

# **MEJORES EXPERIENCIAS DE GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COLOMBIANA**

**2012 - 2011 - 2010**



**Departamento Administrativo  
de la FUNCIÓN PÚBLICA**  
República de Colombia



Libertad y Orden

ELIZABETH RODRÍGUEZ TAYLOR  
**Directora**

CLAUDIA PATRICIA HERNÁNDEZ LEÓN  
**Subdirectora (E)**

CLAUDIA PATRICIA HERNÁNDEZ LEÓN  
**Directora Jurídica**

MARÍA DEL PILAR GARCÍA GONZÁLEZ  
**Directora de Control Interno  
y Racionalización de Trámites**

CLAUDIA PATRICIA MOLANO VARGAS  
**Directora de Empleo Público**

JOSÉ FERNANDO BERRÍO BERRÍO  
**Director de Desarrollo Organizacional**

CELMIRA FRASSER ACEVEDO  
**Jefe Oficina Asesora de Planeación**

LUZ STELLA PATIÑO JURADO  
**Jefe de Control Interno**

VICTORIA EUGENIA DÍAZ ACOSTA  
**Jefe Oficina de Sistemas**

**EQUIPO TÉCNICO DE TRABAJO:**

María del Pilar García G.  
Dolly Amaya Calderón  
Olga Lucía Echeverri C.

Bogotá, D. C., Diciembre 2012

ISBN: 978-958-8125-61-9



# Contenido

## PREMIO NACIONAL DE ALTA GERENCIA AÑO 2012

8

### **Categoría Municipal - Compartido**

Caso: La Nueva Energía Paísa.

**Municipio de Marinilla y Municipios asociados  
de El Peñol, Guatapé, Alejandría, San Rafael y  
MASER.**

13

Caso: La Tebaida Administración 3.0

**Alcaldía de la Tebaida.**

17

### **Categoría Departamental y Capital de Departamento- Compartido**

Caso: Vías para la Vida - Vías para la Gente

**Alcaldía Distrital de Barranquilla (Atlántico)**

21

Caso: El Amor y la Naturaleza en pro de la Salud  
Mental, Centro de Desarrollo Potencial Humano.

**Alcaldía Distrital de Barranquilla (Atlántico)**

26

### **Categoría Nacional - Compartido**

Caso: Plan Nacional Vigilancia Comunitaria por  
Cuadrantes.

**Policía Nacional - Dirección Nacional de  
Inteligencia**

33

Caso: Fomento de la Cultura del Ahorro: Un Modelo  
de Inclusión Social

**Fondo Nacional de Ahorro**



55



79

## PREMIO NACIONAL DE ALTA GERENCIA AÑO 2011

**44** **Categoría Municipal**  
Caso: "La Gestión de las Finanzas  
en el Municipio".  
**Alcaldía de Medellín (Antioquia)**  
**Secretaría de Hacienda-**

**47** **Categoría Departamental y  
Capital de Departamento**  
Caso: "Modelo Intercultural  
de Atención y Prestación  
de Servicios de Salud para  
la población indígena del  
Departamento".  
**Gobernación de Amazonas  
(Leticia) – Dirección de Salud  
Departamental-**

**53** **Categoría Nacional**  
Caso: "Modelo de Administración  
de Voluntarios y organizaciones  
de la Defensa Civil".  
**Defensa Civil Colombiana.-**

## PREMIO NACIONAL DE ALTA GERENCIA AÑO 2010

**66** **Categoría Municipal**  
Caso: "Sistema Integrado  
de Gestión de la Calidad".  
**Alcaldía de Rionegro  
(Antioquia)**

**71** **Categoría Departamental  
y Capital de Departamento**  
Caso: "La Casa en Orden"  
**Alcaldía Distrital de  
Barranquilla (Atlántico)**

**78** **Categoría Nacional**  
Caso: "Proyecto estratégico  
de cooperación PEGASO  
para el impulso y desarrollo  
de la Industria Aeronáutica".  
**La Corporación de la Industria  
Aeronáutica Colombiana S.A.**

# EDITORIAL

Me complace presentar la publicación de la Revista “Mejores experiencias de gestión de la Administración Pública colombiana”, con la cual quiero exaltar a aquellas entidades en las cuales la actitud y trabajo de sus servidores, la utilización de tecnologías, la aplicación de procesos y procedimientos, el diseño de políticas y el manejo de los recursos han generado eficiencia en su gestión y beneficio para la sociedad, de manera innovadora y creativa.

Desde el año 1997 en Colombia se ha promovido la idea de incentivar las mejores prácticas en la gestión pública, lo cual se materializó en su momento con la expedición de la Ley 489 de 1998. Dicha ley contempló tanto el Banco de Éxitos como el Premio Nacional de Alta Gerencia como elementos a través de los cuales se desarrollaría una política de incentivos a la Gestión Pública.

Es este Banco el sistema por excelencia de reconocimiento y difusión de experiencias exitosas que contribuyen a la solución de problemas de gestión y al aprendizaje e intercambio de conocimiento entre las entidades públicas, sirviendo de apoyo para la réplica de estas prácticas en contextos y problemáticas similares.

A lo largo de su trayectoria, hemos sido testigos del crecimiento de este sistema y de su acogida por parte de las entidades. Es así como los casos registrados son cada vez más creativos y dignos de ser tomados como ejemplo, no solo por instituciones colombianas, sino también por nuestros homólogos internacionales.

Así mismo, el Gobierno Nacional año tras año, a través de un comité evaluador altamente calificado conformado por destacadas personalidades pertenecientes a la Academia, el Cuerpo Diplomático y Empresarios, galardona las mejores experiencias con el Premio Nacional de Alta Gerencia en las categorías nacional, departamental y municipal.

Son estos, los premios “Óscar” de la Administración Pública Nacional, el incentivo al buen desempeño institucional y el reconocimiento de la labor de los organismos y entidades que se destaquen por presentar casos en aquellos aspectos que se consideren prioritarios para la consolidación del modelo de gestión pública colombiana.

Dentro de esta publicación encontrarán los casos ganadores del Premio Nacional de Alta Gerencia de los años 2012, 2011 y 2010. De igual forma, los casos que han sido registrados en el Banco de Éxitos durante cada vigencia.

Todas estas experiencias son modelos para la Administración Pública que nos llenan de orgullo e inspiran, y esperamos que día a día sean más los organismos que le apuesten a crear escenarios alternativos para la construcción de una Colombia mejor. Invitamos a nuestros lectores a tomar estos ejemplos de progreso y aplicarlos en sus entidades.

Finalmente, a través de este editorial agradecemos una vez más a las entidades públicas y a sus servidores, quienes han puesto a prueba su ingenio en las circunstancias más adversas y nos han demostrado que en lo público obtener lo mejor en defensa de los derechos de los administrados y de la eficiente prestación de los servicios públicos sí es posible.

**ELIZABETH RODRÍGUEZ TAYLOR**  
Directora

**EXPERIENCIAS  
GALARDONADAS CON  
EL PREMIO NACIONAL  
DE ALTA GERENCIA Y  
LAS REGISTRADAS EN  
EL BANCO DE ÉXITOS  
AÑO 2012**

**CONFORMACIÓN COMITÉ EVALUADOR  
Año 2012**

**Sr. PETER NATIELLO**

Representante de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) Embajada de Estados Unidos de América

**Sr. FELIPE CABRALES URDANETA**

Gerente Comercial CARACOL RADIO

**Sr. MILTON BARRERA SÁNCHEZ**

Presidente ETERNIT COLOMBIANA, S. A.

**Sra. SORAYA MONTOYA GONZÁLEZ**

Directora Ejecutiva FUNDACIÓN SALDARRIAGA CONCHA

**Sr. FABRICIO PONCE GARCÍA**

Presidente

PABLO JARAMILLO, Gerente Asuntos Corporativos  
COCA-COLA - FEMSA

**Sr. ROBERTO JUNGUITO POMBO**

Presidente

JUAN CARLOS RESTREPO, Vicepresidente  
CERREJÓN

# **CUADRO DE HONOR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COLOMBIANA**

**AÑO 2012**

## **PREMIO NACIONAL DE ALTA GERENCIA**

### **Categoría Municipal - Compartido**

Caso: La Nueva Energía Paisa  
**Municipio de Marinilla y Municipios Asociados de El Peñol, Guatapé,  
Alejandría, San Rafael y MASER**

Caso: La Tebaida Administración 3.0  
**Alcaldía de La Tebaida**

### **Categoría Departamental y Capital de Departamento - Compartido**

Caso: Vías para la Vida - Vías para la Gente  
**Alcaldía Distrital de Barranquilla (Atlántico)**

Caso: El Amor y la Naturaleza en pro de la Salud Mental, Centro de Desarrollo  
Potencial Humano  
**Hospital Nazareth I Nivel ESE – Distrito Capital**

### **Categoría Nacional - Compartido**

Caso: Plan Nacional Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes  
**Policía Nacional - Dirección Nacional de Inteligencia**

Caso: Fomento de la Cultura del Ahorro: Un Modelo de Inclusión Social  
**Fondo Nacional de Ahorro**

EXPERIENCIAS GALARDONADAS CON EL PREMIO  
NACIONAL DE ALTA GERENCIA  
AÑO 2012

## CATEGORÍA MUNICIPAL COMPARTIDO

**Nombre del Caso:** La Nueva Energía Paisa - Municipio de Marinilla y Municipios Asociados de El Peñol, Guatapé, Alejandría, San Rafael y MASER



“La Nueva Energía Paisa” es la alianza estratégica de los municipios de Marinilla, El Peñol, Guatapé, Alejandría y San Rafael, en el oriente antioqueño, los cuales, superando diferencias históricas de carácter político, cultural y económico, y aprovechando la nueva legislación nacional, que facilita la integración regional en el país, decidieron unir voluntades y establecer un plan de trabajo estratégico que permita, al finalizar sus mandatos en el 2015, haber mejorado la calidad de vida de sus comunidades.

Este proyecto recoge y adapta a las realidades territoriales y culturales las tres características que identifican a un modelo exitoso de gestión pública: (i) liderazgo (saber hacia dónde ir); (ii) gerencia (saber cómo hacerlo); y (iii) comunicación (saber contarlo). De esta forma, desarrolla tres áreas de intervención: (i) gestión pública (liderazgo); (ii) fortalecimiento institucional (gerencia); y (iii) comunicación estratégica (comunicación).

Esta iniciativa, primera en el país, que cuenta con el apoyo de MASER (Municipios Asociados de la Subregión Embalses Río Nare) y es liderada por la firma integral especializada en gobiernos locales y asuntos públicos (ENCIUDAD), busca convertirse en un referente que les demuestre a los mandatarios locales de Colombia que cuando los procesos de desarrollo se hacen de manera articulada, integrada y estratégica, independientemente del color político, tienen mayor oportunidad de salir adelante debido a las posibilidades de conseguir mejores impactos y resultados.

A comienzos de año (marzo de 2012) y a la luz de la construcción participativa de los planes de desarrollo municipal que se realizaban en distintas partes del país, cinco mandatarios de la subregión de embalses del oriente antioqueño, profesionales menores de 40 años que llegaban por primera vez a sus cargos, que no se conocían con anterioridad entre sí y que llegaron representando a diversos partidos políticos, empezaron a explorar la posibilidad de realizar una alianza que les permitiera desarrollar procesos de gestión pública, tanto a nivel local como subregional, de manera articulada, integrada y estratégica.

Tres condiciones se presentaban como favorables para iniciar dicha alianza: la primera, la voluntad política de reconocer que para lograr grandes transformaciones sociales es necesaria la unión y la integración de esfuerzos, conocimientos y recursos; la segunda, que dicha integración, aunque parta de lo local, tiene que proyectarse en lo subregional y a partir de allí articularse a lo regional, departamental, nacional e internacional; y la tercera, y fundamental, es que la entrada en vigencia por parte del Gobierno nacional de diversas leyes e iniciativas

–Ley de Regalías, esquemas asociativos territoriales, contratos plan, alianzas público privadas, Nuevo Régimen Municipal, entre otros– no solo facilita el trabajo en conjunto entre municipios, sino que los anima, incentiva y orienta a adoptar como política pública de gestión administrativa este modelo de cooperación y trabajo.

Esta intencionalidad, que de por sí ya era valiosa y novedosa a nivel nacional, tenía como reto no dejarse diluir en el tiempo, ni mucho menos que quedara como una noble iniciativa más. En ese sentido, la decisión de rodearse de expertos (ENCIUDAD), la construcción de un plan de trabajo al 2015 y la implementación de estrategias en gestión pública, fortalecimiento institucional y comunicación estratégica fueron definitivas para que a partir de julio (2012) se consolidara el equipo de municipios, empezara a ejecutar su hoja de ruta y comenzara a conocerse a nivel departamental y nacional como “La Nueva Energía Paisa”.

## ASPECTOS POR DESTACAR QUE HACEN LA EXPERIENCIA EXITOSA

### **Innovación, creación o adaptación de tecnología administrativa:**

Cinco aspectos son claves para entender la innovación alrededor de “La Nueva Energía Paisa”:

No se crea burocracia: es un estilo de gobernar enmarcado por una novedosa metodología de trabajo interinstitucional.

Se focaliza y se prioriza, a partir de proyectos puntuales que sean factibles y realizables al 2015. Asimismo, se dejan sentadas las bases para proyectos de mediano y largo plazo.

Busca, superando las limitantes administrativas y contractuales, hacer mucho con poco (eficiencia), bien hecho (efectividad) y alcanzando resultados (eficacia).

Se da un proceso permanente de transferencia de conocimientos, pues permite que lo local se comparta en lo subregional y a su vez que conocien-

tos externos que lleguen a lo individual se conocen en lo colectivo.

Se visibiliza una nueva práctica administrativa donde se superan las diferencias políticas, culturales y económicas y se trabaja por el bien común.

### Resultados e impacto

La fecha formal en la cual comenzó el proceso de “La Nueva Energía Paisa” fue el 15 de julio del 2012. Sin embargo, es necesario señalar que los acercamientos informales de los actores del proyecto se dan desde principios de marzo del presente año.

El plan de trabajo, concebido hasta el 2015, tiene una primera etapa, que va del 15 de julio al 31 de diciembre de 2012 y contempla tres áreas de intervención: (i) gestión pública; (ii) fortalecimiento institucional; y (iii) comunicación estratégica.

Estos tres ejes de trabajo contemplan todo el proceso de planificación: análisis, diseño, implementación y evaluación. En esta primera etapa se ha surtido la etapa de análisis y empieza, dando ya sus primeros resultados, la fase de implementación.

#### Gestión pública

Firma de la Alianza Estratégica de Marinilla, El Peñol, Guatapé, Alejandría, San Rafael y MASER con ENCIUDAD, para desarrollar iniciativas tanto de carácter local como subregional en el oriente antioqueño.

Identificación integral de 868 proyectos consignados en los planes de desarrollo “Marinilla, nuestro compromiso”, “El Peñol, Alcaldía para todos”, “Pacto por la prosperidad, la educación y la equidad de los guatapenses”, “Juntos apostándole al progreso alejandrino” y “San Rafael, unidos construyendo desarrollo”.

Construcción de una matriz metodológica para proyectos locales que afectan la subregión en 7 áreas: Educación (78), Inclusión Social (188), Infraestructura (227), Seguridad (58), Desarrollo Económico (131), Buen Gobierno (90) y Cultura y Deporte (96).

Taller de priorización local y subregional de proyectos estratégicos. Las administraciones municipales señalaron los tres proyectos claves al 2015 para cada municipio (15 en total).

Definición y priorización de los proyectos subregionales, en los cuales se buscan los diseños y la implementación inicial. Gracias a esta metodología de trabajo se ha logrado:

Plan Estratégico de Conectividad Territorial y Vial

Financiación de estudios de prefactibilidad para el circuito vial de embalses por parte de la Gobernación de Antioquia y el Gobierno nacional.

Plan Estratégico de Turismo.

Agenda de trabajo con Ministerio de Comercio Exterior y Fondo de Promoción Turística para el acompañamiento y apoyo al Plan.

Plan Estratégico de Emprendimiento, Educación y Tecnología.

Convenio de trabajo con COMFENALCO Antioquia para diseño e implementación del Plan.

Plan Estratégico de Seguridad.

Presentación de proyectos a FONSECON y al Vice-ministerio del Interior.

Liderazgo regional.

Dinamización y creación del Consejo Regional de Oriente, que busca sumar a la iniciativa a los 23 municipios de esta región de Antioquia.

Fortalecimiento Institucional.

Diseño de metodología para el monitoreo y búsqueda de proyectos y recursos del orden departamental, nacional e internacional para gobiernos locales.

Primer evento subregional de “La Nueva Energía Paisa” - Primer Encuentro de Gobiernos Locales del Oriente Antioqueño, para realizarse el 3 de diciembre de 2012.

Realización de un taller de fortalecimiento municipal por cada gabinete, para la identificación organizacional de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Participación por Colombia al XI Encuentro Latinoamericano de Gobiernos Locales, en Argentina y Uruguay. Invitación para ingresar a Mercocidades.

Comunicación estratégica.

Creación del concepto y la marca comunicacional “La Nueva Energía Paisa”.

Entrevistas, reportajes y visita a medios para lograr un posicionamiento comunicacional a nivel regional y nacional. Asimismo, a entidades públicas y privadas para lograr un posicionamiento corporativo.

 Unificación de las estrategias de difusión de los cinco municipios y creación de plataformas propias a través de la página web [www.lanuevaenergiapaisa](http://www.lanuevaenergiapaisa), en [facebook/lanuevaenergiapaisa](https://www.facebook.com/lanuevaenergiapaisa) y en Twitter [@energiapaisa](https://twitter.com/energiapaisa). De igual manera, impresión de material publicitario.

### Posibilidad de réplica y transferencia de conocimiento a otras entidades

Este proceso, que por primera vez se hace en Colombia y que se ejecuta en el tiempo de los mandatos locales que gobiernan entre el 2012 y el 2015, cumple con todas las condiciones y posibilidades para ser replicado en cualquier parte del país.

Sin embargo, vale la pena señalar que para ser replicado necesita cumplir tres factores claves de éxito: (i) voluntad política y financiera para hacerlo; (ii) rodearse de expertos que los asesoren y acompañen; y (iii) participar en la implementación del plan de trabajo diseñado.

Las fases del proyecto, de manera breve, son las siguientes:

a. Definición de los municipios que quieren participar en el proyecto.

b. Construcción de los objetivos por alcanzar.

c. Formalización de la alianza estratégica.

d. Diseño del plan de trabajo inicial.

e. Proceso de análisis y construcción de información para la identificación de proyectos locales y regionales; la estrategia y metodología para la participación de la oferta institucional de recursos y proyectos, y la creación del concepto y marca de equipo.

f. Identificación de primeras acciones.

g. Implementación de las actividades contempladas en cada una de las fases del proyecto: (i) Gestión Pública; (ii) Fortalecimiento Institucional; y (iii) Comunicación Estratégica. Estas actividades pueden deducirse en el punto de resultados e impactos del proyecto.

El primer aprendizaje es que “la unión hace la fuerza”. La forma en que nos posicionamos, establecemos relaciones a todo nivel e involucramos a nuestras administraciones municipales empieza a mostrar resultados al lograr apoyo a nuestros proyectos locales y subregionales.

El segundo aprendizaje es focalizarnos, priorizar, definir temas puntuales y tener esa claridad estratégica que nos permita en los cuatro años de mandato poder impactar de mejor manera la calidad de vida de nuestros habitantes.

Y el tercer aprendizaje es que a partir de reglas de juegos claras, sobre compromisos explícitos y resultados que se vean, se van superando los obstáculos que el proyecto mismo va presentando.

Debido a las dificultades económicas de la mayoría de nuestros municipios, pertenecientes a la categoría sexta, es difícil que una alcaldía pueda pagar la asesoría de un consultor o a una firma experta en el desarrollo de estos procesos. Sin embargo, la metodología adoptada por el equipo de municipios fue hacer una contribución individual (\$2 millones mensuales cada Alcaldía) a un fondo grupal (\$10 millones mensuales) y contratar a través de MASER a un equipo de expertos –ENCIUDAD– que nos acompañan alrededor del

proyecto en temas de planeación, gestión, formación y comunicación.

### Sustentabilidad en el tiempo

Puede sonar "lógico", pero la mejor manera de mantener y sostener un proyecto en el tiempo es a

través de sus resultados. Y este proyecto, más que un producto o un servicio, es un cambio de mentalidad de quienes tienen la responsabilidad de dirigir los destinos de un municipio, donde a través de unas metodologías y estrategias de trabajo se van dando cuenta de que unidos ganan en lo individual (local) y en lo colectivo (subregional).



## **Nombre del Caso:** La Tebaida Administración 3.0. - Alcaldía de La Tebaida (Quindío)

Existía una marcada tramitología y situaciones adversas a la eficiencia y calidad en los procesos administrativos esperados del Gobierno municipal, sumadas a una falta de apropiación del uso de las TIC en la Administración. La percepción de la gente era una mala atención al ciudadano, bajos niveles de favorabilidad administrativa, dificultades de acceso de los ciudadanos a nuestros servicios, demoras en los trámites, altos costos indirectos al ciudadano y una baja interacción entre Gobierno municipal y ciudadanía. El problema afectaba a todos los tebaidenses residentes dentro y fuera del municipio y en otras partes del mundo.

Dentro de la Agenda Estratégica para los Gobiernos Locales 2008-2011 se estableció la Línea Transparencia y Gobierno Electrónico, que busca renovar la Administración Pública y la prestación de sus servicios en modelos administrativos rígidos, burocráticos, verticales formalistas y lograr a través de estrategias de gobierno electrónico servicios enfocados al ciudadano con un mayor grado de eficiencia mediante la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones, garantizando la interacción con los ciudadanos, el acceso a trámites y servicios en línea desde cualquier parte del mundo, los 7 días de la semana, las 24 horas del día, basados en principios de celeridad, transparencia, economía y legalidad.

Esta práctica se encuentra enmarcada por la voluntad política de la Administración y el estricto cumplimiento de las normas que soportan la estrategia de Gobierno en Línea, la Política de Cero Papel, la Ley Antitrámites y la inclusión de las TIC en el servicio público, viene acompañada de un proyecto que se realizó para dar cumplimiento a estos requerimientos, y que se enmarca en el Plan de Servicio al Ciudadano de la Alcaldía, que busca mejorar los índices de favorabilidad de la gestión, así como la calidad y celeridad en los servicios y trámites dirigidos al ciudadano, empresario o ente de control.

**EXPERIENCIAS GALARDONADAS CON EL PREMIO  
NACIONAL DE ALTA GERENCIA  
AÑO 2012**

La Alcaldía en su interior postuló los trámites, certificaciones y procesos susceptibles de eliminación o racionalización y se desarrollaron las aplicaciones web que permitían automatizarlos totalmente por medios electrónicos.

Estas acciones finalmente buscan que la información y procedimientos administrativos tengan una mejor capacidad de respuesta y eficiencia.

## ASPECTOS PARA DESTACAR QUE HACEN EXITOSA LA EXPERIENCIA

### Innovación, creación o adaptación de tecnología administrativa

Para cumplir con este criterio se adaptaron las siguientes tecnologías administrativas y herramientas, que buscaban optimizar la coordinación de los servidores públicos y el máximo aprovechamiento de los recursos técnicos, materiales y financieros.

Sistema de Ventanilla Única de Correspondencia y Cero Papel:

<http://www.alcaldia724.com/latebaida/latebaidagedoc/correspondencia.php>, con el que se obtiene un sistema integrado entre servidor local y sitio web, que digitaliza y almacena con la misma estructura de rangos documentales la información del archivo físico en medios electrónicos para su conservación y consulta, así como la correspondencia interna y externa, para que los ciudadanos, empresarios y entes de control puedan radicar desde cualquier parte, 7 días a la semana, 24 horas, sus peticiones, quejas o reclamos.

Plataforma para la consulta o generación de servicios y trámites en línea: <http://www.alcaldia724.com/latebaida/latebaida.php>. Mediante esta herramienta el municipio realizó la simplificación, racionalización y automatización de servicios que prestaba físicamente en la entidad, en horario y días laborables, implicando costos y tiempos de desplazamiento para los ciudadanos que acudían a estos servicios, y sobrecarga y costos administrativos para que la entidad garantizara esta atención. Las consultas y servicios en línea pasaron a

realizarse de forma inmediata por vía web, evitando desplazamientos de otras veredas, pago de transporte, almuerzo, y eventualmente hospedaje. Un ciudadano tebaidense puede acudir a este servicio desde cualquier punto donde haya una conexión de banda ancha y una impresora.

Módulo de Autenticidad de Documentos: <http://www.alcaldia724.com/latebaida/busqueda.php>. Este módulo garantiza la autenticidad de los documentos electrónicos generados, de tal forma que se realce la credibilidad del Gobierno en Línea y se reduzca el potencial fraude.

Videotransmisiones de eventos, audiotransmisiones de señal en vivo de emisoras locales a través de tecnología *streaming* y comunicación con puntos remotos vía Skype:

En este punto utilizamos la transmisión de datos de audio y video por nuestro portal y soluciones tecnológicas de libre uso para acercar a la Administración y comunidad a través de canales electrónicos. Transmitimos eventos, rendiciones de cuentas, consejos de gobierno a través de señal en vivo; garantizamos a la comunidad el acceso a través del sitio web municipal para escuchar e interactuar vía chat con todas las emisoras locales, sin distinción de filiación política o si son o no contradictores de la Administración, y se crearon cuentas de Skype para la comunicación de oficinas de la Administración con escuelas y puntos rurales.

### Resultados e impacto

La Ventanilla Única de Correspondencia y Cero Papel, implementada en agosto de 2011, ha permitido digitalizar y recibir correspondencia por medios electrónicos de 285 remitentes; se han reducido los costos de fotocopias, mensajería certificada para las respuestas y gasto de tintas tanto para la entidad como para el solicitante. La aplicación es amigable con el medio ambiente, y le permite al usuario final tener un sistema de fácil radicación para comunicarse con el Gobierno municipal.

Plataforma para la consulta o generación de servicios y trámites en línea: habilitada en agosto de 2011, ha permitido generar más de 1.100 certifi-

cados electrónicos que, haciendo cuentas, de la forma tradicional, equivaldrían a unos gastos implícitos de \$5.000 (transporte ida y vuelta para el solicitante, fotocopias, impresión, etc.), obtendríamos que se ha generado un ahorro global a nuestros ciudadanos de \$5.500.000, sin contar con los tiempos de espera y de desplazamiento.

**Módulo de Autenticidad de Documentos:** a través de este módulo se ha consultado 78 veces el número consecutivo del documento electrónico, lo que garantiza que las entidades y empresas ante quienes se radican dan validez a esta certificación, lo que promueve que se sigan usando estos servicios.

Videotransmisiones de eventos, audiotransmisiones de señal en vivo de emisoras locales a través de tecnología *streaming* y comunicación con puntos remotos vía Skype: se han realizado, y acercan a la comunidad interesada, tanto desde el municipio como desde sus alrededores, a los procesos de divulgación y transparencia en la toma de decisiones de la administración local. Igualmente, facilitan el acceso de directores de núcleo y directores de unidades educativas rurales para el tratamiento de asuntos de importancia.

### **Posibilidad de réplica y transferencia a otras entidades**

La Alcaldía de La Tebaida realizó la implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea tomando esa política desde el más alto nivel administrativo y concientizando a todos los funcionarios de la importancia de utilizar nuevas herramientas tecnológicas y de comunicaciones para brindar un mejor servicio. Lideró la implementación de la Estrategia en el municipio y brindó jornadas de promoción y capacitación a los ciudadanos de cómo utilizar estas nuevas herramientas desde lugares remotos con acceso a internet sin tener que desplazarse hasta la cabecera municipal.

Con esta acción esperamos beneficiar de forma directa a 38.000 habitantes del municipio, así como implementar las tecnologías de información y comunicaciones y realizar un proyecto de masificación de las TIC.

Por los inconvenientes de vías ocasionados por la temporada invernal, se presentaba dificultar en algunas zonas rurales, especialmente para los habitantes de las veredas Pisamal y Maravélez para acceder hasta la cabecera municipal. Los altos costos de transporte vislumbraron la necesidad de que desde sitios distantes a la cabecera municipal, donde se contara con un computador y el servicio de internet, se accediera a los más básicos servicios en línea de la Administración. Muchos habitantes se informan de cerca de lo que está realizando la administración municipal gracias a la información publicada, y el portal se ha convertido en un referente para los medios de comunicación regional que la consultan para el desarrollo de noticieros, lo que permite a los ciudadanos permanecer actualizados.

Personas que viven en otras zonas del país y del mundo saben qué se hace en el municipio y pueden seguir en vivo actividades de la Administración municipal. Inquietudes de los ciudadanos son resueltas inmediatamente gracias al chat y al servicio de correos electrónicos institucionales.

Ahora se realizan videoconferencias con la comunidad para tratar temas de interés de la Administración municipal, sin tener que desplazarse a otras partes del municipio o a otras partes del país. Estamos ante una administración que no se detiene, no descansa, que es permanente, que es abierta a la participación ciudadana, lo que ayuda a que se tomen decisiones de la mano con la comunidad, porque a través de esta buena práctica de gobierno electrónico se dan a conocer los proyectos y se interactúa con el ciudadano, se escucha y se decide finalmente de acuerdo a lo más conveniente para la ciudadanía del municipio.

El proyecto no es costoso, requiere más compromiso de la alta dirección y de empoderamiento por parte de los empleados, la disposición de tiempo, ya que con los recursos humanos, financieros y técnicos actuales se puede garantizar la continuidad de la buena práctica.

La inversión global de estas aplicaciones se estima en \$15.000.000, quedaron a título del municipio,

no se requiere renovación de algún tipo de licencia o usuario, se alojan gratuitamente en un servidor adecuado para las medidas de seguridad y privacidad de la información, y el código fuente pertenece al municipio, de tal forma que puede ser reformado o actualizado sin el pago alguno de derechos de uso.

La Administración municipal, dentro del Plan de Desarrollo Municipal, incluyó el tema de las tecnologías de información y las comunicaciones. Posteriormente, el Ministerio, a través de un funcionario, capacitó a los empleados de la Administración municipal en temas de Gobierno en Línea. Se apropiaron recursos de libre inversión (recursos propios) para realizar el montaje; se adquirieron algunos equipos electrónicos para facilitar el proceso y se avanzó en la implementación de la estrategia de Gobierno en Línea. Luego se inició una etapa de masificación del uso de las TIC en el mu-

nicipio a través de charlas en veredas y unidades educativas rurales del municipio.

### **Sustentabilidad en el tiempo**

Para la implementación de la buena práctica lo primero que se necesita es el compromiso de la alta gerencia, en el caso de los municipios, sus alcaldes. Posteriormente se debe interiorizar dentro de la entidad desde arriba hacia abajo, alcalde, secretarios de despacho, jefes de oficina, jefes de división y demás funcionarios. Se requiere capacitar a los empleados en gobierno electrónico y concientizarlos de la importancia de prestar un mejor servicio a los ciudadanos. Se debe crear el comité de gobierno en línea, trazar la visión, los objetivos de la estrategia y delegar en un funcionario del nivel directivo la responsabilidad de la implementación. Se requiere de mucho compromiso institucional y de una alta motivación del equipo de trabajo.

# CATEGORÍA DEPARTAMENTAL Y CAPITAL DE DEPARTAMENTO COMPARTIDO

## **Nombre del Caso:** “Vías para la Vida - Vías para la Gente” Alcaldía Distrital de Barranquilla (Atlántico)

La experiencia exitosa se fundamenta en la unión de esfuerzos entre la Administración y la ciudadanía, en donde queda de manifiesto cómo el trabajo comunitario organizado y la directa comunicación con el Estado contribuyen a la solución de los mayores problemas que afectan a las comunidades. En el caso específico de nuestra experiencia ha sido lograr el mejoramiento vial, acceso e interconexión entre los barrios de las diferentes localidades; incrementar niveles de seguridad y calidad de vida; facilitar el acceso a la salud, a la educación y una gran oportunidad para fortalecer los niveles de participación e interacción de la población.

Nuestra experiencia se viene implementando desde el año 2008 con la ejecución del programa de mejoramiento vial “Ahora es la Calle” y el proyecto de Urbanismo comunitario “Barrios a la Obra” (Fases I y II), este último en perfección, en la actualidad iniciada y en ejecución alcanzando su madurez la Fase III.

Los barranquilleros y toda Colombia han conocido de cerca los avances y logros obtenidos con un estilo de liderazgo y modelo de gestión para la gente. Estamos convencidos de que Barranquilla seguirá floreciendo, con una red vial en óptimas condiciones dando solución a las limitaciones que se tienen de vías intransitables. Con la transformación de los barrios estamos en mejores condiciones para competir y nos da una nueva dinámica como sector empresarial, mejorando la movilidad y la calidad de vida de sus habitantes.

**EXPERIENCIAS GALARDONADAS CON EL PREMIO  
NACIONAL DE ALTA GERENCIA  
AÑO 2012**

Durante muchos años los habitantes de los diferentes sectores de la ciudad de Barranquilla habían tenido que soportar las dificultades en materia de movilidad y conectividad debido a que no contaban con vías en buen estado o pavimentadas.

La ciudad fue creciendo de manera desordenada y el Estado se mantuvo al margen de ese desarrollo, generándose una parte de la ciudad que se mantuvo de espaldas al progreso y la cual constituía un caldo de cultivo para la violencia, debido a la inequidad que se presentaba con los sectores más favorecidos.

Durante época invernal muchos de los tramos sin pavimentar y en mal estado se hacen inaccesibles, teniendo en cuenta que la ciudad fue proyectada básicamente para que las aguas lluvias circulen por las vías vehiculares, las cuales resultan insuficientes en periodos de invierno.

Adicionalmente a esto se generan consecuencias secundarias en la época invernal, ya que se presenta un efecto combinado de erosión y condiciones críticas de salubridad, por su estancamiento. Las aguas lluvias que corren sobre la superficie del terreno producen arrastre de sólidos que se sedimentan en las partes bajas donde existe alcantarillado, ocasionando así taponamiento que crea represamiento de aguas, produciendo contaminación, malos olores y epidemias.

Eran muy complejas la situación en que se encontraban los habitantes en condiciones de pobreza y las dificultades de interconectividad que se vivían en muchos barrios de las diferentes localidades del Distrito de Barranquilla, en especial la del suroccidente.



## ASPECTOS PARA DESTACAR QUE HACEN EXITOSA LA EXPERIENCIA

### Innovación, creación o adaptación de tecnología administrativa

Innovar es enfrentar los hechos de manera novedosa para obtener mejores resultados, mediante el empleo de técnicas y procedimientos, más eficientes y eficaces, que faciliten el logro de resultados más efectivos. Sin embargo, las técnicas y procedimientos innovadores no necesariamente se refieren a algo nuevo y original; muchas veces una innovación es el resultado de la combinación de elementos existentes o soluciones conocidas, adaptadas a circunstancias específicas en formas o procesos nuevos.

Para dinamizar el desarrollo económico y social de la ciudad hay que contar con una infraestructura moderna, garantizar accesos adecuados a la ciudad, a las zonas portuarias, industriales y comerciales; para ello hay que contar con amplias avenidas y una malla vial que facilite el acceso y la conectividad para los requerimientos que el mundo globalizado necesita.

### Resultados e impacto

Se ha venido implementando desde el año 2008, en un proceso de concertación entre la Administración Distrital y la comunidad organizada del barrio objeto, un completo programa de pavimentación de calles, en virtud del cual la Alcaldía se compromete a través del Programa Barrios a la Obra a aportar los recursos, materiales, equipos y el acompañamiento técnico para la obra, y la comunidad efectúa aporte de mano de obra y recursos obtenidos de actividades sociales.

Es así como mediante el aporte conjunto de recursos por parte del Distrito de Barranquilla y los beneficiarios directos se que la comunidad, se busca así despertar en ellos el sentido de pertenencia, en donde el Distrito aporta el 96% de los recursos y la comunidad aporta el 4%, para construir tramos viales en diferentes barrios de la ciudad, logrando obtener una mejor condi-

ción urbanística, movilidad vehicular y calidad de vida.

Con la participación de la comunidad se busca igualmente seguir en la labor de despertar dentro de la ciudadanía integración dentro del vecindario, vocación de servicio y sentido de pertenencia por todas y cada una de las obras adelantadas por la Administración.

La cuota de la comunidad es simbólica, pero fomenta la solidaridad y garantiza que los vecinos se conviertan en veedores tanto de la construcción como del cuidado de la misma obra; al mismo tiempo interactúan entre sí, se conocen y aprenden que trabajando mancomunadamente con el Estado pueden mejorar su calidad de vida y el desarrollo de la localidad.

Además de pavimentar calles, que es un deber del Estado, se han obtenido valores agregados que han mejorado el entorno de los barrios beneficiados y se han dejado lecciones de democracia, tales como

1. La organización del trabajo en comunidad para la solución de los problemas del sector.
2. La vocación de los habitantes del sector de servir como líderes comunitarios, siendo lo anterior necesario para la renovación y el cambio de dirigentes.

Se ha logrado la conexión entre dos ciudades: la ciudad formal, que se construyó con unos parámetros de planeación, recursos e infraestructura de servicios, y la ciudad no formal, que fue producto de la invasión, de la ocupación, de los esfuerzos comunitarios.

En los barrios donde se han desarrollado los programas, esas nuevas vías y la reconstrucción de las existentes que eran intransitables han sido el comienzo de una mejor ciudad, con más calidad de vida para todos, más seguridad, fácil acceso a los hospitales y colegios. No es solo pavimento, es todo un proyecto de vida para la gente de los sectores deprimidos, por eso las nuevas vías significan dignidad para nuestra gente y mejor calidad de vida; con estas obras se valorizan las viviendas

y el entorno de estos barrios, dignificando las condiciones de vida de los habitantes en las comunidades beneficiadas, ya que con estas vías llegaron obras de gran progreso como los megacolegios, puestos de salud, hospitales, escenarios deportivos, casas de cultura, recuperación de zonas para el deporte y esparcimiento, centros de vida y estaciones de policía.

En desarrollo del Programa no se han encontrado mayores dificultades que impidan su buen desempeño, ya que es un proceso concertado entre la comunidad y sus organizaciones comunitarias y la entidad.

### **Posibilidad de réplica y transferencia a otras entidades**

El procedimiento es breve: el Distrito abre una convocatoria que dura tres meses, los vecinos inscriben sus vías con la descripción geográfica y la longitud, y el Distrito verifica la información.

Para que un proyecto sea escogido, es necesario que los interesados hayan consignado en una cuenta del comité de la vía el 4 por ciento (4%) del valor de la obra, que es de \$3.300.000 por cada 100 metros. Un kilómetro de vías tiene un valor de \$1.000 millones, y los vecinos recogen el dinero mediante bingos, rifas, verbenas, bailes, paseos o cualquier otra actividad de integración comunitaria que les produzca utilidades. Una vez conseguidos los recursos, los vecinos que muestren la hoja de consignación de su porcentaje del costo de la obra serán los primeros beneficiarios de la vía. Con este mecanismo se han construido centenares de calles y andenes en barrios donde no se conocía el concreto.

El aporte decidido de las comunidades al programa "Barrios a la Obra", en el cual ella participa también brindando la mano de obra necesaria para la construcción de las vías, se convierte en una "oportunidad" para la ciudad al ser convertido en un modelo para otras ciudades del país, ya que ha logrado dignificar las condiciones de vida de las comunidades beneficiadas y su interconexión con diferentes zonas y

ejes viales de la ciudad a los cuales no tenían acceso.

Este tipo de programa es muy fácil de implementar con otros planes ya que la comunidad se muestra receptiva cuando ve en los dirigentes voluntad y compromiso y además cuando observa que se benefician directamente de su trabajo.

### Sustentabilidad en el tiempo

Con la ejecución del programa se ha logrado una gran acogida en toda la ciudad, tanto que ya hay dos etapas terminadas y en ejecución la III, principalmente por la participación de las comunidades, que demuestran su interés para lograr que su proyecto sea ejecutado. Lo anterior demuestra la gran confianza que la ciudadanía tiene en la actual Administración.



# Nombre del Caso: “El Amor y la Naturaleza en pro de la Salud Mental, Centro de Desarrollo del Potencial Humano” Hospital Nazareth I Nivel ESE Distrito Capital

El Centro de Desarrollo del Potencial Humano del Hospital Nazareth I Nivel ESE, con sus tres componentes –Parque Temático Chaquen, el Programa de Ecoterapia y Aprendizaje Experiencial–, consolida estrategias de trabajo productivo, rehabilitación integral y desarrollo de competencias que contribuyen en el desarrollo del potencial que tiene todo ser humano, en un entorno natural que favorece procesos de autonomía e interdependencia en el desempeño personal, familiar, social y organizacional.



Usuarios del Programa de Ecoterapia

El Centro de Desarrollo se convierte en fortaleza no solo para la localidad Sumapaz, sino para el Distrito Capital, la nación y el mundo, porque demuestra que existen alternativas de rehabilitación integral, de abordaje diferencial a la psiquiatría convencional en usuarios con discapacidad mental crónica. Trasciende la atención de una

**EXPERIENCIAS GALARDONADAS CON EL PREMIO  
NACIONAL DE ALTA GERENCIA  
AÑO 2012**

conducta o síntoma mental a la interacción integral en salud con el ser humano, cuya finalidad terapéutica es hacer al usuario partícipe del proyecto de cambiar su vida y de superar secuelas de etapas pasadas de indigencia y maltrato. Con los usuarios se consolida una familia, con lazos que, aunque no sanguíneos, son fuente de amor, que se constituye en la base fundamental de ecoterapia.

Razones que motivaron el desarrollo de la experiencia

La historia de la salud mental en Colombia muestra que la mayoría de las personas con trastornos mentales graves han sido sometidas –en parte por su enfermedad, por un imaginario social de temor– a conductas coercitivas, muchas veces dentro de situaciones de institucionalidad que estigmatizan, reproducen y emiten un discurso con tendencia a la marginalidad y la indigencia, que desde las respuestas de salud tradicionales, en conjunto con una serie de factores sociales, frecuentemente consideran al enfermo mental como persona no recuperable y sin posibilidad de retribución hacia sí mismo, la familia o la sociedad.

Atendiendo a esta necesidad, el Hospital Nazareth creó una nueva alternativa terapéutica en salud mental, demostrativa de nuevos modelos y esquemas que rompen paradigmas e intervenciones asistencialistas, incorporando la perspectiva promocional y de derechos que apuntan a la generación de condiciones para el desarrollo de los sujetos y afectan positivamente aquellos factores que los vulneran.

Para el Hospital Nazareth es un reto demostrar que estas alternativas de rehabilitación buscan la satisfacción de las necesidades humanas, individuales y sociales; no a partir de los bienes económicos y el crear dependencia, sino con base en el desarrollo de todo aquello que representa la diversidad de formas del ser, hacer, tener y estar en el mundo.

## ASPECTOS PARA DESTACAR QUE HACEN EXITOSA LA EXPERIENCIA

### **Innovación, creación o adaptación de tecnología administrativa**

El Hospital Nazareth I Nivel, ESE es la única institución prestadora de servicios de salud en la localidad 20 –Sumapaz– de Bogotá, D. C., la cual se destaca por ser la localidad netamente rural del Distrito Capital enmarcada dentro del Parque Nacional Natural Sumapaz, parte del páramo más grande del mundo. El Hospital ha generado estrategias que le han permitido fortalecer la promoción de la salud y prevención de la enfermedad, en condiciones tan particulares y adversas como carreteras destapadas (trochas), población rural dispersa en todo el territorio y con grandes distancias entre las casas, bajos ingresos económicos de los habitantes, trabajo de tipo informal, conflicto armado, población con bajos niveles de escolaridad, sistemas productivos que van en contra de la sostenibilidad ambiental y afectan de manera negativa la salud humana, aversión al cambio y poca credibilidad en las instituciones, principalmente con fortaleza de trabajo interdisciplinario.

Como fundamento teórico en el proceso de rehabilitación y protección de personas en condición de discapacidad mental crónica, aplica el modelo de la ocupación humana, el cual permite visualizar a la persona como un sistema compuesto a partir del cual se favorecen aspectos como la autonomía y equiparación de oportunidades en el desempeño personal, familiar, social y organizacional.

De esta forma, el desempeño en actividades de autocuidado y automantenimiento, productivas, educativas, lúdicas y de ocio permite a un sujeto participar como un miembro que contribuye a su entorno personal, social, cultural y económico.



Usuarios en terapia hortícola

Teniendo en cuenta los beneficios que brinda un entorno natural como medio terapéutico y como facilitador en el cumplimiento de objetivos de planes de cuidado de personas en condición de discapacidad, la terapia hortícola u horticultura educativa social y terapéutica, la hipoterapia, musicoterapia, terapias alternativas, permiten a los individuos desarrollar su bienestar usando las plantas, la música, los animales domésticos, el conocimiento agroambiental ancestral local, entre otros aspectos del entorno natural, maximizando el funcionamiento social, cognitivo, físico o psicológico, además de encaminar cada una de las acciones en el marco de responsabilidad social empresarial como parte de un nuevo modelo de desarrollo sostenible en salud.

### Resultados e impacto

El programa de ecoterapia abrió sus puertas al público el día 29 de junio del año 2004, dirigido a brindar una alternativa innovadora de rehabilitación integral para personas con discapacidad mental crónica, con nulas o débiles redes de apoyo familiar o social, además de características especiales de habitantes de calle. En esta fecha se inicia su ejecución con un total de 15 personas de ambos sexos, provenientes del área urbana de la ciudad de Bogotá, con una característica en común: un diagnóstico de esquizofrenia residual. En la actualidad se cuenta con una capacidad total de cobertura de 100 usuarios que hacen parte de la Familia Ecoterapia.

### Logros:

- En el año 2012 se otorga reconocimiento a la trayectoria y resultados alcanzados en esta experiencia, siendo seleccionada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) dentro de las 25 iniciativas a nivel nacional en innovación social que contribuyen con el desarrollo humano.
- Ganador del Premio Nacional de Responsabilidad Social Empresarial 2011 en la modalidad de experiencia exitosa en rehabilitación integral para población vulnerable en condición de discapacidad mental.
- La Certificación del Parque Temático Chacuen por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) en Buenas Prácticas Agrícolas para frutas, hierbas aromáticas, culinarias y hortalizas frescas, con la Norma Técnica Colombiana NTC 5400, en Buenas Prácticas Agrícolas.
- Acreditación del Centro de Desarrollo del Potencial Humano con estándares superiores de Calidad en Habilitación y Rehabilitación según Resolución 1445 de 2006 del Ministerio de la Protección Social.
- Incremento de cobertura de intervención terapéutica integral de usuarios, pasando de 40 usuarios en el 2004 a 100 en el 2012.
- El Programa ha promovido la inclusión familiar, ocupacional y social del 23% de los usuarios, equivalente a 30 usuarios de 130 personas en condición de discapacidad mental crónica, que han estado en proceso de rehabilitación en los años 2004-2012.
- Incremento del nivel de funcionalidad que determina la independencia y autonomía de las personas en condición de discapacidad mental crónica en las actividades básicas cotidianas (baño, alimentación y vestuario) e instrumentales (seguimiento de instrucciones, normas, manejo de di-

nero y adherencia al plan de tratamiento terapéutico y farmacológico) del 0% en el año 2004 al 87% en el año 2012.

-  Inclusión de usuarios con funcionalidad de interdependencia en mecanismos de participación comunitaria como asociación de usuarios, comité participación comunitaria, veeduría ciudadana y defensoría del ciudadano.

### **Posibilidad de réplica y transferencia a otras entidades**

El Centro de Desarrollo del Potencial Humano tiene amplias posibilidades de ser replicado con sus tres componentes –Parque Temático Chaquen, Aprendizaje Experiencial y Programa de Ecoterapia– en contextos rurales y urbanos que presentan ecosistemas frágiles y problemáticas referidas al impacto de las actividades agropecuarias, discapacidad y a condiciones de salud vulnerables, así como en contextos donde la comunidad aún conserva las costumbres relacionadas con el uso de plantas medicinales para el cuidado de su salud y que deseen una agricultura sostenible.

Asimismo, es posible replicar el modelo de salud familiar que le da marco al CDPH en comunidades que requieran el abordaje de los determinantes sociales de la salud a través de los elementos de la APS.

El esquema terapéutico propuesto por el Hospital en su programa Ecoterapia puede aportar en el cumplimiento de objetivos de rehabilitación en diferentes comunidades terapéuticas urbanas y rurales basados en la inclusión social, familiar y ocupacional de personas en condición de discapacidad con enfoques diferenciadores a la psiquiatría convencional y a intervenciones asistencialistas.

La gestión interinstitucional ha permitido difundir la experiencia y la posibilidad de la generación de convenios con entidades internacionales como el Departamento de Salud Mental de la ciudad de Trieste –en Italia–, Universidad de Illinois –de Estados Unidos–, Universidad de Gijón –España–.

Costos incurridos: en cuanto a los gastos generados y a los recursos utilizados en la construcción,

dotación y puesta en funcionamiento del Centro del Desarrollo del Potencial Humano, el Hospital Nazareth, en conjunto con la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, invirtió una suma cercana a los \$ 2.340.000.000 para el Centro de Desarrollo del Potencial Humano. Como fuentes de financiación continuas para el funcionamiento se encuentra el Fondo Financiero Distrital de Salud y se inicia durante el año 2012 la participación de otros sectores como las Empresas Administradoras de Beneficios del régimen subsidiado, Secretaría Distrital de Ambiente, Secretaría Distrital de Integración Social en el ejercicio de la intersectorialidad promovida por el plan de gobierno de la ciudad, Bogotá Humana y así mismo, en consonancia con el plan del Gobierno nacional “Prosperidad para todos”

Qué obstáculos se ha encontrado en su implementación

Uno de los obstáculos encontrados al inicio de la implementación se presentó en la búsqueda del terreno donde se ejecutaría el proyecto, se buscaban fincas que faciliten el acceso a la población en condición de discapacidad y que además reflejaran las condiciones del entorno de la localidad; este obstáculo fue superado al encontrar una finca cercana al Centro de Atención Médica Inmediata, (CAMI).

Otra de las dificultades iniciales del Programa de Ecoterapia es la marginación e imposibilidad del ejercicio libre de los derechos de las personas habitantes de calle con enfermedad mental crónica en el contexto económico, cultural y social, ya que la condición de indigencia implica la exclusión de cualquier sistema o red de apoyo.

La respuesta institucional organizada desde el CDPH busca el acceso a oportunidades básicas para el ser humano como el libre desplazamiento, trabajo, vida digna, educación, participación social y política. Esto a través del acercamiento de la comunidad sumapaceña como mediadora de los procesos terapéuticos e inclusive desde la perspectiva laboral y social, la búsqueda y restablecimiento de redes familiares rotas, el posicionamiento intersectorial y la construcción conjunta de conocimiento

Qué aprendizajes se han inferido

Los aprendizajes inferidos en este proceso se han visto reflejados en varias vías; la primera se observa desde el interior de la institución, en donde se ha logrado que los equipos de salud apliquen un abordaje integral y en contexto, reconociendo los factores que en las zonas rurales y urbanas de Colombia determinan el estado de salud de los individuos, las familias y las comunidades, promoviendo y acompañando la adopción de estilos y modos de vida saludables y responsables. Aplicando un modelo de salud familiar con base en la Atención Primaria en Salud renovada con estándares superiores de calidad, en un enfoque amplio para la organización y operación de sistemas de salud, que hace del derecho al logro del nivel de salud más alto posible su principal objetivo, al tiempo que maximiza la equidad y la solidaridad.

Un sistema de tal naturaleza es guiado por principios propios de la APS, tales como dar respuesta a las necesidades de salud de la población, orientación hacia la calidad, responsabilidad y rendición de cuentas de los gobiernos, justicia social, sostenibilidad, participación e intersectorialidad.

### **Sustentabilidad en el tiempo**

Entre las condiciones técnicas que permiten la sustentabilidad del programa se cuentan:

**Abordaje terapéutico:** para la promoción del desarrollo de los sujetos en busca de objetivos de inclusión social, familiar, ocupacional y laboral.

**Certificación en Buenas Prácticas Agrícolas NTC 5400:** permite contar con un sistema sostenible en

la medida que se realiza seguimiento a todos los componentes agroambientales que median desarrollos productivos saludables y la garantía de la sostenibilidad del medio ambiente, como plantea el séptimo objetivo del desarrollo del milenio.

**Condiciones económicas:** el Centro de Desarrollo del Potencial Humano con sus tres componentes logra sostenerse económicamente gracias a la responsabilidad social del Hospital Nazareth con la comunidad de Sumapaz, la población vulnerable en condición de discapacidad mental crónica con características especiales de habitantes de calle.

La gestión interinstitucional en el año 2012 apunta hacia la generación de nuevos convenios con los actores diferentes al sector salud.

El autoabastecimiento a través del aprovechamiento de la producción en el espacio agroambiental, lo que impacta positivamente en las condiciones de soberanía alimentaria de la población beneficiaria.

El proceso terapéutico se orienta a las acciones de re inclusión laboral de los usuarios, con el fin de garantizar la sostenibilidad de los resultados de interdependencia tanto individuales como colectivos en el tiempo.

**Condiciones sociales:** la rentabilidad social, siendo uno de los principales objetivos del Centro de Desarrollo Del potencial Humano, ha permitido la reinclusión de personas con discapacidad mental crónica habitante de calle; asimismo, el desarrollo de espacios de participación social y comunitaria en el proceso terapéutico. Procesos en los que se destaca el afecto como elemento trazador y vinculante del equipo de salud, los usuarios y las comunidades campesinas que rodean el programa.

**EXPERIENCIAS GALARDONADAS CON EL PREMIO  
NACIONAL DE ALTA GERENCIA  
AÑO 2012**

# **CATEGORÍA NACIONAL COMPARTIDO**

## **Nombre del Caso:** Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes Policía Nacional - Dirección Nacional de Inteligencia

Teniendo en cuenta que dentro de las funciones fundamentales que caracterizan a cualquier cuerpo de policía se encuentran las de prevenir la comisión de delitos, contravenciones y faltas; garantizar un clima de seguridad y tranquilidad aceptables y propender a la vigencia de las normas, el disfrute de los derechos y el cumplimiento de los deberes, la Policía Nacional, a través de la Dirección de Seguridad Ciudadana, diseñó el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes con la misión de contribuir a la construcción de una cultura de convivencia ciudadana, mediante la dirección estratégica del servicio policial que cumplen las metropolitanas, departamentos de policía y unidades des-concentradas.

Así mismo, optimiza el servicio de policía a través del fortalecimiento del talento humano, la delimitación territorial, la asignación de responsabilidades y la distribución eficiente de los recursos, con el fin de contrarrestar causas y factores generadores de delitos y contravenciones, contribuyendo de esta manera al mantenimiento de la seguridad y convivencia ciudadana en el territorio colombiano.



### Razones que motivaron el desarrollo de la experiencia

A las instituciones policiales les corresponde ajustar de manera particular el modelo de servicio de policía mediante el cual permitan dar respuesta oportuna a las necesidades de la ciudadanía en materia de convivencia y seguridad ciudadana.

En ese sentido podemos manifestar que para el caso colombiano, durante los últimos 10 años hemos podido evidenciar la mutación del delito, pasando de una amenaza terrorista en el año 2000 a los delitos de impacto para la ciudadanía en 2009. Así las cosas, la institución policial, en aras de cumplir a cabalidad con su misión, inició un proceso de revisión de su modelo de servicio, con el fin de contar con una capacidad de respuesta efectiva que le permita mantenerse como la columna vertebral frente a la convivencia y seguridad, garantizando de esta manera la generación y mantenimiento de condiciones que les permitan a los habitantes de Colombia convivir en paz.

Esta propuesta de trabajo se construyó a partir de la identificación y análisis de las mejores experiencias obtenidas en nuestras unidades policiales y de un ejercicio de referenciación internacional en materia de vigilancia policial, logrando la creación de un modelo de gestión policial ajustado a las expectativas, realidades y entornos de las ciudades colombianas.

El PNVCC incorpora los procesos y mecanismos requeridos para organizar el trabajo policial de una manera más efectiva al contar con diagnósticos lo-

cales claros, tablas de acciones policiales ajustadas a la solución de las problemáticas identificadas, monitoreo y seguimiento permanente a la gestión policial a partir del desarrollo de herramientas tecnológicas y un componente de evaluación externo a la institución policial que nos permite establecer de manera clara y objetiva el estado actual de la implementación de la estrategia y el impacto de esta.

La evaluación realizada al PNVCC por un ente externo nos permite presentar los resultados de esta experiencia policial con argumentos sólidos, bajo el sustento del modelo de evaluación y seguimiento, el cual ha sido aplicado con todo rigor técnico y académico por la Fundación Ideas para la Paz (FIP). Toda esta articulación de componentes garantiza que el trabajo policial se desarrolle de manera organizada y que su seguimiento por parte de la comunidad sea toda una realidad.

A partir de los argumentos antes expuestos, podemos manifestar que para el caso colombiano, el PNVCC ha tenido todo el potencial para lograr el mejoramiento progresivo de las condiciones de seguridad y convivencia ciudadana, así como de la relación ciudadano-policía-Estado a través de la aplicación de un nuevo modelo de servicio de policía orientado a la solución de problemáticas específicas y del inicio de procesos de transformación de la cultura organizacional en nuestra Institución policial.

### ASPECTOS PARA DESTACAR QUE HACEN EXITOSA LA EXPERIENCIA

#### **Innovación, creación o adaptación de tecnología administrativa**

En febrero de 2010, la Dirección General de la Policía Nacional de Colombia lanzó el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC), para ser implementado a partir de julio del mismo año en ocho Policías Metropolitanas: Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Pereira y Valle de Aburrá.

El PNVCC fue incluido en el eje "Presencia y Control Policial" de la Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana, expedida por el Gobierno nacional en el 2011. En ella se establece la necesidad del fortalecimiento de la estrategia en los municipios priorizados por la política, la focalización de la acción policial en las áreas de alta criminalidad en las zonas priorizadas y la modernización y unificación de los sistemas de comunicación y consulta de datos de la Policía.

Con el fin de contar con un grupo independiente que monitoreara el avance y las necesidades de ajuste del mismo, se solicitó a la Fundación Ideas para la Paz (FIP) el acompañamiento a la implementación y la evaluación de impacto del PNVCC. De lo anterior, se identificaron nuevas y mejores prácticas en el PNVCC orientadas a optimizar el servicio de policía, entre ellas:

-  Orientación a problemas.
-  Evaluación y seguimiento.
-  Complementariedad.
-  Corresponsabilidad.
-  Permanencia.

De acuerdo con la doctrina del PNVCC, el servicio de policía debe hacer "... énfasis en lo preventivo para satisfacer las demandas de seguridad pública y el mejoramiento permanente de los resultados asociados a la reducción del delito y aumento de la percepción y sensación de seguridad". Para cumplir con este objetivo, se definieron en el documento los pasos fundamentales de un proceso orientado a la prevención de delitos y contravenciones:

Diagnosticar y priorizar las problemáticas que afectan la seguridad y la convivencia ciudadana.

Formular y ejecutar el plan de trabajo.

Asociarse con actores clave para la solución de las problemáticas.

Adicionalmente, el personal de vigilancia, sin importar el nivel o el grado al que pertenece, debe contar con unas competencias y unas condiciones de trabajo propicias para el correcto funcionamiento del PNVCC.

A continuación se expone el proceso correspondiente a cada una de las cuatro etapas que comprende el proceso de implementación y de trabajo establecido en la metodología PNVCC:

Diagnóstico del cuadrante.

Formular y ejecutar el plan de trabajo.

Asociarse con actores clave para la solución de problemáticas.

Características del equipo de trabajo.

## Resultados e impacto

La evaluación desarrollada por la (FIP) permite establecer que el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes sí tiene efecto sobre la reducción de los delitos en las ocho Policías Metropolitanas. Al estimar el efecto sobre la totalidad del periodo analizado, se encontraron los siguientes resultados:

-  Las estaciones con tratamiento (capacitación) presentan tasas de homicidio 18% menores que las de control.
-  Las estaciones con tratamiento (capacitación) presentan tasas de lesiones personales 10% menores que las de control.
-  Las estaciones con tratamiento (capacitación) presentan tasas de hurto a vehículos 21% menores que las de control.

Se estableció que la capacitación (mecanismo de transmisión o impulso al plan) aumentó los niveles de implementación del PNVCC y con ello ha cambiado la manera de trabajar del personal, y ello generó reducciones en los delitos. En este análisis fue posible identificar que los indicadores de evaluación y seguimiento, complementariedad endógena, complementariedad exógena, corresponsabilidad y orientación a problemas aumentan sus niveles después de que se surte el proceso de capacitación en las estaciones.

Una vez se agrupan los indicadores antes mencionados se evidenció un aumento en los niveles de implementación generado por la capacitación. El

efecto de una mejor Implementación de la metodología a PNVCC muestra impactos en mayor número de delitos. Las estaciones que aumentaron su nivel de implementación a raíz de la capacitación presentaron

- 🔗 Tasas de homicidio 9.7% menores que el resto.
- 🔗 Tasas de hurto a residencia 40% menores que el resto.
- 🔗 Tasas de hurto a motocicletas 60% menores que el resto.
- 🔗 Tasas de hurto a vehículos 50% menores que el resto.
- 🔗 Tasas de hurto a personas 24% menores que el resto.

A partir de los resultados presentados es posible presentar tres conclusiones fundamentales:

El PNVCC ha sido efectivo en las estaciones que han sido capacitadas.

La efectividad del PNVCC se deriva de los aumentos en los indicadores de gestión producto de la capacitación.

La efectividad del PNVCC varía según el contexto.



### **Posibilidad de réplica y transferencia a otras entidades**

Con el fin de poder explicar las características del PNVCC y mencionar su posibilidad de transferen-

cia y réplica a otras entidades públicas del Estado, es importante tener en cuenta lo siguiente:

La metodología de trabajo propuesta por el PNVCC propone las siguientes cuatro etapas:

- 🔗 Diagnóstico de las jurisdicciones.
- 🔗 Formulación y ejecución del plan de trabajo.
- 🔗 Asociación con actores clave para la solución de problemáticas.
- 🔗 Transformación en las características del equipo de trabajo y asimismo en la metodología de inclusión social del PNVCC (diferentes métodos de plan que permiten un continuo acercamiento de apoyo y colaboración por parte de la comunidad para su buen funcionamiento).

Optimización de las capacidades institucionales: El PNVCC brinda la posibilidad de mejorar el control y gestión de cada una de las capacidades con que cuenta una institución, en el entendido que implementa procesos microgerenciales, en el caso policial, frente a la gestión de cada equipo de cuadrante en la jurisdicción asignada.

Estructura y operacionalización del PNVCC: las fases de proyección e implementación del PNVCC, que apuntan hacia una modernización de las formas de gestión y prestación del servicio por parte de la Policía Nacional; asimismo, la gestión del plan que define un establecimiento de acciones planificadas y coordinadas con las comunidades y entidades e instituciones que tenga algún tipo de inherencia en cada cuadrante diseñado.

Evaluación de un ente externo: para la replicabilidad de la experiencia a otras entidades públicas del país es importante el componente de evaluación, que en este caso se da por parte de una entidad externa a la Policía Nacional, lo cual ha brindado un componente de transparencia frente a los resultados obtenidos tanto de implementación como de impacto.

Obstáculos presentados y formas de superarlos

En este aparte se resumen los principales retos que asumió el PNVCC para lograr adoptar la me-

metodología de trabajo del Plan y asimismo la forma de superarlos. Los obstáculos presentados en el PNVCC se identificaron en dos aspectos especialmente, los cuales son:

**Acercamiento a la comunidad:** los planes y acciones ejercidos para que la población se involucre e integre al proceso del PNVCC, de manera que se realice un trabajo conjunto entre la población y la Policía Nacional, representaron uno de los obstáculos del Plan. Lo primero que se evidenció durante el proceso de implementación fue la importancia de generar acciones coordinadas con la población y las entidades e instituciones que tienen algún tipo de inherencia en los territorios.

Para superar dicho obstáculo se inició una capacitación del personal policial, con el fin de brindarle las herramientas adecuadas para que pudieran enfrentarse adecuadamente a los problemas y los requerimientos de las poblaciones. Gracias a los datos obtenidos durante el proceso evaluativo se vio la importancia de seguir implementando y ampliando la preparación de los policías de manera continua para que puedan enfrentarse de la mejor manera a las diversas problemáticas y conflictos de los territorios. Teniendo en cuenta que cada cuadrante mantiene unas dinámicas y características propias, resulta necesario establecerse diferentes estrategias y metodologías eficaces de intervención, y por ende el acercamiento continuo con la comunidad; esta capacitación se denominó "capacitación en competencias específicas" y se diseñaron siete módulos teórico-prácticos:

1. Doctrina Plan Nacional Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes.
2. Articulación con el componente de investigación criminal.
3. Articulación con el componente de inteligencia policial.
4. Atención al ciudadano.
5. Solución de problemas.
6. Trabajo en equipo.
7. Solución de conflictos.

**Aplicación de la metodología:** se refiere a los retos internos por parte de la Policía Nacional relacionados con el cambio en la manera de trabajar de cada policía. Esto ha generado un reto en la aplicación de la estrategia, motivo por el cual la institución policial ha venido realizando capacitaciones permanentes dirigidas al personal de vigilancia (patrullas y líderes de cuadrantes) en las competencias que requiere el PNVCC, facilitando de esta manera el proceso de cambio en la institución.

**Costos y fuentes de financiación para la ejecución**

El costo de la aplicación de la estrategia se asumió con los medios y recursos recurrentes asignados en cada vigencia para el normal funcionamiento de la institución; sin embargo, se contó con el apoyo económico de la CAF (Corporación Andina de Fomento) en lo concerniente con la capacitación de los funcionarios policiales en las cinco competencias específicas del PNVCC (gestión del cambio, trabajo en equipo, manejo de conflictos, liderazgo y solución a problemas), para lo cual se diseñó el taller "Formador de Formadores" dirigido a los funcionarios policiales pertenecientes al "Equipo Móvil de Capacitación (EMCAP)" de la Dirección Nacional de Escuelas, quienes a su vez debían capacitar a los policiales que hacían parte de las metropolitanas en donde se implementaría la estrategia.

Por lo anterior, las fuentes de financiación que solventan los costos y recursos que son necesarios para el funcionamiento del PNVCC provienen de la estrategia elaborada por la Policía Nacional para consolidar la seguridad ciudadana. De esta manera se entiende que el Plan es una política que se asume como parte de las acciones emprendidas por parte del Gobierno nacional para mejorar los niveles de seguridad del país y contribuir al bienestar de la población.

### **Sustentabilidad en el tiempo**

**Condiciones sociales:** En el PNVCC la planeación participativa es una herramienta usada para organizar y visualizar cuáles son las acciones que deben emprenderse para intervenir una situa-

ción, de manera que se prevean los resultados y sea posible hacer una escala proyectiva sobre la transformación o niveles de modificación de la amenaza. Así, toda planificación parte de un conflicto o problema inicial, de manera que sea posible estudiar y analizar cuáles son los resultados reales a los que se quiere llegar; es así que al incluir a los habitantes del territorio en el proceso se establecen mecanismos para trabajar en pro del bienestar de la población.

La metodología de inclusión ciudadana al PNVCC consiste por lo tanto en

- 🔗 Club Amigos del Cuadrante.
- 🔗 Comité Padrinos del Cuadrante.
- 🔗 Comité de Veedurías Ciudadanas.
- 🔗 Frentes de Seguridad.
- 🔗 Escuelas de Seguridad Ciudadana.
- 🔗 Redes de Apoyo y Solidaridad Ciudadana.
- 🔗 Red de Cooperantes.
- 🔗 Policía Cívica Juvenil.

Condiciones económicas: los gastos de funcionamiento de la institución asignados en cada vigencia para el normal funcionamiento de la Policía Nacional, destinan al PNVCC los recursos necesarios, que este optimiza eficientemente; así, el Plan, que es parte de la política de seguridad nacional del Gobierno nacional, concierne a este último; al Gobierno distrital y al local, las fuentes de financiación para asumir y solventar los costos y recursos del PNVCC provenientes desde su comienzo y en el futuro de la planeación estratégica realizada desde el Ministerio de Hacienda, por lo que se le destina un presupuesto específico a la Policía Nacional.

La institución, teniendo en cuenta la forma en que se ha realizado la implementación del Plan donde está la estrategia, se encarga por tanto de invertir y distribuir los recursos teniendo en cuenta los objetivos internos y las necesidades de este. Esto hace sustentable en términos económicos al PNVCC.

Condiciones técnicas: el PNVCC incluyó una propuesta importante para darle continuidad al proceso y brindar un apoyo efectivo desde la implementación de tecnologías novedosas que permitan tener una base de datos amplia respecto a las dinámicas del territorio; en estas se encuentran incluidos los problemas y delitos que aquejan en mayor medida a los territorios junto con la manera en que se han enfrentado y los resultados obtenidos. Por otro lado, se encuentran las acciones y proyectos emprendidos por medio del trabajo conjunto con la comunidad, así como las entidades que tienen algún tipo de inherencia en la zona y su capacidad de respuesta frente a los requerimientos de la comunidad.

Así, se ha diseñado un modelo en donde se encuentra incluido el uso de las nuevas tecnologías en relación con los objetivos del PNVCC en cada cuadrante, de manera que los resultados se reflejen en toda la ciudad hasta llegar a impactar en todo el territorio nacional. Estas condiciones técnicas le permiten al PNVCC no solo mejorar en sus objetivos, sino también ser eficiente y sustentable la estrategia.

El uso de las nuevas tecnologías se encuentra acompañado de diferentes instrumentos de recolección, sistematización y organización de la información, como

- 🔗 Sistema de Información de la Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (SIVICC): es un sistema de información diseñado para consolidar los datos de todos los cuadrantes, el cual se estructura con un proceso de construcción metodológico que arrojó una herramienta práctica y fácil de usar por los policías del cuadrante. El SIVICC se encuentra publicado en la POLIRED o Intranet de la PONAL.
- 🔗 Herramienta Espacial de Análisis Delictivo (HEADE): contiene la información histórica desde 2005 de los principales delitos que se comenten en la ciudad: homicidio, hurto (de personas, automotores, motocicletas, residencias y entidades financieras), lesiones personales, extorsión y secuestro, entre otros. A través de mapas y gráficos se

muestra el comportamiento delictivo en el punto exacto de ocurrencia de manera anual, mensual, semanal, con la posibilidad de comparar los resultados con las cifras desde el 2005, esta información en tiempo real<sup>1</sup>.

▀ Tabla de Acciones Mínimas Requeridas (TAMIR) es una herramienta en la que están plasmadas todas y cada una de las acciones policiales que debe realizar el uniformado durante la prestación de su servicio policial, y surgen a través de un diagnóstico. La elaboración de la TAMIR debe ser establecida o concertada con un criterio institucional y su objetivo es que mediante actividades de prevención, disuasión, control, prevención del delito y de corresponsabilidad se contribuya a solucionar los problemas diagnosticados en cada cuadrante. Se debe realizar una TAMIR por turno y por cuadrante<sup>2</sup>.

▀ Sistema de Información Único Automático para la Movilidad de Información (SUNAMI): es un elemento esencial para los policías que prestan su servicio al PN-VCC. El SUNAMI es una plataforma instalada en dispositivos móviles, lo cual permite asignar indicadores operativos y medir los resultados obtenidos por los funcionarios policiales que salen al servicio; aumentar los resultados operativos en capturas y disminuir los índices de criminalidad que afectan a la comunidad; tener un control de las personas reincidentes en conductas contravencionales a través de las bases de delitos; registrar las novedades que afectan a la comunidad por informe de policía especial, lo cual alertara a la entidad competente para que sea solucionada la novedad en el menor tiempo posible; brindar información

precisa a los ciudadanos que a diario solicitan a los funcionarios policiales, como sitios de interés, horarios y trámites para realizar cualquier tipo de documento.

▀ Salas CIEPS, Centro de Información Estratégica Policial Seccional: es un espacio dotado de alta tecnología, allí se consolida la información en tiempo real de las problemáticas en el territorio nacional, con el fin de asesorar y apoyar la toma de decisiones y la formulación de políticas para el fortalecimiento, mantenimiento y restablecimiento de la seguridad y convivencia ciudadana.

Indudablemente, el Plan Nacional de Vigilancia por Cuadrantes requiere además integración de las tendencias en ciudades con el *software* (39 aplicaciones de la Policía Nacional); también es necesario georreferenciar a sus hombres y mujeres policías a través de los dispositivos del Sistema de Posicionamiento Global (GPS), que van localizados en el vehículo (vehículo policial multipropósito) o en el radio o en el dispositivo policial móvil transaccional (agenda electrónica); esta interacción refiere igualmente que se utiliza el potencial de los sistemas de videovigilancia (circuitos cerrados de televisión públicos y privados) y los sistemas de reconocimiento de placas en carreteras.

Como observamos, la plataforma de *software* es propiedad de la Policía Nacional y está registrada a su nombre, lo que garantiza su funcionamiento y sus modificaciones, debido a su propiedad intelectual generando sustentabilidad en el tiempo. Las variaciones de las tendencias tecnológicas en cuanto a dispositivos, transporte y canal de comunicaciones, y vehículos se realizan a través de los gastos de inversión y funcionamiento planeados en el cuatrienio del Gobierno, por ello las unidades policiales aseguran el presupuesto según la dinámica económica en reposición y actualización de los distintos medios policiales.

1 Disponible en la web: <http://m.eltiempo.com/colombia/bogota/polica-mide-la-criminalidad-en-tiempo-real/12187817>

2 Tomo 2.2, "Estrategia Institucional para la Seguridad Ciudadana: Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC)", pág. 31.

# Nombre del Caso: Fomento de la Cultura de ahorro: Un Modelo de Inclusión Social Fondo Nacional de Ahorro



El Fondo Nacional de Ahorro, empresa comercial e industrial del Estado, articulada al sector administrativo vivienda, ciudad y territorio, tiene como misión fomentar la cultura del ahorro y administrar eficientemente las cesantías y ahorro de los afiliados, para promover a través del crédito y *leasing* habitacional vivienda y educación, pilares del desarrollo humano de la nación.

Se trata de reconocer y responder a las características geográficas y culturales y a las condiciones socioeconómicas de los ciudadanos colombianos para diversificar la forma de llegar a cada lugar del país donde este habita, buscando fomentar y posicionar la cultura del ahorro como la base para el acceso a vivienda y educación de la población en situación de vulnerabilidad por condiciones y situaciones que no les permitan acceder a sus derechos, donde finalmente se incide en el desarrollo humano de la nación.

El desarrollo de la experiencia se motiva en el enfoque de gobierno propuesto desde la nación para la vigencia del 2010-2014 y en la persisten-

EXPERIENCIAS GALARDONADAS CON EL PREMIO  
NACIONAL DE ALTA GERENCIA  
AÑO 2012

cia de la pobreza en Colombia, donde se propone como eje transversal de gestión la “Prosperidad para Todos”, poniendo énfasis en la responsabilidad que las entidades del sector público con alta oferta de servicios basados en políticas sociales deben asumir en tal contexto.

## ASPECTOS QUE HACEN UNA EXITOSA EXPERIENCIA

### Innovación, creación o adaptación de tecnologías administrativas

En el desarrollo de mejores prácticas para optimizar la prestación de los servicios, se buscó posicionar tal mirada en la estrategia de la empresa para estos cuatro años, tomando la responsabilidad para traducir en mejores herramientas de gestión, métodos, procedimientos, técnicas y acciones que permitan optimizar los recursos disponibles (técnicos, materiales y financieros) en el cumplimiento del objetivo.

De esta forma, la planeación estratégica de la empresa para el cuatrienio, en armonía y una clara coordinación con las metas del Gobierno nacional y haciendo énfasis en el carácter social de su rol, establece que como plan de negocio la intención es ser una de las instituciones que brinde mayor soporte a las políticas sociales del Estado en materia de vivienda y educación, para beneficio de los ciudadanos colombianos, en desarrollo de los principios básicos constitucionales y con especial énfasis en buscar condiciones que propicien el derecho a acceder a una vivienda digna y a la educación, en beneficio de los sectores más vulnerables de la población considerando las cesantías y el ahorro voluntario como vehículo para lograrlo, fomentando la cultura del ahorro.



La apropiación de los nuevos comportamientos y actitudes frente a la realización del trabajo, el desempeño de las funciones de cada uno de los colaboradores del FNA (desde la Alta Dirección hasta los niveles de apoyo) y la prestación de los servicios por parte de cada uno de los representantes del FNA de cara al ciudadano ponen el mayor énfasis en la búsqueda de la población en cada uno de sus espacios territoriales donde se desarrolla su cotidianidad.



El ciudadano se configura bajo este esquema articulado en un colaborador del FNA, quien a partir de sus expectativas logra incidir en la forma de actuar de la empresa, de allí que sea tan importante entender y llegar a sus espacios territoriales, sus rasgos culturales y sus condiciones socioeconómicas, para construir de la mano (FNA y ciudadano) la cultura del ahorro.



Se busca incidir en la cotidianidad de la sociedad colombiana, fomentando la cultura del ahorro, poniendo siempre un mayor énfasis en los grupos poblacionales con mayores niveles de vulnerabili-

dad. Resultados positivos en términos de afiliación de poblaciones con poco contacto con el ahorro por no estar bancarizados, además de la activación del hábito del ahorro, son resultados que evidencian la apropiación del ciudadano en esta estrategia, como se verá más adelante.

Los aportes hechos por la experiencia del proceso de fomento a la cultura del ahorro a la resolución de algunos problemas de la gestión pública:

- ✚ Elementos para la toma de decisión en la construcción, ejecución y evaluación de políticas públicas sociales.
- ✚ Interpretación del cambio en el modelo de desarrollo en la región.
- ✚ Cooperación entre actores gubernamentales y no gubernamentales.
- ✚ Identificación de la multidimensionalidad de los problemas sociales.
- ✚ Superación de los problemas de descentralización, desestatización y focalización de la acción de una entidad del orden nacional.
- ✚ Articulación de aspectos sociales y económicos.
- ✚ Superación de la mirada interna de las entidades públicas.
- ✚ Servidores públicos conscientes y activos con el entorno socioeconómico.
- ✚ Compromiso y acción en la gestión pública.

### Resultados e impacto

En términos de gestión, se destacan los siguientes cambios:

- ✚ Cambio de Imagen Institucional.
- ✚ Creación del Fondo Móvil.
- ✚ Creación de las Vitrinas Comerciales y la Ciudad de la Prosperidad para la Vivienda y la Educación.
- ✚ Puesta en marcha de la Ruta por el Río Magdalena.

- ✚ Creación de las líneas de ahorro de acuerdo a cada una de las actividades sociales y económicas de los ciudadanos.
- ✚ Realización de las jornadas de afiliación en sitio.
- ✚ Gestión y formalización de convenios.
- ✚ Creación de programas sobre el ahorro en radio y televisión.
- ✚ Habilitación de canales de interacción entre el FNA y los ciudadanos por medio de las TIC (modernización del sitio web, chat con el presidente y asesores comerciales, programas de radio y televisión) FNA virtual.

Principales logros entre septiembre de 2010 y septiembre de 2012

- ✚ Aumento del número de afiliados en un 23,7% en total, pasando de 1'201.002 a 1'485.060.
- ✚ Ahorradores con vivienda: 52.378.
- ✚ Los desembolsos de créditos hipotecarios ascendieron a \$1.78 billones, correspondientes a 42.178 créditos.
- ✚ El saldo de cartera se incrementó en 36,26%, pasando de \$2.67 billones en septiembre de 2010 a \$3.64 billones en septiembre de 2012.
- ✚ Mejora del indicador de calidad crediticia de cartera hipotecaria, pasando de 10,64% en septiembre de 2010 a 10,18% en septiembre de 2012, debido al desarrollo de mejores políticas de otorgamiento y control en un entorno de mayor crecimiento.
- ✚ Para septiembre de 2012 se cuenta con 162 puntos de atención; se han recorrido 120 municipios y se implementó la prestación de servicios a través de redes sociales y de más de 5.000 corresponsales no bancarios.
- ✚ El FNA es una herramienta fundamental dentro de la estrategia del Gobierno nacional para reducir el déficit de vivienda del país, 17,1% de la cartera de vivienda del mercado.

Reconocimientos a la Gestión entre septiembre de 2010 y septiembre de 2012

- ✦ FIABCI – Premios a la Excelencia Inmobiliaria 2011. Bogotá (Colombia), noviembre 2011. Distinción especial como empresa promotora del año 2011.
- ✦ Revista *Propiedades y Remodelación*, Bogotá (Colombia), abril de 2012. Fondo Nacional de Ahorro, primer lugar como entidad financiera que posee el crédito hipotecario más económico del mercado.
- ✦ Revista *Semana*, edición especial “Las 100 empresas más grandes de Colombia”, abril de 2012. FNA, puesto 17 dentro de las 50 entidades financieras más grandes de Colombia.
- ✦ Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, ONU-Hábitat – Primer Foro Urbano Nacional, Medellín, junio de 2012: Reconocimiento por los instrumentos financieros en la construcción responsable del futuro urbano en Colombia.
- ✦ Revista *Gerente*, Bogotá (Colombia), agosto 2012. Edición “100 marcas gerente del 2012”: El FNA es número uno en el corazón y en la mente de los colombianos en la categoría de crédito de vivienda.
- ✦ FITCH RATINGS Colombia, S. A. Sociedad Calificadora de Valores, septiembre de 2012. Asignación de la calificación privada de largo y corto plazo en AAA (col) y F1+ (col) respectivamente y calificación como administrador primario de activos financieros de crédito en RMBS1-(col).



## Potencial de réplica y transferencia a otras entidades

La experiencia es flexible en la medida en que permite ser aplicada en otras entidades, teniendo en cuenta que se aplican los principios de la función pública y de planeación contemplados en la Constitución Política. Se actúa sobre el reconocimiento de las condiciones socioeconómicas y características culturales y territoriales de los ciudadanos, atendiendo a estándares nacionales de gestión y metas de gobierno.

Los factores críticos de éxito son el compromiso de la alta dirección del FNA y de sus colaboradores de cara al ciudadano, la mirada holística de cada proceso administrativo, la búsqueda y generación de confianza del ciudadano, la difusión constante de la información pertinente y aplicable a las condiciones y situaciones de la población toma como referentes buenas prácticas a nivel territorial, nacional e internacional de todos los sectores administrativos.

Los aprendizajes generales de la experiencia consisten en haber fortalecido la función misional del FNA en la sociedad colombiana, la articulación interna y externa con los actores y la activación de la ciudadanía, el ejercicio de gestión aterrizado al territorio en lo local, la importancia del fortalecimiento del ejercicio ciudadano y la forma activa de identificar la responsabilidad del sector público frente al desarrollo humano.

Como obstáculos presentados se identificaron la cultura organizacional con prácticas arraigadas a entender el ciudadano como un cliente, la necesidad de fortalecer los perfiles de los colaboradores de cara al ciudadano, la presencia territorial pasiva ante el contexto, la poca oportunidad en la entrega de servicios y productos demandados por los ciudadanos y la complejidad del lenguaje en el discurso financiero para el ciudadano.

## Sustentabilidad en el tiempo

Las condiciones técnicas, económicas y sociales que sustentan la experiencia para mantenerse en

el tiempo básicamente son la experiencia y consolidación de la imagen del FNA ante el ciudadano y en el sector financiero, sus recursos (técnicos, talento humano, recursos financieros), su presencia

nacional y el fortalecimiento del ciudadano como sujeto de derechos y deberes con herramientas para tomar decisiones en pro del desarrollo de sus condiciones de vida.

## EXPERIENCIAS REGISTRADAS EN EL BANCO DE ÉXITOS DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA AÑO 2012

ENTIDAD	NOMBRE DEL CASO
Alcaldía de El Retiro (Antioquia)	Implementación de Herramientas Tecnológicas para la Gestión Municipal.
Municipio de Rionegro (Antioquia)	Unidad de Atención Integral (UAI)
Alcaldía Municipal de Maripí (Boyacá)	Inclusión Social de la población vulnerable en las políticas públicas.
Gobernación del Tolima – Secretaría de Hacienda	Programa de Simplificación de Trámites para Liquidación y Pago del Impuesto de Registro en el Departamento.
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas.
Departamento Administrativo de Seguridad (DAS), en supresión	Transformación del Estado dentro de un Marco de Equidad, Justicia y Garantías Laborales en la Política de Buen Gobierno.
Superintendencia de Sociedades	Implementación Cero Papel.
Ministerio de Cultura	Sistema de Información de los recursos IVA para Apropiación social del Patrimonio.

# INCENTIVOS OTORGADOS A LAS ENTIDADES GALARDONADAS CON EL PREMIO NACIONAL DE ALTA GERENCIA EN LAS CATEGORÍAS NACIONAL, DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL

## AÑO 2012

- Publicidad nacional en la cadena *Caracol Radio* para los seis ganadores.
- Cuatro *videobeam* donados por la Fundación Saldarriaga Concha.
- Dos programas de asistencia técnica para fortalecimientos institucionales en inclusión social donados por la Fundación Saldarriaga Concha, valorados en \$5 millones.
- Seis viajes Bogotá-la mina de El Cerrejón-Bogotá con todos los gastos pagos donado por El Cerrejón.
- Seis computadores portátiles donados por El Cerrejón.
- Viaje a Estados Unidos a un taller de una semana sobre gestión municipal con todos los gastos pagos por USAID.
- Dos diplomados en responsabilidad social y ambiental empresarial, donados por Eternit Elementia-Región Andina.
- Dos cursos virtuales “Elementos técnicos para la elaboración del Programa Estatal de Acción ante el Cambio Climático”, ofrecidos por el Tecnológico de Monterrey desde Monterrey (México).



**EXPERIENCIAS  
GALARDONADAS CON  
EL PREMIO NACIONAL  
DE ALTA GERENCIA Y  
LAS REGISTRADAS EN  
EL BANCO DE ÉXITOS  
AÑO 2011**

**CONFORMACIÓN COMITÉ EVALUADOR  
Año 2011**

**Sr. ANTONIO CELIA MARTÍNEZ-APARICIO**  
Presidente PROMIGÁS, S. A., ESP

**Sr. FLORENCIO SALAZAR ADAME**  
Embajador de México

**Sr. OSWALD LOEWY**  
Presidente SEMPERTEX DE COLOMBIA, S. A.  
y Cónsul Honorario de Austria en Colombia

**Sr. CAMILO DURÁN MARTÍNEZ**  
Presidente EXXONMOBIL DE COLOMBIA, S. A.

**Sr. FRANCISCO PIEDRAHITA PLATA**  
Rector Universidad ICESI

**Sr. JOSÉ MANUEL RESTREPO ABONDANO**  
Rector Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA)

# **CUADRO DE HONOR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COLOMBIANA**

**AÑO 2011**

## **PREMIO NACIONAL DE ALTA GERENCIA**

### **Categoría Municipal**

Caso: "La Gestión de las Finanzas en el Municipio"  
**Alcaldía de Medellín (Antioquia) - Secretaría de Hacienda**

### **Categoría Departamental y Capital de Departamento**

Caso: "Modelo Intercultural de Atención y Prestación de Servicios de Salud  
para la Población Indígena del Departamento"  
**Gobernación de Amazonas (Leticia) - Dirección de Salud Departamental**

### **Categoría Nacional**

Caso: "Modelo de Administración de Voluntarios y Organizaciones  
de la Defensa Civil"  
**Defensa Civil Colombiana**

**EXPERIENCIAS GALARDONADAS CON EL PREMIO  
NACIONAL DE ALTA GERENCIA  
AÑO 2011**

## **CATEGORÍA MUNICIPAL**

### **Nombre del Caso: “La Gestión de las Finanzas en el Municipio” - Alcaldía de Medellín, Secretaría de Hacienda**

La experiencia desarrollada por el municipio de Medellín durante el periodo 2008-2011 consistió en implementar políticas, programas y proyectos orientados a consolidar un modelo de finanzas municipales sanas, buscando eficiencia en el gasto, en la generación de ingresos y un aumento en los niveles de inversión, para así cumplir con las metas planteadas en el Plan de Desarrollo Municipal “Medellín es Solidaria y Competitiva”.

La experiencia consiste en un modelo de gestión integral liderado por la Secretaría de Hacienda mediante el cual a lo largo de la presente administración se han desarrollado diferentes iniciativas con el fin de promover unas finanzas públicas sanas, que permitan garantizar los recursos necesarios para dar cumplimiento a las metas del Plan de Desarrollo y a las tareas misionales de la Secretaría.

De esta forma se han generado iniciativas con el fin de disminuir los gastos de funcionamiento y los niveles de endeudamiento y lograr un aumento en la generación de recursos propios, con el objetivo de tener mayores recursos disponibles para incrementar los niveles de inversión en la ciudad.

El compromiso de la Secretaría de Hacienda es garantizar el sostenimiento financiero del Municipio de Medellín y gestionar los recursos suficientes para dar cumplimiento a lo establecido en el Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011 “Medellín es Solidaria y Competitiva”.

## ASPECTOS PARA DESTACAR QUE HACEN EXITOSA LA EXPERIENCIA

### Innovación, creación o adaptación de tecnología administrativa

Para alcanzar las metas propuestas en cuanto al mejoramiento de las finanzas públicas municipales, es necesario el desarrollo y puesta en marcha de programas y proyectos que estén alineados con las metas propuestas. De otra forma, es necesario el desarrollo de herramientas que permitan modelos de gestión y manejo adecuado de la información que permitan tomar las mejores decisiones en pro del buen manejo de las finanzas municipales.

A continuación se presentan varios desarrollos tecnológicos implementados con el objetivo de dar un uso eficiente y confiable a la información manejada en la Secretaría, con el objetivo de lograr eficiencia, organización y optimización del tiempo de los servidores involucrados en el proceso.

-  Implementación de la deuda pública del municipio de Medellín en el módulo LOANS del sistema SAP.
-  Implementación e incorporación del Marco Fiscal de Mediano Plazo en el sistema SAP.

En cuanto al desarrollo de programas que promuevan buenas prácticas fiscales y contemplen adaptación de tecnología administrativa y promuevan procesos más eficientes, durante el periodo 2008-2011 se trabajó en la consolidación de cuatro ejes estratégicos:

1. Modernización de la Administración Tributaria local, lo cual responde a siete factores de éxito:
  -  Política Tributaria Municipal
  -  Estatuto Tributario acorde a la Constitución y la realidad del Municipio
  -  Desarrollos Tecnológicos Tributarios
  -  Capital Humano Competente:
  -  Estructura Administrativa acorde a la Administración tributaria y documenta-

ción de los procesos y procedimientos tributarios.

-  Fiscalización Tributaria:
  -  Cultura Tributaria
  -  Certificación por parte del ICONTEC de los diferentes procesos de la Administración Tributaria Local
2. Intensificación de los procesos de cobro persuasivo y coactivo y desarrollo de las TIC para facilitar el pago de los impuestos.
  3. Modernización del Catastro Municipal.
  4. Proyecto Gestión Recuperación Cartera.

### Resultados e impacto

Esta experiencia inició el 1º de enero de 2008, cuando inició la administración del Alcalde, Dr. Alonso Salazar Jaramillo.

En la Administración Municipal estamos comprometidos con el desarrollo de la ciudad y el mejoramiento de las condiciones de vida de todos y cada uno de sus habitantes; nuestras acciones obedecen a un ejercicio de planeación orientado al cumplimiento de objetivos, y los esfuerzos que realizamos en diversos frentes se traducen en recursos con destino a la inversión social.

Por eso, y como resultado de la optimización de recursos, del esfuerzo fiscal para incrementar los ingresos propios, de la modernización de las plataformas tecnológicas, de una programación y revisión constante a los niveles de endeudamiento, y del seguimiento a las políticas presupuestales y de control de gastos, podemos expresar con orgullo y satisfacción que durante el periodo 2004-2007 se destinaron recursos para inversión social por valor de \$5.751.773 millones, mientras que al finalizar el ciclo 2008-2011 el valor de los recursos para inversión superó los \$10.894.748 millones, para un total de \$16.646.521 millones.

Los resultados obtenidos reflejan el éxito de las acciones emprendidas, así como la soli-

dez y fortaleza de las finanzas municipales. El esfuerzo realizado ha permitido que el rubro de inversión conserve una tendencia creciente a lo largo de todo el periodo 2004-2011, y que en el ciclo 2008-2011 los valores hayan incrementado casi el doble respecto del periodo 2004-2007. A través de nuestro esfuerzo y dedicación, hemos contribuido para hacer de la ciudad una Medellín Imparable.

El siguiente cuadro presenta los resultados, a nivel de subindicadores e indicador de desempeño fiscal, obtenidos desde el año 2000, para mostrar la relevancia y oportunidad por la adopción de buenas políticas fiscales en el Municipio de Medellín y su impacto favorable en el periodo analizado 2008-2011.

**Cuadro 1.** Comportamiento Histórico del Indicador de Desempeño Fiscal, según el DNP

Período	Capacidad de autofinanciamiento	Magnitud de la deuda	Dependencias de las transferencias (SGP)	Importancia de los recursos propios	Magnitud de la inversión	Capacidad de ahorro	Indicador del desempeño fiscal	Posición nacional	Posición deptal.
2000	66,81	41,22	18,95	43,32	45,6	2,66	55,86	279	31
2001	60,75	27,95	12,33	51,59	48,15	21,42	64,06	75	5
2002	53,78	18,98	17,43	49,8	66,31	41,64	70,8	23	2
2003	49,32	18,01	35,39	43,12	71,95	59,93	70,85	31	4
2004	48,29	13,55	30,27	38,04	76,24	71,2	74,12	16	4
2005	42,74	12,33	29,97	38,19	80,48	75,01	75,72	12	3
2006	39,57	10,17	26,7	38,53	84,54	76,41	77,59	10	3
2007	40,00	10,11	27,89	37,78	83,89	76,18	80,66	24	6
2008	41,07	9,12	23,66	34,48	85,07	63,56	80,82	19	6
2009	36,65	7,96	27,50	35,35	85,53	65,10	75,91	16	3
2010	42,85	0,93	13,42	96,33	87,11	64,69	89,43	7	2

### Posibilidad de réplica y transferencia a otras entidades

Por ser políticas públicas que se generan dentro de un marco de buen gobierno y enmarcadas en los términos de la ley, es posible que cualquier entidad territorial las adopte como prácticas de buen gobierno.

De otra forma, es importante mencionar que las políticas, proyectos y programas adoptados por la Secretaría de Hacienda del Municipio de Medellín y su continuidad dependen de las metas del gobierno de turno de la entidad territorial y su alineación con este tipo de estrategias.

En el caso de los desarrollos tecnológicos, pueden ser implementados en cualquier entidad territorial, dado que los desarrolladores los pueden suministrar, y si se acomodan a las necesidades del ente y a sus finanzas, no existe inconveniente.

### Sustentabilidad en el tiempo

Dado que las políticas, programas y proyectos implementados durante esta administración y descritos en el presente informe tuvieron un impacto positivo en las finanzas del Municipio de Medellín, se considera que son iniciativas que se deben mantener en el tiempo en pro de buenos resultados fiscales y más beneficios para la ciudad y sus habitantes, independientemente de los cambios administrativos o políticos que se generen por la transición de un gobierno a otro.

Es claro que durante el proceso de seguimiento y control a las políticas implementadas o a los proyectos en ejecución, se analiza la pertinencia de que continúe o no, dependiendo de los resultados que esté generando. Lo más sano, sin importar los cambios políticos que se presenten, es que una iniciativa cuyo impacto sea favorable para las finanzas municipales se mantenga hasta que se evidencie lo contrario.

# CATEGORÍA DEPARTAMENTAL Y CAPITAL DE DEPARTAMENTO

## **Nombre del Caso:** “Modelo Intercultural de Atención y Prestación de Servicios de Salud para la Población Indígena” - Gobernación de Amazonas, Dirección de Salud Departamental

La experiencia “modelo intercultural de atención y prestación de los servicios de salud para la población Indígena del departamento del Amazonas” (MIAPSPI), consiste en la estrategia gubernamental departamental “Plan Salva-Vidas o Plan de Plataforma”, mientras se constituye formal y técnicamente el proceso que hoy en día trabajan nuestros Pueblos Indígenas de Colombia, que es el Sistema Intercultural en Salud para los Pueblos Indígenas.

Es la puesta en práctica de la estrategia Atención Primaria de Salud, desarrollándose en el contexto Extramural de las instituciones prestadoras de servicios de salud. Con un especial enfoque hacia la articulación de la medicina tradicional y la medicina occidental, a través de iniciativas y estrategias desarrolladas en el contexto sociocultural de cada uno de los territorios indígenas.

Este modelo pretende afianzar los principios trazados con las 14 organizaciones indígenas del departamento, a través del diálogo de saberes, consenso y concertación. Estos principios rectores son: Respeto por el conocimiento y prácticas ancestrales - tradicionales y occidentales, Articulación de la medicina tradicional y occidental, Responsabilidad poblacional y territorial, Adecuación a las características socioculturales y dis-

**EXPERIENCIAS GALARDONADAS CON EL PREMIO  
NACIONAL DE ALTA GERENCIA  
AÑO 2011**

persión geográfica, Promoción del enfoque familiar y comunitario, Detección y abordaje temprano de riesgos y condicionantes, Humanismo y Buen trato.

Por lo tanto, las razones que motivaron el desarrollo de la experiencia “modelo intercultural de atención y prestación de servicios de salud para la población Indígena del departamento del Amazonas”, hacen parte de la necesidad de generar un Modelo o Esquema de Servicio de Salud, Humano, Intercultural y de Bien-Estar, de “Buen Trato al Indígena (Atención) y de Calidad en la Prestación”. “Por un Bien Vivir”.

De esta manera, los motivos de esta iniciativa están basados en la problemática en salud que vienen presentando los pueblos indígenas de la Amazonía colombiana referente a múltiples factores relacionados con el desconocimiento institucional de la diversidad étnica y cultural del departamento; la implementación de políticas y acciones que desconocen las particularidades de regiones como la Amazonía; debilidades administrativas y financieras; persistencia de múltiples barreras de acceso; debilidad en la inspección, vigilancia y control de la red de salud del departamento; altos costos de operación y oportunidad; persistencia de indicadores de salud y calidad de vida inferiores a los promedios nacionales; insuficiente cobertura de servicios y programas de salud pública; deficiencia en la calidad, oportunidad y continuidad de la atención; actividades de salud pública con población indígena no concertadas; desconocimiento de la realidad social, cultural y geográfica del departamento por parte de muchos profesionales de la red de salud; diagnósticos de salud que desconocen la caracterización sociocultural de la población; debilidad en la coordinación intersectorial, entre otros.

Pero ante todo, lo que fundamenta la presente experiencia tiene que ver con la importancia de implementar una estrategia de atención y prestación de servicios de salud de servicios que reconozca, incluya y garantice las prácticas tradicionales de promoción, prevención y curación de enfermedades, en la búsqueda de lograr una articulación entre el pensamiento amerindio (medicina tradicional) y el pensamiento occidental (medicina facultativa).

## ASPECTOS PARA DESTACAR QUE HACEN EXITOSA LA EXPERIENCIA

### Innovación, creación o adaptación de tecnología administrativa

La presente experiencia es innovadora dado que en la historia político-administrativa del departamento de Amazonas no se conocen importantes desarrollos y avances en la puesta La experiencia en práctica de políticas, planes y proyectos enfocados a la población indígena con enfoque intercultural que signifiquen un sinnúmero de sentimientos, pensamientos y actuaciones de impactos en las comunidades.

En esta oportunidad se muestra un importante ejercicio de trabajo mancomunado y sólido entre la Administración departamental, organizaciones y comunidades indígenas en torno a un tema crucial como lo es el de salud, vista desde una perspectiva intercultural que busca generar puentes de diálogo entre dos pensamientos igual de importantes como lo son la medicina tradicional y la medicina occidental o facultativa.

En este orden de ideas, la Dirección de Salud Departamental está generando cambios importantes en la forma de ver, entender, promover la salud y prevenir las enfermedades. Dado que las comunidades indígenas entienden la Salud más allá del solo hecho de estar libre de enfermedades, porque la Salud como “hecho social” representa con esta experiencia Calidad de Vida, Bien-Estar, Concertación, Buen Diálogo, Buen Gobierno, Cohesión Social, Sinergia, Participación Comunitaria, Enfoque Diferenciado y Prosperidad Social, a partir del trabajo local, basado en la recuperación de procesos políticos, sociales y culturales en materia de salud que deben estar fortaleciéndose constantemente.

De igual manera, es la primera vez que se incluye en el Plan de Salud Territorial del Departamento del Amazonas el componente del Modelo de Salud Intercultural como un componente para desarrollarse a partir de la recuperación, fortalecimiento, inclusión y garantía de los procesos ya adelantados en estos territorios indígenas por las mismas organizaciones indígenas y sus comunidades.

Hoy en día con esta experiencia se está garantizando el respeto por la tradición, la interculturalidad, el derecho a la salud, entre otros. De ese modo, el Departamento del Amazonas, a través del Proyecto de Gestión Integral en Salud Pública (GISP), de la Dirección de Salud Departamental, inició una experiencia como proceso prospectivo hacia la Cohesión Social, Interculturalidad, Inclusión, Participación, Concertación, Diálogo de Saberes y soluciones concretas a problemas socialmente reconocidos como lo son, para esta experiencia, la oportunidad, calidad y acceso a los servicios de salud, basado en principios rectores.

### Resultados e impacto

Con esta experiencia el departamento del Amazonas cubrió el 100% de atención y prestación de los servicios de salud para población indígena, a partir del ejercicio de articular la medicina tradicional (ancestral) y la occidental (blanco); atención de primer nivel y especializada según la necesidad; plan de intervenciones colectivas; promoción y prevención, salud pública con enfoque intercultural, después de muchos años de abandono gubernamental.

Se ha logrado incluir y trabajar con todas las catorce (14) organizaciones indígenas que existen en el departamento y con cada una de las comunidades indígenas, lo que genera sentimientos de confianza, entusiasmo, apoyo y credibilidad institucional. Se han mejorado las formas de trabajar con estos actores sociales en la medida que se están adaptando estrategias de trabajo integrado para reducir costos, gestiones administrativas y tiempos. Esta experiencia demuestra la voluntad, concertación, organización, coordinación y trabajo integral que debe generarse al ingresar a las co-

munidades indígenas, pues se identifican puntos favorables. Por ejemplo, con esta experiencia se integran las acciones del Plan de Intervenciones Colectivas, Acciones de Promoción y Prevención y todo lo referente al primer nivel de atención en salud; actividades complementadas con la atención y prestación de servicios de salud especializados, diagnóstico de la seguridad ambiental y sanitaria.

En las comunidades existe un total agrado, satisfacción y buena disposición de trabajo; las autoridades tradicionales, médicos tradicionales y parteras reciben de manera positiva esta articulación de pensamientos y prácticas, lo que ha permitido la aceptación de nuevos comportamientos y actitudes frente a la realización del trabajo, el desempeño de las funciones o la prestación de los servicios por parte de los actores occidentales.

Las comunidades indígenas reciben con gran satisfacción las prácticas de la medicina occidental cuando el trato, la atención y prestación se realiza de manera respetuosa, entusiasta y humanitaria.

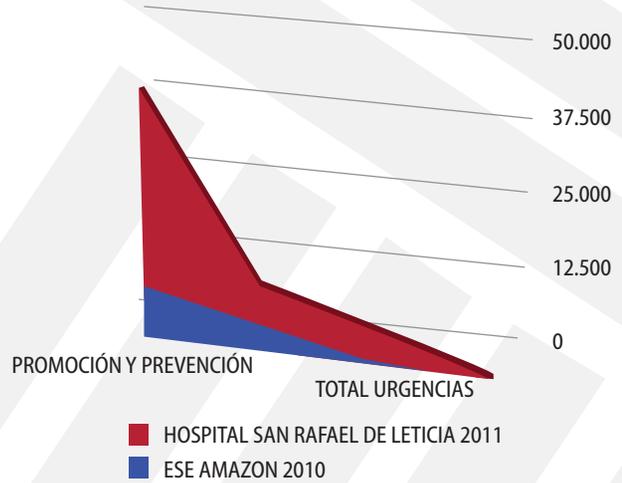
La contratación de especialistas tales como Cardiólogo, Urólogo, Dermatólogo, Otorrinolaringólogo y Oftalmólogo incrementa el costo de contratación en servicios por evento, pero esta contratación también ofrece la disminución de costos para los contratos capitados, pues se aprovechará la presencia del profesional en el Departamento, disminuyendo gastos de consulta, desplazamiento y alojamiento, etc.

Finalmente, esta experiencia ha permitido una gestión integral de las formas de garantizar la salud vista desde occidente, articulada con elementos sagrados y propios de las poblaciones indígenas del departamento.

**Tabla 1.** Estudio financiero y administrativo donde se comparan las actividades desarrolladas en el primer trimestre y segundo trimestre de los años 2010 y 2011. Se evidencia el incremento de actividades realizadas por el Operador del Modelo Intercultural en comparación con las actividades realizadas por la Ese Amazonida, que fue el Prestador de Servicios de Salud en los Corregimientos del Departamento hasta enero de 2011.

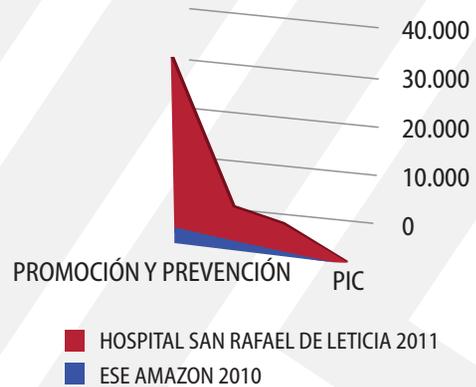
**SEGUNDO TRIMESTRE**

ACTIVIDADES	ESE AMAZON 2010	HOSPITAL SAN RAFAEL DE LETICIA 2011
PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN	8.489	32.646
MEDICINA GENERAL	4.771	6.401
TOTAL URGENCIAS	415	5.661
PIC	25%	35%



**TERCER TRIMESTRE**

ACTIVIDADES	ESE AMAZON 2010	HOSPITAL SAN RAFAEL DE LETICIA 2011
PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN	3.316	34.299
MEDICINA GENERAL	1.654	7.202
TOTAL URGENCIAS	932	5.112
PIC	70%	85%



Concertación previa con la Asociación de Autoridad Tradicional Indígena de cada territorio. En Asamblea comunitaria, la población en general participa.



Ejercicio de trabajo articulado con el médico tradicional-ancestral y el médico occidental. Se practicaba la referencia y contrarreferencia intercultural.

### **Posibilidad de réplica y transferencia a otras entidades:**

Constitución Política de Colombia. Art. 42. El Estado garantiza el derecho a la salud, su promoción, protección, seguridad alimentaria, provisión de agua, saneamiento, promoción de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario y el acceso permanente e ininterrumpido a servicios conforme a principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia.

Ley Orgánica de Salud. Art. 189.- Los integrantes del Sistema Nacional de Salud respetarán y promoverán el desarrollo de las medicinas tradicionales, incorporarán el enfoque intercultural en las políticas, planes, programas, proyectos y modelos de atención de salud, e integrarán los conocimientos de las medicinas tradicionales y alternativas en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Art. 192.- Los integrantes del Sistema Nacional de Salud respetarán y promoverán el desarrollo de las medicinas alternativas en el marco de la atención integral de salud.

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud. Art. 6º. Modelo de Atención.- El Plan Integral de Salud se desarrollará con base en un modelo de atención, con énfasis en la atención primaria y promoción de la salud, en procesos continuos y coordi-

nados de atención a las personas y su entorno, con mecanismos de gestión desconcentrada, descentralizada y participativa. Se desarrollará en los ambientes familiar, laboral y comunitario, promoviendo la interrelación con la medicina tradicional y medicinas alternativas.

Desde el campo metodológico. Esta se basa en lo normativo por dos principios fundamentales: el mejoramiento continuo de la calidad (MCC) y la atención centrada en el usuario (ACU). El primero de ellos hace referencia a un proceso continuo a nivel interno por parte de la institución, que presta determinado servicio con el fin de mejorar la calidad de los servicios prestados, mientras el segundo se refiere a la estrategia como se deben proyectar dichos servicios con miras a garantizar el proceso anterior. Esta ACU adquiere una nueva dimensión en el departamento debido al componente étnico, el cual se apoya en el reconocimiento adquirido desde la Constitución Nacional de 1991.

La experiencia se desarrolló a partir de cuatro etapas o fases, que fueron fortaleciéndose según la necesidad del proceso, ya que al trabajar con esta población social se presentaron algunos procesos de planeación estratégica situacional. Fases o etapas, complementarias entre sí y articuladas al objetivo de obtener distintos tipos de información para ser contrastada y comparada, lo que permitió profundizar mejor en cada caso.

Un primer momento consistió en la investigación de campo: trabajo en los territorios indígenas, a través de procesos de consulta previa, concertación entre los actores del juego social, misión y visión claras, respeto por la tradición y buen trato, capacitación de los actores involucrados, recolección de datos etnográficos, con el fin de obtener información primaria que nos acercara a la comprensión de la perspectiva directa de los actores involucrados en el tema de interés.

La segunda fase radicó en la confrontación de planteamientos donde convergieron las ideas del investigador y las de los locales, es decir, esta asociación de ideas tuvo como eje el Diálogo de Saberes con las Autoridades Tradicionales Indígenas y Comunidad, que permitió un acercamiento hu-

mano y a la vez técnico para entender sus percepciones, costumbres y cosmovisión sobre la Salud y la Enfermedad y de esta manera al comprender sus pensamientos, crear procesos de inclusión, participación y construcción conjunta de acuerdo con su realidad. Esto dentro de la importancia de la responsabilidad y cohesión social.

La tercera fase consistió en el trabajo de oficina que contempla todo el proceso de análisis y sistematización de la información, lo que permitirá la construcción adecuada de una o varias propuesta participativas como mecanismo para mostrar caminos de solución, en el marco de construir e implementar una mejor metodología de trabajo participativo e incluyente que respete la tradición y se articulen ambos conocimientos (occidental-blanco y tradicional-ancestral). En esta etapa se trabajó con el Operador de esta experiencia, el Hospital San Rafael de Leticia, con el fin de mostrarles la importancia de la corresponsabilidad y cogestión en este proceso y sobre todo el enfoque diferenciado que debe aplicarse en estos territorios para su efectividad.

La cuarta fase consistió en el proceso de movilización de los profesionales a cada una de las coordinaciones corregimentales. El Amazonas cuenta con nueve corregimientos, que son responsabilidad del Departamento. Esta experiencia se coordinó con las catorce organizaciones indígenas y el desarrollo de todas las actividades referentes a la atención en salud en las áreas de medicina tradicional (parteras y médicos tradicionales); se dio lugar a un trabajo comunitario de sensibilización y reflexión por la salud ancestral y occidental; revisión de las condiciones de vida, entorno y ambiente; atención de primer nivel de atención en salud, enfermería, odontología, vacunación, promoción y prevención y actividades del plan de intervenciones colectivas.

### Sustentabilidad en el tiempo

Por las características geográficas, culturales y políticas del departamento, hay varias formas de garantizar la sustentabilidad de la experiencia en el tiempo. No obstante, las más representativas son:

- ✦ Que las catorce organizaciones indígenas estén de acuerdo con los procesos que se están

implementado, lo cual para esta experiencia es positivo, dado que en los últimos años las organizaciones indígenas vienen ejerciendo bastante presión política en el departamento.

- ✦ La ESE Hospital San Rafael de Leticia, que es la entidad que opera el nuevo modelo intercultural en el departamento, acepta y ve como la mejor estrategia la experiencia.
- ✦ El departamento cuenta con una mesa permanente de coordinación interadministrativa con las Asociaciones de Autoridades Tradicionales Indígenas y con las Asociaciones de Cabildos Indígenas, institucionalizada a través de una ordenanza departamental. Por un lado, por la ubicación geográfica y las circunstancias propias de la región y en aplicación de lo que establecido en la ley, resulta necesario y conveniente.
- ✦ Se están adelantando desde el año 2010 convenios interadministrativos entre las Asociaciones de Cabildos Indígenas, las Asociaciones de Autoridades Tradicionales Indígenas y la Gobernación del Amazonas - Dirección de Salud Departamental, cuyo objeto es el Levantamiento, Sistematización y Análisis de la información base para el fortalecimiento del proceso de construcción del perfil epidemiológico intercultural del Departamento.
- ✦ Se cuenta con el apoyo del Ministerio de Salud.
- ✦ El Operador del Modelo, hoy en día, tiene en su Plan Operativo Anual adscrito este proceso.
- ✦ En el Acuerdo de Prosperidad para Todos se definió la visita de una Comisión Técnica del Ministerio de Salud para revisar a fondo el proceso del modelo de salud indígena directamente con las organizaciones indígenas del departamento. Se cuenta con importantes avances en cuanto a la sostenibilidad financiera, uno tiene que ver con el contrato del Plan de Intervenciones Colectivas firmado con la Dirección de Salud Departamental y otro con Recursos del SGP en materia de Prestación. De igual forma, la Administración viene realizando gestión a nivel nacional e internacional. Y se está fortaleciendo la sinergia entre las entidades.

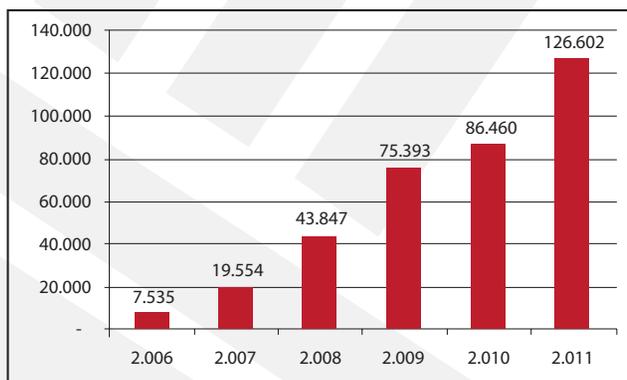
# CATEGORÍA NACIONAL

## Nombre del Caso: "Modelo de Administración de Voluntarios y Organizaciones de la Defensa Civil" - Defensa Civil Colombiana

La Defensa Civil Colombiana es un establecimiento público del orden nacional adscrito al Ministerio de Defensa Nacional, que tiene la misión de ejecutar los planes de gestión del riesgo en desastres, programas de acción social y protección ambiental, a través de los funcionarios y voluntarios. Para cumplir esta misión, se programó una meta grande y ambiciosa al 2014 dirigida a ampliar la cobertura de las organizaciones de Defensa Civil en todos los municipios del país con la incorporación de 300.000 voluntarios.

En consecuencia, surgió la necesidad de madurar el proceso de administración de los voluntarios en toda la cadena del proceso desde su selección hasta la implementación de mecanismos para su motivación y permanencia en la Entidad, así como el proceso de administración de las organizaciones de Defensa Civil.

**Gráfica No. 1.** Comportamiento de la cantidad de voluntarios vinculados a la Defensa Civil. 2006-2011



EXPERIENCIAS GALARDONADAS CON EL PREMIO  
NACIONAL DE ALTA GERENCIA  
AÑO 2011

La Defensa Civil recibe el 90% de sus recursos del Presupuesto General de la Nación; por lo tanto, surgió la necesidad de generar valor agregado a los recursos recibidos, para lo cual se planteó la meta de incrementar la fuerza de trabajo a través del incremento de los voluntarios vinculados a la entidad, toda vez que su mano de obra representa un gran ahorro para el Gobierno nacional.

Por otro lado, no se evidenciaron estándares o mejores prácticas sobre el particular, de manera que la experiencia en el manejo de los voluntarios fue el punto de partida. Otra de las principales razones fue la necesidad de garantizar la permanencia de los voluntarios en la entidad, ya que un riesgo latente en el proceso es la potencial deserción por desatención o desmotivación.

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad igualmente motivó al desarrollo del modelo, en razón a que en el diagnóstico del sistema se determinó que los voluntarios son los primeros respondientes frente a los requerimientos de los clientes de la entidad, ya que los voluntarios participan directamente en los procesos misionales; por lo tanto, la Entidad debería buscar los mecanismos para garantizar su competencia e idoneidad, garantizando los requisitos de los clientes.

## ASPECTOS PARA DESTACAR QUE HACEN EXITOSA LA EXPERIENCIA

### Innovación, creación o adaptación de tecnología administrativa

La Defensa Civil Colombiana es una entidad pública que a nivel nacional desarrolla sus funciones misionales otorgadas mediante el Decreto 919 de 1989 a través del talento humano, las competencias y el valor cívico y filantrópico de los voluntarios. En este sentido, la entidad administra una nómina de 126.602 voluntarios al servicio del país y una nómina de 197 servidores públicos, de los cuales al 37% le corresponde dirigir, coordinar y controlar el trabajo operativo de los voluntarios que apoyan el quehacer misional.



Entre los 126.602 voluntarios se cuenta con 10.131 "civilitos", niños entre los 7 y 14 años que participan en actividades de protección ambiental y acción social humanitaria.

La administración de los voluntarios y de organizaciones de la Defensa Civil se considera un modelo eficiente, toda vez que con una planta de personal de tan solo 197 servidores públicos y un presupuesto anual de \$20.000 millones, la Defensa Civil Colombiana ha podido atender, de acuerdo a las estadísticas, más de 3.000 emergencias y a más de 400.000 damnificados anualmente, estar presente en el 82% de los municipios del país y apoyar los programas sociales y ambientales del Gobierno nacional con proyectos sostenibles.

Para apoyar este modelo, la entidad adquirió un sistema de información que administra toda la información de los voluntarios contenida en sus hojas de vida y el registro del estado legal de las organizaciones de Defensa Civil, en cuanto a personería jurídica y representaciones legales se refiere.

### Resultados e impacto

El principal aporte para la entidad es la mano de obra del voluntariado, que ha representado un ahorro al Estado de \$52.547 millones desde el 2007 al 2011, lo cual le da valor agregado a la entidad, ya que el 90% de los recursos de la entidad dependen del Presupuesto General de la Nación y solo el 10% son recursos propios, por tratarse de un servicio que se presta sin costo a la sociedad.

**Gráfica No. 2.** Presenta en millones de pesos el aporte en mano de obra anual de los voluntarios al país, lo que representa el valor agregado de la Defensa Civil Colombiana.



Durante la ola invernal generada por el Fenómeno de La Niña, la atención de las inundaciones, deslizamientos y derrumbes contó con una fuerte participación de la Defensa Civil Colombiana, especialmente en los departamentos de la costa atlántica, donde después de la emergencia se convirtió en operador de Colombia Humanitaria para la entrega de ayudas humanitarias a la población damnificada.



Voluntarios desarrollando actividades relacionadas con atención de inundaciones, siembra de árboles y atención de población en condiciones de pobreza extrema.

En cuanto a la cobertura medida con base en los municipios que cuentan con la presencia permanente de la Defensa Civil, en el 2008 se contaba con 673 municipios cubiertos y en el 2011 se cuenta con 904, lo que representa el 82% de cobertura a nivel nacional.

El modelo de administración de los voluntarios fue garante de la oportunidad y excelencia de los servicios misionales prestados por la entidad, razón por la cual fue certificada en noviembre de 2009 en las normas NTCGP 1000: 2004 e ISO 9001:2008, siendo la primera entidad en su género en obtener este galardón.

## Posibilidad de réplica y transferencia a otras entidades

El modelo tiene muchas posibilidades de réplica en todos los niveles: público, privado, nacional e internacional, primordialmente porque el país tiene un problema social de alto impacto representado en el 50% de la población colombiana, que vive en condiciones de pobreza, y un sinnúmero de fenómenos naturales que afectan la estabilidad y economía del país, con un alto impacto ambiental.

El modelo puede ser asimilado por el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (DANSOCIAL), que es la entidad del Gobierno encargada de dirigir y coordinar la política estatal para la promoción, planeación, protección, fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones de la economía solidaria, entre estas el Sistema Nacional de Voluntariado, reglamentado mediante el Decreto 4290 de 2005.

### Etapas del proyecto - cómo se ha desarrollado

A partir de la incorporación de la estrategia, en enero del 2008, dirigida al incremento del voluntariado, se iniciaron los estudios para desarrollar el modelo que se reglamentó mediante los siguientes actos administrativos:

- ✚ Resolución 455 del 28 de agosto de 2008: Reglamento de las Organizaciones de Voluntarios de la Defensa Civil Colombiana.
- ✚ Resolución 456 del 29 de agosto de 2008: Reglamento Académico.
- ✚ Resolución 457 de agosto 29 de 2008: Reglamento de Uniformes, Insignias y Distintivos para los Voluntarios de la Defensa Civil Colombiana.
- ✚ Resolución 765 del 30 de diciembre de 2008: Manual de Procedimientos de la Entidad.
- ✚ Resolución 870 del 30 de noviembre de 2011: "Por medio de la cual se derogan las Resoluciones 246 y 321 de 2010, se expide el Reglamento del Líder Voluntario y las organizaciones de Defensa Civil Colombiana y se dictan otras disposiciones".

La Resolución 870 de 2011 se considera como el Reglamento General y tiene por objeto establecer normas que regulan las actividades de los Voluntarios y de las Organizaciones que se constituyen con el fin de propender al bienestar de la comunidad a través de la gestión del riesgo en desastres, la acción social y la gestión ambiental.

A partir de la reglamentación se desprendió el procedimiento administración del voluntariado GHU-PD-005 y se actualizó el procedimiento para el reconocimiento de las personerías jurídicas y representación legal GLE-PD-003 dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la entidad.

Las etapas para la administración de los voluntarios se resumen en el siguiente cuadro:

ETAPA	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PRINCIPALES
Convocatoria	Campana de divulgación por medios electrónicos y publicidad a través de diferentes medios de comunicación, entrega de plegables. Sensibilización e invitación "Uno a Uno" Instalar puestos de inscripción, que se realiza en fechas históricas para el país.
Selección	to de los requisitos y documentos según el Reglamento General. Para cada uno de los siguientes rangos se establecen requisitos: 1. Voluntario Civilito: 7 a 14 años; 2. Voluntario Juvenil: 15 a 18 años; 3. Voluntario Operativo: 18 a 45 años; y 4. Voluntario Asesor: Mayor de 18 años.
Inducción	Desarrollar el curso básico:  Defensa Civil: 50 horas. Fase II, Procesos misionales, primeros auxilios, Sistema Comando de Incidentes, Soporte Básico de Vida: 60 horas.
Carnetización	Enviar la hoja de vida de los aspirantes a la Dirección General, donde se elaboran los carnés en forma centralizada utilizando el Sistema de Información.
Uniformes y distintivos	A cada voluntario se asigna un uniforme, compuesto por traje de dos piezas, camiseta, gorra, reata y botas. Las insignias y distintivos se portan de acuerdo al Reglamento de Uniformes.

ETAPA	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PRINCIPALES
Seguro de accidentes y muerte	Diligenciar los formularios para la vinculación de los voluntarios al seguro de vida y accidentes, que reconoce el servicio que prestan a la sociedad y a la entidad. Ejercer el control en las reclamaciones interpuestas por los voluntarios
Capacitación	Los voluntarios se pueden capacitar en las diferentes escuelas a nivel regional en los niveles básico, intermedio y avanzado. Igualmente, pueden acceder a programas Técnico Laboral por Competencias en Búsqueda y Rescate y Técnico Laboral por Competencias en Gestión del Riesgo y Atención de Desastres.
Bienestar	Además de la capacitación, los voluntarios reciben medallas y condecoraciones por servicios destacados y reconocimiento por años de servicio. En cada seccional se desarrolla un programa de bienestar y crecimiento personal. Se estimula y da reconocimiento por el valor, el altruismo y la solidaridad en sus actuaciones.

Las etapas para la administración de las organizaciones de Defensa Civil se resumen en el siguiente cuadro:

ETAPA	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PRINCIPALES
Constitución de organizaciones	Los voluntarios se asocian en organizaciones de Defensa Civil de derecho privado con personería jurídica reconocida por la entidad. Deben tener una razón social, domicilio, jurisdicción, un mínimo de voluntarios de acuerdo a la estructura que se tenga (comité, grupo, agrupación o destacamento) y unos Estatutos y un Reglamento Interno. Tienen un Órgano de Dirección, que es la Asamblea, y un órgano de Administración, que es la Junta Directiva, conformada por Presidente; Vicepresidente; Secretario; Tesorero; Coordinador Operativo; Jefe de Talento Humano; Jefe de Comunicaciones; Prensa y Relaciones Públicas y Jefe de Capacitación y Entrenamiento. Adicionalmente, tienen un Fiscal y un Jefe del Comité de Disciplina.

ETAPA	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PRINCIPALES
Reconocimiento Personería Jurídica y de la Representación Legal	El reconocimiento de la personería jurídica y de la representación legal que se otorgan mediante acto administrativo facilita a las organizaciones la prestación de servicios mediante contratos o convenios con las empresas públicas y privadas que contratan sus servicios de capacitación, atención de eventos de contingencia y conformación de brigadas de emergencias, entre otros, permitiéndoles sostenibilidad
Coordinación, control y vigilancia	Desarrollar procesos disciplinarios por faltas contra el reglamento y ejecutar las sanciones. Requerir Rendición de Cuentas semestralmente. Solicitar planes de inversión para la ejecución de recursos recibidos.

#### Actores claves del proceso

-  Los principales actores son los mismos voluntarios que se incorporan, teniendo en cuenta que el modelo se diseñó para este talento humano, quienes son los representantes de la marca "Defensa Civil" en la prestación de los servicios misionales.
-  El Director General, los subdirectores –quienes están altamente comprometidos con el modelo por tratarse de un tema netamente estratégico– y los directores seccionales y técnicos de las 25 Seccionales y 6 Oficinas Operativas a nivel nacional, quienes tienen la responsabilidad de ejecutar toda la cadena del modelo de administración.
-  Los funcionarios de la Oficina para la Atención del Voluntariado, encargada de canalizar las políticas de la Alta Gerencia, documentar la doctrina, controlar el proceso de carnetización, llevar las estadísticas y divulgar las directrices para la atención del voluntariado.

#### Factores críticos de éxito

-  El principal factor para el éxito del modelo de administración de los voluntarios y de las organizaciones de Defensa Civil es la

definición e implementación de un reglamento marco, procedimientos, instructivos y formatos definidos y documentados.

- ✦ Destinar dentro de la organización una oficina para la coordinación del modelo.
- ✦ Incorporar el modelo al Sistema de Gestión de Calidad para lograr su mejoramiento continuo.
- ✦ Propender a una entidad transparente, certificada, bien posicionada y con una misión de alto impacto social, para facilitar la vinculación de los voluntarios, ya que estos aspectos motivan su sentido de pertenencia y permanencia en la entidad.
- ✦ Fomentar como principal Valor “el liderazgo” a través de las conferencias, talleres y capacitaciones, en razón a que los voluntarios deben ser líderes en todas sus actuaciones.
- ✦ Implementar mecanismos de control en todos los procesos para evitar la materialización de riesgos.

Aprendizajes generados a partir de su implementación

Teniendo en cuenta que no existe un programa académico para la administración de los voluntarios, la entidad ha aprendido a administrar este recurso humano con la implementación del modelo en los procesos que van desde la selección hasta los mecanismos para lograr su permanencia en la institución.

El incremento del voluntariado generó la necesidad de desarrollar una base de datos para su administración y control que migró en el 2011 a un sistema de información operativo desarrollado por la firma Bisa Corporation, la cual facilitará la consulta de los voluntarios a través de la página web de la Entidad.

El incremento del voluntariado aumentó la demanda de capacitación, por lo cual surgió la necesidad de descentralizar este proceso en todo el país, lo que representó mayores esfuerzos para la adquisición de escuelas, que se ha logrado a través de proyectos de inversión, comodatos o donaciones en algunos casos.

Necesariamente, el incremento de voluntarios demandó mayor disponibilidad de recursos económicos para satisfacer sus requerimientos, especialmente uniformes, razón por la cual la entidad tuvo que incrementar sus esfuerzos para gestionar estos recursos con el apoyo de las alcaldías y gobernaciones mediante convenios interadministrativos.

Costos asumidos por la entidad para su desarrollo y fuentes de financiación

Los costos para capacitar y dotar a un voluntario promedian los \$300.000, los cuales se financian con el Fondo Nacional de Emergencias, que hace parte del presupuesto de la entidad; en cuanto a los costos de administración –que alcanzan la cadena desde la incorporación hasta mecanismos de motivación y permanencia–, se estiman \$100.000 por persona, valorando los recursos y los 65 servidores públicos de las Direcciones Seccionales y Oficinas Operativas que trabajan sin dedicación exclusiva en la coordinación de las actividades operativas y 3 servidores del Grupo de Atención al Voluntariado dedicados exclusivamente a la atención de sus requerimientos.

### Sustentabilidad en el tiempo

Políticamente, el modelo es sostenible dado que el Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos” vigente establece en el capítulo 5, Consolidación de la Paz, la creación de organizaciones de Defensa Civil en los municipios que aún no la tengan, para garantizar mayor efectividad en la atención de emergencias naturales o causadas por el hombre.

En consecuencia, el modelo se sostiene gracias a que es un tema estratégico con un fuerte seguimiento por parte del Ministerio de Defensa a través del GSED, que obliga a perfeccionarlo cada vez más como parte del mejoramiento continuo de la entidad.

Económicamente, la mano de obra del voluntario es la que le da valor agregado a la Defensa Civil en razón a que solo se reciben ingresos propios por venta de capacitaciones o servicios de atención de eventos de afluencia masiva de público, verbigracia conciertos y eventos deportivos.

Financieramente, el modelo se sostiene con recursos del Fondo Nacional de Emergencias, que pertenece al presupuesto de la entidad, los cuales, de acuerdo al Decreto 3489 de 1982, permiten la capacitación y dotación de los voluntarios con la financiación de otras fuentes, como el Fondo Nacional de Calamidades, y a nivel territorial con la prestación de servicios a las Alcaldías y Gobernaciones.

El 5 de enero de 2012 el Presidente de la República, Dr. Juan Manuel Santos, sancionó la Ley 1505,

por medio de la cual se crea el subsistema nacional de voluntarios de primera respuesta y se otorgan estímulos a los voluntarios de la Defensa Civil, de los cuerpos de bomberos de Colombia y de la Cruz Roja Colombiana y se dictan otras disposiciones en materia de voluntariado en primera respuesta, lo cual se constituye como el mejor argumento para la sostenibilidad del modelo y la permanencia de los voluntarios, toda vez que tendrán prioridades en materia de educación, vivienda, seguridad social, servicios públicos e impuestos.

## EXPERIENCIAS REGISTRADAS EN EL BANCO DE ÉXITOS DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA

### AÑO 2011

ENTIDAD	NOMBRE DEL CASO
ESE Hospital María Antonia Toro de Elejalde, Frontino (Antioquia)	Humanización en la Prestación de Servicios de Salud a las Comunidades Indígenas.
Alcaldía Municipal - Santa Rosa del Sur de Bolívar	Santa Rosa del Sur con un Sistema Integrado de Gestión Articulado y Certificado.
Alcaldía Municipal de Socorro (Santander)	Socorro, la Alcaldía 7/24
Gobernación de Antioquia	Oficina Virtual de Catastro
Gobernación del Amazonas	Gobierno en Línea
Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA)	Internet en Municipios Antioqueños
Hospital Militar Central	Atención de los Heridos de Guerra por el Grupo Avanzado de Apoyo en Trauma en el Caguán.
Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)	Registro Único de Damnificados por la Ola Invernal 2010-2011
Corporación Autónoma Regional de Risaralda (CARDER)	Grupo de Investigación en Gestión Ambiental de CARDER: Generación y Divulgación de Conocimiento Técnico-Científico como Aporte al Cumplimiento de la Misión Institucional.

## INCENTIVOS OTORGADOS A LAS ENTIDADES GALARDONADAS CON EL PREMIO NACIONAL DE ALTA GERENCIA EN LAS CATEGORÍAS NACIONAL, DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL

### AÑO 2011

- ✦ Un computador personal otorgado por PROMIGÁS, S. A.
- ✦ Una pasantía para conocer los procesos de PROMIGÁS.
- ✦ Dos módulos del Programa de Alta Gerencia Internacional, que el ganador podrá escoger entre doce disponibles, otorgados por la Universidad ICESI de Cali.
- ✦ Dos tiquetes Bogotá-México-Bogotá otorgados por AEROMÉXICO y la Embajada de México con el objetivo de intercambiar experiencias en materia de innovación y gestión pública, así como con fines turísticos.
- ✦ Dos diplomados en el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) que podrán ser escogidos por la entidad ganadora.
- ✦ Tres becas en la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de la Sabana-INALDE - Programa de Gobierno y Liderazgo, otorgadas por EXXONMOBIL.
- ✦ Un computador personal otorgado por SEMPERTEX.
- ✦ Una beca de especialización en el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), en Finanzas Corporativas o Mercadeo Estratégico (el aspirante deberá cumplir los requisitos de admisión).



**EXPERIENCIAS  
GALARDONADAS CON  
EL PREMIO NACIONAL  
DE ALTA GERENCIA Y  
LAS REGISTRADAS EN  
EL BANCO DE ÉXITOS  
AÑO 2010**

**CONFORMACIÓN COMITÉ EVALUADOR**  
**Año 2010**

**Sr. ENRIQUE DE LA ROSA**  
Presidente REDEBÁN

**Sr. JESÚS FERRO BAYONA**  
Rector Universidad del Norte

**Sr. ALBERTO LOSADA TORRES**  
Presidente Grupo FANALCA, S. A.

**Sr. GUSTAVO MUTIS RUIZ**  
Presidente Centro de Liderazgo y Gestión - EXPOGESTIÓN

**Sr. CÉSAR CONSTAIN VANRECK,**  
Presidente CEMEX Colombia, S. A.

**Sr. EFRAÍN ENRIQUE FORERO FONSECA**  
Presidente DAVIVIENDA

**Sr. EDUARDO SOMENSATTO,**  
Representante Grupo Banco Mundial para Colombia

# **CUADRO DE HONOR DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA COLOMBIANA**

**AÑO 2010**

## **PREMIO NACIONAL DE ALTA GERENCIA**

### **Categoría Municipal**

Caso: "Sistema Integrado de Gestión de la Calidad"  
**Alcaldía de Rionegro (Antioquia)**

### **Categoría Departamental y Capital de Departamento**

Caso: "La Gran en Orden"  
**Alcaldía Distrital de Barranquilla (Atlántico)**

### **Categoría Nacional**

Caso: "Proyecto Estratégico de Cooperación PEGASO  
para el Impulso y Desarrollo de la Industria Aeronáutica".  
**La Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana, S. A.**

**EXPERIENCIAS GALARDONADAS CON EL PREMIO  
NACIONAL DE ALTA GERENCIA  
AÑO 2010**

# CATEGORÍA MUNICIPAL

## **Nombre del Caso:** "Sistema Integrado de Gestión de la Calidad" - Alcaldía de Rionegro (Antioquia)

La experiencia consiste en la implementación exitosa del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad en la Administración Municipal de Rionegro (Antioquia), el cual está conformado por las normas NTC ISO 9001:2008, NTCGP1000:2009 y MECI 1000:2005.

La necesidad de la Alcaldía de Rionegro de organizarse internamente para lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales, así como la prestación de un servicio con calidad para los usuarios cumpliendo con sus expectativas.

- Ser más competitivos a nivel Municipal, Regional y Departamental.
- Generar mayor confianza y transparencia en el actuar de la Alcaldía.
- Evitar duplicidad de realización procedimientos y eliminar actividades que no agregan valor.
- Detectar oportunidades de mejora a través de la medición del desempeño de los procesos y la retroalimentación con la comunidad.
- Promover una mejor participación por parte de los empleados en los procesos de la Administración.

En el año 2007 se tenía como meta certificar la Administración en la NTC ISO 9001: 2000, para lo cual se empezó a estructurar por procesos, que-

dando siete en total, y a finales de ese año se logró la certificación en esta norma.

En el año 2008 se propuso como meta en el plan de desarrollo la certificación en la norma NTCGP 1000:2004 y se tenía la necesidad del cumplimiento de la norma MECI 1000:2005 con la fecha límite de diciembre de ese año; se empezó entonces a estructurar los demás procesos que no fueron certificados por la NTC ISO 9001:2000, se trabajó simultáneamente en la culturización de todos los funcionarios en Sistemas de Gestión de Calidad y en los demás componentes del Modelo Estándar del Control Interno.

Se logró cumplir con la implementación del MECI para el 8 de diciembre de 2008, y se obtuvo la certificación en la norma NTCGP1000:2004 en el año 2009.

Los obstáculos presentados fueron estos:

- Resistencia al cambio y a la modernización por parte de algunos funcionarios.
- Temor al enfrentarse al proceso de certificación y al cumplimiento de los requisitos o deberes de la norma ISO.
- Falta de conocimiento de la metodología para implementar el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad en el contexto de entidad pública

Aprendizajes obtenidos:

- Cultura de la documentación y estandarización del quehacer de la Administración.
- La identificación y documentación de las No conformidades y Acciones de Mejora durante la labor diaria en la Administración.
- La importancia de la medición, evaluación y autocontrol de los procesos.
- Enfocar las acciones y labores diarias hacia la satisfacción de los usuarios de la Alcaldía Municipal.
- Se cuenta con un personal capacitado como auditores internos y en Sistemas de Gestión de Calidad.
- Satisfacción del cumplimiento de la norma.

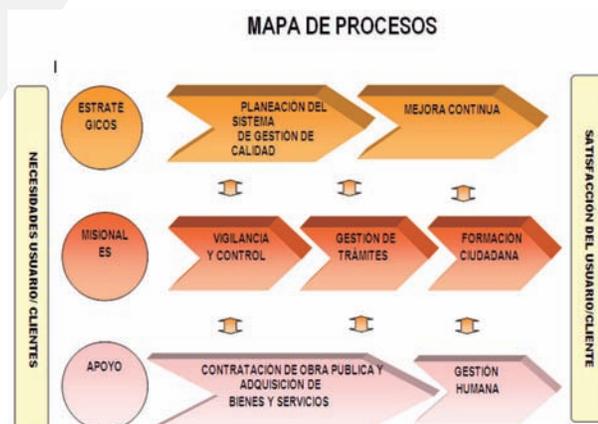
- Apropiación del sistema al punto de perder, pese al cambio de gobierno.

## ASPECTOS PARA DESTACAR QUE HACEN EXITOSA LA EXPERIENCIA

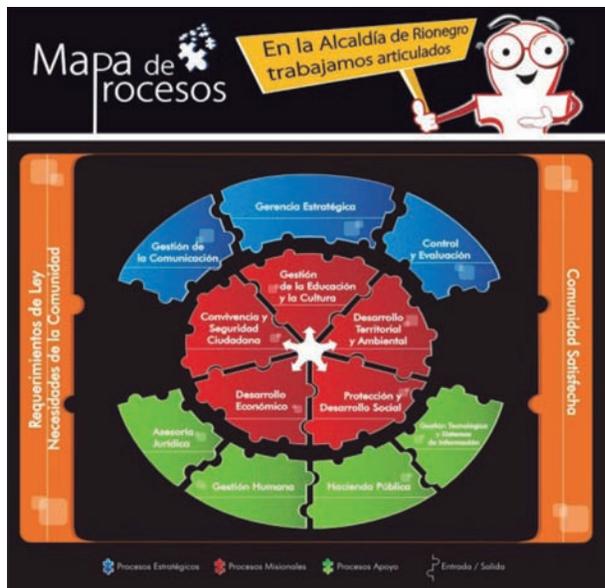
### Innovación, creación o adaptación de tecnologías administrativas

- Para la culturización del Sistema Integrado de Gestión en la Alcaldía, se desarrolló un programa que incluyó el diseño y la implementación de varias estrategias publicitarias que ayudaron a los funcionarios a entenderlo e interiorizarlo así:
- La creación de la mascota El Calidosito como una ficha del rompecabezas, que al igual que todos es indispensable para el funcionamiento del Sistema y para la socialización y culturización del Sistema. Su objetivo era orientar la realización del trabajo diario y el mejoramiento continuo. Boletín "El Calidosito te cuenta": es un boletín institucional mensual por el cual se socializan aspectos del Sistema Integrado de Gestión; pendón para acompañar todos los eventos relacionados con el Sistema; uniforme de Calidad; rompetráficos, agenda, llaveros, papel tapiz, programador, tabla de apoyo para el desarrollo de las diferentes actividades diarias.
- La evolución en la estructuración del Sistema Integrado de Gestión así:

#### Primera estructura



## Actual estructura



- Se avanzó en el control de los documentos del SIG y de la documentación interna y externa que entran a los diferentes procesos, para lo que se cuenta con los *software* Aplicativo MECI y QF Document.
- Se han racionalizado trámites como el paz y salvo municipal, el CAE y pagos electrónicos seguros.
- La distribución en planta y adecuación de los diferentes puestos de trabajo favoreció el ambiente laboral.

### Resultados e impacto

- La implementación del Sistema Integrado de Gestión se inició a finales del año 2006. Con este hoy se puede verificar el cambio y que la Administración se ha organizado mucho internamente; los diferentes procesos se realizan en forma organizada.
- El estudio de satisfacción del Usuario nos permite ver que esta ha aumentado año tras año, lo que significa mejoramiento en los niveles de calidad.
- La Administración es una entidad competitiva al lograr las certificaciones en la NTC ISO 9001:2008, NTCGP 1000:2009 y un porcentaje del 100% de implementación del Mo-

delo Estándar de Control Interno de acuerdo a la evaluación realizada por el DAFP.

- Los funcionarios han entrado en la cultura de la documentación, de la estandarización, en la identificación de acciones de mejora, acciones correctivas, y acciones preventivas.
- Se ha avanzado significativamente en la prestación de los servicios fundamentales de acuerdo a la Constitución, como lo es la capacidad de cobertura de un 100% en materia de aseguramiento. El haber alcanzando la autonomía educativa y ser un municipio certificado además, se tiene una cobertura educativa de un 100%. Aumento de la cobertura y el impacto de programas para la superación de la pobreza extrema con la estrategia Juntos y Familias en Acción y el programa MANA, el mejoramiento nutricional de los niños y niñas a través del programa Emanuel.

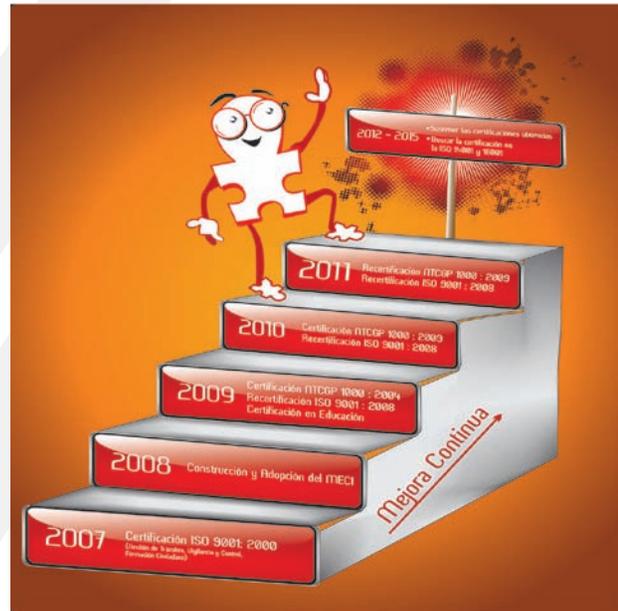




## Sustentabilidad en el tiempo

El Sistema Integrado de Gestión permanecerá en el tiempo porque

- La implementación obedeció no solo a un proyecto del plan de desarrollo, o a una voluntad del gobernante del momento, sino también al cumplimiento de la Norma MECI 1000:2005. Además, el MECI fue adoptado mediante Resolución 3556 de 2007, dando así cumplimiento a una norma municipal, Acuerdo 068 de 2007.
- Los funcionarios encargados de mantenerlo son los integrantes del equipo MECI, el cual está conformado por funcionarios de carrera administrativa representantes de los diferentes procesos y áreas, designados además mediante el mismo acto administrativo que adoptó el modelo.
- El Sistema se implementó de acuerdo a la NTC ISO 9001:2000, NTCGP 1000:2009 y MECI 1000:2005; por lo tanto, cualquier sistema que se vaya a implementar en cualquier entidad tendrá los mismos parámetros.
- Se conformó un equipo intermedio entre el equipo MECI y el Equipo Directivo denominado Comité Coordinador de MECI y Calidad.



## Posibilidades de réplica en otros contextos

El Sistema se implementó de acuerdo a la NTC ISO 9001:2000, la NTCGP 1000:2009 y la MECI 1000:2005, por lo tanto, cualquier sistema que se vaya a implementar en cualquier entidad tendrá los mismos parámetros. Varía la forma en que se adopten estos lineamientos, razón por la cual este sistema puede ser tomado como modelo. La estrategia de implementación que agregó valor al Sistema de la Alcaldía fue la siguiente:

La conformación de un equipo operativo denominado equipo MECI y un adecuado compromiso de la Alta Dirección; además, la conformación de un equipo intermedio entre estos dos grupos denominado Comité Coordinador de MECI y Calidad.

Muchos de los recursos necesarios para la implementación de un sistema son recursos propios porque se requiere del personal de planta de la entidad.

Actividad	Costo
Capacitación a 25 auditores e integrantes del equipo MECI	20.000.000.00
Aplicativo MECI	50.000.000.00
QF Document	20.000.000.00
Portal Web	20.000.000.00
Piezas publicitarias	15.000.000.00
	8.000.000.00
<b>Total</b>	<b>133.000.000.00</b>

El personal que interviene en el proceso es el siguiente:

De forma directa están involucrados 12 funcionarios de la de la alta dirección, 50 funcionarios entre auditores internos e integrantes del equipo MECI, 4 integrantes del comité coordinador de MECI y Calidad y de forma indirecta 100 funcionarios restantes de la Alcaldía. Igualmente, las áreas involucradas en la implementación del Sistema son todas las que conforma la estructura organizacional.

El sistema se ha divulgado en estos escenarios: Se participó en el primer foro internacional de la calidad, "La calidad, factor de éxito organizacional", los días 27 y 28 de agosto de 2009 en la base área de Rionegro.

Participación con ponencia como experiencia exitosa en el VIII Foro Internacional de Calidad "La sostenibilidad de las organizaciones basadas en procesos eficientes. Un enfoque para la continuidad de los negocios" del año 2010, organizado por el ICONTEC.

# CATEGORÍA DEPARTAMENTAL Y CAPITAL DE DEPARTAMENTO

## **Nombre del Caso:** “La Casa en Orden” Alcaldía Distrital de Barranquilla (Atlántico)

Cuando la Administración del Distrito asumió su mandato en enero de 2008, la Alcaldía de Barranquilla se encontraba en una situación de alta fragilidad, tanto fiscal como institucional. El peso de un alto nivel de endeudamiento, junto con fuertes rigideces en la estructura de gastos e ingresos, resultó en el incumplimiento del Acuerdo de Reestructuración de Pasivos enmarcado en la Ley 550 de 1999, suscrito en 2002 y modificado por primera vez en 2004.

A su vez, la precariedad de las finanzas distritales trajo aparejado un alto costo social debido a la mora en el pago de salarios, pensiones, servicios de salud y una mala prestación de los servicios públicos distritales. Ante esta crítica situación, la Administración del alcalde Alejandro Char Chaljub decide “Poner la Casa en Orden”, siempre en el entendido de que superar la crisis financiera, administrativa e institucional, más que un fin, es un medio para lograr el cumplimiento del plan de inversiones planteado en el “Plan de Desarrollo Distrital”. En otras palabras, mejorar el aparato productivo y la capacidad instalada de la empresa más grande de Barranquilla debía obligatoriamente traducirse en el bienestar de la comunidad y redundar en mejores servicios para los barranquilleros, prestados de manera eficiente y equitativa en todos los sectores de la población.

La experiencia de poner la “Casa en Orden” se circunscribe primordialmente a la revisión de las condiciones básicas de operación de los prin-

EXPERIENCIAS GALARDONADAS CON EL PREMIO  
NACIONAL DE ALTA GERENCIA  
AÑO 2010

cipales sistemas de gestión del gasto y de los ingresos públicos del Distrito, al diseño de una serie de estrategias que condujeran a la estabilidad financiera e institucional y al desarrollo sustentable de la Administración Distrital.

Es preciso notar que tal como ocurre en todas las esferas del comportamiento humano, el proceso de cambio lleva asociado dos componentes primordiales para su materialización: decisión y voluntad. Es por ello que la Administración, y en especial la Secretaría de Hacienda, dependencia desde la cual se timoneó el proceso de cambio estructural y financiero de la actual Administración, partió siempre de la premisa de que por muy crítica que estuviera la situación fiscal y administrativa de la Alcaldía de Barranquilla, era posible poner nuestra "Casa en Orden", porque la viabilidad del proyecto se encontraba sujeta a reformas cuya implementación dependería exclusivamente de decisiones del alcalde y las autoridades administrativas del Distrito, con base en las facultades que el esquema de descentralización de Colombia otorga.

La Administración debía, además, implementar el esquema de estrategias de mejora en el corto plazo generar impactos positivos en la administración de los gastos e ingresos, y el manejo del endeudamiento, ya que eran las principales limitaciones financieras que enfrentaba la implementación del Plan de Desarrollo del Distrito, y que la Dra. Elsa Margarita Noguera de la Espriella, Secretaria de Hacienda, estaba obligada a superar en forma breve, pues las necesidades de la población no daban espera a un programa de saneamiento fiscal largo.

Cuando la Administración asumió el poder en Barranquilla, en enero de 2008, heredó una situación fiscal frágil. El municipio tenía una deuda de \$334.000 millones y cuentas por pagar que ascendían a \$148.000, para un total de \$482.000 millones. La acumulación de pasivos corrientes era tan alta que la situación era inmanejable. El ordenamiento del gasto estaba en manos de los jueces debido a 504 procesos ejecutivos con embargos en cuentas bancarias y en la fuente misma de los ingresos, incluyendo más de 3.160 procesos de otros tipos. También tenía un enorme costo social que se deri-

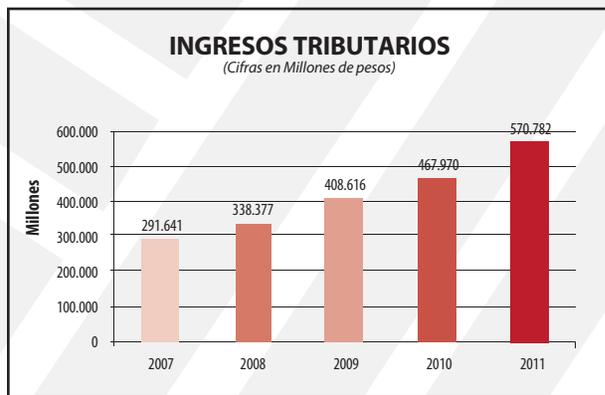
vaba en la mora en el pago de las mesadas pensionales, nóminas, salud, pensión y demás parafiscales.

La red hospitalaria no era viable en términos fiscales ni financieros, ya que debía cuatro salarios mensuales, primas, bono de Navidad y demás aportes de nómina. Como era de esperar, el municipio hacía frente con protestas y paros diarios de acreedores y sindicatos. Todo lo anterior, con un marcado deterioro en los indicadores de bienestar social de la ciudad. En esta situación, el sector financiero obviamente tampoco estaba dispuesto a conceder créditos nuevos.

El amplio conjunto de acciones llevadas a cabo a través de la Secretaría de Hacienda logró recuperar el control sobre las finanzas públicas. Entre las acciones emprendidas en el área fiscal se destacan aquellas orientadas a: i) incrementar los ingresos; ii) racionalizar los gastos de funcionamiento; iii) reducir la deuda; iv) modificar el acuerdo de pasivos, y v) reducir los procesos judiciales y pasivos contingentes. Estas medidas han resultado en un desempeño fiscal muy favorable.

Incrementar los ingresos: los ingresos totales (incluyendo transferencias) subieron en 129% entre 2007 y 2011, pasando de \$661.000 millones a \$1.512.000 millones. Las transferencias de la Nación presentaron un incremento del 66% entre 2007-2011 pasando de \$268.000 millones a \$444.000 millones; el incremento en los ingresos tributarios entre el 2007 y 2011 fue del 96%, pasando de \$292.000 millones a \$571.000 millones, representados principalmente en los impuestos de industria y comercio y predial unificado; el incrementos en los ingresos no tributarios fue de 144%, pasando de \$37.000 millones a \$91.000 millones.

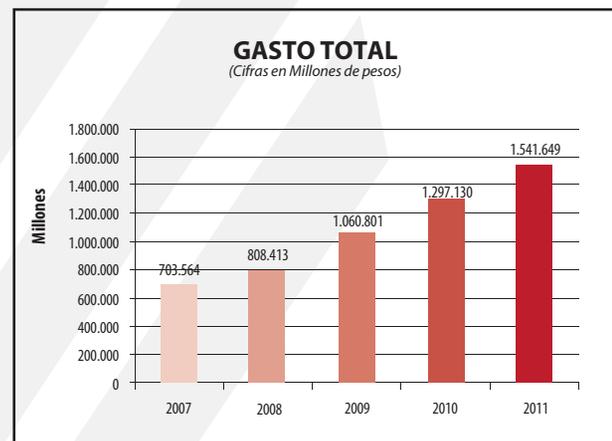




Racionalización del gasto: los gastos totales del Distrito entre las vigencias 2007 y 2011 se incrementaron en un 119%, pasando de \$704.000 millones a \$1.542.000 millones. Este incremento es represen-

tado principalmente en inversión, puesto que para ese periodo el incremento por inversión ascendió el 165%, pasando de \$530.000 millones a \$1.407.000 millones. La utilización eficiente de los ingresos públicos se pudo dirigir a la inversión social; en las gráficas siguientes se pueden apreciar los incrementos en la inversión por sector, presentando una variación neta positiva del 165% en el periodo correspondiente a las vigencias 2007 a 2011. Por otra parte, se mantuvieron bajo control los gastos de funcionamiento, pasando de \$111.000 millones a \$119.000 millones, así que solamente subieron en un 7%, entre el 2007 y 2011.

También se debe resaltar la reducción de los pagos por concepto de servicio de la deuda conforme a las políticas de austeridad fiscal encaminadas a controlar el gasto público.



**ALCALDÍA DISTRITAL DE BARRANQUILLA**  
**SECRETARÍA DE HACIENDA**  
**COMPARATIVO INVERSIÓN**  
**VIGENCIAS 2007-2011**

SECTOR	2007	2008	Δ	2009	Δ	2010	Δ	2011	Δ	Δ 2011 VS. 2007
<b>Total Inversión</b>	<b>530.004</b>	<b>610.877</b>	<b>15%</b>	<b>937.883</b>	<b>54%</b>	<b>1.170.600</b>	<b>25%</b>	<b>1.406.936</b>	<b>20%</b>	<b>165%</b>
Educación	211.682	228.833	8%	286.278	25%	336.058	17%	418.108	24%	98%
Salud	136.235	186.720	37%	204.464	10%	273.547	34%	305.031	12%	124%
Infraestructura	61.320	76.229	24%	98.820	30%	174.849	77%	235.728	35%	284%
Agua Potable y Saneamiento Básico	11.195	9.446	-16%	33.870	259%	42.915	27%	68.616	60%	513%
Deporte	1.330	1.544	16%	3.949	156%	9.943	152%	29.207	194%	2.096%
Cultura	1.015	1.158	14%	4.855	319%	7.338	51%	10.215	39%	906%
Ambiental	10.643	7.775	-27%	58.304	650%	59.866	3%	104.014	74%	877%
Social	15.535	6.919	-55%	14.190	105%	25.849	82%	26.804	4%	73%
Fortalecimiento Institucional	11.949	24.150	102%	77.725	222%	67.159	-14%	93.803	40%	685%
Otros Sectores	8.238	9.569	16%	45.769	378%	52.785	15%	62.413	18%	658%
- Saneamiento Fiscal	60.862	58.533	-4%	109.660	87%	120.292	10%	52.998	-56%	-13%

Reducir la deuda: la deuda pública en relación de los ingresos se redujo significativamente entre 2007 y 2011. El saldo de esta deuda pasó de \$482.426 millones a \$370.048 millones durante los últimos cuatro años, lo cual corresponde a una disminución de 23% en términos nominales. Como los ingresos del Distrito aumentaron en esta época, también se incrementó la capacidad de pagar la deuda. Por lo tanto, cuando se compara el *stock* de la deuda con los ingresos se observa un patrón muy favorable.

Modificar el acuerdo de pasivos: el Distrito obtuvo beneficios importantes a través de la modificación del Acuerdo de la Reestructuración de Pasivos (ARP) en diciembre de 2008. Con ella se garantizó la ejecución del ARP. La modificación del acuerdo de acreedores, en cuanto a la ampliación de plazos y menor costo de los pasivos reestructurados, ha permitido una menor presión sobre el flujo de recursos recibidos y distribuir en el tiempo los pagos.

Se incorporó el pago de las nuevas acreencias generadas con posteridad al acuerdo. El servicio de la deuda del nuevo empréstito de saneamiento fiscal fue incluido en el escenario financiero. Además, se renegociaron las condiciones de la deuda pública, lo cual generó un ahorro por menores tasas de interés de \$18.000 millones. Finalmente, la modificación liberó recursos de ingresos de libre destinación y del SGP de libre propósito para hacer inversión, lo cual representó la suma de \$395.879 millones.

Procesos judiciales y pasivos contingentes: también se logró reducir los procesos judiciales contra el Distrito entre 2007 y 2011 a través de un plan para asumir la defensa judicial del Distrito de Barranquilla. A través de una reestructuración de la Oficina Jurídica se tomaron varias medidas, entre las principales se enuncian las siguientes: i) se identificaron todos los procesos iniciados en contra el Distrito, dándoles mayor importancia a los procesos ejecutivos, los cuales tienen un mayor impacto sobre las finanzas del Distrito; ii) se calculó el pasivo contingente vinculado con los procesos judiciales; iii) se conformó un equipo especial de abogados dedicados única y exclusivamente a la defensa del Distrito en los procesos ejecutivos; y iv) se implementaron varios

sistemas de información y control en los juzgados y tribunales, los cuales les permiten ejercer una defensa más rápida y precisa.

A fines de diciembre de 2011 el Distrito tenía 2.208 procesos judiciales, los que, en caso de que todos fallaran desfavorablemente, le costarían \$51.960 millones. Con las medidas que ha venido implementando la Oficina Jurídica, el pasivo contingente del Distrito se ha logrado reducir de manera importante, lo que demuestra que los procesos en contra del Estado se ganan en la medida que se haga una buena defensa de los mismos. Sin embargo, el pasivo contingente actual constituye un riesgo importante, ya que equivale al 4.6% de los ingresos corrientes.

El proceso de recuperación de títulos judiciales se inició con un exhaustivo ejercicio de depuración con el Banco Agrario, las distintas empresas contribuyentes de Barranquilla y los diferentes Juzgados, con lo que se obtuvo la identificación y ubicación exacta de todos los dineros de propiedad del Distrito que se encontraban depositados en títulos judiciales a favor de distintos procesos ejecutivos.

Una vez surtida esta etapa se procedió a solicitar el desembargo en los procesos que ya estaban terminados, pero que no había sido levantada la medida cautelar y por ende se continuaban constituyendo títulos, requiriéndose el levantamiento de la medida cautelar y la respectiva devolución de los excedentes o remanentes en aquellos procesos que no estaban terminados pero que ya el monto de la medida cautelar estaba cubierto, incluso en exceso. De esta forma se lograron recuperar en el cuatrienio depósitos judiciales por \$79.080 millones.

Dado que la situación fiscal y de pasivos había mejorado, el Distrito obtuvo en octubre de 2010 una calificación de riesgo de AA- con una perspectiva positiva, por parte de Fitch Ratings (un afiliado de Duph and Phelps); la última calificación fue la otorgada el 10 de enero de 2012 por la calificadora BRC Investor, S. A. la cual fue de BBB+ (con perspectiva positiva).

El éxito demostrado hasta el momento en la implementación de la agenda de modernización y

saneamiento fiscal del Distrito de Barranquilla se debe a una serie de factores, que constituyen los principales aprendizajes:

-  Visión de mediano y largo plazo.
-  La responsabilidad fiscal y la modernización del sector público no son fines en sí mismos, son condiciones necesarias para superar la pobreza, incrementar competitividad y restablecer la confianza de la ciudadanía en sus gobernantes.
-  Confianza en lo público.
-  Conciliación de objetivos de índole social y económica.
-  Pragmatismo con respecto al modelo de desarrollo.
-  Énfasis en la equidad y no en el asistencialismo.
-  La crisis como oportunidad.
-  Resultados en el corto plazo.
-  Gran apoyo del gobierno central.

## ASPECTOS PARA DESTACAR QUE HACEN EXITOSA LA EXPERIENCIA

### Innovación, creación o adaptación de la tecnología administrativa

“Poner la casa en orden” implicó la toma de una serie de decisiones críticas y cambios estructurales desde los siguientes puntos estratégicos:

Administración tributaria: las acciones en el área tributaria durante los dos primeros años de la gestión de la nueva administración se agrupan en las siguientes áreas: i) consolidación de la soberanía tributaria al anularse la concesión del recaudo a terceros; ii) modernización del área tributaria; iii) reforma del estatuto tributario; iv) actualización catastral; y v) fortalecimiento de la administración de impuestos. En conjunto, estas acciones han resultado en una mejora significativa en la recaudación de impuestos, equivalente a un aumento nominal del 96% entre 2007 y 2011. Más aún, dichas acciones han contribuido a un mayor cumplimiento con las obligaciones tributarias de parte de los contribuyentes no solo en función de las mejoras en los programas de control tributario (fiscaliza-

ción y cobro), sino también como resultado de una mayor credibilidad en las instituciones fiscales.

Administración financiera: en enero de 2008 se enfrentó una situación crítica debido a que existía total desorden administrativo, tecnología obsoleta, información deficiente al extremo que no se conocía el importe de deuda flotante y mucho menos a quiénes se les debía existían varios contratos para un mismo registro presupuestal y los acreedores tenían que solicitar su pago adjuntando ellos mismos la documentación que demostrara cuánto y por qué se les debía.

Por lo expuesto, fue necesario que la Administración realizara una total reestructuración interna y cambios radicales de sus procedimientos, entre los que se destacan:

- El Sistema Integrado de Administración Financiera e implementación de nuevos *softwares* para mejorar el manejo de la información y creación de bases de datos: se efectuó un acuerdo con el Departamento del Atlántico para que permitiera la utilización de su Sistema Integrado de Administración, denominado ‘Atlantis’, de tal forma que cualquier mejora que se desarrollara en el Distrito de Barranquilla actualizara también el sistema del Departamento o viceversa, para mantener entre ambos una sola versión del sistema.
- Centralización de las funciones críticas en la Secretaría de Hacienda: se realizó un diagnóstico detallado a cada una de las dependencias del Distrito referente tanto a los procesos administrativos como a las funciones del personal que trabaja en ellas. Como efecto de los diagnósticos, centralizó en la Secretaría de Hacienda las funciones de elaboración del registro presupuestal y contable de compras y contrataciones, el almacén de bienes y las autorizaciones de pago a la fiducia, de tal forma que toda compra se verifique en la Secretaría de Hacienda para validar que se cumplan los objetivos propuestos y se cuente con presupuesto.

Gestión del talento humano: el Distrito de Barranquilla comprende la Administración Central, cinco entidades descentralizadas y cinco alcaldías locales. La Administración central cubre las dos gerencias y siete oficinas que dependen del despacho del alcalde, así como doce secretarías distritales.

La presente nota se concentra en los empleos de carrera, de libre nombramiento y remoción y los temporales, incluidos en la nómina de la Alcaldía, excluyendo los empleos de período fijo (elección popular) y al personal de carrera docente, dependiente del Distrito, cuya nómina se maneja directamente desde el Ministerio de Educación a nivel del gobierno central.

Proceso de reestructuración administrativa: según la Gerencia de Gestión Humana (GGH), la Alcaldía de Barranquilla cuenta con un total de 1.149 cargos de planta autorizados al nivel de la Administración central. Esta planta incluye 215 empleos administrativos de la Secretaría de Educación y 93 de la Secretaría de Salud. Asimismo, dependen del Distrito 65 bomberos y 57 empleos de inspecciones y comisarías. Este número de posiciones en la Administración central se determinó luego de la reestructuración de diciembre de 2008, pasando de 1.620 cargos entre Administración central y descentralizada a 1.231 gracias, entre otros, a la liquidación de 8 entes que producían pérdidas para el Distrito.

El objetivo de la reestructuración fue hacer más eficiente el sector público y enfocarse en mejorar su gobernabilidad. A un año y medio de su implementación, la reorganización administrativa ha permitido al Distrito reenfocar sus recursos humanos y la administración y manejo de las funciones del personal público.

En lo que respecta a la distribución del personal por tipo de vinculación, el 49% era de carrera, gozando de estabilidad en el cargo, seguido por personal en provisionalidad (35.8%) y de libre nombramiento y remoción (8.7%).

Una de las reformas más importantes que se buscó con la reestructuración administrativa del Distrito fue un cambio radical en los perfiles de personal. El diagnóstico de planta identificó –con el

cruce de perfiles y requerimientos de personal– la necesidad de su profesionalización. Para ello se modificaron los perfiles de las posiciones dentro de la estructura de la Administración y se definió la disminución del nivel asistencial y el incremento del nivel profesional y técnico de la planta.

Mientras que en diciembre de 2008 el 58% del personal se ubicaba en el nivel asistencial, este porcentaje bajó al 13%, incluyendo principalmente auxiliares administrativos y otros cargos, como bomberos. La distribución de funcionarios según su nivel jerárquico luego de la reestructuración se complementa con el 43% de ellos en el nivel técnico, un 31% en el nivel profesional y el 13% restante en los niveles directivo y asesor.

Los costos de la reestructuración: un aspecto clave en el análisis del gasto en personal del Distrito de Barranquilla es el impacto que ha tenido el proceso de reestructuración en la posición fiscal del Distrito. Si bien puede considerarse una buena medida aumentar el nivel de profesionalización a través de un recambio de personal, los costos de las desvinculaciones en el sector público suelen ser muy altos. En el caso de Barranquilla, se han logrado importantes ahorros.

## Resultados e impacto

La importancia de poner la casa en orden se basa fundamentalmente en que una mejor gestión pública permite un mejor aprovechamiento de los recursos físicos, financieros y humano para la consecución de los bienes y servicios de que carece la comunidad. En este sentido la racionalización del gasto a través de políticas de mejoramiento en las áreas misionales como recursos humanos, financiera y gestión de tecnología ha permitido en los diferentes sectores cambios radicales en los sectores de educación, salud e infraestructura, lo cual se evidencia en el incremento de indicadores de calidad, cobertura y eficiencia.

## Sustentabilidad en el tiempo

Los servidores públicos integrales que piensan y lideran procesos de transformación, como el

evidenciado en Barranquilla, deben tener dentro de su agenda de trabajo el desarrollo de mejores prácticas que permitan la permanencia en el tiempo de los logros alcanzados. Hoy por hoy, cualquier actuación positiva dentro de la gestión pública, por buena que sea, pierde su verdadero sentido si no es capaz de ser sostenible. Por eso las estrategias para poner la casa en orden también incluyen un componente de socialización y aprehensión por parte de todos los integrantes de la sociedad y del Gobierno de la importancia de mantener los principios éticos de eficiencia y transparencia en el gasto, para disponer de recursos que financien la provisión de bienes y servicios públicos con calidad.

Hoy, el mayor desafío del proceso de reforma de Barranquilla es su continuidad una vez concluido el período de gobierno de esta administración. Es importante garantizar la sostenibilidad de las acciones de modernización y saneamiento, por lo que la actual Administración, y en especial la Secretaría de Hacienda como principal eje para la consecución de los recursos para el desarrollo de la ciudad, se ha encargado de generar institucionalidad no solo de las estrategias implementadas, sino del modo como estas son llevadas a cabo para que no sea revertido con facilidad el proceso.

En conclusión, se puede afirmar que a dos años y medio de emprendida la gestión, se trabaja por la continuidad y respeto a las reformas que requieren del establecimiento de ciertos mecanismos institucionales orientados a establecer incentivos y sanciones que refuercen la obligación de dar continuidad a los principios fiscales y reformas administrativas adoptados por esta administración.

El establecimiento de normas internas aprobadas por el Concejo Municipal destinadas a dar estabilidad y obligatoriedad a los nuevos procesos de administración financiera, tributarios, de compras y de recursos humanos hace más difícil que una nueva administración pretenda dejarlas de lado para regresar a prácticas ineficientes. La estabilización de la planta administrativa y su capacitación crean rutinas de gestión que luego se hacen difíciles de romper. El establecimiento de metas fiscales que son compartidas y apoyadas por los ciudadanos incrementa los costos de cambiarlas para cualquier nueva autoridad que pretenda hacerlo.

### **Posibilidad de réplica en otros contextos**

Durante la implementación de esta experiencia de buenas prácticas para el área de saneamiento fiscal y modernización del sector público, la Administración distrital ha contado con el apoyo permanente de

Gobierno Nacional  
Gobierno Departamental  
Banco Mundial.

El principal valor agregado de este tipo de experiencias es que no se necesitan recursos adicionales para su implementación, basta con la correcta asignación de los ya disponibles y la organización del trabajo de un equipo de funcionarios interdisciplinarios que lograron poner la casa en orden, en particular el equipo de la Secretaría de Hacienda conformado por 130 funcionarios (despacho de Hacienda y sus dependencias y la gerencia de ingresos), y funcionarios del resto de la Administración que nos acompañaron en las gestiones tendientes a reestructurar fiscal e institucionalmente la Alcaldía.

**EXPERIENCIAS GALARDONADAS CON EL PREMIO  
NACIONAL DE ALTA GERENCIA  
AÑO 2010**

## **CATEGORÍA NACIONAL**

**Nombre del Caso:** "Proyecto Estratégico de Cooperación PEGASO" - Corporación de la Industria Aeronáutica



La experiencia consiste en presentar la estrategia utilizada para el fortalecimiento de la Industria Aeronáutica Colombiana mediante la suscripción en el 2006 de un convenio llamado Pegaso, el cual fue suscrito con la Fuerza Aérea Colombiana, en donde se han realizado labores conjuntas en aprovechamiento de las capacidades, tecnología y talento humano, generando un factor de transformación que han permitido la realización de proyectos de innovación que han fortalecido e impulsado nuestra industria aeronáutica nacional y obtenido resultados significativos en el incremento de capacidades aeronáuticas, aumento del alistamiento de las aeronaves, importantes ahorros en el país y generación de empleo.

Una de las políticas para impulsar la industria aeronáutica nacional fue establecer una alianza estratégica para desarrollar labores conjuntas entre la Corporación de la Industria Aeronáutica (CIAC) empresa del Estado adscrita al Ministerio de Defensa, y el Comando Aéreo de Mantenimiento (CAMAN) unidad de la Fuerza Aérea encargada de realizar el mantenimiento mayor a algunas aeronaves y componentes empleados por la aviación militar nacional.

El objeto del convenio Pegaso, Ministerio-FAC y la CIAC es prestar conjuntamente los servicios de mantenimiento, reparación y apoyo logístico aeronáutico, con el propósito de optimizar la gestión y los resultados de la aviación en el sector de la Defensa, ampliar la capacidad actual para reparar componentes del inventario aeronáutico de la fuerza pública, en el sector del Gobierno y la aviación general, así como impulsar el desarrollo de la industria aeronáutica nacional. Con esta unión se aprovecharían y explotarían las capacidades de cada entidad, obteniendo economías de escala, reducción de tiempos de respuesta a los requerimientos e incremento en la calidad de los trabajos realizados.



El convenio Pegaso ha sido una experiencia exitosa que ha fomentado los procesos de innovación, creación y adaptación de tecnologías operativas y administrativas, logrando el máximo de aprovechamiento de los recursos técnicos, materiales, humanos y financieros, generando los resultados que ha continuación se muestran.

La CIAC antes del 2006, se dedicaba exclusivamente al mantenimiento aeronáutico y zona franca; mediante la suscripción del convenio Pegaso el 28 de junio del 2006, se inició una estrategia logística conjunta para atender necesidades de mantenimiento, fabricación, modernización, investigación, desarrollo

y ampliación de servicios aeronáuticos asociados, con el fin de impulsar la industria aeronáutica nacional, que en el desarrollo de este trabajo se sustentan.

A partir del trabajo realizado por el personal de la Corporación en conjunto con el convenio Pegaso y las alianzas con diversos proveedores y entidades de investigación, se ha logrado ampliar conocimientos para el desarrollo de la ingeniería local con estándares internacionales, incrementando las capacidades en los talleres de reparación aeronáutica de 189 a 645 en el 2010, y la reparación de 1.780 elementos reparados a 3.211 durante la vigencia de 2009, lo cual representa un 80% de incremento respecto al año 2008 en la capacidad de producción; aumento de los ingresos de la corporación de \$27.268 millones a \$79.799 millones en el 2009, y un incremento de 248 empleos generados a 472, aprovechándose así la mano de obra colombiana, evitándose el envío al exterior de los elementos que requerían reparación. Así mismo, en relación con los costos, nuestro principal cliente, la Fuerza Aérea Colombiana, obtuvo aproximadamente ahorros en reparación aeronáutica de nueve mil millones de pesos.

Adicionalmente, el crecimiento en el nivel de contratación en un 32%, en relación con la vigencia anterior; la transformación en los resultados financieros, pasando de nivel de pérdida a un porcentaje de crecimiento sostenible de 263% en relación con la vigencia anterior; la adquisición de nuevas capacidades de reparación.



## ESTRATEGIA PEGASO PARA EL IMPULSO DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA NACIONAL

En la actualidad, la CIAC por intermedio del convenio Pegaso está adelantando una gestión que le está apuntando a generar un factor de transformación, de innovación y desarrollo tecnológico, gracias a la decisión política y visionaria del alto gobierno en alianza con la Fuerza Aérea Colombiana y en particular al norte estratégico establecido por el Ministerio de Defensa enmarcado dentro de la política de consolidación de seguridad democrática.

La experiencia dio inicio como se explica a continuación mediante las capacidades mencionadas. Los siguientes son componentes estratégicos logísticos para impulsar de la Industria aeronáutica Nacional (ver esquema).



La CIAC, S. A. mediante el convenio Pegaso, alineada con su misión y visión, ha establecido cinco componentes estratégicos logísticos que aportan a las capacidades para la industria aeronáutica en términos de mantenimiento aeronáutico, fabricación de aeronaves, modernización de aeronaves, servicios asociados e investigación.



En cuanto al mantenimiento aeronáutico, se están desarrollando mantenimientos de motores a nivel DEPOT (T 700 T53-PT6-J85- J69), mantenimiento de sistemas hidráulicos, aviónica en las áreas de electrónica, instrumentos, eléctricos, mantenimiento a los controles de combustible, componentes dinámicos y estructuras aeronáuticas; Inspecciones estructurales, pruebas NDT, Mantenimiento de las palas del helicóptero UH-60, láminas, equipos y componentes de aviónica y eléctricos Mantenimiento mayor aeronaves PDM C-130 Casa CN-235- casa 212, OV 10 entre otros. Además, se están desarrollando nuevas capacidades en el montaje y mantenimiento de equipos y componentes de aviónica y electrónicos de las aeronaves de la fuerza pública que permiten una navegación segura y confiable en el desarrollo de sus operaciones.



En cuanto a la fabricación de aeronaves:

Con el proyecto de fabricación y ensamble del avión de entrenamiento para la FAC, la CIAC ha implementado una planta de producción de aviones para Colombia donde se están fabricando veinticinco (25) unidades, aeronavegables, que serán entregadas a la FAC para renovar sus equipos de instrucción de vuelo. El avión fabricado es el Synergy T-90 Calima fabricado con materiales compuestos (fibra de carbono y fibra de vidrio).

Así mismo, se inició la producción de blindajes aeronáuticos cuyo objeto es el montaje de una línea de producción para desarrollar sistemas de protección balística, curvado y laminado de vidrios con la respectiva transferencia de tecnología al país. Adicionalmente, se está iniciando la fabricación de componentes y partes de los trenes de aterrizaje del EMB-312 (Tucano), y recientemente se firmó la carta de intención de Colom-

bia en la participación del desarrollo y fabricación del avión KC-390 de Embraer, donde Colombia participara en fabricación de partes aeronáuticas de este avión.



Otra estrategia es la modernización, en la que la Corporación está desarrollando la recepción de transferencia de tecnología y desarrollo de ingeniería de los proyectos Offset, en donde actualmente se está participando en la implementación de la capacidad de modernización de los aviones T-27 (Tucano) en Colombia, proyecto en el que la CIAC es la receptora con el cambio estructural de los planos, cambio de los trenes de aterrizaje y modernización de la cabina de aviónica. En este proyecto se incluye entre otros Capacitación de Ingenieros y Técnicos, Asesoría Técnica, Accesoría Comercial por quedar la CIAC con la certificación de único taller reparador T-27 a nivel mundial.

Investigación y desarrollo tecnológico: la CIAC está desarrollando dos proyectos de investigación y desarrollo:

Desarrollo de actividades científicas y tecnológicas necesarias para el proyecto de “desarrollar e imple-

mentar un sistema sostenible de observación aérea con aeronaves no tripuladas”

Desarrollo de actividades científicas y tecnológicas necesarias para el “proyecto de investigación y desarrollo de materiales compuestos para estructuras aéreas y sus procesos”.



Servicios aeronáuticos asociados:

Se está gestionando la ampliación de la Zona Franca al Comando Aéreo de Mantenimiento, que le permitirá a la industria aeronáutica colombiana, representada por esta corporación, buscar las sinergias corporativas y empresariales de una forma eficiente y productiva, aprovechando las capacidades de los procesos industriales aeronáuticos actualmente desarrollados, lo que potenciará la generación de nuevos negocios como resultado de los programas Offset que se adelantan a través del Ministerio de Defensa. Igualmente, se está realizando montaje de un simulador de vuelo.

Importantes aprendizajes se han obtenido de manera conjunta, impactando los resultados positivos de manera conjunta en el mejoramiento de la cobertura, eficiencia, y eficacia, que redundan en beneficios económicos para el país, para el impulso de la industria aeronáutica mediante

Aporte en alistamiento de las aeronaves FAC, fortalecimiento del mantenimiento nivel III, aumento de las capacidades CAMAN-CIAC, aprovechamiento de los Offset. Desarrollo de proyectos de innovación, transferencia de tecnología, ahorros y disminución de tiempo por trabajos en el país, economías de escala en las adquisiciones, generación de empleo, inversión de utilidades de la CIAC a beneficio de Pegaso, creación de nuevas unidades de negocio.

La Fundación Logyca otorgó el 5 de mayo del 2010 el Premio Logyca a la Colaboración como Estrategia de Innovación en la Red de Valor, mediante el Proyecto Estratégico Logístico de Cooperación Pegaso para el Impulso de la Industria Aeronáutica Nacional. Reconoció a la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana (CIAC) como una empresa sobresaliente por su pensamiento estratégico y liderazgo en la eficiencia de la Red de Valor, teniendo en cuenta factores como la colaboración entre socios de negocios, la innovación y la orientación al consumidor final.

Los contratos celebrados estuvieron enfocados al apoyo logístico aeronáutico de la fuerza pública. Con servicios de inspección mayor a aviones medianos y livianos en general, se mantuvo su aeronavegabilidad y se atendieron las garantías derivadas. Igualmente, se suministraron servicios de horas-hombre de especialistas; inspección no destructiva; servicios de nacionalización, importación y exportación, que se extendieron a SATENA y el sector privado. Este esfuerzo se resume en la ejecución para el 2008 de contratos por valor de \$54.846 millones, para el 2009 de contratos por valor de \$79.799 millones y para lo transcurrido del año 2010 de contratos por valor de \$ 57.834.726 millones.

A partir del trabajo realizado por el personal de la Corporación en conjunto con el convenio Pegaso y las alianzas con diversos proveedores y entidades de investigación, se ha logrado ampliar conocimientos para el desarrollo de la ingeniería local con estándares internacionales, incrementando las capacidades en los talleres de reparación aeronáutica de 189 a 645 en el 2010, y la reparación de 1.780 elementos reparados a 3.211 durante la vigencia de 2009, lo cual representa un 80% de incremento respecto al año 2008 en la capacidad de producción; aumento de los ingresos de la corporación de \$27.268 millones a \$79.799 millones en el 2009, y un incremento de 248 empleos generados a 472, aprovechándose así la mano de obra colombiana, evitándose el envío al exterior de los elementos que requerían reparación. Así mismo, en relación con los costos, nuestro principal cliente, la Fuerza Aérea Colombiana, obtuvo aproximadamente ahorros en reparación aeronáutica de nueve mil millones de pesos.

La suscripción del convenio Pegaso en los primeros dos años, 2006, 2007, obtuvo en parte resistencia al cambio por parte del personal, debido a la falta de existencia de procedimientos complementarios para su buen desarrollo, así como a la falta de la infraestructura para aumentar las capacidades de mantenimiento, fabricación, modernización de servicios aeronáuticos asociados e investigación y desarrollo. Sin embargo la Gerencia de LA CIAC realizó una campaña de concientización al personal sobre la necesidad del país de hacer industria a beneficio de la Industria Aeronáutica Nacional. igualmente gracias a su divulgación y sus resultados, el alto gobierno ha apoyado presupuestalmente a la Fuerza Aérea, razón por la cual se han complementado las capacidades CIAC y CAMAN.

## ASPECTOS PARA DESTACAR QUE HACEN EXITOSA LA EXPERIENCIA



### Innovación, creación o adaptación de tecnología administrativa

A partir de la suscripción del convenio Pegaso en el 2006, la CIAC ha desarrollado nuevas capacidades y servicios, como mantenimiento, fabricación, modernización, investigación y desarrollo y ampliación de servicios aeronáuticos, redundando en la innovación de la tecnología administrativa mediante mejores métodos, herramientas, procedimientos y acciones que agilizan el desarrollo de los procesos, optimizan la coordinación de los procedimientos, permitiendo de manera conjunta el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales en instalaciones,

bancos y herramientas, manuales técnicos, financieros demostrado.

Este convenio de cooperación apoya la optimización de los recursos disponibles para mejorar el alistamiento de las aeronaves, su fabricación e impulsar la investigación, innovación y desarrollo tecnológico y así contar con un mayor número de equipos para el alistamiento de las aeronaves en las operaciones propias y conjuntas.

La CIAC, S. A. mediante Pegaso, le ha apostado a este proceso de transformación como factor positivo e impulsor de la industria aeronáutica colombiana, aprovechando los beneficios de los Offsets (acuerdos de cooperación industrial), integrando las capacidades instaladas de la fuerza pública y de las empresas privadas, así como del Centro Nacional de Mantenimiento Conjunto (CNMC) aunando esfuerzos conjuntos, y está registrando un momento estratégico e histórico del cual hoy somos partícipes para hacer realidad el sueño de ver crecer de forma sostenible en el liderazgo de la industria aeronáutica colombiana.

### Resultados e impacto

Realización de importantes alianzas, convenios y memorando de entendimiento con entes públicos y privados.

La relación de componentes reparados del 2006 al 2010 presentó un incremento de 169%.

Las ventas aumentaron el 193% con la contratación.

Incremento de la participación de la Fuerza Aérea en un promedio de 71% frente a la contratación con la CIAC.

Disminución de la duplicidad de esfuerzos en capacidades e inversiones, trabajando de manera conjunta MD-CIAC-FAC. Inversiones por parte del Ministerio, al igual que las inversiones por parte del gobierno americano por más de 30 millones de dólares. Con los excedentes financieros de la CIAC se invirtió en el 2009 para la Fase I Proyec-

to PDM C-130 la suma de \$1.052.000.000 y para el 2010 una inversión de \$1.130.400.000 al Proyecto PDM C-130 Fase II.

Aumento de las capacidades de los talleres para Pegaso de 189 hasta 645.

Generación de empleo del 2007 al 2010, aumento del 272%, impactando positivamente el desarrollo del talento nacional, contando con más de 150 proveedores nacionales que impulsan la industria aeronáutica colombiana.

Obtención de procesos de calidad conjuntos certificados, garantizando la calidad de los servicios ofrecidos.

Disminución del tiempo de respuesta a las necesidades de la fuerza pública. Ahorros de mantenimiento nivel depot en el exterior, caso mantenimiento longeros C-130 en el 2009, casa 235 y casa 212 y OV-10 para 2010 en \$9.092 millones. Ahorros a las fuerzas por la utilización de la Zona Franca por valor de 1321 millones.

Aumento de la infraestructura aeronáutica del país al desarrollo de la aviación (taller de servos, T-53, T-700, materiales compuestos, fábrica de aviones, calibración).

Aumento de las capacitaciones para el personal en varios talleres de Pegaso y en fábrica de aviones, para mantener y aumentar sus capacidades.

Mejoramiento del sistema de planear las compras de repuestos facilitando la estimación de los requerimientos. Optimización de la capacidad de adquisición de repuestos para la reparación y el mantenimiento de componentes a través de contratos efectuados por la CIAC.

Aporte de alistamiento de las aeronaves de la fuerza pública, aportando el 76% para la fuerza aérea, así mismo; compartir stocks disponibles de partes y repuestos, garantizando su aeronavegabilidad, verificación estructural y mantenimiento de los diferentes componentes de los sistemas del avión, cumpliendo con las condiciones técni-

cas y certificaciones reconocidas a nivel nacional e internacional.

Importantes ahorros para el país por el orden del 70% y disminución de tiempos de respuesta, a continuación se muestra una comparación de un muestreo de unos trabajos realizados

Adopción conjunta de manejo de recursos humanos. Infraestructura, equipos, bancos herramientas y *Know how*. Aprovechamiento las economías originadas en la mano de obra de personal calificado colombiano frente a la extranjera.

### Sustentabilidad en el tiempo

Las condiciones técnicas, económicas y sociales se mantendrán en el tiempo por las inversiones realizadas en donde se adquirieron capacidades de infraestructura, tecnológicas e innovación, las cuales deben mantenerse por los importantes ahorros e innovación que está generando a beneficio del país, así como hay una aptitud halonadora y por la inversión extranjera por las alianzas suscritas con la industria privada de ser la primera industria Aeronáutica. Al igual que el convenio está suscrito hasta junio del 2016, al igual esta el plan estratégico del Ministerio de Defensa están

definidas hasta 2014 y la mega definida hasta el es la siguiente:

### Posibilidad de réplica en otros contextos



Se puede dar cumplimiento cuando las empresas se unen en convenios o *cluster* para desarrollar un mismo objeto, aprovechando las capacidades y fortalezas, aumentando así sus capacidades e infraestructura y talento humano apropiado de manera conjunta.

Así mismo, la gerencia de la CIAC en diferentes contextos ha participado en varios foros y congresos promulgando los beneficios del convenio Pegaso para el impulso y desarrollo del país.

# EXPERIENCIAS REGISTRADAS EN EL BANCO DE ÉXITOS DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA

## AÑO 2010

85

ENTIDAD	NOMBRE DEL CASO
ESE Hospital Manuel Uribe Ángel	Eficiencia Energética y su Impacto en la Gestión Ambiental Hospitalaria
Municipio de Tibasosa (Boyacá)	Implementación de la Escuela de Bellas Artes y Oficios del Municipio de Tibasosa
Empresas Públicas de La Ceja (Antioquia)	Primera Empresa de Servicios Públicos en Colombia certificada en Cuatro Normas por el ICONTEC
Alcaldía Municipal de Chaparral (Tolima)	Fusión Interinstitucional con el Fin de Implementar el Desarrollo y la Paz de la Región del Cañón de Las Hermosas
Alcaldía Municipal de Cajica (Cundinamarca)	Sistema de Información Virtual para el Empleo
Municipio de Paipa (Boyacá)	Operación Central de Biotecnología Reproductiva Bovina
Alcaldía de Arcabuco (Boyacá)	Un Techo Justo para Arcabuco
Institución Educativa Agroambiental y Ecológica Luis Lozano Condoto (Chocó)	De la Minería Artesanal a la Productividad Agropecuaria
Alcaldía Municipal de Ocaña (Norte de Santander)	Escuelas de Formación Artística y Cultural
Gobernación de Risaralda	Proyecto Risaralda Profesional

ENTIDAD	NOMBRE DEL CASO
Secretaría de Transportes y Tránsito - Municipio de Medellín	Proyecto de Mejoramiento Área de Inspecciones de la Secretaría
Instituto Departamental de Salud de Nariño	Sistema de Gestión de la Calidad
Alcaldía de Medellín	Maternidad Segura con Calidad
Municipio de Medellín	Portal de la Ciudad de Medellín
Municipio de Medellín	Escuelas y Colegios de Calidad para la Equidad y la Convivencia
Secretaría de Transportes y Tránsito de Medellín	Centro de Control de Tránsito de Medellín
Gobernación de Antioquia	Sistema Integrado de Gestión de la Gobernación y los Desarrollos Administrativos
Municipio de Pereira	Implementación del Centro de Servicio Oportuno-Atención Integral al Contribuyente de la Alcaldía
Contraloría General del Quindío	Contratación Visible (COVI)
Secretaría de Transportes y Tránsito de Medellín	Reducción de la Accidentalidad por Embriaguez en la Ciudad de Medellín
Secretaría de Transportes y Tránsito- Municipio de Medellín	Modernización y Descentralización de los Servicios de Tránsito y su Aporte al Nuevo Modelo de Movilidad.
Gobernación de Boyacá	Producción Artesanal de Orellanas
Contraloría General de Medellín	Contraloría Escolar
Hospital Pablo VI Bosa ESE	Estrategia Virtual para la Disminución de Filas en la Comunidad Usuaría de los Servicios de Salud
Hospital Pablo VI Bosa ESE	Pensamiento Estratégico y Gerencial Global

ENTIDAD	NOMBRE DEL CASO
Alcaldía Distrital de Barranquilla	Institucionalidad y Construcción de Confianza para una Exitosa Gobernabilidad
Empresa de Transporte del Tercer Milenio (Transmilenio)	Transmilenio Ambientalmente Sostenible
Contraloría General de Caldas	Arquitectura Organizacional para el Control Fiscal
Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones (FONCEP) de Bogotá	Levantamiento y Depuración de Historia Laboral para el Cálculo Actuarial del Pasivo Pensional
Hospital Vista Hermosa I Nivel	Promoción y Prevención de Consumos de Sustancias Sicoactivas en Niños, Niñas y Adolescentes de la Localidad de Ciudad Bolívar
Programa Medellín Digital	Programa Medellín Digital
Alcaldía de Bucaramanga	Programa de Equiparación de Oportunidades en Mi Ciudad la Universidad del Pueblo
ESE Hospital Departamental Santa Sofía de Caldas	La Comunicación como Estrategia Competitiva para la Gestión Pública en Salud
Contraloría General del Municipio de Manizales	Red SIVICOS (Sistema Integrado de Vigilancia y Control Social) para el Control Fiscal Participativo
Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA)	Postulación del Macroproceso Administración de Recursos por Convenios y demás
Departamento del Atlántico	Atlántico Digital
Caja Promotora de Vivienda Militar (CAPROVIMPO)	Vivienda para Discapacitados, una Solución Posible
Policía Nacional-Dirección de Antinarcóticos	Implementación y Mantenimiento del Programa Dependencias Verdes, Sanas, Ecológicas y Sostenibles

ENTIDAD	NOMBRE DEL CASO
Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC)	Módulos Sistematizados al Servicio de la Comunidad
Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC)	Implementación de un Sistema de Monitoreo, Captación y Aprovechamiento de la Precipitación Horizontal
Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC)	Construcción de un Sistema de Información Geográfico Corporativo como Herramienta para el Seguimiento de la Línea Base de los Recursos Naturales
Instituto Geográfico Agustín Codazzi	Generación y Adopción de la Metodología de Desarrollo de Software para la Construcción de Aplicaciones de Sistemas de Información Geográfica
Fuerza Aérea Comando Aéreo de Combate No. 5	Diseño e Implementación del Centro Internacional de Instrucción en Minas Antipersona
Policía Nacional de Colombia	Sistema para Reportar la Pérdida de Documentos o Elementos Extraviados, SIDEZ
Policía Nacional de Colombia	Sistema Comunicaciones Unificadas
Policía Nacional de Colombia	Sistema de Seguimiento y Control de Atención de Casos - SECAD.
Industria Militar (INDUMIL)	Optimización del Proceso de Contratación
Corporación Autónoma Regional de Boyacá (CORPOBOYACÁ)	Proyecto Forestal Comunitario
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	Autoconstrucción Comunitaria, un Aprendizaje de Vida
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	Sofía Plus o SENA sin Fronteras
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	Exposena - Escenario para Vivir las Grandes Transformaciones del Sena

ENTIDAD	NOMBRE DEL CASO
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	Certificación de la Competencia Laboral de los Servidores SENA
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	El Cacao como Producto Dinamizador del Arraigo y Generación de una Cultura Amazónica en un Ambiente de Paz
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	Jóvenes en Proyecto de Paz por Sincelejo
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	El Sistema Integrado de Gestión. Una Herramienta para la Productividad y la Innovación
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	SENA en mi Barrio
Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Programa Gobierno en Línea
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	ICBF, Gestor de Mejores Prácticas Ambientales
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	Fiesta de la Lectura
Policía Nacional de Colombia	Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias
Instituto Nacional de Vías	Viajero Seguro, Vías de la Prosperidad
Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)	Sistema de Gestión de la Calidad, con Acceso Libre por Internet
Servicios Postales Nacionales	Implementación Balance Score Card como Herramienta de Gestión
Armada Nacional, República de Colombia-Fuerzas Militares	Gestión de la Estrategia y Gestión de Riesgos en la Armada
Armada Nacional, República de Colombia-Fuerzas Militares	Programa Formación Integral Humanística

ENTIDAD	NOMBRE DEL CASO
Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional	Acción Social en Línea
Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena, Neiva (Huila)	Sistema Departamental de Áreas Protegidas del Departamento del Huila
Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena, Neiva (Huila)	Cuenca del Río Las Ceibas

# INCENTIVOS OTORGADOS A LAS ENTIDADES GALARDONADAS CON EL PREMIO NACIONAL DE ALTA GERENCIA EN LAS CATEGORÍAS NACIONAL, DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL

## AÑO 2010

- Tres bibliotecas en temas de gestión donadas por la Universidad del Norte.
- Nueve cupos para ingresar a Expogestión 2011, donados por el Centro de Liderazgo y Gestión Expogestión y CEMEX Colombia, S. A.
- Tres cupos para el Programa de Asesoría en Innovación por parte de Systematic Inventive Thinking (SIT) donados por DAVIVIENDA.
- Una beca para un diplomado en la Universidad EAFIT donada por el Grupo FANALCA, S. A.
- Visita a la ciudad de Washington para compartir la experiencia galardonada durante la semana en la cual se discuten las experiencias internacionales del Banco Mundial, donada por la Representación del Grupo Banco Mundial en Colombia.

