para el contratista, es pertinente pactar la recuperación de esta inversión a través de sistemas y procedimientos pactados durante la negociación.

Es el caso, en aquellas áreas donde el contratista requiere efectuar estudios adicionales que le permitan definir la factibilidad técnico-económica del proyecto propuesto, dicho pago se hará efectivo en el momento de la misma, a través de la forma de pago acordada.

En caso de no existir la factibilidad los estudios serán devueltos a la entidad contratante sin costo alguno para el contratista.

Otra opción que existe en este sentido, es que la entidad contratante aporte dichos estudios al proyecto, recibiendo a cambio, por ejemplo, "acciones preferenciales" de la compañía contratista, no asumiendo los riesgos asociados, pero si los beneficios de un proyecto exitoso a través de dividendos.

- Capacitación y transferencia de tecnología

Con el objeto de dar aprovechamiento integral de la capacidad técnica del contratista, la entidad contratante podrá acordar la realización de pasantías y suministro de becas por parte de profesionales de la entidad contratante y derecho al uso de patentes por parte de la misma entidad.

En términos de contraprestaciones económicas las opciones son múltiples y la validez de cada una de ellas dependerá de los objetivos definidos, de las características del proyecto, del inversionista interesado, de las condiciones económicas nacionales e internacionales y de los instrumentos legales y económicos vigentes en el momento de la decisión.

#### 4. EVALUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA

Para cada una de las opciones resultantes del punto anterior, se realiza la evaluación de los beneficios económicos y sociales para el país, con el objeto de jerarquizarlas de acuerdo con su contribución al desarrollo y crecimiento socio-económicos.

La evaluación de los beneficios económicos y sociales para el país, resultantes de adelantar o no un contrato, se hace con posterioridad a la evaluación financiera.

Este tipo de análisis debe ser adelantado internamente por la empresa involucrada, con base en las metodologías probadas y existentes de las cuales dispone la Nación, en estrecha colaboración con los organismos nacionales de planeación y rectores de la política económica.

## 5. SELECCIÓN DE LA MEJOR OPCIÓN

Con base en los resultados obtenidos en los numerales 3 y 4 se procede a seleccionar la opción que maximice los beneficios económicos y sociales que el país obtendría de adelantar la contratación.

El tipo de contrato a ser presentado como opción de negocio al (los) posible (s) inversionista (s), debe garantizar la obtención de los beneficios con base en los cuales se seleccionó la mejor opción. El tipo de contrato es el resultado de todo el proceso de evaluación y selección descrito anteriormente.

## 6. RESULTADOS DE LA PREPARACIÓN

La decisión de adelantar un contrato para la realización de un proyecto, debe resultar de un cuidadoso análisis técnico-económico, que evalúe todas las posibles opciones de administración de un proyecto, de manera que se garantice para el Estado, el mejor aprovechamiento de sus recursos.

La definición del tipo de contrato a negociar, debe ser el resultado de todo el proceso de evaluación y selección.

Los análisis deben hacerse en estrecha colaboración con los organismos nacionales de planeación y los rectores de las políticas energética y económica, para lograr el desarrollo integrado de los recursos.

Las fases siguientes del proceso de negociación, no deben iniciarse hasta tanto no exista una adecuada **preparación** y se tengan definidos los términos bajo los cuales se va a adelantar la contratación.

Política de Contratación en Gran  
Minería/Seminario Taller sobre Contratación  
en Gran Minería

338.2 S471p Ej.2

CATALOGADO POR: HELP FILE LTDA

FECHA  
PEDIDO

PRESTADO A

FECHA  
DEVUELTO