

ORGANIZACION Y GESTION

La Junta Directiva está conformada por 7 personas con voz y voto (Alcalde, 3 representantes elegidos por el Concejo Municipal y 3 particulares nombrados por el Alcalde) y 8 personas con voz y sin voto (Gerente, los 4 subgerentes, representantes de Empresas Públicas de Medellín, de Planeación Metropolitana y del INVAL).

La Junta Directiva se reúne una vez por mes.

Sus funciones incluyen la formulación de las políticas de la Corporación, así como la aprobación de financiaciones, presupuestos, licitaciones y adjudicaciones. CORVIDE tiene una auditoría permanente a través de la Controlaría Municipal. Debido a los cambios que exige la Nueva Constitución de 1991, el sistema de auditoría se encuentra en un proceso de reestructuración.

En mayo de 1992 CORVIDE cuenta con un personal de 93 empleados, de los cuales 30 son profesionales.

SITUACION ECONOMICO - FINANCIERA

El presupuesto para el 1992 prevé un total de \$ 5 662 millones (aproximadamente. US \$ 9 millones). (Figura 41)

Los gastos se distribuyen de la siguiente manera :

Figura 41

| INFORME FISCAL Y FINANCIERO CORVIDE (millones de pesos) | | | |
|--|-------------|--------------------|-------------------|
| AÑO | PRESUPUESTO | EJECUCION INGRESOS | EJECUCION EGRESOS |
| 1986 | 186.459 | 123.442 | 123.354 |
| 1987 | 334.442 | 201.252 | 133.418 |
| 1988 | 410.693 | 473.620 | 362.232 |
| 1989 | 1.171.798 | 666.217 | 452.347 |
| 1990 | 2.741.268 | 2.411.760 | 1.142.410 |
| 1991 | 5.293.315 | 3.054.160 | 4.140.376 |
| 1992 | 5.662.438 | | |

- 6,8 % para costos del personal; la nómina mensual alcanza unos \$ 16 millones (US \$ 25.600).
- 3,6 % para gastos generales (por ejemplo. papelería y parque automotor).
- 2,0 % para transferencias a otras instituciones (COMFAMA, Instituto de Bienestar Familiar y SENA).
- 8,4 % para el servicio de deuda (con INURBE, BCH, y FINDETER).
- 79,2 % para inversiones.

La inversión física incluye la construcción de 1.800 viviendas a costos unitarios que varían entre \$ 1,5 millones (Limonar II, sólo construcción) y \$ 4,0 millones (Porción del Limonar, con terreno, urbanización y servicios). Montos menores se dedicarán al mejoramiento de barrios, reforestación, compra de terrenos, autoconstrucción y equipamiento comunitario.

Además se prevén inversiones sociales, por ejemplo. para la promoción de grupos asociativos, desarrollo comunitario,

legalización de la tenencia y un campamento de emergencias

Los ingresos tienen las siguientes fuentes:

- 45,9 % por aportes del Municipio, la fuente más importante.
- 16,7 % por ingresos de capital (rendimientos sobre fondos líquidos).
- 14,8 % por vigencias espiradas (transferencias del presupuesto anterior).
- 10,3 % por cuotas iniciales que los beneficiarios entregan para acceder a las viviendas que construye.
- 8,5 % por la participación sobre el impuesto a los teléfonos (transferencia de Empresas Públicas de Medellín).
- 3 % por amortizaciones de los créditos que CORVIDE otorga los beneficiarios de las viviendas.
- 0,8 % por otras fuentes.

El bajo nivel de las amortizaciones se debe a las condiciones blandas de los créditos (plazo de 15 años, interés de 18 % anual sobre saldo, actualización del saldo deudor de un 12 % anual). Por lo tanto las cuotas de los proyectos que llevan algunos años de terminación son mínimas.

Con una tasa de inflación promedio anual de un 25 % y una tasa de interés real de un 35 %, el subsidio financiero es elevado; no se recupera el 70 % de la deuda contratada

Otro problema de la gestión financiera es la mora (cuotas atrasadas de más de 3

meses) que históricamente osciló entre el 10 % y el 20 % de las cuotas por cobrar. En 1991 subió hasta el 50% cuando se anunció la posibilidad de acceso al subsidio familiar de vivienda creado por la Ley 03 de 1991.

EXPERIENCIAS DE MEJORAMIENTO URBANO

En los inicios el organismo municipal de la vivienda tenía un carácter de beneficencia. En 1956 se creó la Fundación "Casitas de la Providencia", con el objeto de construir viviendas para las clases pobres.

En 1975 la Fundación se convirtió en CORVIDE, de 1956 a 1987, fecha de la última reforma, se habían realizado aproximadamente 3.000 soluciones, la gran mayoría viviendas nuevas.

CORVIDE atiende también las soluciones de vivienda para los damnificados de desastres causados por fenómenos naturales (deslizamientos e inundaciones) y organiza reubicaciones de familias de zonas deterioradas o de alto riesgo.

De 1987 a 1991 se terminaron otras 3.000 viviendas. El programa de mayor envergadura es El Limonar, de 2.400 viviendas unifamiliares. La primera fase con 960 viviendas se realizó en 1991, para 1992 se prevé la construcción de otras 1.188 unidades.

El Limonar alberga prioritariamente a familias que se reubican de zonas de alto riesgo no recuperable. A raíz de un deslizamiento ocurrido en el barrio Villatina

en 1987, CORVIDE intensificó la actividad de construir viviendas para reubicar familias.

Las soluciones típicas de vivienda que construye CORVIDE tienen un área cubierta de 27 m (cocina, baño, sala multiuso) en un lote de 50 m a 60 m.

El costo total de esta unidad es de unos 60 salarios mínimos (aproximadamente US \$ 5.760), con los costos del terreno y de la urbanización incluidos (más del 60 % del total); los costos netos de construcción (materiales, mano de obra, utilidad de la empresa constructora) se calculan en unos US \$ 80 por m.

CAPACIDAD EJECUTORA

CORVIDE tiene capacidad para ejecutar proyectos grandes de construcción nueva, y por lo tanto, para preparar y evaluar licitaciones, supervisar y recibir obras realizadas por empresas constructoras y adelantar programas de legalización de tenencia.

La Corporación ha trabajado directamente con las comunidades en la construcción de obras pequeñas y puntuales como placas polideportivas y muros de contención, para la cual suministró materiales y asesoría técnica, y la comunidad puso la mano de obra

CORVIDE tiene experiencia en la contratación con ONG's. La más reciente, fue el mejoramiento de un tramo de la quebrada de La Rosa a través del grupo "Revir", con fondos de la Consejería Presidencial; consistió en la canalización

de la quebrada, la estabilización de un talud, la construcción de senderos y de un parque infantil, así como el mejoramiento de 13 viviendas. El proyecto que se realizó en 5 meses tuvo un costo de 10 millones de pesos.

El objetivo específico del PRIMED en el cual CORVIDE está más capacitado es la legalización de la tenencia, a pesar de que sea uno de los más complejos. De enero de 1990 hasta mayo de 1992 se han efectuado unas 2.000 legalizaciones, con escrituras entregadas; otras 4.000 están pendientes en diferentes estados de avance. Existen procedimientos probados y personal experimentado para trabajar la legalización masiva.

Por otro lado, hay que admitir que la capacidad de CORVIDE para la implementación del PRIMED tiene limitaciones:

- Los diferentes objetivos específicos de un programa de mejoramiento urbano son más complejos que un proyecto de construcción nueva; en lugar de soluciones estandarizadas y trabajos en serie hay que buscar respuestas adaptadas a cada situación.
- La escala que pretende alcanzar el PRIMED en cuanto a zonas y objetivos específicos exige nuevos procedimientos administrativos y de control; CORVIDE no está acostumbrada a tratar con muchas organizaciones comunitarias y ONG's a la vez.

Hay otras restricciones para una implementación ágil y flexible del PRIMED, relacionados con el estatuto contractual del Municipio de Medellín que es el actualmente el sistema de contratación adoptado por CORVIDE.

- La única persona que puede ordenar gastos en CORVIDE, es el gerente; en caso de su ausencia el Alcalde nombra reemplazo.
- La modificación de la estructura orgánica hasta el nivel de las subgerencias requiere el acuerdo del Concejo Municipal.

REQUERIMIENTOS DE ASESORIA

Es necesaria la asesoría externa al PRIMED, debido a cuatro factores:

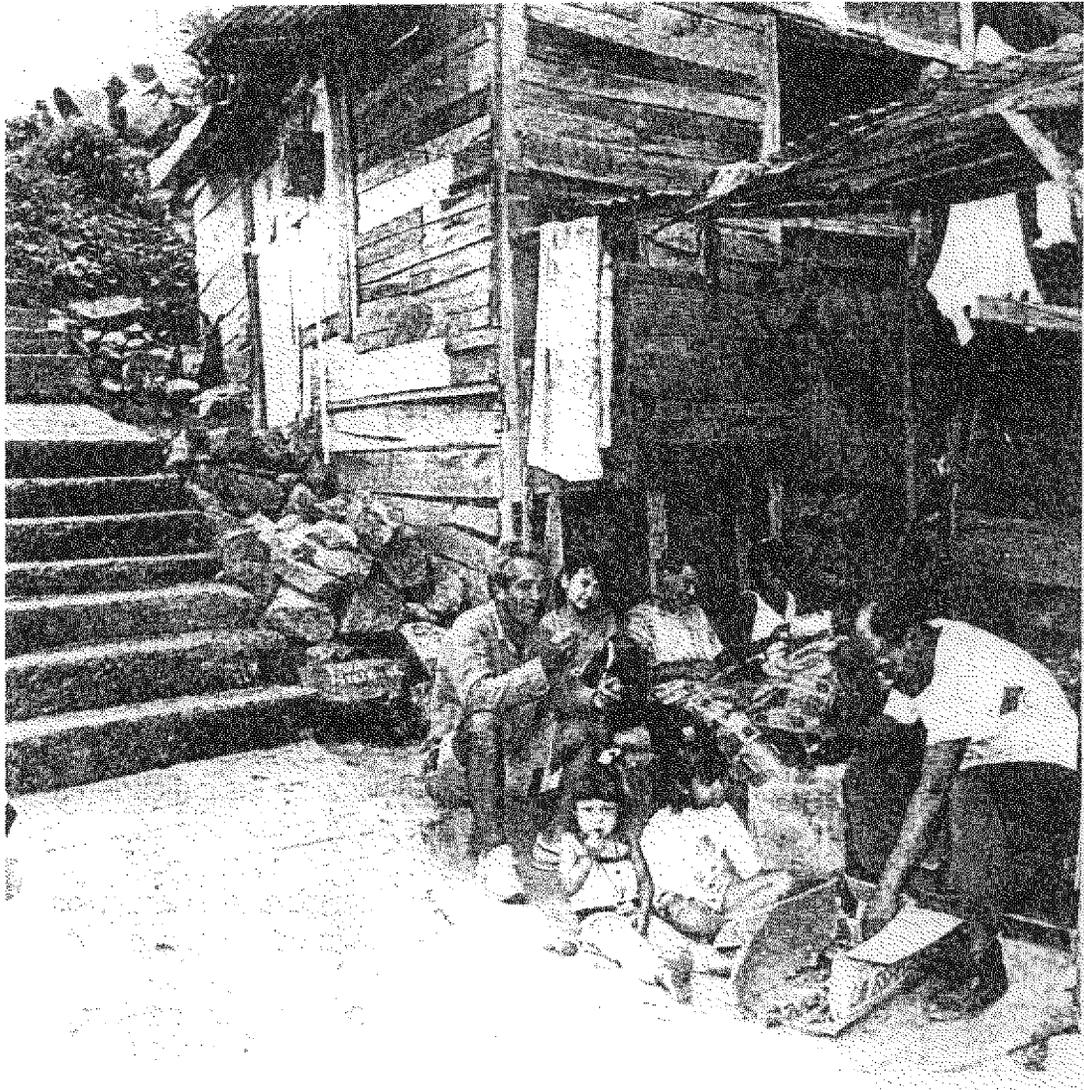
- Debilidades en la capacidad ejecutora de CORVIDE, particularmente relacionadas con las exigencias de un programa de mejoramiento urbano.
- La relativa complejidad del PRIMED en cuanto a componentes, zonas e instituciones involucradas.
- Supuestos e incógnitas que pueden llevar a cambios sustanciales del Programa; por ejemplo, la no disponibilidad de subsidios llevaría al establecimiento de un sistema de créditos.
- El carácter de proceso evolutivo que es intrínseco a cada programa de mejoramiento con cierta envergadura.

Se requerirá asesoría externa para las dos etapas del PRIMED: la de preparación y organización, y la de ejecución.

En la etapa de preparación se necesitaría un apoyo de aproximadamente cuatro (4) meses/hombre de un experto en gestión

de proyectos de mejoramiento urbano para las tareas siguientes:

- Desarrollo de detalles de procedimientos (desembolsos, contratos, verificación, fiscalización) y funciones del personal, incluyendo un manual de funciones sobre:
 - Manejo de fondos
 - Coordinación intra e interinstitucional de actividades.
 - Organización del trabajo en las zonas de intervención.
 - Supervisión y verificación de obras físicas.
 - Capacitación del personal.
- Apoyo en el establecimiento de un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación, incluyendo
- Precisión de los indicadores y las fuentes de verificación.
- Mecanismos de levantamiento y procesamiento de la información.
- Definición de los parámetros para la evaluación y de los márgenes de intervención (sistema de alarmas).
- Definición de requerimientos de calificación para el personal clave del PRIMED
- Definición de necesidades y procedimientos de cooperación intra e interinstitucional.
- Elaboración de un cronograma actualizado y detallado de ejecución para todo el programa.



CONSEJERIA PRESIDENCIAL PARA MEDELLIN Y SU AREA METROPOLITANA
MUNICIPIO DE MEDELLIN - CORVIDE -

P R I M E D
PROGRAMA INTEGRAL DE MEJORAMIENTO
DE BARRIOS SUBNORMALES EN MEDELLIN

- Plan operativo para el primer año.
- Planificación presupuestaria, incluye flujo de fondos para el primer año.
- Profundización de la planificación en zonas adicionales de intervención.
- Estructuración de los informes de avance.

Para la etapa de ejecución se considera adecuada una misión de seguimiento cada seis (6) meses aproximadamente, de dos personas: una, experto en gestión financiera y política de vivienda, la otra, un arquitecto/urbanista para revisar el avance de obras o un sociólogo/trabajador social para revisar el avance social del programa. Las tareas incluirán las siguientes:

- Auditoría externa.
- Control de utilización de fondos, completo en oficina y por muestreo en los barrios.
- Revisión de las solicitudes de desembolso y visto bueno, incluye revisión de documentos de soporte y verificación del avance de obra o de los servicios contratados, para todos los componentes del PRIMED. Incluyendo inspecciones en los barrios y entrevistas con representantes de la comunidad y de otras instituciones participantes.
- Actualización de la información para el monitoreo y evaluación de efectos.
- Realización de un taller de evaluación y reprogramación
- Revisión y evaluación de los resultados de la política del subsidio habitacional,

análisis de cambios en la política de vivienda y elaboración de propuestas en el caso de cambios significativos para el PRIMED.

- Revisión de los informes de la institución ejecutora y elaboración de comentarios .
- Identificación y organización de cursos de capacitación, con apoyo de expertos nacionales, sobre:
 - Planificación participativa con comunidades y evaluación del impacto social.
 - Tecnologías alternativas en el manejo de riesgos geológicos y construcciones en laderas.

Aproximadamente dos años después del inicio del PRIMED se realizará una evaluación intermedia que expertos nacionales prepararán con estudios especiales para cada objetivo específico. Se propone para el final de la primera fase otra evaluación con amplia participación de expertos nacionales.

Esas evaluaciones, más allá de valorar los resultados de la ejecución, permiten modificaciones mayores e inclusive la re-conceptualización de objetivos y metas. Con la evaluación final se preparará la segunda fase del PRIMED.

En total se prevén 52.5 meses/hombre de asesoría, de los cuales 22.5 son de expertos internacionales, y 30 de expertos nacionales.

El costo total se estima en 773 mil dólares (DM 1.277.000) que será financiado con fondos no reembolsables de la cooperación alemana.

