

Banco de Éxitos



“Experiencias exitosas para la consolidación de la paz”

## El Premio Nacional de Alta Gerencia

Es el Incentivo por excelencia al buen desempeño institucional, a través del cual el Gobierno Nacional otorga reconocimiento a las experiencias exitosas presentadas por organismos y entidades que merezcan ser distinguidas e inscritas en el Banco de Éxitos de la Administración Pública.

## ¿Qué es el Banco de Éxitos?

El Banco de Éxitos es un registro público donde se consignan, documentan y divulgan los casos exitosos de la Administración Pública Colombiana, para promover, coordinar y emular la cooperación entre entidades públicas.

# Introducción

---

El Departamento Administrativo de la Función Pública con el interés de generar capacidades institucionales en los entes del orden territorial, presenta la cartilla “Experiencias exitosas para la consolidación de la paz”, en donde se exhiben algunas experiencias registradas en el Banco de Éxitos del año 2016 que aportan metodologías e instrumentos. Dichas experiencias se relacionan a continuación:

- Modelo de gestión estratégica para hacer de los territorios afectados por el conflicto armado destinos turísticos.
- Estrategia para apoyar al esclarecimiento de la verdad, la justicia y la reparación en territorio.
- Instrumento para medir los avances del territorio en asuntos de paz y convivencia.
- Estrategia para acercar la oferta institucional a víctimas del conflicto armado en lugares apartados del territorio.

Se desea difundir las diferentes herramientas, conocimientos, estrategias, metodologías, programas, políticas o procesos innovadores, que por sus resultados destacados, pueden ser de interés para entidades con necesidades o problemas afines. Así mismo, es una oportunidad para la generación de lazos de cooperación a futuro entre estas entidades implementadoras de experiencias y las entidades que puedan resultar interesadas en las mismas, motivando la cooperación y el intercambio de experiencias para el fortalecimiento de la administración pública.

Los invitamos a explorar esta y las futuras piezas de difusión que se diseñaran para dar a conocer las experiencias que han sido galardonadas o han recibido mención de honor y están consignadas en nuestro Banco de éxitos, con el ánimo que le sea posible aprender de los mejores.

# Modelo de gestión estratégica para hacer de los territorios afectados por el conflicto armado destinos turísticos

Nombre de la experiencia: Estrategia de Turismo y Paz.

Nombre de la entidad: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Lugar: Bogotá, D.C



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública. Banco de Éxitos. Información suministrada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

## Problema

La afectación del conflicto armado en más de 100 municipios motivó buscar una estrategia que permitiera la transformación de los mismos en destinos turísticos de paz y la reconstrucción del tejido social. Lo anterior con iniciativa de las comunidades que solicitaron al Estado el acompañamiento desde el sector turismo.

## Proceso

Para la resolución del problema el Ministerio diseñó e implementó un Modelo de gestión estratégica, a través de la cual se co-crearon seis (6) estrategias con su respectivo plan de acción, con el fin de identificar procesos de desarrollo sostenible en destinos turísticos afectados por el conflicto, propiciando el fortalecimiento de las cadenas productivas de turismo y el

empoderamiento de las comunidades en sus territorios”. Dicha estrategia contribuyó a la integración de regiones, a partir de la creación de un mercado turístico incluyente, que brindó opciones productivas legales a las comunidades locales a través de la práctica del turismo consciente y sustentable, con el apoyo de las entidades territoriales, gremios, empresarios turísticos y la academia.

Se clasificó el programa en tres clases de destinos:

- Destinos Turismo, paz y convivencia: orientado hacia cuatro (4) territorios piloto- Camino Teyuna (Santa Marta); Putumayo (Mocoa y Valle del Sibundoy); Meta (La Sierra de la Macarena) y Urabá (Antioquia y Darién Chocó)- que propenden por el desarrollo territorial, la inclusión de poblaciones vulnerables, el desarrollo de emprendimientos locales, la promoción de los territorios y el empoderamiento de las comunidades. A la fecha se han unido otras 4 regiones como son: Cauca, Caquetá, Montes de María (Bolívar) y Vichada.
- Destinos Emergentes: orientado a visitar destinos con vocación y oferta turística, para aumentar la confianza en ellos y fomentar su promoción y comercialización; fortaleciendo las cadenas productivas, promoviendo prácticas turísticas sostenibles, empaquetamiento de productos y comercialización.
- Destinos Postconflicto: son los municipios que sufrieron afectaciones directas por los grupos armados, que pertenecen a los programas del posconflicto y que además cuentan con vocación turística naciente para que el turismo se convierta en opción de vida para sus pobladores. Se incluyen en estos destinos municipios que se encuentran en los PDET, los nuevos espacios territoriales de reincorporación y capacitación y las ZOMAC, entre otros.

Para la ejecución de la estrategia, se desarrollaron las siguientes etapas:

Etapa	Descripción
<p><b>Etapa I-Estructuración del modelo de gestión estratégica (co creada)</b></p>	<p>Se realizó trabajo en territorio con las comunidades y entidades que hacen parte, buscando una visión colectiva que aportará al modelo de gestión estratégico y respondiera los siguientes interrogantes ¿Cómo empezar una visión colectiva? ¿Cómo unificar una visión colectiva? y ¿Cómo analizar el territorio?</p> <p>Las estrategias desarrolladas que cuentan con pilares y procesos, analizan temas de Gobernanza y dan como resultado el modelo de gestión estratégico.</p>
<p><b>Etapa II-Implementación de las estrategias creadas</b></p>	<p>Las estrategias co-creadas se implementaron a través de un Plan de acción para cada uno de ellas.</p>

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública. Banco de Éxitos. Información suministrada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

## Resultados

La experiencia arrojó los siguientes resultados:

- 1.500 beneficiarios en las zonas de Turismo y Paz a través del programa turismo, paz y convivencia.
- 5 rutas realizadas a través del programa seguro te va a encantar, con la participación de instituciones del Estado y operadores turísticos, a través de la cual se han beneficiado más de 500 mil personas de los territorios de Boyacá, Cauca, Valledupar y Casanare. A través del programa, se motiva los turistas a recorrer los sectores afectados por el conflicto armado, permitiendo mejorar la percepción de seguridad de los destinos.
- 175 personas capacitadas y sensibilizadas a través de las jornadas de formalización y fortalecimiento de los actores del sector turístico en los destinos piloto.
- Más de 1000 citas de negocio concretadas en Santa Marta, Macarena, Putumayo y Urabá.
- Conformación y puesta en marcha del Comité de Turismo, Paz y Convivencia, como espacio de concertación entre actores públicos y privados del sector turístico.

## Estrategias para apoyar al esclarecimiento de la verdad, la justicia y la reparación en territorio.

Nombre de la experiencia: Archivo Oral de Memoria de las Víctimas, AMOVI

Nombre de la entidad: Universidad Industrial de Santander.

Lugar: Bucaramanga, Santander.



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública. Banco de Éxitos. Información suministrada por la Universidad Industrial de Santander.

### Problema

La escasa credibilidad por parte de personas, organizaciones políticas y de derechos humanos en el manejo de la documentación sobre el conflicto, justificaron la creación de un organismo autónomo y paralelo al Centro de Memoria Histórica, que salvaguardara los archivos que recogen y analizan los testimonios de las víctimas.

Dichas organizaciones produjeron y conservaron escritos que son fundamentales para conocer la historia del conflicto armado y socio-político del país y para el ejercicio de los derechos a la verdad, la justicia y la reparación; con el ánimo

que exista garantía de no repetición y se luche contra la impunidad. Sin embargo por múltiples causas, estos archivos se encuentran en grave riesgo de desaparición, exigiendo así la existencia de una institución que pueda salvaguardar tales acervos.

## Proceso

Para la resolución del problema, la Universidad diseñó un proyecto que consistía en la creación de un fondo archivístico, que incluía las entrevistas, testimonios, declaraciones y otro tipo de información relevante, que fue producida desde las organizaciones civiles y de derechos humanos para aportar a los procesos de verdad, justicia y reparación. De igual manera, se adelantaron talleres de formación investigativa, organización y gestión de Archivos de Derechos Humanos y formación de gestores de memoria, en cooperación con la Escuela de Formación Popular Sandra Rondón Pinto.

Este trabajo fue posible gracias a los aportes de las organizaciones sociales y de Derechos Humanos a los distintos subfondos (11 en total) de la Universidad, que permitieron recopilar el material pertinente. Para la implementación del proyecto, la Universidad desarrolló las etapas que se describen a continuación:

Etapa	Descripción
<b>Etapa I-Suscripción del contrato para efectuar la investigación.</b>	En el año 2013, surgió la investigación titulada “Puesta en marcha de un archivo oral de memorias en el área metropolitana de Bucaramanga verdades no contadas: el conflicto armado colombiano desde la memoria de las víctimas”, a partir de un contrato ejecutado por la Universidad Industrial de Santander y financiado por Colciencias, que estuvo bajo la asesoría de la Corporación Compromiso.



<p><b>Etapa II-Creación del archivo y recopilación de información, a través de sub-fondos</b></p>	<p>En el año 2013 se creó el archivo, el cual recolecta información a través de sub-fondos, tales como: AMOVI; estudio de trayectorias de vida de personas en situación de desplazamiento forzado; Estudio HIDROGAMOSO; Fundación para la promoción de la cultura y la educación popular; CREDHOS; investigación víctimas Indirectas; Chucho Peña; Asociación de Familiares y Víctimas de Trujillo; Ángel Flórez Dulce; Roberto Becerra Pinilla y Asociación de Familiares de Detenidos Desaparecidos, (ASFADDES).</p> <p>Cada uno de estos sub-fondos, está representado por organizaciones civiles y de derechos humanos, que cuentan con material sobre relatos, testimonios, etc., abordados desde las víctimas.</p>
<p><b>Etapa III-Digitalización y organización de la información</b></p>	<p>La digitalización se realizó en el archivo CREDHOS (el cual es uno de los subfondos) y estos documentos se conservan en AMOVI.</p> <p>A la fecha se han recibido actas e inventarios del proceso de organización del archivo, documentos de registro, certificación del libro en homenaje al padre Tiberio en Memoria del Mundo de la UNESCO y registro fotográfico de talleres.</p>
<p><b>Etapa IV-Realización de talleres de formación</b></p>	<p>El personal vinculado a AMOVI reúne promotores de cambio, gracias a la capacitación que imparte a personas de la comunidad mediante los talleres de formación que ofrece.</p>

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública. Banco de Éxitos. Información suministrada por la Universidad Industrial de Santander.

## Resultados

La experiencia arrojó los siguientes resultados:

- 7 talleres de formación investigativa y de gestores de memoria y uno de organización y gestión de Archivos de Derechos Humanos a través de los cuáles se formaron promotores de cambio.
- 4 libros producidos y 13 artículos generados que han permitido la participación en eventos de otras ciudades.
- 70 eventos de posicionamiento y divulgación del archivo, organizados con el apoyo de las víctimas.

- 4 ponencias nacionales, 7 internacionales y 16 conferencias impartidas.
- 7 proyectos de investigación presentados con participación de las ONG y de víctimas de Derechos Humanos.
- 1 invitación especial al Comité de Verdad, Justicia y Memoria Histórica del municipio de Bucaramanga.
- Apoyo al proceso de reparación Colectiva de la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC).
- Reconocimiento dado por Colciencias al proyecto de jóvenes investigadores e innovadores.

Gracias a la investigación adelantada, AMOVI cuenta con portal Web, Facebook, reglamento general de archivo, software para historias de vida de víctimas del conflicto, doscientos sesenta y cuatro (264) audios de entrevistas, trescientos veinte (320) textos de transcripción, ochenta y dos (82) trayectorias de vida leídas con las víctimas, doscientos ochenta (280) casetes de audio, cuatrocientos once (411) vídeos, doscientos once (211) CD-ROM, cerca de treinta mil (30.000) fotografías, prensa local digitalizada y más de mil quinientos (1500) libros y folletos organizados en su Centro de Documentación.

Cabe resaltar que la experiencia se ha difundido en eventos académicos relacionados con los derechos humanos y la construcción de paz, en las comunidades de base y en las ONG de Bucaramanga y el Magdalena Medio con organizaciones de desplazados, Asociación de Familiares de Detenidos Desaparecidos (ASFADDES), Fundación de Desaparecidos de Colombia (FUDECOLOMBIA), Movimiento de Crímenes de Estado (MOVICE) y Corporación para la Defensa de los Derechos Humanos (CREDHOS).

## Instrumento para medir los avances del territorio en asuntos de paz y convivencia.

Nombre de la experiencia: Estrategia termómetro vivencial.

Nombre de la entidad: Alcaldía municipal de Armenia.

Lugar: Armenia, Quindío.



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública. Banco de Éxitos. Información suministrada por la Alcaldía municipal de Armenia-Quindío.

### Problema

Carencia de información de análisis para medir como avanza la localidad, la región o el país, en materia de paz y convivencia ciudadana. Desde el punto de vista preventivo, es valioso analizar con periodicidad, indicadores de convivencia que puedan dar lugar a delitos futuros y demás alteraciones sociales.

### Proceso

Para la resolución del problema, la administración propuso la construcción de un índice que midiera la conflictividad e identificara los factores que alteran la convivencia en comunidad, a partir de la generación de un modelo econométrico que analiza las siguientes variables: violencia intrafamiliar, mal manejo de residuos, contaminación sonora, maltrato animal, presencia de aguas residuales, problemas de convivencia, protección del consumidor, perturbación de la posesión,

organismos de gestión y atención del riesgo. Lo anterior, se logra gracias a la recolección y procesamiento de información que se hace en los barrios y comunas de Armenia y busca proponer acciones preventivas, que permitan minimizar y/o erradicar el problema.

Para la ejecución de la estrategia, se desarrollaron las siguientes etapas:

Etapa	Descripción
<b>Etapa I- Diseño</b>	Se construyó el proyecto a través de mesas de trabajo en la Secretaría de Gobierno, revisando y analizando las problemáticas presentadas en las denuncias ciudadanas, ante las diferentes instancias. Gracias al proyecto convivamos, se empezaron a involucrar diferentes actores, para la construcción de la estrategia, expidiéndose la circular 025 de 2012.
<b>Etapa II- Implementación</b>	Una vez aprobada la estrategia para el año 2013, se inició la definición de los parámetros conceptuales, se estandarizó el tipo de análisis para la metodología y se dispuso la periodicidad de los informes y el personal encargado de la tabulación y análisis de la información.
<b>Etapa III- Medición y aplicación</b>	Se definió la estandarización sobre indicadores que deben ser parte del análisis de la información relacionada con comportamientos que afectan la convivencia, durante el año 2014 y para el periodo 2013-2014, se implementó la estrategia, con insumos entregados por las Inspecciones de Policía y las Comisarías de Familia.
<b>Etapa IV- Intervención comunitaria</b>	Durante el periodo 2015-2016, una vez adoptado el sistema de captura de la información, se dio inicio a la medición, análisis de información e intervención con la comunidad.

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública. Banco de Éxitos. Información suministrada por la Alcaldía municipal de Armenia-Quindío.

## Resultados

La experiencia de manera puntual arrojó los siguientes resultados:

- 27 denuncias contrarrestadas en la Vereda Pantanillo por problemas de convivencia.
- Sistema de información que permite establecer claramente y de forma cuantitativa las variables que inciden directamente en el análisis de la violencia intrafamiliar y las contravenciones al manual de convivencia a nivel municipal.
- 10 comunas de la ciudad reflejan la presencia institucional y la participación comunitaria en el desarrollo de la planificación y de las intervenciones físicas gracias a las cifras que arrojó la estrategia.
- Cada uno de los indicadores planteados permiten llegar a análisis precisos en asuntos relacionados con convivencia ciudadana en sectores vulnerables.

**Sistema de información que permite establecer claramente y de forma cuantitativa las variables que inciden directamente en el análisis de la violencia intrafamiliar y las contravenciones al manual de convivencia a nivel municipal. Estrategia para acercar la oferta institucional a víctimas del conflicto armado en lugares apartados del territorio.**

Nombre de la experiencia: Unidos construimos Soluciones en el Tren de la Paz

Nombre de la entidad: Alcaldía municipal de la montaña-Caquetá

Lugar: Montañita, Caquetá



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública. Banco de Éxitos. Información suministrada por la Alcaldía municipal de la Montañita-Caquetá.

## **Problema**

Las limitaciones presupuestales de la administración para desplazarse hasta rincones apartados del municipio, sumadas a los bajos ingresos de las comunidades para trasladarse a la cabecera municipal (para resolver sus necesidades) y la insuficiente oferta institucional de las entidades del orden departamental y nacional para atender los habitantes, crearon la necesidad de idear una serie de estrategias que permitieron el inicio de esta experiencia.

## Proceso

Para la resolución del problema descrito, se estableció una estrategia de administración pública participativa- atendiendo las recomendaciones de la mesa de víctimas- la cual propuso descentralizar la oferta institucional, llevándola a las comunidades.

Esta experiencia consistió en una estrategia que buscó la articulación de las instituciones del orden municipal, con el fin de brindar oferta institucional en salud, educación, recreación, etc., a población víctima que durante muchos años se vio afectada por fenómenos asociados a la ilegalidad y la violencia. Por medio de la estrategia además de brindarse a las víctimas toda la oferta institucional, se capacitó a la población en temas asociados con pedagogía para la paz- a través de la cátedra de la paz- brindando información a la población sobre los acuerdos de la Habana, construyendo un vademécum de herramientas y creando espacios y mecanismos para el perdón y la generación de territorios de paz.

La estrategia se desarrolló a través de actividades representadas en 11 vagones, el cual recorre las 4 inspecciones en las que confluyen todas las veredas del Municipio de la Montañita. El Tren, es conducido por La locomotora denominada “El Bastón para la Paz y la Reconciliación Social” a través de la cual se vincula la mesa municipal de participación efectiva de las víctimas, sus organizaciones, la administración Municipal, la Unidad para las víctimas y la comunidad; entre ellos, las poblaciones minoritarias, rurales, víctimas del conflicto y grupos étnicos.

Para el desarrollo de la estrategia se desarrollaron las etapas que se describen a continuación:

Etapa	Descripción
<b>Etapa I- Concurso del coordinador de la mesa municipal para las víctimas</b>	Se realizó un concurso, a través del cual se ejecutó el proyecto “El Tren de la Paz la unidad y la reconciliación”
<b>Etapa II-Estructuración del Plan de Acción Territorial para las víctimas</b>	Atendiendo las recomendaciones de la mesa de víctimas, se decidió crear una estrategia que descentralizara la oferta de servicios a las comunidades.
<b>Etapa III. Implementación.</b>	A través de los 11 vagones con sus acciones respectivas, se articuló toda la oferta institucional del municipio.

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública. Banco de Éxitos. Información suministrada por la Alcaldía municipal de la Montañita-Caquetá

## Resultados

La experiencia de manera puntual arrojó los siguientes resultados:

- 600 millones de incremento en el recaudo por concepto de impuesto predial.
- Recuperación de confianza por parte de la población.
- Generación de internados para garantizar la permanencia en el servicio educativo
- Obtención de inversión de parte de entidades como USAID y Naciones Unidas (con el programa mundial de alimentos).
- 252.000 pesos ahorrados por parte de la población que se trasladaba a la montaña. Dicho ahorro se vuelve representativo para la población cuando los traslados deben hacerse hasta Florencia (\$ 392.000).
- 70 créditos otorgados a pequeños productores y madres cabeza de hogar, gracias a la alianza estratégica entre la Administración municipal y el Banco Agrario, para la financiación de proyectos de producción, comercialización y/o agroindustria, habiéndose otorgado hasta la fecha sesenta créditos agropecuarios
- 5 asociaciones de mujeres rurales legalmente constituidas, al interior de las cuáles se logró la capacitación de 120 mujeres en proyectos productivos (en convenio con el SENA).



## Anexo N° 1: Ficha resumen de las experiencias

Nombre de la Experiencia	Entidad	Lugar	Población a la que interviene	Componentes / Etapas	Aliados	Financiación
"Estrategia de Turismo y Paz"	Ministerio de Industria, Comercio y Turismo	Bogotá, D.C	Trabajadores con interés turístico, población rural (victimizada), población desplazada, mujeres cabeza de familia (rurales), jóvenes, pueblos indígenas y afrocolombianos, organizaciones de víctimas, excombatientes y población general.	Fortalecimiento de cadenas productivas. Empoderamiento de las comunidades. Programas: Turismo, paz y convivencia y seguro te va encantar, con sus respectivos proyectos. Modelo de Gestión estratégica.	Ministerios de Defensa y Ambiente, SENA, Policía Nacional, Parques Naturales, Colciencias, DNP, Ministerio del Trabajo y la Alta Consejería para el Postconflicto. Además de los entes territoriales que realizan planes de trabajo o mesas técnicas.	Entre 2014 y 2016, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo invirtió \$27.761 millones en los destinos Piloto del programa, no solo para las acciones del Turismo y Paz (Diseño, planes regionales, etc.), sino de los proyectos de infraestructura, competitividad y promoción.
"Archivo Oral de Memoria de las Víctimas"	Universidad Industrial de Santander	Santander. Departamento de Bucaramanga	Población víctima del conflicto armado.	11 subfondos 1 Convenio con Colciencias Talleres de formación	Se suscribió un convenio con Colciencias.  Además se lograron contactos con ONG, museos, bibliotecas, asociaciones, partidos políticos, sindicatos, personas de la comunidad y organizaciones de Derechos Humanos.	El proyecto fue financiado por Colciencias (\$349,726, 000) y la Universidad Industrial de Santander (\$350, 960,000), a través de un convenio suscrito por 3 años.  Las organizaciones sociales y de Derechos humanos aportaron con material de investigación, gracias a los testimonios, declaraciones y entrevistas aportadas desde las víctimas.
"Estrategia termómetro vivencial"	Alcaldía municipal de Armenia.	Armenia. Departamento de Quindío.	Población con problemas de convivencia y comunidad en general	Modelo econométrico Indicadores de convivencia Sistema de captura de información	Ministerio del Interior, Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), Fundación Davivienda, Constructora Bolívar, ONU, Universidad y Gobernación del Quindío.	Recursos propios, Sistema General de participaciones (SGP), Regalías y aquellos que provienen del Fondo de Seguridad (FONSEG)
"Unidos construimos Soluciones en el Tren de la Paz"	Alcaldía municipal de la Montaña	Montaña. Departamento del Caquetá	Población víctima del conflicto armado.	Oferta institucional. Capacitación en pedagogía para la paz. Vademécum de herramientas. Espacios y mecanismos para el perdón.	ONU, USAID, Banco Agrario y SENA.	Financiado con recursos propios y de otras entidades con las que se han realizado alianzas, tanto del ámbito territorial y nacional.



**eva**  
Espacio Virtual de Asesoría  
de la Función Pública

# Banco de Éxitos

Función Pública

“Experiencias exitosas para la consolidación de la paz”

 Departamento Administrativo de la Función Pública

 @DAFP\_COLOMBIA

 webmasterdafp

Departamento Administrativo de la Función Pública  
Carrera 6 No 12-62, Bogotá, D.C., Colombia  
Conmutador: 7395656 / 5610397 - Fax: 7395657  
Web: [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co)  
e- mail: [eva\\_banexitos@funcionpublica.gov.co](mailto:eva_banexitos@funcionpublica.gov.co)  
Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770  
Bogotá D.C., Colombia.