

Implementación exitosa de herramientas administrativas de gestión pública en el Instituto para el Desarrollo de Antioquia

Eugenio Prieto Soto

1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

El Instituto para el Desarrollo de Antioquia –IDEA- es un establecimiento público descentralizado adscrito al Departamento de Antioquia, este departamento se encuentra ubicado en el extremo noroccidental colombiano, tiene una extensión de 63.612 Kilómetros cuadrados, tiene una población aproximada de 6.500.000 habitantes, es un territorio montañoso dividido en 125 municipios, su economía se basa principalmente en el desarrollo de los sectores agrícola, caficulator, minero, ganadero e industrial, en su capital Medellín se ubican algunas de las mas importantes empresas del país.

El IDEA fue producto de la iniciativa nacida de un grupo de hombres conscientes de la necesidad de planear y financiar adecuadamente el desarrollo Departamental, es una entidad descentralizada, de fomento y desarrollo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, creada por la Asamblea Departamental de Antioquia mediante Ordenanza 13 de 1964, para atender principalmente a entidades del sector público (no capta ni coloca recursos en el público).

Surgió en un contexto de transformaciones en el país en el ámbito social y político que lo ponían ante un acelerado proceso de urbanización y modernización; en un momento donde las propuestas de desarrollo y conceptos como la planeación hacían su aparición como fundamento de la vida de los países latinoamericanos. Se trataba de crear políticas económicas y sociales que sacaran del atraso y el abandono a amplios sectores de la población.

El IDEA nace como la entidad que debía financiar el progreso del Departamento de Antioquia y sus Municipios a través de la prestación de servicios de captación, colocación y asesoría, en favor de obras de servicio público en el país, de preferencia las de índole regional, las de interés común de varios municipios y las de carácter municipal. La labor realizada por el Instituto, lo presenta como una entidad exitosa, dentro de las Instituciones de la Administración Pública Colombiana y a través del tiempo se constituye como la más grande Institución de fomento y desarrollo nacional, afirmando que trabajar por el desarrollo y bienestar de la comunidad es completamente rentable financiera y socialmente.

En medio de las dificultades de orden macroeconómico y de las continuas transformaciones legales, políticas y sociales que rodean el accionar del IDEA, siempre se han buscado oportunidades en un entorno tan cambiante como el colombiano, estas oportunidades han sido convertidas en verdaderas fortalezas logrando capitalizar en el tiempo los recursos económicos, administrativos y técnicos necesarios para brindar el soporte adecuado a la solución de los problemas más sentidos de la comunidad, los cuales son plasmados en los planes de desarrollo del departamento y de cada Municipio Antioqueño.

El IDEA, ha hecho presencia y acompañamiento en muchos frentes para cubrir las necesidades de la población antioqueña. Desde sus inicios no es exagerado afirmar que el

IDEA como gestor de desarrollo, ha sido partícipe de casi todas las obras de los Municipios Antioqueños: Carreteras, alcantarillados, acueductos, soluciones de vivienda, parques, escuelas, agroindustrias entre otras, han recibido el respaldo de nuestra Institución.

Los efectos positivos que el IDEA ha generado en todo el Departamento de Antioquia desde su constitución como ente de fomento y desarrollo han tenido un fin fundamental: El mejoramiento de la calidad de vida de los Antioqueños.

El Instituto para el Desarrollo de Antioquia tiene un pasado que expresa su compromiso con el desarrollo del Departamento, y un futuro promisorio que pretende irrigar sus beneficios a otros departamentos y municipios colombianos.

Es así, como el Instituto conciente de que toda empresa exitosa, tiene que ser dinámica y por tanto debe asumir conductas de protagonista activo, que le permitan mayor competitividad y permanencia, y entendiendo que toda organización moderna que quiera permanecer en el mercado, debe estar al tanto de los requerimientos, necesidades y expectativas del cliente, decidió apoyarse en un estándar internacional de calidad como un mecanismo de competitividad, productividad y mejoramiento continuo de los procesos y servicios.

2. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.1. ANTECEDENTES: En cumplimiento del mandato constitucional establecido en el Artículo 269 y con la entrada en vigencia de la ley 87 de 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado, el Instituto avanzó en la estructuración de un esquema organizacional basado en planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, estableciendo la calidad, la eficiencia y la eficacia como elementos de su cultura organizacional.

Teniendo en cuenta esta directriz normativa, el Instituto constituyó una oficina en el mas alto nivel directivo encargada de coordinar el Sistema de Control Interno cuyas responsabilidades serian controlar la efectividad de los métodos y medios adoptados para proteger los recursos, promover la exactitud y confiabilidad de la información financiera y administrativa, apoyar y medir el cumplimiento de los programas y comprobar la racionalidad de las operaciones en todas las actividades encaminadas al cumplimiento de la misión Institucional, enmarcados en los principios de moralidad, economía, celeridad, eficiencia, equidad y eficacia.

A partir del año 2001, el Instituto cambió la metodología de planeación estratégica basada en el análisis de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), por la herramienta de Planeación Estratégica Situacional que consiste en determinar un problema principal o Macroproblema, sus síntomas y sus causas, y a partir de ahí, proponer estrategias para eliminar o aminorar las causas y las actividades o acciones concretas para realizar en el período de gobierno, todo esto enmarcado en la misión y visión institucional y acorde con el Plan de Desarrollo y el Plan de Gobierno Departamental. En este sentido, el Macroproblema detectado fue "Insuficiente gestión en la captación y en la óptima colocación de recursos para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad".

Adicionalmente se encontraron las siguientes situaciones relacionadas con la gestión del Instituto:

- Se tenía una incipiente planeación de largo plazo, se funcionaba por inercia, no se tenían proyectos claros de crecimiento.
- Deficiente sistema de mercadeo para posicionar el portafolio de productos que ofrecía el IDEA.
- Deficiencia de programas integrales y articulados de capacitación direccionados a los funcionarios de los municipios.
- Concentración de recursos financieros en captación y en colocación, en un solo cliente e insuficientes estrategias para su diversificación. La captación y la colocación estaban concentradas en el Departamento en un 47% y 42% respectivamente.
- Inexistencia de indicadores claramente definidos para medir el impacto socio económico.
- Normatividad que limitaba la competitividad en captación y colocación de recursos.
- Bajos incrementos de los saldos de depósitos de nuestros clientes.
- Los saldos de cartera no correspondían a la capacidad operativa del instituto.
- La destinación de los recursos del crédito no estaba plenamente articulada al cumplimiento de los planes de desarrollo.
- Los créditos se otorgaban a tasas casi iguales a las del sector financiero, desvirtuando nuestro objeto de ser institución de fomento. La banca colocaba a tasas del 20.8% y el IDEA al 19.46%, solo 1.34% por debajo del sistema financiero.
- La grave crisis financiera por la que atravesaba el País, la cual no fue ajena a las entidades territoriales, muchas de las cuales estaban funcionando con más recursos de los que les ingresaban en forma corriente, generando un déficit fiscal que crecía año tras año. Para el año 2000, 60 de los 125 municipios del departamento y el mismo departamento se consideraban no viables financieramente.
- Estructura encasillada a prestar unos servicios restringidos con un mercado concentrado en solo la mitad de los municipios antioqueños.
- Estructura organizacional no adecuada a la gestión estratégica por procesos, ni orientada a mercadear nuestros productos.
- Cultura organizacional con problemas de comunicación, necesidades de integración, trabajo en equipo y resistencia al cambio.

Esta herramienta administrativa permitió clarificar el rumbo de la entidad y así mismo posibilitó una mayor integración con nuestros clientes y ciudadanos a través de la rendición pública de cuentas en la que periódicamente se le suministran los resultados administrativos, financieros y sociales a la comunidad.

Paralelamente con el desarrollo de la planeación estratégica, se comenzaron a establecer los valores Institucionales, y se desarrollaron durante el año 2001, diferentes actividades orientadas a fortalecer los valores de autoestima, aprendizaje, visión, servicio, coraje, compromiso, creatividad, trabajo, calidad, nosotros, liderazgo y excelencia, con el propósito de trabajar responsablemente por la dignificación del ser humano y conscientes del reto consagrado en la misión y visión institucional, que exige trabajar bajo un esquema ético, en el que la responsabilidad social, la integridad, y la transparencia, estén presentes en todos los actos.

Luego de avanzar en la consolidación del Sistema de Control Interno, en la apropiación de los valores institucionales y de detectar nuestras necesidades a través de la Planeación

Estratégica, surge la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.

2.2. IMPLEMENTACIÓN: En el año 2001 el IDEA decidió diseñar, estructurar e implementar el Sistema de Gestión de la Calidad del Instituto, orientando a la organización hacia el servicio al cliente y la normalización de los procesos. De este modo la administración queriendo desmitificar el concepto de control represivo asociado a la oficina de control interno, buscando darle un papel mas proactivo y pretendiendo fortalecer la cultura del autocontrol y conciente de la complementariedad existente entre el Sistema de Control Interno y un Sistema de Gestión de Calidad como herramientas gerenciales tendientes a garantizar la eficacia, eficiencia y economía en las actividades y el cumplimiento de los objetivos institucionales, decidió designarla como encargada de liderar todas las actividades derivadas del proyecto en acompañamiento de la Universidad de Antioquia, entidad educativa pública de amplia trayectoria y reconocimiento a nivel nacional e internacional, cuya labor consistiría en apoyar metodológicamente al IDEA durante toda la implementación del Sistema. Esta decisión provocó diferencias con el ente de control fiscal debido a que este argumentaba que no debía ser la oficina de Control Interno quién liderara el desarrollo del proyecto, sin embargo luego de varias discusiones al respecto fue el mismo gobierno nacional quien luego de algunos años, dio la razón al IDEA a través de diferentes conceptos emitidos por la Sala de Consulta y Servicio Civil del Concejo de Estado y con la expedición de las norma NTCGP 1000:2004 o Norma Técnica de Calidad para el Sector Público y la MECI 1000:2005 ó Modelo estándar de Control Interno, que afianzan ampliamente el concepto de integración existente entre ambos sistemas.

Para dar inicio a la ejecución del proyecto para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, se constituyó un Comité de Calidad como instancia rectora del Sistema, el cual tenía como responsabilidades consolidar la cultura de gestión de calidad, evaluar y aprobar la planificación y documentación del Sistema, evaluar periódicamente con el representante de la gerencia el cumplimiento de los objetivos de calidad, evaluar periódicamente con el Gerente General la eficacia del Sistema, coordinar y elaborar la propuesta de política y objetivos de calidad y revisar el manual de calidad para su actualización y mejoramiento.

La ejecución del proyecto se estructuró en 6 etapas básicamente, la primera de ellas consistía en la realización de un diagnóstico cuyo objetivo fundamental era evaluar la situación del IDEA en relación con los requisitos de calidad descritos en la norma ISO 9001:2000, con el fin aclarar el alcance del Sistema de Gestión de Calidad y el posterior desarrollo de las actividades para su implementación, en este sentido se constituyó un equipo de funcionarios conocedores del Instituto para analizar la documentación de procesos existentes y su adecuación a las actividades realizadas, además de proponer la estructura documental y de procesos conforme a las directrices estratégicas.

La Institución queriendo afianzar la cultura de la calidad entre los funcionarios y procurando evitar resistencias hacia este enfoque, desarrolló la segunda etapa del proyecto mediante la capacitación a todo el personal, comenzando con una sensibilización general frente a la filosofía y propósitos de un Sistema de Gestión de la Calidad y continuando con capacitaciones dirigidas y precisas en cuanto a la fundamentación de la norma ISO 9001:2000 su estructura y análisis, la documentación de un Sistema de Calidad, la planificación de un Sistema de Calidad, la gerencia de procesos, las herramientas de Mejoramiento e Indicadores de Gestión y por último la formación de Auditores Internos de Calidad. En esta etapa se capacitó al 100% de los funcionarios en los temas básicos y cerca

del 50% de los mismos se certificaron como auditores internos de calidad.

La tercera etapa del proyecto consistió en la documentación de los procesos conforme a la información obtenida en el diagnóstico la cual arrojó una estructura documental conformada por 15 macroprocesos clasificados en Misionales, Estratégicos y de Apoyo. En esta etapa se designaron funcionarios como líderes de procesos los cuales conformaron 24 equipos de expertos para la redacción de los documentos de acuerdo a los parámetros establecidos en cumplimiento de la norma técnica de calidad; del trabajo de estos equipos resultaron 48 procesos incluidos en la estructura de macroprocesos, adicionalmente se estableció la nuestra Política de Calidad:

“En el IDEA estamos comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, mediante la optimización de los servicios de captación, colocación y asesoría, en el marco de nuestro objeto social, fundamentados en los valores institucionales y en los principios del sistema de gestión de la calidad, garantizando la sostenibilidad económica y financiera del Instituto.”

De igual manera se instituyeron los objetivos de calidad, el manual de calidad y el plan de calidad.

Luego de tener toda la estructura documental establecida, se procedió con la cuarta etapa correspondiente a la implementación de los procesos para lo cual se designaron los altos directivos como líderes de los 15 Macroprocesos de acuerdo a las labores realizadas por sus áreas funcionales, en este mismo sentido se designaron los funcionarios que liderarían los 48 procesos. En esta instancia se establecieron como responsabilidades de los Líderes de Macroprocesos, asegurar el cumplimiento de los lineamientos establecidos en la norma ISO 9001:2000, tramitar los recursos necesarios para la ejecución de los macroprocesos, gestionar los Macroprocesos a su cargo, evaluar la eficacia del Macroproceso e introducir los cambios necesarios para su mejoramiento y evaluar el avance de cumplimiento de los objetivos de calidad asociados al Macroproceso respectivo.

Luego de avanzar en la implementación de los procesos, se procedió a iniciar la etapa de verificación del cumplimiento de los procesos documentados y su capacidad para cumplir con los requisitos del Sistema. Para llevar a cabo este propósito se programó una primera auditoria interna precedida de una preauditoria realizada por la Universidad de Antioquia consultora del proyecto, de estas dos verificaciones surgieron hallazgos y recomendaciones tendientes a ajustar tanto la documentación como el alcance del Sistema para cumplir de mejor manera los requisitos establecidos; luego de esto se realizó otra auditoria interna en la cual se pudo establecer que el Sistema estaba lo suficientemente implementado para asumir la auditoria por parte de la entidad certificadora.

Agotadas las etapas anteriores se decidió culminar el proyecto con la etapa de certificación y es en este momento cuando se recibe la visita de auditoria por parte de la entidad certificadora dando como resultado en el año 2003 la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad y posteriormente en el seguimiento realizado por la misma entidad en el año 2004 el Instituto avanza en su propósito de certificar todos sus servicios y logra incluir la totalidad de sus procesos misionales en el alcance del Sistema. De esta manera el Sistema de Gestión de la Calidad establecido en el IDEA, tiene como campo de aplicación los procesos misionales, de apoyo y estratégicos y de crecimiento, necesarios para la prestación de los

servicios de Captación, Colocación y Asesoría Cliente Externo, los cuales se han enmarcado en los requisitos establecidos por la Norma de Calidad. Es así como el Instituto cuenta con el total de los procesos del negocio certificados bajo la norma ISO 9001:2000, siendo aplicable el certificado a las actividades de "Captación, administración de recursos, asesoría y financiación de inversiones públicas de carácter social", lo que garantiza a nuestros clientes servicios de excelente calidad.

Una vez alcanzada la certificación bajo la Norma ISO 9001 versión 2000, el Instituto continúa con el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad institucionalizándolo como una herramienta de eficacia y procurando consolidarlo como parte de su cultura organizacional. El mantenimiento del Sistema tiene como fin asegurar el mejoramiento continuo de los procesos, mediante el tratamiento de no conformidades a través de acciones correctivas, la implementación de acciones preventivas para evitar riesgos y la generación de acciones de mejora continua para garantizar la eficacia del sistema.

3. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

3.1. ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD CON LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL: El Instituto desde el año 2001 venía implementando como herramienta de planeación institucional, la metodología Planeación Estratégica Situacional de la que se desprendían diferentes actividades, acciones o proyectos concretos para realizar en el período de gobierno, todo esto enmarcado en la misión y visión institucional y acorde con el Plan de Desarrollo y el Plan de Gobierno Departamental. Adicionalmente con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, el instituto diseñaba un Plan el cual contenía los objetivos de calidad, las acciones para desarrollarlos y las metas a cumplir de acuerdo a la estructura por procesos. Durante el desarrollo de ambas metodologías, se detectó que el Plan de Calidad estaba inmerso en el Plan Estratégico y que ambas tenían objetivos similares y metas comunes buscando direccionar el quehacer institucional, razón por la cual se evidenció la necesidad de unificarlas en una sola Planeación Institucional que permitiera dar cumplimiento a los requerimientos y necesidades del Instituto desde todas sus perspectivas.

Dado lo anterior se establece como beneficio para el IDEA, la implementación de una metodología de Planeación Integral que unifica los esfuerzos en pro de una gestión con metas comunes encaminadas a fortalecer el Instituto administrativa y financieramente.

3.2. ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS: Como producto de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se dieron las condiciones adecuadas para definir la estructura organizacional por procesos. Esto le garantizaría al IDEA una acertada reorganización interna y una proyección en el tiempo, permitiendo una mayor eficiencia organizacional.

El replanteamiento de la estructura organizacional parte de la identificación de problemas comunicacionales, la necesidad de mayor integración a partir del trabajo en equipo, la desarticulación de los niveles de responsabilidad y autoridad con las actividades realizadas por los funcionarios, la necesidad de mejorar el servicio al cliente, los nuevos negocios y el crecimiento sustancial del Instituto en los últimos años tanto en las operaciones como en el direccionamiento estratégico.

De acuerdo a lo anterior el IDEA contrató una consultoría y acompañamiento para el replanteamiento de la estructura organizacional orientándola a la gestión estratégica por procesos, al direccionamiento institucional y a atender el direccionamiento normativo del gobierno nacional, con esto se busca adecuar la planta de personal a las necesidades del Instituto para permitir una mejor gestión administrativa y facilitar el mejoramiento permanente de los procesos y las actividades realizadas.

3.3. MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS: Como parte de la primera etapa para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad consistente en un diagnóstico organizacional, se realizaron, en el año 2001, los estudios de Satisfacción del Cliente Externo, Clima Organizacional y Satisfacción laboral con el ánimo de conocer los principales requisitos y expectativas de los clientes frente al Instituto; este primer estudio arrojó resultados satisfactorios aunque no completamente, y evidenció la existencia de aspectos por mejorar para la prestación de los servicios frente al cliente interno y externo. Basados en esto, las diferentes áreas del Instituto, comenzaron a trabajar articuladamente a través de planes de mejoramiento integrados al Sistema de Calidad, para fortalecer aquellos puntos débiles que impedían un excelente desempeño administrativo, es así, como en el seguimiento realizado a estos estudios en los años 2003 y 2004, se encontró que la mayoría de los aspectos deficientes se habían superado completamente y otros estaban en etapa de mejoramiento, reflejado esto en un incremento en los niveles de Satisfacción del Cliente Externo y un mejor Clima Laboral.

El Instituto es conciente de la necesidad de continuar con la Medición de la satisfacción del cliente externo y sus expectativas periódicamente, con el propósito de adquirir mayor información y direccionar todos los planes y actividades que se realicen dentro de la institución hacia los factores que se muestran en los informes como débiles. Igualmente sabe de la necesidad de realizar la medición del clima organizacional y la satisfacción laboral conforme a la evolución que muestren los estudios.

3.4. HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y DE PROCESOS: El Instituto diseñó e implementó un Sistema único de medición de Gestión y resultados, integrando los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad SGC y los del Plan Estratégico Situacional PES bajo la metodología Balanced Scorecard, buscando dar cumplimiento tanto a los objetivos de cada uno de los procesos institucionales como a las directrices estratégicas. Esta herramienta permite a la administración tener información actualizada sobre el comportamiento del instituto desde las perspectivas financiera, social, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento y de clientes, convirtiéndose en un control proactivo y permanente del cumplimiento de los objetivos institucionales y de calidad.

3.5. ASEGURAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL ENFOCADAS HACIA EL CLIENTE Y ALINEADAS CON LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: El instituto teniendo en cuenta que la gestión por competencias laborales es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar, más allá de las competencias corporativas, las competencias estructurales de las personas, es decir las conductas y necesidades de conocimiento y las habilidades específicas para cada puesto de trabajo, y que además el contexto en el que se desarrollan las empresas actualmente y la dinámica que establece el sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2000 exige trabajar bajo procesos y gestión por competencias para favorecer el desarrollo de la competitividad y productividad de

las personas y de la empresa, se dio a la tarea de establecer un Sistema de Gestión por Competencias partiendo de las directrices estratégicas y la estructura de procesos, es así como actualmente cuenta con los perfiles de cargos de todo su personal identificando las competencias corporativas y funcionales y los conocimientos técnicos requeridos para desempeñar exitosamente las responsabilidades asignadas. Ya se realizó la primera evaluación de cumplimiento de estos perfiles y se determinaron los planes de desarrollo individual y corporativo que permitan fortalecer los aspectos débiles encontrados a través de la capacitación y el entrenamiento del personal con miras a prestar cada vez mejores servicios.

3.6. GENERACIÓN DE BENEFICIOS ECONÓMICOS Y SOCIALES: Acorde a los lineamientos del Plan de Desarrollo Departamental, con la Planeación Estratégica Situacional -PES- y la implementación del Sistema de Calidad como herramienta administrativa de gestión, se definieron las acciones concretas para realizar en el período de gobierno y se tiene como principales beneficios los siguientes:

3.6.1. CONSOLIDACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO FINANCIERO: Entre el 2001 y junio de 2005, el Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA-, llevó a cabo gestiones para dinamizar su actividad financiera y social, lo que ha representado una mejora sistemática en sus indicadores y resultados financieros, sin dejar de lado el cabal cumplimiento de su cometido social de fomentar el mejoramiento en la calidad de vida de los Antioqueños y Antioqueñas y en otras regiones del País a través de servicios financieros, principalmente los de crédito y en el fortalecimiento Institucional que garantice su permanencia en el tiempo como instrumento departamental de generación de desarrollo.

Lo anterior se evidencia en ejecución de los planes y proyectos de nuestro Plan Estratégico Situacional, e incluso en la gestión y ejecución de proyectos estratégicos que inicialmente no se tenían presupuestados, pero que en el transcurrir de los años se convirtieron en una necesidad sentida para garantizar el futuro de la entidad y para generar servicios adicionales a nuestros clientes.

A fin de mejorar nuestra gestión en la captación de recursos, la administración del IDEA se puso en la tarea de conseguir 100 clientes adicionales a los que tenía en el 2000, difícil meta, si tenemos en cuenta que el mercado potencial es bastante restringido. A junio de 2005 se han vinculado con nuestra institución más de 120 clientes adicionales, el 92% de ellos con depósitos en la Institución y a más del 50% se les han otorgado créditos.

En este mismo objetivo de mejorar nuestra gestión en la captación de recursos, la Institución se propuso incrementar los depósitos de nuestros clientes en un 100%; hasta junio de 2005 los saldos promedio de depósitos de nuestros clientes (Departamento, Municipios y Otras Entidades Públicas) se han incrementado en un 200%, pasando de 98.544 millones en el 2000 a 296 mil millones en junio de 2005; el citado incremento se logró gracias al compromiso del Gobierno Departamental que ha incrementado sus depósitos en el IDEA en un 220%, además del compromiso total de los alcaldes de nuestros 125 Municipios, que los incrementaron en un 124% y finalmente a las entidades públicas y sin ánimo de lucro que, incentivados por la confianza que generamos y gracias a una ambiciosa estrategia de mercadeo, aumentaron los depósitos en el Instituto en un 208%, pasando de 36 mil millones en diciembre de 2000 a 110 mil millones en junio de 2005.

El logro de las anteriores metas no hubiera sido posible sin una retribución por parte del IDEA. En estos últimos cuatro años y medio hemos estado pendientes de las necesidades de nuestros clientes, principalmente los Municipios, y prestos a atenderlos en forma eficaz y oportuna, es así como creamos una línea de crédito adicional para que las entidades territoriales pudieran desarrollar los Planes de Ajuste Fiscal y Financiero a que los obliga la Ley 617 de 2000; las tasas para dicho servicio se disminuyeron en 1% y adicionalmente les ofrecimos nuestro acompañamiento y asesoría. Como resultado de lo anterior, 98 de los 125 Municipios de nuestro Departamento (78%), varios municipios de otros departamentos del País y el mismo Departamento de Antioquia, han podido realizar sus planes de ajuste fiscal y financiero, garantizando que en el futuro puedan dirigir mayor cantidad de recursos a la Inversión social y al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. El valor de los créditos aprobados para realizar ajuste fiscal en los municipios asciende a \$104.422 millones.

Otro de nuestros objetivos es posibilitar el incremento en los ingresos tributarios y en la inversión con Ingresos Corrientes de Libre Destinación, que posteriormente se traduzca en mayores recursos por eficiencia fiscal y administrativa, acorde a lo establecido en la Ley de transferencias. En este sentido hemos capacitado a los Alcaldes y funcionarios municipales y como resultado en el 2005 los municipios del departamento de Antioquia han recibido \$57.000 millones como premio a su eficiencia fiscal y administrativa, mientras que en el 2002 solo recibieron \$25.000 millones.

Adicional a lo anterior, entre 2001 y junio de 2005, se aprobaron más de 900 créditos por valor de \$ 619,606 millones, garantizando así la financiación de los planes de desarrollo de las administraciones locales con inversiones en salud, educación, deporte, cultura, vías, actualización catastral, bancos de tierras, medio ambiente, el ajuste fiscal al que obliga la ley y, en general, progreso para todo el Departamento de Antioquia, sus municipios y otras regiones del País.

a). REDESCUENTO: En la estrategia de mejorar nuestro perfil financiero y de adicionar servicios a nuestro portafolio, logramos cumplir con un anhelo de muchos años, ya que desde el 2001 somos la única entidad, diferente a la Banca Tradicional, que tiene la posibilidad de servir como intermediario en operaciones de redescuento, esto hace que varios de nuestros clientes puedan acceder a los recursos ofrecidos por las Financieras Nacionales (Banca de Segundo Piso) en una forma más ágil y oportuna. Hasta junio de 2005 se han realizado operaciones de redescuento por valor de \$21.950 millones con la Financiera de Desarrollo Territorial FINDETER y 6.800 millones con el Fondo Nacional de Desarrollo FONADE, para un total de \$27.750 millones.

b). EXPANSIÓN DE CRÉDITOS A NIVEL NACIONAL: En la búsqueda constante de mercado para nuestros productos y tratando de irrigar nuestros beneficios a otras regiones del País, el IDEA ha adelantado en los últimos tres años un proceso de expansión de servicios, que además de posicionarlos como el Instituto de fomento más importante del País, le ha permitido aprobar operaciones de crédito por valor de \$59.796 millones.

c). CAPACITACIÓN Y APOYO A LOS MUNICIPIOS: Entre el 2001 y 2003, se capacitó en forma gratuita a los Alcaldes y Funcionarios de los 125 municipios del Departamento de Antioquia, además extendimos este servicio a otros departamentos como el Quindío, el Valle, Córdoba, Santander, Bolívar, Cesar, Chocó y Tolima.

Las capacitaciones se dirigieron a temas tan importantes para la buena marcha de las entidades territoriales como la Ley de ajuste fiscal, la ley de transferencias intergubernamentales, la ley de responsabilidad y transparencia fiscal, la reforma tributaria de las entidades territoriales, elaboración, presentación y ejecución del presupuesto municipal, fortalecimiento fiscal y elaboración de los planes de desarrollo. Además, se realizó asesoría personalizada a nuestros clientes, en proyectos de inversión, formulación de Planes de Desarrollo, en la aplicación de los planes de ajuste fiscal y financiero y en aspectos administrativos y técnicos.

d). ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS DE ANTIOQUIA: Es un programa liderado por la Gobernación de Antioquia, el IDEA y la Universidad de Antioquia, el cual se propone como una estructura integradora, cooperativa, dinámica, flexible, interdisciplinaria, coherente, interinstitucional y sostenible que integra diversos aspectos para la formación, la investigación, la extensión y permite desarrollar un nuevo enfoque en la construcción del conocimiento sobre los temas de gobierno, gestión y políticas públicas. Esta Escuela tiene como principal objetivo actualizar a los profesionales de los diversos campos relacionados con la gestión de las organizaciones del sector público y de la sociedad civil, en el diseño, implementación y utilización de herramientas para el control integral de las políticas y de las organizaciones públicas.

e). RECURSOS FAEP: Para nuestra Institución es muy importante la colaboración que podamos brindarle a nuestros Municipios y al Departamento a la hora de gestionar recursos adicionales, es por esto que al expedirse la LEY 633 de 2000, que en su artículo 133 autorizaba al Gobierno Nacional para cancelar la totalidad o parte de la deuda pública de los Municipios con cargo a los recursos que el Fondo Nacional de Regalías tiene en el Fondo de Ahorro y Estabilización Petrolera FAEP, nos dimos a la tarea de ayudarlos para no perder esta gran posibilidad, incluso sacrificando nuestra rentabilidad. En este sentido les aportamos la documentación necesaria para acceder a dichos recursos y hemos venido gestionando los desembolsos.

Como resultado de dichas gestiones, entre 2001 y junio de 2005, 90 de nuestros municipios y el Departamento nos han realizado prepagos de sus deudas, por valor de \$16.904 millones, obteniendo en forma adicional la disminución de 2.5% en las tasas de interés de los saldos resultantes después del prepago.

Aparte de los beneficios de prepagar las deudas y de la disminución en las tasas de interés, los municipios beneficiados liberan capacidad de endeudamiento, de pago y de inversión para proyectos que beneficien a sus comunidades.

f). COMPRA DE LA FIDUCIARIA CENTRAL: La Fuerza que el negocio fiduciario adquirió en el contexto Nacional, llevó a que en el 2001 se pensara en la necesidad de tener una entidad fiduciaria controlada por el Departamento de Antioquia. Incluso, se pensó en convertir el IDEA en una Entidad Fiduciaria. Después de varios análisis, se decidió adquirir el 94.97% de la Fiduciaria Central S.A., con este negocio se tienen los siguientes beneficios para nuestros clientes:

- Se adicionan nuevas líneas de negocios a los ya existentes, en los cuales el Departamento de Antioquia y los Municipios son los principales clientes.
- El Departamento de Antioquia y los Municipios podrán realizar estos negocios con la

Fiduciaria de propiedad del IDEA en forma ágil y oportuna, sin que parte de las utilidades que se generen tengan que destinarse al pago de servicios prestados por terceros.

- La Fiducia se convierte en un negocio y un servicio adicional a los que hoy estamos prestando.
- Posibilidades para constituir encargos fiduciarios para respaldar el pasivo pensional obligado por la Ley a las entidades territoriales.
- Posibilidad de manejar los recursos de Pensiones Antioquia.
- Se minimiza el riesgo para el Instituto, realizando encargos fiduciarios que respalden las deudas de los clientes.
- Las ganancias que dejarán los negocios fiduciarios que realicen las entidades territoriales, que en muchos casos son obligados por Ley y que hoy están quedando en el sector privado, quedarán en el sector público (IDEA) y se destinarán a mejorar la calidad de vida de la población y al fomento del desarrollo de Antioquia.

g). CALIFICACIÓN DE LA DEUDA: Para el Instituto es motivo de orgullo haber recibido, por cuarta vez consecutiva, la calificación AA a sus obligaciones de largo plazo y DP1 a las de corto plazo, certificación otorgada por la DUFF & PHELPS DE COLOMBIA S.A. Para otorgar la calificación se tuvo en consideración los siguientes aspectos:

- La evolución y calidad de la cartera del Instituto.
- La evolución de los márgenes de ingresos netos de intereses.
- La Positiva evolución de las captaciones y de la liquidez del Instituto.
- La decisión de seguir internamente las normas de la Superintendencia Bancaria.
- La ampliación del mercado del IDEA.
- Mantenimiento de los indicadores de rentabilidad por encima de muchas entidades pertenecientes a la Banca Comercial.
- La gran solidez patrimonial para respaldar de manera segura su operación de intermediación financiera.
- La continuidad y estabilidad en el cumplimiento de su objeto social y sus directrices administrativas.

3.6.2. CONSOLIDACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO SOCIAL:

Desde el punto de vista social, en el Instituto se han generado iniciativas que le permiten a la comunidad mejorar su calidad de vida, tales como:

a). BANCA SOCIAL Y SOLIDARIA: El IDEA propicia el escenario para el desarrollo de una cultura ética y solidaria del dinero, en la cual busca no sólo rentabilidad económica sino rentabilidad social de parte de aquellas personas usuarias del sistema financiero. El IDEA ya comenzó la práctica de tal concepto de BANCA ÉTICA Y SOLIDARIA, a través del préstamo a la Pastoral Social –Cáritas de Medellín- para el programa de Banco de Alimentos, que beneficia a más de 11.000 personas de escasos recursos. Tal préstamo fue otorgado a cero interés.

Bajo este parámetro, el IDEA, y el Departamento de Antioquia consolidaron la Estrategia de dinamizar la actividad económica de los pequeños y medianos empresarios, la cual se cristaliza con la firma de los primeros tres convenios, que a su vez permitieron garantizar operaciones de Microcréditos por 13.380 millones de pesos, siendo los grandes beneficiados quienes por sus condiciones económicas no son sujetos de créditos para el sistema financiero tradicional.

b). FONDO DE INFRAESTRUCTURA BÁSICA Y SOCIAL FEIBIS: Este fondo tiene como objeto atender obras en todos los Municipios del Departamento con los recursos de los excedentes financieros del IDEA, destacando que estos recursos no son reembolsables, por lo que los municipios beneficiarios los reciben como cofinanciación de sus proyectos de inversión.

Desde el año 2001, a través del FEIBIS, se han entregado recursos no reembolsables a los Municipios del Departamento por valor de \$6.670 millones, lo cual les ha permitido llevar a cabo proyectos para satisfacer necesidades en Educación, Salud, Deporte, Agua Potable y Saneamiento Básico, Cultura, Vías, Edificios públicos, Electrificación y Vivienda. Es de destacar el aporte realizado para la reconstrucción del Municipio de Granada, destruido en una toma guerrillera.

c). EMPRESA DE VIVIENDA DE ANTIOQUIA – VIVA-: En cumplimiento de nuestro compromiso de aportar recursos para el programa de vivienda del Departamento, el IDEA ha realizado transferencias por valor de \$30.000 millones a la Empresa de Vivienda de Antioquia, VIVA.

VIVA, se creó como con dos tipos de objetivos, el primero reducir el déficit de vivienda y el otro la generación de empleo.

Gracias al aporte conjunto del IDEA y otras entidades del Departamento, la Empresa de Vivienda de Antioquia ha otorgado apoyos para construir y mejorar más de 13.000 viviendas en el Departamento y ha generado más de 10.000 empleos.

d). APOYO A LA SALUD: Desde hace varios años, el IDEA viene apoyando la labor del Hospital Universitario San Vicente de Paúl a través de la Corporación de Fomento Asistencial “CORPAUL”, a la cual se le entregó, en condiciones muy favorables, un lote de nuestra propiedad que funciona como parqueadero, el cual le reporta al Hospital recursos anuales por más de 500 millones de pesos.

Con estos recursos el hospital puede realizar anualmente 19.757 Cirugías, 145.000 consultas médicas, 38.900 consultas de urgencias, 1.900 partos, 613.000 exámenes de laboratorio, 91.800 estudios de rayos X y, lo más importante, 235 Transplantes entre Renales, hepáticos, de corazón, páncreas, médula ósea, laringe y tráquea.

Gracias a nuestra colaboración, el Hospital puede brindar más y mejores opciones en salud a la población de escasos recursos del Departamento de Antioquia y de otras regiones del País.

e). PROGRAMA IDEAS EN ACCIÓN: El IDEA tiene un programa Institucional que se emite por nuestro canal regional TELEANTIOQUIA, el cual busca dar a conocer, aparte de las gestiones Institucionales, las actividades y aspectos representativos de la cultura Antioqueña y de sus Municipios a todo el Departamento, el País y el mundo entero. IDEAS EN ACCIÓN recibió el premio de periodismo JUAN RULFO que otorga EURO-NEWS por el especial “EL RETORNO” crónica que relata el regreso de la comunidad de Bojayá, luego del éxodo forzoso a causa del conflicto armado.

f). PROGRAMA ABRECAMINOS: El IDEA en su propósito de fomentar espacios de

participación y divulgación de nuestra cultura, viene adelantando el programa ABRECAMINOS, que busca hacer un cubrimiento regional a través de dos vehículos que recorren la geografía del Departamento, divulgando las noticias y los hechos positivos que allí se produzcan.

g). CENTRO CULTURAL: El IDEA adecuó su edificio como una galería permanente de arte. En el Instituto se programan periódicamente exposiciones y actos con los artistas de la ciudad y con los que habitan y nutren la cultura en nuestros municipios y que hasta hoy no tenían un espacio para darse a conocer y presentar sus obras.

h). ANTIOQUIA TE HABLA: El proyecto “Encuentro con la palabra de los niños y los jóvenes, Antioquia te Habla” nace en el año 2002 como un esfuerzo Interinstitucional de la Secretaría de Educación para la Cultura de Antioquia, el Instituto para el Desarrollo de Antioquia IDEA y la Cooperativa de Caficultores de Antioquia.

Es una propuesta pedagógica que se desarrolla en el aula de clase, con el apoyo de los educadores del Departamento y que busca potenciar las habilidades de diálogo y las competencias comunicativas de nuestros niños y jóvenes Antioqueños.

El fin último del proyecto es mejorar la convivencia pacífica en las instituciones educativas, los núcleos familiares y, por lo tanto, en las comunidades donde se aplica la propuesta pedagógica.

La gran aceptación del proyecto obedeció a la motivación y entusiasmo que se lideró desde la Cooperativa de Caficultores de Antioquia y el nuevo aliado estratégico la Cooperativa de Caficultores del Occidente de Antioquia, las cuales asumieron con entusiasmo y compromiso el gran paso que se estaba dando en procura de ofrecer a la comunidad educativa un producto más decantado y maduro.

i). PREMIO VIDA: Con gran aceptación de los ambientalistas, defensores de la naturaleza y entidades dedicadas a preservar los recursos naturales, el IDEA y Corantioquia crearon el “PREMIO VIDA”, el cual nació como un reconocimiento y aporte a entidades y personas que dedican sus esfuerzos diarios a trabajar por el medio ambiente, fortalecer la gestión ambiental de organizaciones comunitarias y proyectar a entidades públicas y privadas que realizan trabajos para mejorar la calidad de vida de los habitantes de los 80 municipios de la jurisdicción de Corantioquia.

j). FOMENTO AL DEPORTE, LA CULTURA Y AL SANO ESPARCIMIENTO: El Instituto en su cometido de fomentar el desarrollo de Antioquia, viene promoviendo las actividades culturales, recreativas y deportivas que se realizan en todo el Departamento, así como las que dan a conocer a nuestra región a nivel Nacional e Internacional.

La intención es posicionar y mantener vigente el IDEA, a través de mecanismos que generen mejor calidad de vida en nuestra población, como el deporte, la cultura y la recreación.

Con los recursos que el IDEA invierte en publicidad, se han apoyado, entre otros, los siguientes eventos y programas:

➤ Financiación de las fiestas tradicionales de los 125 Municipios del Departamento, entre

ellas los diferentes eventos de la Feria de las Flores.

- Serie documental televisiva “Paisas memoria de un pueblo”.
- Festival de Cine en Santa Fé de Antioquia.
- Eventos artísticos y musicales.
- Escuelas de Música y Bandas Juveniles en los Municipios.
- Eventos de diferentes Grupos Culturales de la Ciudad y Los Municipios.
- Ballet Folklórico de Antioquia.
- Diferentes ligas deportivas y sus eventos.
- Vuelta a Colombia en Bicicleta.
- Escuelas Infantiles de diferentes especialidades deportivas, en los Municipios.
- Juegos y eventos para personas con discapacidad.
- Eventos recreativos y culturales de la tercera edad.
- Juegos Deportivos, Recreativos y Culturales Campesinos.
- Laboratorio de Paz del Oriente.
- Encuentros de dirigentes y líderes en todas las regiones del Departamento.
- Asambleas Constituyentes en diferentes municipios del Departamento.
- Eventos de ayuda a desplazados por la Violencia.
- Corporación Mujeres Unidas por Antioquia
- Elaboración de multimedias relacionados con el Departamento como: Antioquia vista desde el aire, Literatura clásica y contemporánea, Antioquia toda, Municipios antioqueños, entre otros.

k). PRODEAN - PROMOCIÓN A LA GENERACIÓN DE EMPLEO EN ANTIOQUIA: Frente a la problemática del empleo en Antioquia, y muy especialmente fuera de la ciudad de Medellín, se promocionó la creación de un fondo de crédito para el apoyo de las famiempresas y microempresas en el departamento de Antioquia.

Con los recursos disponibles de PRODEAN, se otorgaron durante los últimos años, un total de 2.048 créditos por valor de \$4.721 millones, lo que permitió crear 3.891 empleos y beneficiar a más de 5.436 personas. Este hecho vale la pena resaltarse, en la medida que se continúa demostrando una perfecta armonía entre el sector público y el sector privado del Departamento. Estas cifras también demuestran el desarrollo social y el impacto real de PRODEAN y del IDEA en la sostenibilidad y desarrollo de los pequeños negocios de Antioquia.

3.6.3. CIFRAS INSTITUCIONALES: Las siguientes son algunas de las principales cifras Institucionales, las cuales, han tenido una positiva evolución en los últimos años.

a). ACTIVOS: Los activos del Instituto a junio de 2005 ascienden a \$576.579 millones y se han incrementado en un 113.4% con respecto a diciembre de 2000. Lo anterior se explica por el incremento en las colocaciones de crédito, principalmente para financiar obras de desarrollo en los municipios.

b). PASIVOS: Los pasivos del IDEA ascienden a \$359.611 millones, resaltando que el 97.4% (\$333.124 millones) corresponden a depósitos de nuestros clientes y (16.846 millones) a operaciones de redescuento en las que el Instituto participa como intermediario. Quiere decir lo anterior que el Instituto no se ha endeudado y que los compromisos distintos a captaciones y operaciones de redescuento solo representan el 2.6% de los pasivos.

c). SALDO PROMEDIOS PONDERADOS ANUALES DE DEPÓSITOS: El esfuerzo

realizado al interior del Instituto con proyectos como el Plan Institucional, la implementación del Sistema de Gestión de calidad y la calificación de la deuda, dan como resultado una enorme confianza de nuestros clientes. Dicha credibilidad se manifiesta principalmente en las captaciones, es aquí donde verdaderamente se ven los resultados externos de la gestión, puesto que solo a una entidad que tiene credibilidad se le confían los recursos para su manejo y custodia.

Entre 2001 y junio de 2005, los depósitos de los municipio en el IDEA se han incrementado en un 124%, pasando de \$16.273 millones a 36.522 millones; el departamento pasó de tener un promedio anual de depósitos de \$46.496 millones en 2000 a un promedio de \$148.950 millones a junio de 2005, lo que representa un incremento del 220% y por último, las entidades, que es otro de nuestro segmento de clientes, han incrementado sus depósitos promedio en un 209% pasando de \$35.790 millones en el 2000 a \$110.450 millones en junio de 2005. En total, el incremento en los saldos promedio de depósitos ha sido del 200%, pasando de \$98.558 millones en 2001 a \$295.922 millones en junio de 2005.

d). CARTERA TOTAL: A diferencia de la situación encontrada en el 2000, en el que la cartera de créditos estaba concentrada en un solo cliente (Departamento 42), a junio de 2005 de los 269 mil millones de pesos a que asciende la cartera total, solo 40 mil millones están colocados en el departamento un 14%. En estos últimos años, la cartera del Instituto se ha incrementado en un 56% pasando de 172 mil millones a 269 mil millones, lo anterior es un gran logro, si se tiene en cuenta que a partir del 2001 han entrado en vigencia normas como la Ley 617 de 2000, Ley 715 de 2001 y la Ley 819 de 2003 que restringen mucho más las posibilidades de endeudamiento de nuestros principales clientes.

e). CARTERA VENCIDA: La cartera vencida en el año 2000, representaba un 7.5% de la cartera total de instituto, a junio de 2005 este porcentaje se ha reducido al 0.7%. Estos datos reflejan el compromiso de nuestros clientes y es el resultado de procesos claramente definidos, tanto al momento de colocar los recursos como para su recuperación.

f). TASAS DE COLOCACIÓN: A diferencia de la situación encontrada en el 2000, año en el cual las tasas a las que otorgaba los créditos el IDEA eran casi iguales a las del sistema financiero, a junio de 2005 el Instituto está colocando hasta 10 puntos por debajo de la tasa a la que colocan los bancos. Destacando que las tasas actuales del mercado colombiano son las más bajas en muchos años.

g). INGRESOS OPERACIONALES: Los ingresos que genera el IDEA por actividades inherentes a su operación, principalmente por intereses de créditos concedidos, han tenido un importante incremento en los últimos años, pasando de \$31.612 millones en el 2000 a un promedio de \$46.000 millones entre 2001 y 2004, a junio de 2005 ya se han generado 23.377 millones lo que hace pensar en mantener dicho promedio al finalizar el año.

h). COSTOS: Por el lado de los costos, los cuales están representados en los intereses que se pagan por los depósitos de nuestros clientes, se destaca que, a pesar del alto incremento en los depósitos, esta variable ha tenido incrementos muy moderados, mientras que las captaciones han tenido un incremento del 200%, los costos solo han crecido un 42%, lo que representa crecimientos anuales del 8%.

i). GASTOS OPERACIONALES: Los gastos operacionales, al igual que los costos, se han

mantenido controlados, mientras que en el 2000 ascendían a \$18.079 millones, entre 2001 y 2004 han tenido un promedio de \$15.894 millones anuales.

j). EXCEDENTE OPERACIONAL: Como resultado de lo anterior y de los procesos de mejoramiento interno, como el Sistema de Gestión de la Calidad y la Planeación Estratégica Situacional, desde 2001 se han generado excedentes financieros (utilidades) por más de \$63.000 millones de pesos corroborando que trabajar por el desarrollo y bienestar de la comunidad es completamente rentable. Con estos recursos se ha financiado buena parte del programa de vivienda del Departamento de Antioquia –VIVA-, al cual se han transferido \$30.000 millones, con el resto de los recursos, se ha capitalizado el patrimonio Institucional para garantizar su permanencia en el tiempo.

k). AJUSTE FISCAL Y FINANCIERO INTEGRAR PARA EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA Y SUS MUNICIPIOS: En el año 2001, no encontramos con que 60 municipios de los 125 que tiene Antioquia y el propio departamento eran considerados no viables financieramente, para ese entonces, se gastaba más en funcionamiento de los que ingresaba por ingresos corrientes.

A partir de la identificación del problema bajo la metodología PES, nos dimos de financiar y apoyar en forma integral los Planes de Ajuste Fiscal y Financiero que se debían cumplir para sanear la situación encontrada. En primer lugar nos dimos a la tarea de capacitar a los funcionarios municipales para que pudieran liderar y afrontar el proceso y creamos una línea especial de crédito a tasas inferiores a las que otorgamos para otras líneas. El resultado de esta gestión es que a 2004, se habían otorgado más de 100 millones de crédito para financiar planes de ajuste fiscal a 98 municipios. Pasamos de tener 60 municipios (48% del total) en situación financiera crítica a solo 10 (8%), con estos 10 municipios se están realizando trabajos especiales y coordinados con el Departamento de Antioquia para realizar planes mucho más severos que los lleven a sanear sus finanzas. Con el propio Departamento se realizó un Plan de Ajuste Fiscal Autónomo y a la fecha se está en una situación que a diferencia de la encontrada permite generar inversión social.

4. RESEÑA BIOGRÁFICA

EUGENIO PRIETO SOTO. Gerente General del Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA-, Contador Público de la Universidad de Medellín, se ha desempeñado como Gobernador del Departamento de Antioquia, Diputado de la Asamblea departamental, Jefe de División de Contabilidad y Subgerente Financiero de la Empresa Antioqueña de Energía –EADE-, Revisor de Control Posterior de la Contraloría General de Antioquia y profesor de cátedra de las Universidades de Antioquia, Medellín, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid y Fundación Universitaria Luis Amigó. Entre sus publicaciones se destacan, Contabilidad Pública, Instrumento Esencial para El Control Fiscal, Nueva visión Del control Interno en las Universidades Públicas, Papel Social de la Mujer en la Cultura Latinoamericana, El Cambio de Modelo Económico y sus implicaciones en la Problemática Social Colombiana, Control Interno y Calidad Total, Auditoria Gubernamental, Gestión del Conocimiento, Indicadores de Gestión y Resultados, Las Rentas del Control Público. Calle 42 N° 52-259 Medellín, Colombia, América del Sur, Teléfono (574) 3819118, Fax (574) 2623873, e-mail eugeniops@idea.gov.co, www.idea.gov.co.