



PROYECTO

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA CAPACIDAD COLOMBIANA PARA AUMENTAR LA TRANSPARENCIA Y LA INTEGRIDAD

(DCI-ALA/2013/330-003)

LINEA ESTRATEGICA: INTEGRIDAD PÚBLICA Y GOBIERNO ABIERTO

LINEA DE ACCIÓN: IMPLEMENTACIÓN DE ELEMENTOS DE INFRAESTRUCTURA DE INTEGRIDAD Y CAPACITACIÓN EN TERRITORIOS PRIORITARIOS Y TERRITORIOS PILOTOS

CONSULTORÍA PARA DEFINIR DENTRO DEL MARCO DEL CONPES 167 UNA LÍNEA ESTRATÉGICA DE TRANSPARENCIA E INTEGRIDAD DEL DAFP Y DISEÑAR UN ESQUEMA DE ARTICULACIÓN CON LA SECRETARÍA DE TRANSPARENCIA

El documento contiene una propuesta para definir en el marco del CONPES 167 la línea estratégica de transparencia e integridad del DAFP y desarrollar un esquema de articulación con la Secretaría de Transparencia, en el marco del proyecto ACTUE COLOMBIA

AUTOR: Viviana Barberena

FECHA: Mayo 2015





Tabl		_	conten	: -1 -
Iani	2 0		CONTAN	ınr

I	Introducción4
2	Marco conceptual y normativo6
	Conceptos básicos 6
	Concepto de Transparencia 13
	Evolución de las políticas de Transparencia en Colombia y otros países 16
3	Objetivos de la Estrategia
	Objetivos estratégicos 20
	Objetivos operacionales 21
	Resultados preliminares de corto y mediano plazo 21
4	Medidas prioritarias
	Empleo público 25
	Gestión Pública Integral 26
	Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento Institucional 31
	Enlace Ciudadanos – Estado 32
	Cambio Cultural y Construcción de Paz 35
	Recomendaciones finales 35
5	Propuesta de esquema articulación con las otras líneas estratégicas del DAFP 43
	Variables de Transparencia y Ejes Estratégicos 43
	Esquema de articulación 49
	Explicación del esquema 5 l
	Consideraciones finales del esquema 73
6	Propuesta de esquema de monitoreo y de indicador(es) para la medición de
res	ultados
	Competencias del DAFP a la luz de la PPIA y la Ley de Transparencia76
	Propuesta para la medición de resultados en clave de Transparencia 80
	Criterios para desarrollar un esquema de monitoreo 94
7	Hoja de ruta para la implementación de la Línea Estratégica de Transparencia 98





	Diagnostico	100
	Objetivos de Transparencia del DAFP	105
	Priorización y capacidad de implementación de las acciones	106
	Coordinación sectorial a nivel nacional	119
	Creación del Grupo de Democratización del DAFP	125
	Divulgación interna de la Línea de Transparencia	128
	Monitoreo y evaluación	130
8	Despliegue territorial	131





1 Introducción

Desde las reformas del Estado iniciadas en los años 90 se ha venido impulsado cambios en el proceso político-institucional, estos cambios se han dado en las estructuras organizativas más representativas y en los gobiernos regionales durante los últimos años. Actualmente, el Gobierno Nacional ha implementado normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación, sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública a través del Estatuto Anticorrupción. A través de este último, se han implementado estrategias como la conformación de la *Comisión Nacional de Moralización* con sus comisiones regionales, la *Comisión Ciudadana de Lucha Contra la Corrupción*, la creación de la *Secretaría de Transparencia* y la creación del *Observatorio de Anticorrupción* e *Integridad*; con el objetivo de estimular la relación entre el Estado y la ciudadanía entorno a la rendición de cuentas, la veeduría y el control social.

De igual forma, durante los últimos gobiernos se han venido creando estrategias que aportan al fortalecimiento de la labor del servidor público para hacer más eficiente su gestión y brindar una mayor confianza del ciudadano hacia el Estado. Sin embargo, se hace imperativo convocar a los ciudadanos a que también sean partícipes activos en la construcción de una democracia con mayores niveles de efectividad, "lo cual implica asumir el ejercicio de la ciudadanía en una doble dimensión: por un lado, el disfrute del reconocimiento y del ejercicio de los derechos civiles, políticos, económicos y sociales garantizados por el sistema democrático; y por otro lado cumplir con diligencia con los deberes para su comunidad."

En América Latina, se han implementado varias reformas del aparato estatal que tienen como fin mejorar las organizaciones y/o instituciones que la integran inspirados en los principios de la gobernabilidad. En el caso de México, en la Secretaría de la Función Pública se implementó la "Estrategia de Mejora Administrativa cuyo propósito es medir el desempeño y la calidad de los procesos a través de diagnósticos y la participación ciudadana. Esta iniciativa está compuesta diferentes grados de transformación: desregulación, simplificación, estandarización, optimización y mejora continua. En ese

^{&#}x27;Secretaría de Asuntos Políticos de la Organización de Estados Americanos (OEA), "Experiencias Innovadoras en Gestión Pública Efectiva y Estrategias de Cooperación Regional". Pág. 9.





marco, cada proyecto de mejora que se pretenda llevar a cabo, estará sujeto a un análisis de factibilidad que estará compuesto por: capacidad normativa, capacidad técnica, capacidad financiera, capacidad de gestión y colaboración institucional."²

Dentro de los proyectos importantes que tienen esta evaluación están el de mejora regulatoria, e-gobierno, atención ciudadana, simplificación de procesos, desarrollo humano y marco jurídico. Estos proyectos emprendidos, "cumplen con la premisa de convertir los objetivos de mejora regulatoria en acciones medibles y tangibles, puesto que, permite la generación de tableros de control que dan a conocer el grado de avance de los proyectos y el cumplimiento de las metas con participación de la ciudadanía."³

En Ecuador, entre el 2007 y el 2012, en el marco de la definición de la *Visión Nacional del Buen Vivir* se han llevado a cabo diferentes acciones destinadas a producir una transformación democrática en el Estado. "El desarrollo de esta transformación democrática ha implicado que se realicen distintas acciones, entre ellas, una diferenciación funcional, un glosario de términos de las entidades y sus funciones, la realización de una tipología de los Ministerios existentes, el establecimiento de mecanismos de coordinación, y una reorganización territorial."

Dentro de este proceso de reformas una de las más interesantes es el establecimiento de mecanismos de coordinación especiales e innovadores en los niveles institucionales de naturaleza sectorial y territorial. "Entre los mecanismos de coordinación sectorial, se encuentran los Ministerios Coordinadores creados con el propósito de contar con una Planificación Nacional que propicie la coherencia entre las políticas públicas implementadas por las diferentes entidades de la administración pública ecuatoriana."

Por su parte Colombia, ha sido reconocida en el exterior por la implementación de las tecnologías de la información en la gestión pública. Se puede mencionar, la estrategia de Gobierno Electrónico la cual tiene como objetivo generar iniciativas que acerquen al

² Ibíd. Pág. 11-12

³ lbíd.

⁴ Ibíd. Pág. 16.

⁵ Ibíd.





ciudadano a las entidades públicas utilizando medios electrónicos, buscando así: i) la eficiencia en los servicios, ii) espacios de participación para escuchar al ciudadano y iii) hacer más transparente el trabajo de los servidores públicos.

2 Marco conceptual y normativo

En este apartado está dividido en tres componentes, en un primer momento se hará una revisión de los conceptos claves para el desarrollo de la estrategia. En un segundo momento, se explicará el concepto de transparencia propuesto desde la Línea Estratégica y finalmente, se presentará una reseña de la evolución de las políticas de transparencia en Colombia y en otros países.

Conceptos básicos

A continuación se presentará una conceptualización de cada uno de los ejes de transparencia: i) Control Interno, ii) Racionalización de Trámites, iii) Rendición de Cuentas, iv) Gestión del Empleo y v) Acceso y Disponibilidad de la Información.

Control interno

Según la Ley 87 de 1993, el control interno se define como,

"el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos."

⁶ Ley 87 de 1993. Disponible en: http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300,





El control interno tiene como objetivos proteger los recursos de las entidades, garantizar la eficiencia, eficacia y economía de las mismas, evaluar y hacer seguimiento a la gestión organizacional, asegurar la confiabilidad de la información que se genera, y definir medidas para detectar riesgos al interior de las entidades.

El Estado colombiano implemento desde 2005 el Modelo Estándar de Control Interno – MECI – el cual busca "proporcionar una serie de pautas o directrices dirigidas a controlar la planeación, gestión, evaluación y seguimiento en las entidades de la administración pública, facilitando el desarrollo del Sistema de Control Interno" (p. 16)⁷, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales de las entidades de las diferentes ramas del poder público por medio de mecanismos de evaluación de la gestión.

Los principios básicos del MECI son: el autocontrol en donde cada servidor público tiene la capacidad de evaluar su propio trabajo; la autogestión hace referencia a la capacidad de la organización en su conjunto de evaluar que tanto se está cumpliendo las competencias asignadas por la ley y la normatividad y por último la autorregulación, la cual se refiere a la capacidad de la organización de implementar mecanismos y sistemas de control interno al interior de sus procesos y funciones. A continuación se presenta de manera detallada la estructura del MECI:

Módulo de control de planeación y gestión	Módulo de control de evaluación y seguimiento
Componente talento humano: - Acuerdos, compromisos y protocolos éticos. - Desarrollo del talento humano	Componente autoevaluación institucional: - Autoevaluación de control y gestión.
Componente direccionamiento estratégico: - Planes, programas y proyectos Modelo de operación de procesos Estructura organizacional Indicadores de gestión Policías de operación.	Componente auditoria interna: - Auditoria interna.





del

- Políticas de administración riesgo.
- Identificación del riesgo.
- Análisis y valoración del riesgo.

- Plan de mejoramiento.

Racionalización de trámites

El Decreto 019 de 2012 dicta normas para suprimir y reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública con el fin de facilitar las actividades de los ciudadanos ante las autoridades. El proceso de racionalización de trámites se define como la simplificación, automatización y optimización de los trámites que deben llevar a cabo los ciudadanos en diversas instancias del orden nacional y local. La racionalización tiene como objetivos:

- Reducir los costos del trámite tanto para la entidad como para el ciudadano.
- Reducir el número de documentos requeridos.
- Reducción de los pasos al interior de la entidad para concretar el trámite.
- Reducción del tiempo para realizar el trámite y de atención en los puntos especializados.
- Aumento en la vigencia del trámite y los puntos de atención.
- Fusionar diversos trámites.

El objetivo del proceso de racionalización de trámites es facilitar las relaciones de los ciudadanos con el Estado, con el fin de que el cumplimiento de las obligaciones y la garantía de los derechos se optimicen y se logren evitar requerimientos innecesarios en los procedimientos que vinculen al Estado con la ciudadanía. En la medida en que la racionalización de trámites logre simplificar, estandarizar y normalizar los procedimientos contribuye a la eficiencia del Estado y a minimizar riesgos de corrupción como la injerencia de terceros para la realización de un trámite, el soborno a





funcionarios públicos, aumentar el número de instancias para llevar a cabo una obligación o la existencia de procesos redundantes.⁸

Es importante considerar que la racionalización de trámites contribuye a una gestión más transparente ya que permite mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía, generando una mayor claridad sobre los procedimientos, facilitándolos por medio de herramientas tecnológicas, permitiendo la coordinación interinstitucional, haciendo seguimiento a las iniciativas legislativas al respecto y contribuyendo a desestimular la documentación innecesaria, costos elevados de transacción, duplicidad de información, entre otras situaciones que socavan la confianza de los ciudadanos en la administración pública.

La política antitrámites busca hacer más eficiente la gestión de las entidades públicas con el fin de mejorar la confianza de los ciudadanos en los servicios del Estado, así mismo busca promover el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones como una estrategia que contribuya al mejoramiento del servicio a la ciudadanía. La política pública antitrámites cuenta con la Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites del DAFP, encargada de coordinar e implementar las disposiciones establecidas en la política, brindar asesoría sobre estrategias antitrámites y planes de acción a las entidades nacionales y territoriales, y estandarizar los trámites existentes en la administración pública, así como autorizar la creación de nuevos procedimientos o trámites a través del Sistema de Único de Información de Trámites – SUIT –.

Esta Dirección cuenta con dos instancias alternas, el Grupo de Racionalización y Automatización de Trámites – GRAT –, el cual presenta propuestas e iniciativas que contribuyan a la eliminación, integración, simplificación, estandarización y automatización de los trámites; y los Comités Sectoriales de Racionalización de Trámites los cuales apoyan al DAFP en el estudio de los trámites existentes y la aprobación de nuevos procesos en las entidades del Estado.⁹

⁸ Conpes 3292 de 2004. Disponible en: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3501_documento.pdf.

⁹ DAFP, *Guía para la racionalización de trámites*. Disponible en:





Rendición de Cuentas y Control Social

Como señala el CONPES 3654 de 2010, el proceso de rendición de cuentas "es la obligación de un actor de informar y explicar sus acciones a otro(s) que tiene el derecho de exigirla, debido a la presencia de una relación de poder, y la posibilidad de imponer algún tipo de sanción por un comportamiento inadecuado o de premiar un comportamiento destacado." (p. 13).

Las entidades del Estado y los servidores públicos tienen la responsabilidad de informar y explicar sus actos ante otras instancias estatales, organismos internacionales y ante la sociedad civil los cuales premiarán o castigarán de manera simbólica dichas actuaciones. El proceso de rendición de cuentas tiene 3 componentes básicos: i) la información, la cual hace referencia al derecho de acceso y disponibilidad de la información pública; ii) la explicación, la cual hace referencia al derecho de los ciudadanos a obtener respuestas y explicaciones por parte los servidores públicos y gobernantes sobre sus actos y iii) la sanción, la cual involucra incentivos positivos o negativos respecto al comportamiento de los servidores públicos o gobernantes. (CONPES 3654 de 2010. p. 16)

En la literatura se encuentran diferentes tipos de rendición de cuentas, por una parte está la rendición de cuentas vertical, que establece una relación jerárquica entre los representantes y los ciudadanos, en la que a pesar de que los representantes responden por sus actos, la capacidad sancionatoria de los ciudadanos es baja, entre esta categoría se ubican la rendición de cuentas electoral la cual tiene lugar durante los periodos electorales y su sanción positiva o negativa se establece a través del voto, y la rendición de cuentas social, donde diversos grupos sociales le exigen a sus representantes explicaciones y argumentaciones sobre sus actuaciones en el escenario público.

Por otro lado está la rendición de cuentas horizontal la cual se da entre instancias de poder similares como instituciones estatales. Otra de las categorías es la rendición de cuentas interna que se da de manera jerarquizada al interior de las entidades o también puede darse en diferentes niveles territoriales, finalmente se encuentra la rendición de cuentas externa que realizan los Estados a instancias internacionales. (pp. 17-24)





Gestión del empleo

La gestión del empleo hace referencia a la organización y administración del talento humano al servicio de los fines del Estado.

La Dirección de Empleo Público del DAFP señala que la gestión del empleo público está basada en los sistemas de información que permiten planificar, capacitar, generar incentivos, bienestar social y condiciones salariales para los servidores públicos con el fin de lograr los objetivos de las entidades.¹⁰

El DAFP cuenta con varios sistemas de información entre ellos el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público – SIGEP –, que se define como,

"Una herramienta tecnológica que sirve de apoyo a las entidades en los procesos de planificación, desarrollo y la gestión del recurso humano al servicio del Estado. Adicionalmente, el SIGEP suministra la información necesaria para la formulación de políticas de organización institucional y recursos humanos. El SIGEP está orientado a cubrir los organismos y entidades de las tres ramas del poder público, organismos de control, organización electoral y organismos autónomos." (Gobierno en Línea)¹¹

Este sistema tiene información institucional del ámbito nacional y territorial relacionada con el tipo de entidad, sector al que pertenece, conformación, planta de personal, empleos que posee, manual de funciones, salarios y prestaciones. ¹² El SIGEP contribuye a diversos procesos con relación al empleo público en las entidades relacionadas con la movilidad de personal, los planes institucionales de capacitación, la evaluación del desempeño, los programas de bienestar social e incentivos. Por otra parte la Ley 909 de 2004 regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública y establece la clasificación de los empleos públicos, la naturaleza de la Comisión Nacional de Servicio

¹⁰ Informe de caracterización del empleo público en Colombia (2008), Disponible en: http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=667

¹¹ Gobierno en línea, SIGEP. Disponible en: https://www.gobiernoenlinea.gov.co/web/guest/sigep

¹² SIGEP. Disponible en: http://www.sigep.gov.co/que_es





Civil, los instrumentos de ordenación del empleo público (planes y plantas de empleo), la estructura del empleo público y los procesos salariales y de ascensos de los servidores públicos.

Acceso y disponibilidad de la información

Según la Organización Access Info Europe¹³ (2010), el derecho de acceso a la información pública,

"Es un derecho fundamental reconocido a nivel internacional como tal debido a la naturaleza representativa de los gobiernos democráticos; es un derecho esencial para promover la transparencia de las instituciones públicas y para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones. Además las Administraciones Públicas se financian con fondos procedentes de los contribuyentes y su misión principal consiste en servir a los ciudadanos por lo que toda la información que generan y poseen pertenece a la ciudadanía."¹⁴

Así mismo, señalan que el acceso a la información se basa en dos aspectos básicos: la transparencia proactiva, entendida como la obligación de las entidades públicas de divulgar y dar a conocer la información que generan y la transparencia reactiva, entendida como el derecho de los ciudadanos a solicitar y recibir dicha información.

La Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública (Ley 1712 de 2014) retoma los principios de orden internacional a este respecto y establece que toda información es pública y no podrá ser reservada o limitada para su revisión o utilización, (solo en casos excepcionales). La normatividad establece una serie de principios con el

¹³ Access Info Europe es una organización de derechos humanos dedicada a promover y proteger el derecho de acceso a la información en Europa y el mundo, como una herramienta para la defensa de las libertades civiles y los derechos humanos, para facilitar la participación pública en la toma de decisiones y para facilitar la fiscalización de los gobiernos. Este mandato está establecido en nuestros estatutos.

¹⁴ Access Info Europe (2010). Disponible en:





fin de que los ciudadanos o instituciones que soliciten información cuenten con las condiciones necesarias para hacer uso efectivo de la misma; entre estos principios se contempla la trasparencia, facilidad para el acceso, gratuidad, celeridad, eficacia, calidad, divulgación y responsabilidad en el uso de la misma.

El acceso a la información pública es considerado un derecho fundamental para los ciudadanos. Las entidades del orden nacional y territorial están obligadas a suministrar la información requerida con base en los principios señalados anteriormente, y también tienen el deber de informar sobre sus propias funciones, servicios y procedimientos a través de los medios pertinentes para su divulgación.

Concepto de Transparencia

El concepto de transparencia ha adquirido importancia a nivel mundial, y Colombia no ha estado exenta de este especial interés por incentivar el desarrollo de la gestión pública desde una perspectiva de transparencia, integridad y probidad.

En primer lugar debemos señalar que uno de los grandes inconvenientes para conceptualizar y operacionalizar el concepto de transparencia radica en su nivel de abstracción, se espera que a través de la revisión conceptual se pueda dilucidar con mayor precisión el concepto y adaptar su funcionalidad a los propósitos de la Línea Estratégica de Transparencia.

Nuria Cunill Grau¹⁵ (2006) señala que la convergencia de diversos cambios políticos, sociales y económicos han contribuido a un mayor interés por la transparencia en la gestión pública.

"El reclamo a la mayor responsabilización de los gestores públicos, sea a partir de fundamentar su mayor discrecionalidad, sea a partir del

¹⁵ "Doctora en Ciencias Sociales y Licenciada en Ciencias Políticas y Administrativas. Fue funcionaria internacional por más de veinte años en el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)." Disponible en: http://www.novagob.org/profile/Nuria





descontento con sus resultados, es evidente que se ha traducido en la reivindicación de una mayor visibilidad de los procesos de formación de las decisiones públicas y de los resultados de la gestión pública." (p. 26)

La transparencia comprende un proceso complejo que está directamente ligado al contexto social, económico y político al que se le vincule. El término está asociado directamente a la disminución de los niveles de corrupción, pero también puede verse como la posibilidad de reequilibrar las relaciones de poder, entre la ciudadanía y las instituciones del Estado y garantizar una gestión pública más eficiente¹⁶.

Como señala Cunill Grau, reequilibrar las relaciones de poder entre las entidades del Estado y los ciudadanos depende de dos factores simultáneamente: i) el deber de los agentes públicos de informar sobre los procesos de toma de decisión y sus resultados, y ii) la capacidad de los ciudadanos de ejercer control social sobre la gestión pública. La responsabilización de los agentes públicos crea transparencia en la gestión, la cual es operacional solo si los ciudadanos tienen la capacidad y las condiciones necesarias para ejercer el control social sobre las actividades del Estado.

En este sentido, el acceso y la disponibilidad de la información pública se ha convertido en un concepto inherente a la gestión pública transparente, el objetivo principal de ésta, no debe referirse únicamente a divulgar y/o publicitar la información que producen las entidades del Estado, sino a promover mayores niveles de responsabilidad por parte de los agentes encargados de los asuntos públicos; de esta manera el acceso y la disponibilidad de la información se convierte primero, en un elemento clave de una gestión transparente y, segundo en un medio de participación y control por parte de la ciudadanía. No obstante, el concepto de transparencia no debe limitarse a la disponibilidad y el acceso a la información pública, sino que va más allá de este elemento.

A este respecto, Ernesto Villanueva señala, que el concepto de transparencia está vinculado a la noción de ejercer control sobre la administración pública, y la define como, "el deber de los mandatarios o gobernantes para realizar como regla general sus

¹⁶ Por ejemplo, por medio del mejoramiento de los sistemas de control interno, la racionalización de trámites, el acceso a la información pública, entre otros procesos.





actuaciones de manera pública como un mecanismo de control del poder y de legitimidad democrática de las instituciones públicas." (p. 63).

Desde una perspectiva más conceptual, Andreas Schedler, argumenta que,

"[L]o transparente es lo que podemos ver de un lado a otro, lo que aparece viendo a través de algo. Lo transparente no es simplemente lo que podemos observar, sino lo que podemos observar a través de una división, una pared, una frontera (...) La cuestión, entonces, es cuáles son las paredes que queremos hacer translúcidas y qué es lo que queremos ver a través de ellas." (p. 66)

El autor acuña el término de *transparencia argumentativa*, que permite a la administración pública justificar sus decisiones de gobierno y complementarse con la *transparencia informativa*, entendida como el derecho de acceso a la información.

El punto clave de la transparencia no debe remitirse únicamente a la información (aunque no deja de ser un aspecto relevante al concepto) sino a responsabilizar a los agentes públicos de sus deberes con el fin de mejorar los niveles de transparencia. Por ejemplo desde la teoría de las organizaciones se aduce que las entidades que orientan su trabajo desde la transparencia en sus procesos y relaciones, generan mayor confianza en la gestión y propenden a generar procesos de toma de decisión con mayores niveles de racionalidad que optimizan el desempeño institucional.

Para el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP es de gran importancia profundizar y visibilizar el componente de transparencia en su gestión en dos sentidos, i) desde una perspectiva que permita acercar el ciudadano al Estado y optimizar la relación que se genera entre estos dos actores y ii) mejorar los procesos que lidera la entidad donde la transparencia se configure como un componente transversal en la gestión.

Con base en el abordaje conceptual realizado, se propone una aproximación al concepto de transparencia que servirá de insumo para la implementación de la Línea Estratégica. Se entenderá por transparencia para efectos de las recomendaciones del presente





documento, el proceso por medio del cual se reequilibran las relaciones de poder entre el Estado (a través de sus distintas entidades) y el ciudadano, a través del mejoramiento de los servicios, la rendición de cuentas, el acceso y la disponibilidad de la información, con el fin de incrementar la confianza del ciudadano en la entidad y de sus funcionarios en los procesos internos de la misma, así como facilitar el ejercicio del control social a la gestión pública.

Teniendo claro el concepto de Transparencia que se va a emplear en esta línea estratégica, es pertinente conocer la evolución de las políticas de Transparencia en Colombia y en otros países.

Evolución de las políticas de Transparencia en Colombia y otros países

La lucha contra la corrupción en Colombia tomó fuerza en la década de los noventa con la entrada en vigencia de la Constitución de 1991. Como señala Carolina Isaza (2011) la nueva carta constitucional modificó significativamente la normatividad y las entidades que tenían incidencia en materia de transparencia y anticorrupción. Los primeros cambios se dieron en los organismos de control existentes (Procuraduría General y Contraloría General) y se creó la figura de la Fiscalía General de la Nación, así mismo se expidió la Ley 190 de 1995 para preservar la moralidad en la Administración Pública y erradicar la corrupción administrativa en el país.

Por otra parte, Colombia en 1997 suscribió la Convención Interamericana contra la Corrupción de la Organización de Estados Americanos – OEA – y un año más tarde creó la Ley 489 de 1998, para la regulación del funcionamiento de la administración pública en las entidades de la Rama Ejecutiva. Igualmente, se creó el Programa Presidencial de Lucha contra la Corrupción, el cual sería reemplazado posteriormente por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República.

A principios de la década del 2000 se creó la estrategia de Gobierno en Línea y el Programa para la Renovación de la Administración Pública – PRAP –, y se creó el Código Disciplinario Único. Así mismo, se presentaron avances en la normatividad sobre





procesos de responsabilidad fiscal de los servidores públicos, responsabilidad patrimonial y regulación del empleo público. A mediados de la década el país suscribió la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, adoptó el Modelo Estándar de Control Interno – MECI – y presentó los lineamientos de política para consolidar la rendición de cuentas de la Rama Ejecutiva ante la ciudadanía a través del documento CONPES 3654 de 2010.

La primera administración de Juan Manuel Santos (2010 – 2014) vio con preocupación los resultados en materia de corrupción en el país. Según cálculos realizados por el Programa Presidencial de Lucha contra la Corrupción para el año 2009, el país perdió 3,9 billones de pesos por concepto de sobornos. ¹⁸ Con base en esto, el gobierno Santos puso en marcha diversos esfuerzos en la lucha contra la corrupción; entre estos, la expedición de la Ley 1474 de 2011 o Estatuto Anticorrupción, el cual contempla medidas administrativas, penales y disciplinarias contra los actos de corrupción y retoma la figura de la Comisión Nacional de Moralización la cual tiene como objetivo coordinar las acciones de transparencia y anticorrupción en las entidades del orden nacional y regional; este último a través de las Comisiones Regionales de Moralización existentes en cada departamento. Así mismo, se creó la Comisión Nacional Ciudadana de Lucha Contra la Corrupción integrada por miembros de la sociedad civil, la cual realiza un informe anual de seguimiento y evaluación a las políticas sobre transparencia y lucha contra la corrupción.

Por otra parte, en 2011 Colombia se unió a la iniciativa multilateral Alianza para el Gobierno Abierto (Open Goverment Partnership), la cual tiene como objetivo principal obtener compromisos concretos por parte de los gobiernos que promuevan la transparencia. Esto se realiza a través de un Plan de Acción de dos años en el que se incluyan acciones para incrementar la disponibilidad de información sobre las actividades gubernamentales, apoyar la participación ciudadana, implementar altos estándares de integridad profesional en las administraciones públicas e incrementar el acceso de nuevas tecnologías de comunicación para la apertura de las administraciones y la rendición de cuentas.

¹⁷ Ley 610 de 2000, Ley 678 de 2001, Ley 734 de 2002 y Ley 909 de 2004.

¹⁸ http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7894808#





Teniendo en cuenta el proceso para ingresar como miembro pleno a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE –, en el año 2012 el país suscribió el Convenio para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales por medio de la Ley 1573 de 2012. En este mismo año se expidieron diversos decretos en materia de contratación en la administración pública, políticas antitrámites y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión para la administración pública.¹⁹

Como parte de la estrategia del Gobierno Nacional en materia de lucha contra la corrupción en el año 2011 se creó la Secretaría de Transparencia (Decreto 4637 de 2011) encargada de coordinar la implementación de la estrategia nacional de la Política Pública Integral Anticorrupción consignada en el documento CONPES 167 de 2013, el cual tiene como objetivo:

"fortalecer las herramientas y mecanismos para la prevención, investigación y sanción de la corrupción, de manera que se puedan obtener resultados que reduzcan efectivamente la incidencia negativa de este fenómeno en la sociedad colombiana y se obtengan mayores niveles de transparencia e integridad en el sector público y mayor corresponsabilidad del sector privado y la sociedad civil en la lucha contra la corrupción." (p. 6)

En el año 2014 se desarrollaron diversas acciones para el mejoramiento de la transparencia y la integridad en el país, se expidió la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional (Ley 1712 de 2014), así mismo se adoptó el Protocolo de Ética Superior y Buen Gobierno, el Manual de Único de Rendición de Cuentas – MURC – y se creó el Observatorio de Transparencia y Anticorrupción como una estrategia de seguimiento a la Política Pública Integral Anticorrupción – PPIA –.

Finalmente es relevante tener en cuenta lo que propone el Plan de Desarrollo 2014 – 2018 *Todos por un nuevo país*, en su capítulo sobre Buen Gobierno. Entre los objetivos propuestos en materia anticorrupción están:

¹⁹ Decreto 734 de 2012, Decreto 019 de 2012 y Decreto 2482 de 2012.





- Promover una gestión pública transparente que facilite el acceso a la información pública y prevenga la corrupción.
- Mejorar la efectividad de la gestión pública y el servicio al ciudadano a nivel nacional y territorial.
- Fortalecer la gobernanza multinivel en sus aspectos institucionales, financieros, de información y de cooperación.
- Garantizar la producción de estadísticas oficiales oportunas, de calidad y estratégicas para la nación.

Esta cronología del marco normativo sobre transparencia y anticorrupción permite identificar las competencias del DAFP en esta materia. A través de la siguiente matriz se presentan los resultados al respecto:

Funciones del DAFP/Normatividad	CONPES 167 de 2013 Estrategia Nacional de la Política Pública Integral Anticorrupción	Ley 1712 de 2014 Transparencia y Derecho al Acceso de Información Pública Nacional	CONPES 3654 Política de Rendición de Cuentas de la Rama Ejecutiva a los ciudadanos	Ley 1474 de 2011 Estatuto Anticarrupción	PND 2014 – 2018 Buen Gobierno
Formular, promover y evaluar las políticas de empleo público.					
Asesorar técnicamente a las diferentes entidades y organismos del orden nacional y territorial.					
Establecer y promover las políticas generales de formación del recurso humano al servicio del Estado.					
Diseñar, dirigir e implementar sistemas de Información.					
Apoyar a la Comisión Nacional del Servicio Civil.					
Formular, coordinar, promover y evaluar las politicas de organización administrativa, nomenciatura y salarios en las entidades.					
Fijar las políticas generales en materia de Control Interno.					
Orientar y evaluar la política de racionalización de trámites.					
Organizar el <i>Bonco de Éxitos</i> de la Administración Pública					
Definir lineamientos de política para impulsar en las entidades públicas el diseño de programas de estímulo e incentivos a los servidores.					





3 Objetivos de la Estrategia

A continuación se presentan los principales objetivos propuestos para la línea estratégica de Transparencia e Integridad del Departamento Administrativo de la Función Pública. Los objetivos están divididos en: i) objetivos estratégicos y ii) objetivos operacionales. Así mismo, por medio de una matriz se presentan una propuesta de resultados de corto y mediano plazo de la línea estratégica, y los posibles resultados en el largo plazo para la entidad.²⁰

Objetivos estratégicos

- Definir el rol del DAFP en materia de transparencia y lucha contra la corrupción y sus responsabilidades ante el Gobierno Nacional, las entidades territoriales y la ciudadanía.
- Recomendar acciones conjuntas en materia de transparencia y anticorrupción que tienen el DAFP y la Secretaría de Transparencia con el fin de potenciar las acciones que cada entidad ha realizado sobre el tema.
- Hacer recomendaciones que permitan promover la apropiación de conocimiento por parte de los funcionarios del DAFP sobre las competencias de la entidad en transparencia y anticorrupción.
- Realizar sugerencias a través de la línea estratégica sobre los componentes del Buen Gobierno del Plan Nacional de Desarrollo "Todos por un nuevo País" y las recomendaciones efectuadas por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) al Gobierno Nacional.

²⁰ Los objetivos propuestos inciden en 4 de los 5 ejes de la Política Pública Integral Anticorrupción: i) acceso y calidad de la información, ii) herramientas de gestión pública, iii) control social y iv) promoción de la integridad y la cultura de la legalidad.





- Diseñar un esquema de articulación entre la línea estratégica de Transparencia e Integridad con las demás líneas estratégicas del DAFP.
- Recomendar algunos ajustes a las políticas y el marco normativo e transparencia que conduzcan al fortalecimiento de la infraestructura de integridad del DAFP.

Objetivos operacionales

- Diseñar herramientas, instrumentos y/o insumos que conduzcan a fortalecer la infraestructura de integridad pública del DAFP tales como un esquema de monitoreo e indicadores, a través de la línea estratégica de Transparencia e Integridad.
- Buscar ejercicios concretos para establecer sectores y entidades territoriales piloto donde se pueda promover la apropiación de la línea estratégica de Transparencia e Integridad.

Resultados preliminares de corto y mediano plazo

Resultados en el	Resultados de la línea estratégica de	Corto	Mediano
DAFP (largo plazo)	Transparencia e Integridad	plazo	plazo
Conocimiento por	Matriz de capacidades y limitaciones del DAFP de acuerdo a la normatividad vigente sobre transparencia.		
parte de los funcionarios del DAFP sobre las competencias de la entidad en	Documento sobre las acciones prioritarias que debe llevar a cabo el DAFP para mejorar las herramientas de gestión pública.		
transparencia y anticorrupción.	Recomendaciones sobre estrategias concretas en procesos de socialización con los funcionarios del DAFP sobre las competencias normativas de la entidad en transparencia y anticorrupción.		





	Matriz con los actores clave y sus competencias en materia anticorrupción.	
Alianza(s)	Guía metodológica de entrevistas individuales y grupales con los actores claves definidos	
estratégica(s) entre las entidades y los actores que trabajan y	Entrevistas y grupos de trabajo con los actores claves definidos	
tienen incidencia en la lucha contra la corrupción y la búsqueda de transparencia.	Reunión para socializar los avances y propuestas preliminares para el desarrollo de la línea estratégica de transparencia del DAFP	
	Propuesta sobre las temáticas que deben priorizarse en el trabajo conjunto que llevan a cabo entidades involucradas en la transparencia y lucha contra la corrupción.	
Capacitación en sectores y territorios prioritarios sobre la línea estratégica de Transparencia e Integridad en el país.	Matriz sectorial y territorial para experiencias piloto.	
	Plan de acción para los ejes principales establecidos, que incluya los componentes sectoriales y territoriales.	
Transversalidad de la línea estratégica de Transparencia e Integridad	Informe sobre los puntos de convergencia y divergencia con las demás líneas estratégicas del DAFP.	
	Reunión para socializar el informe sobre la articulación de las líneas estratégicas con los representantes del DAFP y los consultores de cada línea.	
	Esquema de articulación que permita la transversalidad de la línea de Transparencia e Integridad.	
Consolidar la hoja de ruta del DAFP para el		





cuatrienio en torno a las 6 líneas estratégicas propuestas.	Propuesta de modificación y/o creación de indicadores, con su respectivo esquema de monitoreo y evaluación.	
	Plan de implementación de la línea estratégica.	





4 Medidas prioritarias

Las medidas prioritarias son entendidas como una combinación entre lo planeado, lo determinado por las normas y lo posible según las circunstancias financieras y administrativas del DAFP que obligan a establecer una priorización en las acciones a seguir.

Un primer aspecto que vale la pena resaltar es que en realidad no se trata de emprender en todos los casos acciones que no estuvieran contempladas. Muchas de las actividades del DAFP cumplen con lo que se señala en las normas. Sin embargo, es muy evidente que no hay conciencia institucional sobre las muchas acciones que se desarrollan actualmente en clave de transparencia.

El otro aspecto importante, determinado seguramente por la dimensión de la entidad, es la poca innovación para realizar sobre las tareas institucionales, abordajes más integrales y metodológicamente más adecuados al reto que impone sensibilizar a los funcionarios públicos en general, sobre el quehacer transparente de la gestión pública así como la necesidad de producir cambios en materia de procedimientos, trámites e información al ciudadano.

Hay que reconocer además que al DAFP se le han asignado tareas y competencias nuevas en normas recientes (PPIA-CONPES 167 de 2013, ley 1712 de 2.014 entre otras) sin que necesariamente se haya producido una reforma que permita a la entidad asumir de mejor manera lo establecido.

Es evidente la falta de personal para atender los asuntos estratégicos y a su vez el fenómeno de acostumbramiento de los funcionarios a tareas por años realizadas. Hay poco espacio para la creatividad, las tareas se cumplen ajustadas a la norma pero sin contemplar la incidencia en el interlocutor al cual se dirigen las acciones y no hay acercamiento integral ni a la temática ni a las entidades de distinto orden a las cuales acompaña el DAFP.





Finalmente en consideración a las limitaciones estructurales, es importante la discusión acerca de lo realmente misional de la entidad, su capacidad de lograr impacto con su intervención y generar la capacidad interna de producir los ajustes institucionales necesarios para afrontar nuevo desafíos.

Las medidas se organizaron con base en las áreas de política definidas por el departamento con el fin de priorizar acciones concretas en cada una de ellas así como hasta donde sea posible, evidenciar las limitaciones para el cumplimiento de ciertas metas propuestas. Como anexo se entrega una matriz con las acciones con una priorización que da cuenta de lo urgente, importante y necesario para el DAFP impulsar al interior las tareas más importantes en materia de transparencia.

Empleo público

Uno de los grandes retos del Departamento en materia de empleo público es consolidar el registro de información de todas las entidades del orden nacional y territorial en el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público – SIGEP, con el fin de que las entidades utilicen en un 100% el sistema como herramienta de gestión institucional y que haga parte de la cotidianidad en el trabajo. No obstante, la implementación del sistema debe enfocarse en el nivel nacional teniendo en cuenta las dificultades para realizar el despliegue territorial y generar un impacto significativo en la utilización del sistema.

Es necesario hacer seguimiento y evaluar el funcionamiento y la utilidad del SIGEP, con el fin de determinar las debilidades que tienen las entidades en el orden nacional y posteriormente el orden territorial en el proceso de registro de la información requerida por el sistema, no obstante hasta el momento dichas evaluaciones han estado orientadas a registrar por medio de encuestas datos concreto del SIGEP, esta metodología de evaluación no arroja resultados concretos sobre la funcionalidad del sistema dentro de las instituciones.

Según lo manifestado por la Dirección de Empleo Público – DEP, se espera poder coordinar un trabajo conjunto con la Procuraduría General de la Nación para incluir dentro del Índice de Gobierno Abierto (IGA) el SIGEP como una variable para medir la gestión de las entidades. Sin embargo, es necesario analizar el alcance de esta acción, ya





que el IGA incluye entre su medición varios sistemas de información que dan cuenta la gestión institucional de las entidades. Para ello se requiere que la variable del SIGEP tenga un peso significativo dentro de la ponderación para que produzca el efecto deseado.

Por otro lado, para la DEP es importante lograr que el SIGEP se pueda cruzar con otros sistemas de información de las entidades del orden nacional, para minimizar los esfuerzos que realizan las instituciones y optimizar la utilización de la información consignada. Sin embargo, se recomienda avanzar en que el sistema funcione integralmente. En términos de transparencia son importantes aspectos como la información de hojas de vida actualizadas y las declaraciones de bienes y rentas ya que como funciona hoy el sistema, no permite evaluar si ha habido un adecuado manejo en las entidades de una política transparente para el acceso a los cargos.

Resulta muy pertinente la estrategia de motivación planteada en el sentido de vincular en las entidades no solo al funcionario que maneja el sistema, sino a los cargos directivos para que así se supere el mensaje de que lo importante es cumplir con el requisito.

En este orden de ideas, sería importante priorizar un cierto número de entidades del orden nacional, que logren implementar el SIGEP hasta la fase de vinculación, la cual les permitirá convertir el sistema en una herramienta de gestión institucional, mejorar los procesos al interior de las entidades y evaluar su utilidad en la cotidianidad de sus labores.

Gestión Pública Integral

Actualmente el DAFP está adelantando algunas acciones encaminadas a la racionalización de trámites, una de ellas es el convenio entre la Secretaria de la Función Pública de México y el Departamento Nacional de Planeación – DNP. Este convenio tiene como objetivo desarrollar una metodología que permita identificar el costo de los trámites estatales, se espera llevar a cabo una asesoría en doble vía en la que a partir de la experiencia mexicana, el DAFP pueda implementar esta nueva metodología y por su parte México tome en cuenta los avances en materia de racionalización de trámites en el nivel territorial que se ha llevado en el país.





A pesar de que este tipo de metodologías puede ser una herramienta importante para prevenir actos de corrupción, ya que es posible identificar los costos específicos de cada trámite, es primordial visibilizar ante la ciudadanía herramientas como el Sistema Único de Información de Trámites – SUIT, para que conozcan el proceso que deben seguir en un trámite de cualquier entidad del Estado colombiano y utilizar este sistema como principal medio para obtener información completa, actualizada y confiable de los trámites en el país.

Para ello es necesario consolidar el registro de los trámites del Estado colombiano a través del SUIT²¹, priorizando i) los sectores en los que mayor número de procedimientos existen y ii) aquellos en los que hay mayor demanda por parte de la ciudadanía.

Además de completar la información en el SUIT en el nivel nacional, es necesario que se priorice el levantamiento del inventario de los trámites en el nivel territorial con el fin de estandarizar, racionalizar y simplificar los trámites en los departamentos y municipios, ya que existe una relación más directa entre el Estado y el ciudadano.

Actualmente se está llevando a cabo la integración del Sistema Único de Información de Trámites – SUIT con el Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión – FURAG; con el fin de facilitarle al servidor público el registro de la información, evitando la duplicación de procesos. Así mismo, se busca que el Portal del Modelo Integrado de Planeación y Gestión cuente con información actualizada para tener una divulgación a gran escala sobre el nivel de funcionamiento de las entidades. Aunque, este tipo de procesos contribuyen a la una mayor eficiencia al interior de las entidades, ya que facilitan la tarea de registrar información, debe haber un examen cuidadoso de cómo esta acción afecta al ciudadano, ya que la optimización de los procesos de las entidades debe estar pensada para atender y brindar servicios eficientes y oportunos a la ciudadanía.

²¹ Plan de acción del 2015: "Gestionar la inscripción de trámites y OPAs en el SUIT de 246 Instituciones priorizadas que se encuentran ubicadas en el rango de 0% - 39% del índice de avance de inscripción de trámites."





Así como se recomienda en el SIGEP el énfasis para el nivel nacional, en el SUIT se recomienda un énfasis más territorial que incluye no solo las entidades territoriales sino las nacionales que tienen presencia en el territorio y que concentran buena parte de los trámites relevantes para los ciudadanos. A nivel territorial es necesario desplegar una estrategia de información que facilite un mayor conocimiento y apropiación por parte de la ciudadanía de lo que requiere hacer cuando demanda servicios del Estado. No basta con que el sistema funcione, es necesario implantar una estrategia para que se use.

Como medida prioritaria se debe visibilizar y posicionar el SUIT ante la ciudadanía: i) como una plataforma de fácil acceso y navegación, ii) utilizando los medios de difusión del DAFP, y iii) consolidando el SUIT como la herramienta principal para consultar los trámites y procedimientos existentes en el Estado colombiano.

Con respecto al control interno, la Política Pública Integral Anticorrupción incluye entre sus acciones la, "[R]evisión del Rol de la Oficina de Control Interno y del Jefe de Control Interno para las entidades del Orden Nacional, por niveles de complejidad." El DAFP viene adelantando esta revisión, especialmente determinando que entidades actualmente no cuentan con una oficina y un jefe de control interno deberían, (por las funciones que cumple la entidad) crear esta área.

En este sentido, es importante que las entidades en general y aquellas que se vean obligadas a crear la oficina de control interno, se comprometan a escoger sus jefes de control interno por concursos de mérito, ya que genera mayor independencia en el desempeño de sus labores y promueve la transparencia al interior de las instituciones.

Por otro lado, el DAFP ha puesto su interés en llevar a cabo un proceso de certificación de los jefes de control interno de las entidades, con el fin de que se capaciten, adquieran habilidades y conocimientos, basados en las normas internacionales al respecto. Para ello es necesario crear convenios interadministrativos y gestionar los recursos necesarios que permitan llevar a cabo este proceso. Esto, si se complementa con una escogencia meritocrática de los mismos contribuye de manera importante en el apoyo del MECI a generar estándares de transparencia.





En este mismo sentido, es relevante para empoderar a los jefes en control interno, capacitarlos en temas propios de transparencia para que se conviertan en ejes transversales del trabajo y la evaluación que ellas deben realizar en las respectivas entidades.

Es preocupación de la Entidad consolidar un modelo único que permita la interoperabilidad del Modelo Estándar de Control Interno – MECI y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Para lograr este objetivo es necesario coordinar con los órganos de control acciones orientadas a garantizar la implementación del MECI en las entidades y que se reconozca la importancia de su utilización para la gestión institucional y para contribuir a la transparencia en las entidades, así como una herramienta que permite llevar a cabo los procesos tal como fueron concebidos y no como un proceso de gestión documental.

Así como en el SIGEP se piensa una estrategia que llega a niveles directivos, en el MECI, debería seguirse un camino similar e incluso establecer visitas conjuntas que permitan mostrar las ventajas de contar con los diferentes modelos y sistemas como herramientas útiles para cumplir con estándares de transparencia que establecen las normas y a su vez, con instrumentos de seguimiento efectivo de la gestión.

Mejorar la operabilidad del MECI y avanzar en la priorización en las entidades, así como establecer compromisos con las entidades del orden nacional y territorial para impulsar la escogencia de los jefes de control interno por medio de concursos de mérito, se constituyen en medidas prioritarias para garantizar una gestión basada en la transparencia.

Por su parte, el Banco de Éxitos se ha convertido en un medio importante para destacar la información sobre experiencias de gestión exitosa que se obtiene de las distintas entidades a nivel nacional y territorial. Para la Línea Estratégica de Transparencia el Banco de Éxitos se constituye en una herramienta para mejorar la gestión pública en Colombia, y que permite analizar y replicar las experiencias exitosas que llegan al DAFP





a través de la convocatoria al Premio Nacional de Alta Gerencia. El Grupo de Comunicaciones Estratégicas del DAFP ha desarrollado recientemente una iniciativa para hacer uso de las experiencias consignadas en el Banco de Éxitos; a través de la página web Sirvo a mi país se publican algunas de las experiencias para conocimiento de los servidores públicos.

Sería importante de que desde el DAFP se pudieran hacer ejercicios de seguimiento y evaluación de las iniciativas que fueron destacadas y galardonadas en el Premio Nacional de Alta Gerencia; con el fin de darle continuidad a las acciones que han contribuido a una gestión pública más eficiente y generar una mayor publicidad y divulgación de dichas iniciativas. Así mismo, es importante analizar no solo las iniciativas destacadas y galardonadas, sino aquellas que fueron postuladas por las entidades. Podría desarrollarse un mecanismo (memorias, archivos, etc.) que permita recoger los principales aportes de las experiencias presentadas con el fin de hacer ejercicios de reflexión sobre los procesos que llevan a cabo las entidades, evaluando los alcances y fortalezas para la gestión institucional.

Una adecuada gestión del conocimiento aplicado al Banco de Éxitos, puede convertirse en la herramienta más exitosa de acercamiento a las regiones en la medida en que muestra no solo la norma sino cómo es posible su desarrollo. Bien documentadas facilitarían la réplica y el intercambio horizontal probado como una herramienta de alto contenido pedagógico cuando se realiza.

La estrategia territorial, por las limitaciones de recursos humano y presupuesto para viáticos y gastos de viaje, podría tener un soporte muy grande en la creación de una Red de Experiencias para el Impulso a la Transparencia de la Gestión-REITG en cuyo caso, el DAFP podría hacer la Secretaría Técnica. Si bien también hay limitación en recursos tecnológicos es requiere un esfuerzo para adecuar el actual sistema a condiciones mínimas de operabilidad y de capacidad técnica para una mejor utilización de lo consignado en el banco.

Es primordial generar valor agregado a la información obtenida y consignada a través del Banco de Éxitos. Es importante hacer un ejercicio analítico sobre las iniciativas presentadas (ya sean destacadas o no) con el fin de promover una mayor publicidad y divulgación de los insumos que pueden obtenerse de la gestión institucional de entidades en diversas partes del país.





Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento Institucional

El DAFP cuenta con tres tipos diferentes de usuarios que acuden a los servicios brindados por la entidad, i) las diferentes entidades del orden nacional y territorial, ii) los servidores públicos, y iii) lo ciudadanos. Los usuarios generan una gran demanda de consultas y solicitudes al DAFP con el fin de obtener asesoría sobre reestructuración institucional, reformas, planta de personal entre otras muchas cuestiones. Con el fin de mejorar la atención prestada por el Departamento, es necesario reducir el número de pasos y los procesos que deben realizarse para atender dichas solicitudes, para ello desde la Dirección de Desarrollo Organizacional se propone contar con conceptos marco que respondan integralmente a las solicitudes que son más recurrentes y que se publiquen en los medios de difusión de la entidad para desconcentrar el trabajo de los servidores en torno a la contestación de solitudes.

Este tipo de mejoras, por ejemplo a través de los conceptos marco, no solo descongestionan las labores de la entidad, sino que también garantizan el acceso y la disponibilidad de la información que es frecuentemente solicitada por los usuarios del DAFP. La construcción de este tipo de elementos requiere de una coordinación entre las distintas Direcciones de la entidad con el fin de generar información de calidad, basada en el lenguaje claro particularmente cuando se trata de atender ciudadanos.

El fortalecimiento interno de cada una de las entidades debe estar concebido bajo la premisa de que su principal rol está orientado a la prestación de servicios específicos. Por ello las reformas y reestructuraciones de los procesos internos de las entidades tanto en el orden nacional como territorial deben enfocarse a que dichos servicios sean abiertos al ciudadano. Para la Línea de Transparencia, las reformas institucionales deben basarse, i) en la atención abierta a la ciudadanía, ii) garantizar la participación y la toma de decisiones por parte de los servidores; con el fin de mejorar la confianza y acercar el Estado al ciudadanó y iii) entidades con información disponible, clara y oportuna para la ciudadanía.





En cuanto al despliegue territorial, debe haber una clarificación del rol del DAFP en la asesoría a nivel nacional y departamental en las diferentes áreas (estructura administrativa, planta de personal, manual de funciones, régimen salarial y/o estatutos), es necesario redefinir si la entidad debe dedicarse a ser diseñadora de los programas y proyectos o también asumir el rol de ejecutora de los mismos.

Con base en esta redefinición puede presentarse una mejora en la atención a los ciudadanos y brindar servicios eficientes y oportunos, así como dar respuesta efectiva y pertinente a las necesidades de desarrollo institucional, que conduzcan a una mejorara en la gestión institucional.

La asesoría y el acompañamiento que brinda el DAFP debe ir orientado a que las entidades sean prestadores de servicios y abiertas a la ciudadanía. Las reformas y reestructuraciones institucionales deben tener como eje transversal la atención al ciudadano, con el fin de democratizar la gestión pública.

Enlace Ciudadanos – Estado

La estructura del DAFP ubica el tema de rendición de cuentas y control social como parte de la Dirección de Empleo Público de la entidad, situación que dificulta la obtención de avances sustanciales desde esta área, ya que no tiene una dedicación exclusiva en el tema. En el largo plazo sería pertinente formar un área destinada al tema de democratización de la función pública al interior del Departamento, que incluya varios contenidos como servicio al ciudadano, control social, veedurías ciudadanas y rendición de cuentas. Aunque este tipo de reestructuración supone grandes esfuerzos para la entidad, se hace necesario ya que este componente concentra los principales elementos de transparencia (participación, control y acceso a la información).

Actualmente el área de control social y rendición de cuentas ha enfocado su trabajo a través de la Red Institucional de Veedurías Ciudadanas, conduciendo los procesos de formación y capacitación a nivel departamental, no obstante la relación con los municipios ha sido más complicada debido a las limitaciones del DAFP para llegar directamente a los mismo, y ha tenido que delegar esta responsabilidad en los personeros departamentales.





Con el fin de mejorar los procesos que se llevan a cabo en los territorios y la formación de multiplicadores se recomienda crear alianzas estratégicas con la ESAP y las Universidades regionales, las cuales tienen una relación más directa en los territorios. De esta manera el DAFP podría concentrar sus esfuerzos en diseñar las herramientas integrales para utilizar en las regiones y hacer un mayor seguimiento a estos procesos. Así mismo, sería importante que el Departamento liderara gran parte de los procesos al interior de la Red Institucional de Veedurías Ciudadanas, debido al conocimiento que tiene sobre el tema, ya que se encarga de desarrollar conceptual y metodológicamente las herramientas orientadas a formar veedores y promover el control social.

Por otra parte los procesos de capacitación y formación en las entidades territoriales se hacen con poca regularidad, lo que conduce a mayores dificultades en la apropiación del conocimiento en los territorios lo cual conlleva a una subutilización de los sistemas de información, manuales y guías dispuestos desde el DAFP. Sería pertinente recurrir a diversos canales de difusión, como plataformas virtuales que permitan capacitar y formar en las entidades territoriales, sin necesidad de desplazarse; debe buscarse por medio de la alianzas utilizar las plataformas ya existentes, por ejemplo en la ESAP y otras instituciones educativas. Sería deseable hacer menos pero mantener cierta regularidad.

Es prioritario clarificar el rol y las responsabilidades de la Secretaría de Transparencia y el DNP y mejorar el trabajo articulado que se lleva a cabo con cada entidad. Para ello, se debe formular un plan de acción conjunto realista en su ejecución, que cuente con metas diferenciadas que apunten a lograr objetivos comunes en transparencia, control social y rendición de cuentas, pero que incorpore los recursos con los cuales se cuenta y aquellos que habría que buscar en otras alianzas. Es necesario coordinar el trabajo de las entidades, ya que pueden estarse duplicando procesos, esfuerzos y recursos que dificultan la consecución de resultados.

Es prioritario separar el componente de control social y rendición de cuentas de la Dirección de Empleo Público con el fin de darle la capacidad de operar de manera independiente y enfocar sus esfuerzos en este tema. Así mismo, es importante potenciar el trabajo conjunto con Secretaría de Transparencia y el DNP, estableciendo compromisos específicos en materia de control social y rendición de cuentas.





Otro de los elementos clave para mejorar la relación Estado – ciudadano es por medio del acceso y la disponibilidad de la información que generan las entidades públicas. El portal oficial del Departamento cuenta con una sección de preguntas frecuentes destinado a los servidores públicos que recoge las principales inquietudes sobre diversos temas como la carrera administrativa, inhabilidades e incompatibilidades, plantas de personal entre otros. Sería importante replicar este modelo con base en preguntas que la ciudadanía le hace al DAFP, para crear un banco de preguntas que simplifique la búsqueda de información y brindar así respuestas más precisas a los temas de interés de los ciudadanos. Para la Línea de Transparencia esta es una acción que debe emprenderse en el corto plazo pues mejoraría la oferta de información por parte de la entidad.

Desde el Grupo de Comunicaciones Estratégica se ha propuesto en el Plan de Acción 2015 "[F]ortalecer la estrategia de publicaciones técnicas de Función Pública" con el fin de que las entidades del Estado y la ciudadanía tengan a su disposición la información técnica que genera diariamente la entidad, con base en principios de estandarización y simplificación. Así mismo, se ha propuesto organizar un cronograma de chats en línea y video conferencias que contenga las actividades virtuales que oferte el Departamento a las entidades en temas relacionados con control interno, racionalización de trámites, rendición de cuentas, entre otros.

Llevar a cabo estas acciones que se proponen desde el DAFP contribuye ampliamente a la transparencia al interior de la entidad y de cara a la ciudadanía. Se necesita formalizar la labor del grupo de comunicaciones en la estructura del Departamento y dotarlo de recursos humanos y económicos para emprender este tipo de acciones.

Por otro lado, desde el Plan de Acción 2015, el DAFP propone "Consolidar un modelo de servicio integral para el Servicio al Ciudadano en la Función Pública, con criterios de participación ciudadana, transparencia, lenguaje claro y cumplimiento de las disposiciones





legales que regulan la materia, con el fin de mejorar la calidad y los tiempos."²² No obstante desde la perspectiva de transparencia es más relevante capacitar y sensibilizar a los servidores que brindarán esta atención, ya que generar un buen servicio al ciudadano puede contribuir a mejorar la imagen de las entidades públicas y mejorar la confianza de los ciudadanos en el Estado.

Cambio Cultural y Construcción de Paz

I. Pedagogía para la paz

En el corto plazo el DAFP busca implementar un programa de pedagogía de paz en la administración pública, por medio de la difusión de información sobre el actual proceso de paz que cursa en el país y formando a los servidores públicos como pedagogos de paz.

Si bien no hay acciones dirigidas específicamente a objetivos de transparencia en el largo plazo podría contribuir a mejorar la confianza del Estado en el ciudadano.

Pero se considera que en una fase inicial no habría recomendaciones específicas en el marco de la línea de transparencia e integridad. Sin embargo, la priorización de territorios específicos puede ser una oportunidad para que el DAFP haga una atención integral en esas zonas que incorpore el componente de transparencia y participación ciudadana.

Recomendaciones finales

²² Tomado de: Plan de Acción 2015. Departamento Administrativo de la Función Pública.





Volcar la cultura institucional en clave de transparencia

El DAFP es percibido como una entidad que ayuda en el contexto de la institucionalidad pública a mejorar y tecnificar la función pública. Es dueña de un saber con alto grado de especialidad, respetada en asuntos técnicos. Pero dadas las limitaciones de todo orden ya mencionadas, su labor requiere mayor empoderamiento institucional para que el reconocimiento vaya más allá de su reconocimiento técnico y operativo y genere un impacto mayor con capacidad de transformar la administración pública.

Fortalecer la línea estratégica de transparencia es una buena oportunidad para que la institucionalidad de un salto cualitativo en su oferta de servicios. Muchas de las estrategias orientadas a mejorar en la transparencia de la gestión pública están en cabeza del DAFP con otras entidades, pero todavía al interior de la Entidad no es percibido ese rol tan clave en la sociedad. Su autoimagen sigue derivada de su capacidad para producir conocimiento técnico.

Para lograrlo es necesario el diseño de una estrategia orientada a generar un cambio en el abordaje de la temática en toda la entidad, para que a su vez pueda elaborarse plan operativo con enfoque de transparencia. En especial para el acompañamiento a los territorios, dado el cambio de gobernantes que se avecina, puede ser un buen momento para reorientar hacia este propósito buena parte de las acciones del DAFP.

Sería muy importante la innovación no solo temática sino metodológica y ampliar la perspectiva de los funcionarios alrededor de apuestas estratégicas como esta. En este sentido podría crearse para empezar una comisión interna de carácter temporal que evaluara todas las herramientas e instrumentos para orientarlos hacia el propósito de apostarle a la transparencia de manera transversal.





Generar cambios como los que se propone el DAFP con sus líneas estratégicas requieren del concurso de varios actores y la consolidación de alianzas. La primera por la naturaleza y vínculo que debe fortalecerse es con la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP.

Para el DAFP debe constituirse en un soporte muy importante en especial si quiere ampliar su presencia territorial pues la ESAP cuenta con estructura de capacitación y académica en todo el territorio nacional. Si es la entidad que se encarga de formar y capacitar a los funcionarios públicos, se requiere una delimitación más clara y armónica de los desafíos.

Por una parte debe definirse de acuerdo a la naturaleza de las 2 entidades que le corresponde a cada una y como pueden trabajar armónicamente respetando la autonomía propia de cada una.

En el corto plazo y con el diseño institucional que tiene actualmente el DAFP no logra soportar la carga que tiene frente a las políticas de empleo público y al mismo tiempo hacer el despliegue territorial y las jornadas de capacitación y formación. En este sentido debe establecerse si el rol principal del DAFP va dirigido a diseñar políticas en los temas que hacen parte de sus objetivos misionales o si también deben ser ejecutores de los programas que diseñan y en ese caso, aprovechar mejor sus ventajas y recibir colaboración donde requiere apoyo.

Una primera tarea es hacer una revisión de los pensum y la oferta de capacitaciones que tiene la ESAP y evaluar de qué manera incluyen el componente de transparencia y cómo podría mejorarse la oferta para lograr que las actividades misionales tengan como uno de sus principales ejes la transparencia.

A nivel territorial el ejercicio podría incluir a algunas universidades regionales además de la ESAP través de convenios. El DAFP debe producir material y generar un paquete integral de herramientas y metodologías conducentes a cumplir los propósitos de la línea estratégica y asegurar así la calidad de los contenidos que serán aplicados. Los aliados podrían ser el soporte del desarrollo y aplicación con lo cual la capacidad de incidencia podría crecer. Su liderazgo debe centrarse más en gestionar el conocimiento, posibilitar





su difusión y hacer seguimiento que en pretender llegar a buena parte del territorio nacional.

Convenios internacionales: La cooperación internacional puede ser una aliada importante. Si bien no trabaja articuladamente a veces inclusive ni siquiera con el gobierno y más bien cada de ellas tiene unas tareas y regiones, el tema de transparencia es un eje transversal y en algunas forma parte de su objeto misional. Cuenta con recursos, realiza estrategias de mediano y largo plazo, en general goza de credibilidad, se ocupa de ser innovador metodológicamente hablando y tiene capacidad de recoger y sistematizar sus experiencias.

Para la presencia territorial son muy importantes las distintas cooperaciones para ampliar la capacidad de acción del DAFP. Inicialmente debe hacerse un inventario de los programas y proyectos, las líneas y objetivos para apoyar aquellas iniciativas que puedan servir para potenciar los principales aportes del DAFP a la línea de transparencia. En el mediano plazo debe se debe tener detallado para cuáles de los cooperantes esta línea es importante y así buscar trabajar en un proyecto específico. PNUD, GIZ, USAID, UE, AECI tienen una larga trayectoria en el tema. Podría empezarse con ellas la alianza pero también buscar otros apoyos como el del programa Goberna de la Fundación Ortega y Gasset de España con la ESAP.

Promover intercambios horizontales con otros países y entidades similares es muy recomendable, así como identificar las posibles instituciones y organizaciones con la que se puede llevar a cabo un convenio en donde haya un aprendizaje mutuo, como es el caso de México y Colombia en el tema de racionalización de trámites.

La idea de contar con cooperación internacional es obtener herramienta innovadoras que permitan lograr resultados desde perspectivas que no habían sido tenidas en cuenta al interior de la entidad.

Capacitación y formación





A este respecto debe buscarse realinear las estrategias que se han usado en el pasado, reconociendo que los procesos de capacitación y formación especialmente en las entidades territoriales deben apuntar a mejorar la capacidad de la gestión. Estos procesos deben separarse de la visión instrumental, de la implementación de los manuales y guías desarrollados por el Departamento.

En el mediano plazo debe estructurarse una oferta de capacitación y formación al interior de la entidad con respecto a las tareas y labores de los servidores públicos, con el fin de diversificar los conocimientos que han adquirido en la entidad y lograr haya una visión integral de las labores que tiene el DAFP. Es necesario fortalecer las capacidades de los funcionarios que se desplazan al territorio, con el fin de garantizar que los servidores que se trasladan a las entidades territoriales tengan la capacidad de responder y atender de manera integral los temas que le competen al DAFP con el fin de optimizar las sesiones de formación y capacitación.

Para la línea de transparencia esto es algo particularmente importante y en la concepción del acompañamiento y la capacitación se requiere un cambio profundo. Los mensajes que se trasmiten en diversos escenarios deben tener una intencionalidad clara que haga visible el tema porque la suma de capacitaciones dispersas no forma en integridad y transparencia. Se requieren mensajes explícitos.

En este sentido se requiere una priorización sobre los temas de gerencia pública que los funcionarios del Departamento deben conocer sin distinción del nivel en el que se desempeñen, y en este marco incluir los temas principales que hagan visible la transparencia en la gestión pública. La suma de capacitaciones sobre cada uno de los temas que el DAFP lleva a territorio no genera el impacto deseado, la estrategia de despliegue territorial, capacitación y formación debe basarse en el criterio de integralidad, garantizar que el funcionario que ejerce como formador conozca y comprenda claramente los temas de mayor relevancia para la entidad y que tienen mayor demanda en lo territorial con el fin de sacar el mayor provecho del despliegue.





Es necesario crear estrategias de priorización territorial²³, por ejemplo en el tema de buenas prácticas y también debe pensarse de forma estructural la carrera administrativa territorial, los concursos de mérito y las políticas de empleo en este ámbito, tal como lo dispone la PPIA sobre las contralorías regionales.

Herramientas de gestión

Trámites: uno de los objetivos del DAFP es acercar el Estado al ciudadano y mejorar la confianza que este tiene en los procesos y las entidades, con base en esta premisa es fundamental que la política antitrámites siga impulsándose como medida prioritaria para disminuir la percepción de corrupción que genera, i) los trámites que el ciudadano considera que son dificultosos o innecesarios y ii) la atención que se brinda por parte de los funcionarios y servidores públicos a la ciudadanía en general. Así mismo, este debe ser un ámbito importante de trabajo a nivel territorial, no necesariamente dirigido solo a las entidades territoriales, pues las oficinas regionales de las entidades nacionales tienen una relación más directa con el ciudadano

Sistemas de información: a pesar de las limitaciones que se han identificado a este respecto, es necesario avanzar en la unificación de estos sistemas, en principio, al interior de la entidad, identificar concretamente en que se puede avanzar en el corto y mediano plazo, por ejemplo en el caso del SIGEP se identificó que, por el momento, es necesario concentrar sus esfuerzos en el nivel nacional, principalmente.

Banco de Éxitos: como se señaló con más detalle en apartados anteriores, es necesario generar mayor valor en la utilización de la información consignada a través del Banco. Pensar en un mayor número de estrategias y usos para esta información permitirá acortar la limitaciones que se tiene en el dialogo con los territorios, generar intercambios, y replicar iniciativas y elementos que hayan mejorado la gestión

²³ Como señala Alberto Maldonado a través de la Línea de Gestión Territorial es importante que el DAFP de "prioridad a los municipios menores de 100.000 habitantes. Considerando que la información disponible en sistemas o encuestas nacionales no es suficiente, el diagnóstico debe basarse en análisis específicos de municipios, ya sea los del litoral Pacífico o las muestras del conjunto de 300 municipios que hacen parte del proyecto de fortalecimiento de DNP." (p. 103)





institucional en diferente zonas del país. Es imperativo que el banco de éxitos forme parte integral de la cadena de aprendizaje para la entidad y hacia afuera.

Democratización de la gestión

Es importante señalar que las tareas orientadas a la rendición de cuentas, el control social y la atención al ciudadano se encuentran dispersas en la estructura del Departamento, lo que ha dificultado la consecución de resultados continuos en esta materia. Desde la Línea Estratégica de Transparencia e Integridad se considera que una reestructuración al interior de la entidad, (como se había señalado anteriormente en torno al tema de funciones de los servidores del Departamento) que establezca un área de democratización de la gestión que incluya temas como la rendición de cuentas, el control social, las veedurías ciudadanas y la atención al ciudadano puede contribuir al logro de los objetivos relacionados acercar el Estado al ciudadano y generar mayor confianza en los procesos y las entidades del Estado colombiano.

Territorios

Establecer una manera de priorizar los territorios que debe trabajar la entidad es un asunto complejo y que depende de variables como capacidad de hacer presencia real, disponibilidad de recursos para viajes, alianzas, temas priorizados entre otros.

Deben definirse ciertos criterios para determinar que territorios son susceptibles de intervención,

- Puede priorizarse por la cantidad de ciudadanos que tiene la entidad territorial ya que puede haber una mayor afectación, como sería el caso de las ciudades grandes e intermedias.
- También podría determinarse con base en las limitaciones que tiene el DAFP para realizar este tipo de intervenciones. En este sentido, orientar las acciones donde se cuenta con aliados estratégicos o donde la presencia de cooperación internacional puede contribuir a dinamizar los temas.
- Puede determinarse, como lo señala Albero Maldonado desde la Línea de Gestión Territorial, que el DAFP debe dar "prioridad a los municipios menores





- de 100.000 habitantes. Considerando que la información disponible en sistemas o encuestas nacionales no es suficiente" (p. 103).
- Impulsar en los distintos escenarios donde el DAFP participa algunas intervenciones integrales que potencien la naturaleza y el objeto de cada una de las entidades que participan.
- La atención dispersa y puntual en territorio de transformarse en una integral y de impacto que se pueda medir y evaluar aunque no se pueda llegar a todos los lugares del territorio.
- E igualmente determinar la intervención por ser una zona de interés del gobierno que permita establecer alianzas alrededor de problemáticas concretas.

Sectores

Al igual que en el caso de los territorios, puede determinarse según:

- La necesidad de atención, teniendo en cuenta el nivel de demanda de la ciudadanía.
- Aquellos sectores que tienen mayores debilidades o tienen menor porcentaje de avance en los modelos y sistemas de información.
- Aquellos sectores que demuestren un mayor nivel de avance en su gestión, con el fin de divulgar y publicitar la efectividad en sus procesos, esperando puedan replicarse en otros sectores.

El CONPES subraya unos sectores particularmente importantes y sensibles. Estos deben considerarse en cualquier priorización que se haga.





5 Propuesta de esquema articulación con las otras líneas estratégicas del DAFP

Con base en las medidas prioritarias mencionadas, se identificaron 5 variables principales para articular la línea de transparencia con las demás líneas del Departamento Administrativo de la Función Pública: Cambio Cultural, Gestión Territorial, Gestión del Conocimiento y Políticas Públicas. Este acápite está dividido en tres partes. La primera parte es el marco conceptual tanto de las variables de transparencia como de las líneas estratégicas del Departamento. La segunda es el esquema de articulación propuesto definiendo cada uno de sus componentes y finalmente, la explicación de dicho esquema.

Variables de Transparencia y Ejes Estratégicos

Para el desarrollo del esquema de articulación con las otras líneas estratégicas se identificaron una serie de variables que están ajustadas a las medidas prioritarias anteriormente mencionadas y a las áreas de política definidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). A continuación se definirán las variables de la línea de transparencia y seguidamente se describirá el objetivo de cada línea estratégica del Departamento: Cambio Cultural, Gestión territorial, Gestión del Conocimiento (Estudios jurídicos) y Políticas Públicas

Variables de la Línea de Transparencia

Cultura institucional:

La cultura institucional es el conjunto de actitudes, creencias, sentimientos, hábitos y valores que se comparten en el diario transcurrir del DAFP. En este aspecto también se enmarcan los estilos de dirección, las normas, los procedimientos, los medios que se usan y las actitudes de las personas que reflejan al exterior su funcionamiento. Por ello, la labor del Departamento requiere mayor empoderamiento institucional para que el





reconocimiento vaya más allá de su reconocimiento técnico y operativo para generar un mayor impacto con capacidad de transformar la administración pública.

La cultura institucional está estrechamente relacionada con el talento y capacidades de los funcionarios, estos factores afectan el desempeño funcional y la imagen que esta puede brindar hacia sus principales usuarios (Instituciones estatales, servidores públicos y ciudadanos). Para la línea estratégica de transparencia esta variable muestra como el componente de transparencia puede mejorar la institucionalidad y generar un cambio en el abordaje de las temáticas claves en toda la entidad.

Coordinación sectorial:

Hace referencia a aquellas relaciones que actualmente tiene el Departamento con entidades a nivel nacional y las posibles alianzas que se pueden crear para desarrollar algunos temas claves para la entidad. Por un lado, está la relación directa con la Escuela de Administración Pública (ESAP) que por naturaleza se ha consolidado un vínculo. Sin embargo, no se ha visto fortalecido en algunos componentes como el despliegue territorial en la estructura de capacitación y formación. Por otro lado, está la relación con la Secretaría de Transparencia, la cual debe profundizarse a la luz de diferenciar los compromisos que por ley les corresponde.

Para la línea de transparencia la variable de coordinación sectorial, pretende mostrar la importancia de fortalecer las relaciones con ambas entidades puesto que debe aprovecharse de una mejor forma el conocimiento para cumplir fines conjuntos. De igual forma, la búsqueda de recursos también es importante para llevar a cabo nuevas iniciativas, por lo que es importante tener en el radar la cooperación internacional.

Capacitación, asesoría y formación:

Dentro de esta variable, se tienen en cuenta los procesos de capacitación y formación que lleva a cabo la entidad, especialmente en las entidades territoriales donde esta labor debe apuntar a mejorar la capacidad de la gestión. La línea de transparencia estableció como prioritario fortalecer las capacidades de los funcionarios que se desplazan al territorio, con el fin de garantizar que éstos tengan la capacidad de responder y atender





de manera integral los temas que le competen al DAFP con el fin de optimizar las sesiones de formación y capacitación.

De esta manera esta variable trata aquellos procesos de capacitación y formación de los servidores públicos por cuanto deben fortalecer sus capacidades para lograr un mejor y mayor conocimiento de los temas de la entidad.

Herramientas de gestión:

Hace referencia a aquellos instrumentos que hacen posible mejorar la gestión del servidor público en su labor. Por ejemplo, en esta variable se tiene en cuenta: la racionalización de trámites, los sistemas de información de la entidad, control interno y el Banco de Éxitos. El proceso de racionalización de trámites es uno de los más importantes dado que es de alguna manera su forma primera de relacionarse con el Estado y a su vez hay un reconocimiento de la gestión del mismo por asociación. Si el trámite está dentro de lo que esperaba el ciudadano su aproximación es positiva, de lo contrario surge la desconfianza. De igual forma, los sistemas de información a cargo de la entidad también son instrumentos importantes para mejorar la gestión no solo interna, sino de las otras Entidades que deben alimentar dichos sistemas, Requisito sine qua non para que estos puedan generar un verdadero impacto es que deben actualizarse periódicamente.

Como parte de las herramientas de gestión del DAFP, se encuentra el Banco de Éxitos, el cual también es considerado como un sistema de registro de aquellas experiencias exitosas en la administración pública. Sin embargo, para la línea de transparencia, este sistema debe contar con estrategias que brinden un valor agregado en la utilización de la información, es decir que este procedimiento de registro cuente con un aprovechamiento del aprendizaje al interior de la entidad para que a su vez pueda ser mejor aprovechado por otras entidades.

Democratización de la gestión:

Desde la Línea de Transparencia se considera necesaria la restructuración al interior de la entidad que contribuya al logro de los objetivos relacionados con acercar el Estado al





ciudadano y generar mayor confianza en los procesos y en las entidades estatales. Por ello dentro de esta variable se contemplan 4 temas fundamentales: la rendición de cuentas, el control social, veedurías ciudadanas, atención al ciudadano y acceso a la información. En este último aspecto nos referimos no sólo a sistematizar la información necesaria sino que esta sea completa, oportuna y veraz.

Líneas estratégicas

Cambio cultural

La línea estratégica de cambio cultural busca cambiar el capital cultural tanto de los servidores públicos como de los ciudadanos. Por capital cultural se entiende "el conjunto amplio de hábitos, creencias, suposiciones, actitudes, percepciones y conocimientos adquiridos por una persona en el curso de su vida, y que orientan los comportamientos y otorgan sentido al mundo para esa persona" (Guerrero & Sánchez, 2014). El capital cultural es la forma que adopta la cultura en un individuo. El individuo encuentra la cultura organizada en ámbitos dentro de los cuales cobran significado las actitudes, percepciones, hábitos, costumbres, creencias, suposiciones, conocimientos y comportamientos. Todos éstos influyen en la construcción del capital cultural.

Por el lado de los servidores públicos lo que la estrategia propone es cambiar los factores negativos de la forma de pensar de los servidores públicos sobre su gestión ("deber ser" y "ser" de su gestión) en factores culturales positivos. Para lograrlo, se realiza una intervención sobre los procesos de formación de la cultura y el capital cultural. En términos generales lo que busca es que los servidores públicos valoren su gestión, los recursos públicos y disminuyan la percepción de corrupción que ellos tienen sobre su propia gestión.

Por el lado de la ciudadanía, la estrategia pretende cambiar los factores negativos que inciden sobre el reconocimiento por parte del ciudadano de la gestión de los servidores públicos, en factores positivos. Esto se hace con el fin de alcanzar la aceptación ciudadana de lo que es en realidad la gestión de los servidores públicos ""en cuanto a su mérito, talento, fuerzas, recursos, etc."" (Guerrero & Sánchez, 2014). Para lograrlo, se intervienen los procesos de formación de la cultura y el capital cultural. En términos





generales, pretende cambiar la imagen negativa y corrupta que tienen los ciudadanos de los servidores públicos y su gestión. Procura que los valoren por sus méritos, talentos y por la responsabilidad con que asumen sus funciones y manejan los recursos públicos.

Es importante aclarar que esta estrategia de cambio cultural se orienta principalmente a disminuir la percepción de corrupción que tienen tanto los servidores públicos sobre su gestión como los ciudadanos sobre la gestión de los servidores y la administración en general. Todo lo anterior con el fin de acercar el Estado al ciudadano ya sea a nivel nacional o territorial.

Gestión territorial

La línea estratégica de gestión territorial busca consolidar una intervención integral en los territorios con aras a atender las necesidades de los ciudadanos y en la que sea posible "articular y difundir la oferta nacional de este sector relativa al ejercicio de la Función Pública en el territorio" (Departamento Administrativo de la Función Pública).

Para lograr lo mencionado, la línea pretende mejorar la coordinación existente entre las entidades del orden nacional en materia de asistencia territorial, con un mayor énfasis en el papel que debe desarrollar el DAFP.

Al hacer énfasis en el DAFP lo hace desde dos perspectivas: por un lado, mira su papel con respecto al resto de entidades nacionales que realizan o tienen dentro de sus funciones la asistencia técnica a territorios y especifica el rol de líder que debe cumplir dentro de estas entidades. Por otro lado, se centra en la intervención al interior de cada dirección del DAFP en el territorio y cómo ésta puede mejorar y ser fortalecida.

En síntesis, esta línea le da gran importancia a las capacidades de las entidades territoriales y los problemas que éstas tienen. Al mismo tiempo demuestra la poca coordinación existente entre las entidades nacionales que brindan asistencia técnica a los territorios lo que impide tener unos resultados exitosos en esta materia. En cuanto al DAFP se refleja que hay poca coordinación al interior de la entidad en este tema, es por esto que pretende mejorar la estrategia territorial al interior del DAFP para que de este





modo sus acciones en territorio se vean reflejadas en el mejoramiento de las capacidades del mismo.

Gestión de conocimiento

La línea de gestión de conocimiento está "proyectada a convertir en información útil el cúmulo de datos existente en los diferentes sistemas sectoriales como el SIGEP, el SUIT y el FURAG, así como organizar y disponer los contenidos jurídicos resultado de la producción propia del sector de la función pública como generador de política pública y normatividad" (Departamento Administrativo de la Función Pública).

La línea busca que la información que existe en este momento sea completa, oportuna y veraz tanto para el servidor público como para el ciudadano y que no se quede en un archivo sin ningún uso. Así mismo, pretende implementar estudios jurídicos sobre el tema de función pública por medio de la creación del Centro de Estudios Jurídicos.

Centro de Estudios Jurídicos

Este centro se encuentra dentro de la estrategia de gestión de conocimiento y lo que pretende es generar, compartir y utilizar el conocimiento relacionado con los aspectos jurídicos propios del sector de función pública.

Se busca que los productos del Centro de Estudios Jurídicos sirvan como insumo para la toma de decisiones de política pública y para la formulación de alternativas de política (normatividad).

Políticas Públicas

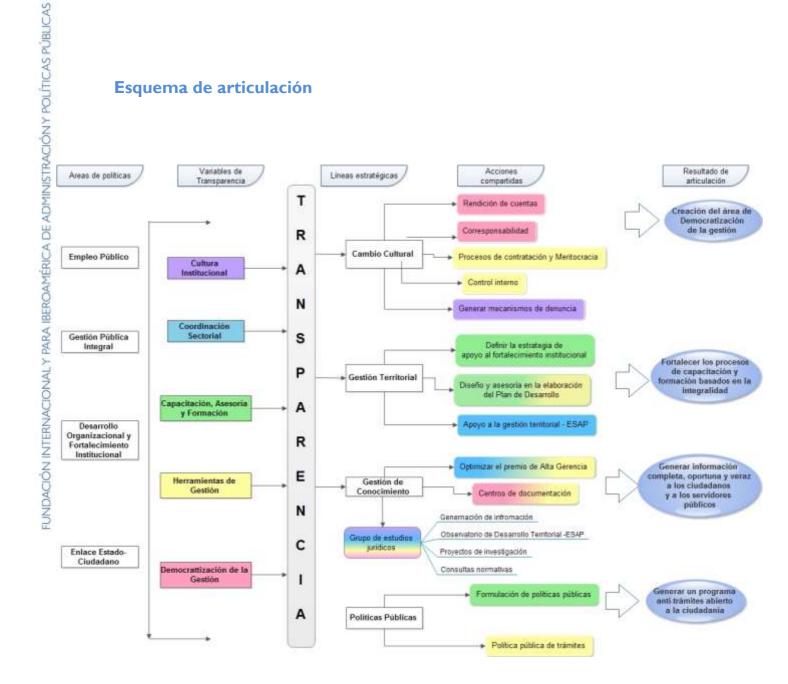
Esta línea estratégica busca "definir las políticas sectoriales y su relación con otros ámbitos de política" (Departamento Administrativo de la Función Pública). Lo anterior





con el fin de generar la capacidad de evaluación de las mismas para que el sector pueda implementar los ajustes a los que haya lugar.

Esquema de articulación



El esquema de articulación propuesto se compone de 5 partes las cuales serán explicadas a continuación:





Parte I: Áreas de Política. Estas son las áreas de política establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y las cuales guiaron algunas recomendaciones de la línea de transparencia.

Parte 2: Variables líneas de transparencia. Estas variables son Cultura Institucional, Coordinación Sectorial, Capacitación, Asesoría y Formación, Herramientas de Gestión y finalmente, Democratización de la Gestión. Estas variables fueron explicadas en el marco conceptual del documento.

Cada variable tiene un color diferente, esto con el fin de facilitar la comprensión de la articulación entre las variables y las acciones articuladoras de las líneas estratégicas. Por ejemplo: el color morado de cultura institucional se articula en la línea de cambio cultural con la generación de mecanismos de denuncias.

Parte 3: Líneas estratégicas. Estas líneas son Cambio Cultural, Gestión Territorial, Gestión de Conocimiento y Políticas Públicas. Estas líneas fueron explicadas en el marco conceptual del documento.

Parte 4: Acciones compartidas. Estas son las acciones que articulan a la línea de Transparencia con las demás líneas estratégicas del Departamento. Las acciones están divididas por líneas estratégicas para que sea más fácil la comprensión.

Cada acción está con un color diferente que corresponde a la variable de transparencia que articula. Por ejemplo: la acción articuladora en la línea de cambio cultural *Generación mecanismos de denuncia* esta con el color morado lo que significa que se articula con la variable de transparencia Cultura Institucional.

Parte 5: Resultado de la articulación. Luego de ver la articulación de las líneas estratégicas con la línea y las variables de transparencia surge un resultado de la que es un nodo articulador de las dos líneas en cuestión. Por ejemplo: de las acciones articuladoras entre la línea de Cambio Cultural y la de Transparencia surge el resultado de la articulación *Creación del área de democratización de la gestión*.





Explicación del esquema

Como se mencionó anteriormente, la línea estratégica de transparencia se articula con las otras líneas mediante unas acciones compartidas las cuales serán explicadas a continuación.

Cambio Cultural – Transparencia

La línea estratégica de cambio cultural se articula con la línea de transparencia por medio de las siguientes acciones compartidas:

- Rendición de cuentas
- Corresponsabilidad
- Procesos de contratación y vinculación
- Control interno
- Generación de mecanismos de denuncia

Rendición de Cuentas:

Tras haber realizado un análisis a las acciones propuestas tanto por la línea de Cambio Cultural como por la de Transparencia, se encontró que para ambas líneas la rendición de cuentas es un elemento esencial para fomentar la transparencia. Esta acción, por un lado, fomenta la transparencia al interior de la entidad en el sentido en que los servidores públicos ven la necesidad de ejercer una función transparente puesto que ésta va a ser objeto de una rendición de cuentas. Por otro lado, fomenta la percepción de transparencia por parte de la ciudadanía ya que ésta ve que al rendir cuentas la gestión de los servidores públicos es más transparente al tiempo que entienden el deber y derecho como ciudadanos que tienen de exigir la rendición de cuentas.





A continuación se explican las propuestas en materia de rendición de cuentas que propone cada línea estratégica.

La línea de Cambio Cultural establece que la rendición de cuentas es una de las principales actividades que se deben realizar para poder modificar los factores negativos tanto del servidor público como del ciudadano frente a la gestión del servidor. "De la transparencia en los procesos y la rendición de cuentas al interior de las entidades, depende en gran parte que los servidores públicos cumplan las normas, confíen en su entidad y sientan orgullo y sentido de pertenencia por ella. Estas son actitudes que se verán reflejadas al exterior de las entidades y permitirán que los ciudadanos cambien su percepción con respecto a la corrupción que empaña la imagen de la gestión pública y de los funcionarios" (Guerrero & Sánchez, 2014). En este punto es importante enfocar acciones en la divulgación de qué es una rendición de cuentas y del deber que tienen los ciudadanos de exigirla a sus representantes y en general a todas las entidades del sector público. Así mismo, para que una rendición de cuentas sea exitosa es necesario que venga acompañada de publicidad adecuada haciendo uso de las herramientas tecnológicas que permitan su divulgación y conocimiento. En este sentido es necesario "que el DAFP promueva los lineamientos para una rendición de cuentas innovadora, participativa y que acerque al Estado a la ciudadanía" (Guerrero & Sánchez, 2014)

Por el lado de Transparencia, la rendición de cuentas es considerada uno de los medios para acercar el Estado al ciudadano. Por medio de ésta los ciudadanos pueden tener conocimiento de las políticas, acciones y procesos que ejecutan las entidades y en general de los gobiernos. Es importante resaltar un aspecto esencial para una rendición de cuentas efectiva y es el hecho de fomentar el interés del ciudadano en pedirlas para luego si es necesario realizar control social. Esta rendición de cuentas debe ir acompañada de información completa, oportuna y veraz. Adicionalmente debe ser incluida en los sistemas de información adecuados para luego poder realizar su divulgación.

El tema de rendición de cuentas se contempla dentro de la democratización de la gestión que propone la línea, es por esto que en el área de política *Enlace Ciudadanos* – *Estado*, se propone la creación de un área destinada a este tema al interior del Departamento. Esta área incluye entre otros temas la rendición de cuentas.





Según el esquema propuesto el orden de articulación es el siguiente: Variable de línea de Transparencia Democratización de la gestión, se articula con la línea estratégica Cambio cultural en la acción compartida rendición de cuentas.



Corresponsabilidad:

La línea estratégica de Cambio Cultural propone orientar los esfuerzos a despertar un interés por lo público de parte de la ciudadanía y así generar un sentido de corresponsabilidad. Esta corresponsabilidad hace que tanto los servidores públicos como los ciudadanos se sientan comprometidos con la gestión pública desde el rol que cada uno desempeña.

La responsabilidad de los ciudadanos dentro de la gestión pública se materializa en el control social que ejercen. Esta acción genera un incentivo en los servidores públicos para mejorar cada vez más su gestión y de esta manera tener un impacto positivo tanto en la gestión como en la ciudadanía.

Como conclusión, al establecer el sentido de corresponsabilidad entre servidores públicos y la ciudadanía, la gestión va a mejorar y los factores negativos van a pasar a ser positivos, puesto que cada actor va a desempeñar de la mejor manera el rol que tiene y van a sentir que la gestión pública es una cuestión de responsabilidad compartida.

La línea de Transparencia propone que se desarrolle la corresponsabilidad entre el servidor público y los ciudadanos. En este sentido, los ciudadanos deben pedir la rendición de cuentas y velar porque ésta se realice de la manera adecuada y se brinde la información necesaria para poder realizarle control social a la entidad. Lo que pretende





es generar consciencia entre la ciudadanía de su responsabilidad de pedir información la cual es fomentada por el DAFP con las veedurías.

Según el esquema propuesto el orden de articulación es el siguiente: Variable de línea de Transparencia Democratización se articula con la línea estratégica Cambio cultural en la acción compartida Corresponsabilidad



Procesos de Contratación y Meritocracia:

La línea de Cambio Cultural hace referencia a los procesos de contratación al interior de las entidades cuando existe una licitación, selección abreviada o demás. Sin embargo, para efectos de la articulación se entenderá como Meritocracia, debido a que hace referencia al modo en que se vinculan los servidores públicos a la administración pública. Al cumplir con el concurso de méritos, los servidores públicos se sienten comprometidos con el cumplimiento de la ley para contribuir a la transparencia. Además, los ciudadanos mejorarán la percepción de corrupción que tienen sobre la vinculación dentro de la función pública. Todo lo anterior, tiene el propósito de cambiar el imaginario sobre el ingreso de los servidores públicos al Estado por medio de una afinidad política o por un pago de favores electorales.

Por otro lado, la línea de Transparencia en el área de política Gestión Pública Integral propone que las entidades en general y aquellas que se vean obligadas a crear la oficina de control interno se comprometan a escoger sus jefes de control interno por concurso de mérito. Esta forma de elección genera mayor independencia en el desempeño de las labores y promueve la transparencia al interior de las instituciones.





Según el esquema propuesto el orden de articulación es el siguiente: Variable de línea de Transparencia Herramientas de gestión se articula con la línea estratégica Cambio cultural en la acción compartida Procesos de contratación y vinculación.



Control Interno:

La línea de Cambio Cultural propone que para cambiar los factores negativos a positivos tanto de los servidores públicos como de los ciudadanos se debe implementar el control interno al interior de las entidades. Al igual que se propuso en la aplicación de los procesos de contratación, los funcionarios deben exigir y cumplir con el control interno. Todo lo anterior lleva a que exista la cultura del auto control de las acciones del servidor público y a que el ciudadano vea como transparente la gestión en el sentido en que ésta está controlada.

La línea de Transparencia reconoce la importancia que tiene el control interno para lograr la transparencia al interior de las entidades. A raíz de lo anterior se proponen diferentes acciones que sirven para fortalecer el control interno, tales como: elección de los jefes de control interno por medio de concurso de méritos, certificación de los jefes de control interno, capacitar a los jefes de control interno en temas propios de transparencia para que se conviertan en ejes transversales del trabajo y la evaluación que ellas deben realizar en las respectivas entidades, y finalmente, lograr consolidar un modelo único que permita la interoperabilidad del Modelo Estándar de Control Interno – MECI y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.





Según el esquema propuesto el orden de articulación es el siguiente: Variable de línea de Transparencia Herramientas de gestión se articula con la línea estratégica Cambio cultural en la acción compartida Control Interno.



Generar mecanismos de denuncia:

La línea de Cambio Cultural propone que se deben establecer unos mecanismos de denuncia que eviten que los servidores públicos se sientan limitados a ejercer su deber. Lo anterior se debe a que en la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional realizada por el DANE se encontró que la disposición de los servidores públicos a denunciar casos de corrupción es baja porque: el 17.9% sienten que pueden ser objetos de represalias laborales, el 13.2% expresa que no hay mecanismos de denuncia que garanticen la protección del denunciante, el 12.2% siente temor a represalias contra su integridad o vida, y finalmente el 11.8% tiene la percepción que estos casos no son investigados ni castigados al interior de las entidades (Guerrero & Sánchez, 2014). En la medida en que los mecanismos de denuncia eviten que los servidores públicos se sientan limitados, la transparencia al interior de las entidades va a aumentar haciendo que los servidores se vean obligados a hacer bien su gestión por temor a las denuncias y esto lleva a su vez a que la percepción que tiene el servidor público sobre su gestión cambie positivamente.

Por otro lado, están los mecanismos de denuncia por parte de los ciudadanos. Uno de estos es la rendición de cuentas ya que el ciudadano debe tener los canales para denunciar y el funcionario debe entender que es un derecho ciudadano, en razón que es un deber de todos cuidar de los recursos públicos. El ciudadano al exigir una rendición de cuentas clara y al denunciar cuando no encuentre algo acorde a la ley, hace que el





funcionario entienda que es un derecho del ciudadano y que la gestión y los recursos públicos son una cuestión de todos.

Si bien la línea de Transparencia no está enfocada a ser una línea de anticorrupción es importante tener en cuenta estos mecanismos de denuncia. Una alternativa es promoverlos dentro de la implementación de los códigos de ética, que muchas veces terminan siendo una copia del modelo y no funcionan como debería ser puesto que los funcionarios no están capacitados para hacerlos y no tienen claro los protocolos de ética. Aunque el DAFP no tiene un rol o tarea importante en la lucha contra la corrupción, es necesario tener en cuenta que la capacitación hacía servidores públicos y funcionaros en temas como identificación de delitos contra la administración pública es importante para la transparencia.

Desde la línea de transparencia se propone el siguiente orden de articulación: Variable de línea de Transparencia Cultura institucional se articula con la línea estratégica Cambio cultural en la acción compartida Generar mecanismos de denuncia.







Resultado de la articulación:

La articulación entre la línea de Cambio Cultural y la línea de Transparencia en las acciones compartidas mencionadas tiene como resultado la *Creación del área de democratización de la gestión*. Todas las acciones mencionadas apuntan a la creación de esta área la cual fue propuesta por la línea de Transparencia dentro de su línea de política *Enlaces ciudadanos* – estado. Esta línea debe incluir temas como la rendición de cuentas, el control social, las veedurías ciudadanas y la atención al ciudadano puede contribuir al logro de los objetivos relacionados acercar el Estado al ciudadano y generar mayor confianza en los procesos y las entidades del Estado colombiano.



Gestión Territorial – Transparencia

La línea estratégica de Gestión Territorial se articula con la línea de Transparencia por medio de las siguientes acciones compartidas:

- Definir la estrategia de apoyo al fortalecimiento institucional
- Diseño y asesoría en la elaboración del Plan de Desarrollo
- Apoyo a la gestión territorial ESAP





Definir la estrategia de apoyo al fortalecimiento institucional:

La línea de gestión territorial hace énfasis en el papel de líder que debe desempeñar el DAFP en las labores de asistencia territorial para que sea una asistencia integral que mejore las capacidades de los territorios. Sin embargo, la línea de Transparencia recomienda, en un primer momento antes de ir a territorio, definir el rol que debe cumplir el DAFP. Además de esto, propone capacitar a los funcionarios al interior del Departamento para que cuando vayan a territorio apliquen los conocimientos adquiridos y la asistencia brindada contribuya al mejoramiento de las capacidades de las entidades.

Para poder ejercer el papel de líder e incidir de manera efectiva en el mejoramiento de las capacidades de las entidades territoriales, la línea de Gestión Territorial recomienda la elaboración formal de la estrategia de apoyo al fortalecimiento institucional territorial en los elementos de gestión de su competencia. Esta estrategia debe contener un diagnóstico que tenga la información de las entidades territoriales para poder así determinar las que necesitan mayor asistencia. La estrategia también debe definir los objetivos y metas en términos de mejoramiento de capacidades y gestión, definir las coberturas territoriales y finalmente determinar los procedimientos específicos de apoyo más apropiados para mejorar las capacidades.

Por su parte, la línea de Transparencia recomienda que se clarifique el papel que debe cumplir el DAFP en materia de asistencia territorial. En el área de política Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento Institucional se debe tener una clarificación del rol del DAFP en la asesoría a nivel nacional y departamental en las diferentes áreas (estructura administrativa, planta de personal, manual de funciones, régimen salarial y/o estatutos). Asimismo, es necesario redefinir si la entidad debe dedicarse a ser diseñadora de los programas y proyectos o también asumir el rol de ejecutora de los mismos.

Esta definición se articula con lo propuesto por la Estrategia de Gestión Territorial en la medida en que ésta afirma que se debe elaborar la estrategia de apoyo al fortalecimiento institucional territorial, y en esta estrategia es donde se definirá el rol del DAFP frente a los temas territoriales.





Según el esquema propuesto el orden de articulación es el siguiente: Variable de línea de Transparencia Capacitación, asesoría y formación se articula con la línea estratégica Gestión Territorial en la acción compartida Definir la estrategia de apoyo al fortalecimiento institucional.



Diseño y asesoría en la elaboración del plan de desarrollo administrativo:

La Estrategia de Gestión Territorial establece que el DAFP con miras a apoyar la elaboración de los próximos planes de desarrollo administrativos de las entidades territoriales en el componente de empleo público, organización, trámites y control interno, debe diseñar un documento guía de éste con el fin de divulgarlo entre los candidatos a alcaldías y gobernaciones. Así mismo, debe conformar directamente o promover la conformación en la ESAP de un equipo de divulgación y orientación que desarrolle diversas actividades ya sean presenciales o vía web. También propone conformar un equipo de asesores en terreno que acompañe a las entidades territoriales en la elaboración de los planes de desarrollo y de los instrumentos para la ejecución.

Por su parte, la Estrategia de Transparencia en el área de política de *Enlace Ciudadanos* – *Estado*, lo que pretende es mejorar las capacidades de los servidores que van a brindar asistencia a los territorios, ya que generar un buen servicio al ciudadano puede contribuir a mejorar la imagen de las entidades públicas y mejorar la confianza de los ciudadanos en el Estado. Teniendo claro el rol que debe jugar el DAFP y que éste según lo planteado por la línea de Gestión Territorial debe apoyar a los territorios en la elaboración de los planes de desarrollo administrativos, ya sea de manera presencial (en territorio) o por cartillas o vía web, debe fortalecer las capacidades de los servidores que harán este apoyo para que sea realmente efectivo. Es importante mencionar que se





debe hacer énfasis en las herramientas de gestión tales como el empleo público, el control interno y los trámites.

Otro elemento importante de articulación entre la línea de Transparencia y la de Gestión Territorial en el tema de Diseño y asesoría en la elaboración del plan de desarrollo administrativo es el hecho que dicha asesoría tal y como lo plantea Gestión Territorial puede hacerse de manera presencial o vía web. Por su parte, la línea de Transparencia propone recurrir a diversos canales de difusión, como plataformas virtuales. Para lograrlo, debe buscarse por medio de la alianzas utilizar las plataformas ya existentes, por ejemplo en la ESAP y otras instituciones educativas.

Para poder mejorar las capacidades de los servidores que brindaran este apoyo a los territorios y que a su vez se mejoren las capacidades de los territorios, reflejadas en unos planes de desarrollo administrativos bien estructurados y formulados, ambas líneas (Gestión Territorial y Transparencia) proponen crear alianzas con la ESAP (este punto será analizado en el siguiente apartado).

Según el esquema propuesto el orden de articulación es el siguiente: Variables de línea de Transparencia: I. Capacitación, asesoría y formación 2. Herramientas de gestión se articulan con la línea estratégica Gestión Territorial en la acción compartida Diseño y asesoría en la elaboración del plan de desarrollo administrativo.







Apoyo la gestión territorial - ESAP

La Línea Estratégica de Gestión Territorial propone una articulación con la ESAP ya que ésta es la única entidad adscrita al sector. Esta debe desarrollarse inicialmente en el marco de la elaboración del Plan Sectorial 2015-2018, en el que con base en un diagnóstico conjunto se deben formular los objetivos, metas y líneas de acción conjuntos.

Un aspecto importante de la ESAP es que tiene los Centros Territoriales en Administración Pública (CETAP) y las Direcciones Territoriales, bajo la coordinación de la subdirección de proyección institucional como estructura básica para apoyar el fortalecimiento institucional territorial. En este orden de ideas las acciones de fortalecimiento en las competencias específicas del DAFP deberían canalizarse o articularse con la ESAP ya que esta cuenta con una presencia territorial establecida y unos recursos propios para esto.

Por su parte, la línea de Transparencia en el área de *Enlace ciudadanos* – *Estado*, propone que con el fin de mejorar los procesos que se llevan a cabo en los territorios se realicen alianzas estratégicas con la ESAP y con Universidades regionales las cuales tienen una relación más directa con los territorios. Del mismo modo, recomienda recurrir a diferentes canales de difusión, como plataformas virtuales que permitan capacitar y formar en las entidades territoriales, sin necesidad de desplazarse; la plataforma de la ESAP puede servir para estos propósitos por lo que se sugiere establecer alianzas.

Así mismo, en las recomendaciones finales de la Línea de Transparencia se establece que se deben crear y fortalecer las alianzas estratégicas y que la primera que se debe realizar por la naturaleza y vínculo es con la ESAP.





Según el esquema propuesto el orden de articulación es el siguiente: Variable de línea de Transparencia Coordinación sectorial se articula con la línea estratégica Gestión Territorial en la acción compartida Apoyo a la gestión territorial – ESAP.



Resultado de la articulación:

La articulación entre la línea de Gestión Territorial y la línea de Transparencia en las acciones compartidas mencionadas tiene como resultado el *Fortalecimiento de los procesos de capacitación y formación basados en la integridad*. Todas las acciones mencionadas apuntan a la importancia del fortalecimiento de estos procesos por parte del DAFP a las entidades territoriales. Este fortalecimiento se logra por medio de la implementación de la estrategia de apoyo al fortalecimiento institucional, la cual a su vez clarifica el rol del DAFP en materia de asistencia territorial, por medio del mejoramiento de las capacidades al interior del DAFP para que quienes vayan a brindar asesoría, ya sea de manera presencial o por medio de plataformas, tengan todas las herramientas e información necesaria para brindar una asistencia integral y completa. Finalmente, en el proceso de fortalecimiento de la capacitación y la formación basadas en la integridad se deben realizar alianzas o convenios con diferentes entidades como las Universidades regionales y en mayor medida la ESAP.





Variables de Transparencia

Capacitación,
asesoría y formación
Herramientas de
gestión
Coordinación
sectorial

Línea EstratégicaGestión Territorial

Acciones Compartidas

Definir la estrategia de apoyo al fortalecimiento institucional

Diseño y asesoría en la elaboración del plan de desarrollo administrativo

Apoyo a la gestión territorial - ESAP

Resultado de la articulación

Fortalecimiento
de los procesos
de capacitación y
formación
basados en la
integralidad

Gestión del Conocimiento – Transparencia:

La línea estratégica de Gestión del Conocimiento se articula con la línea de Transparencia por medio de las siguientes acciones compartidas:

- Optimizar el Premio de Alta Gerencia y el Banco de Éxitos
- Centros de documentación
- Grupo de estudios jurídicos

Optimizar el Premio de Alta Gerencia y el Banco de Éxitos:

La línea de Gestión del Conocimiento propone mejorar el Banco de Éxitos haciendo claridad en los conceptos de buen desempeño y experiencias exitosas, puesto que en este momento se iguala el significado de las dos. Del mismo modo, se debe establecer un énfasis temático definido por el Consejo de Ministros y se recomienda conformar un Comité Técnico de Expertos. Otro aspecto importante que se debe llevar a cabo para optimizar el Premio de Alta Gerencia es la mejora del plan de reconocimientos e incentivos. En lo concerniente a la divulgación se propone mejorarla haciendo uso de las plataformas digitales y bibliográficas de la ESAP, implementando la divulgación en escenarios académicos, y mejorando y modernizando la plataforma informática del Banco





de Éxitos. Finalmente, se propone realizar seguimiento a las experiencias ganadoras dividiéndolas en dos grupos: experiencias activas y experiencias históricas.

Para la línea de Transparencia el Banco de Éxitos, considerado dentro del área de política de Gestión Pública Integral, es una herramienta importante para la generación del conocimiento. Por cuanto permite dar a conocer las experiencias exitosas en administración pública y tiene un registro de aquellas iniciativas nominadas y galardonadas. Sin embargo, la información que está consignada en este banco no genera el impacto deseado, dado que la documentación allí establecida pasa a ser un simple registro sin ningún uso, aprovechamiento y/o socialización al interior de la entidad.

Por otro lado, en el premio de Alta Gerencia tanto para la línea de Gestión del Conocimiento como para la línea de Transparencia, la coordinación con la ESAP debe ser más notoria en este aspecto, dado que, la ESAP como aliado puede divulgar estas experiencias y posiblemente dar algunos incentivos para quienes son considerados los ganadores como becas, capacitaciones y/o formaciones.

Según el esquema propuesto el orden de articulación es el siguiente: las variables de la línea de Transparencia Coordinación Sectorial y Herramientas de Gestión se articulan con la línea estratégica Gestión del Conocimiento en la acción compartida de Mejorar el premio de Alta Gerencia y el Banco de Éxitos.







Mejorar los Centros de documentación

La línea de Gestión del Conocimiento propone mejorar los centros de documentación que existen en el interior del DAFP. Según esta línea el centro actual de documentación se encuentra en una situación precaria porque no tiene los recursos físicos para su mantenimiento y las enciclopedias allí consignadas no tienen una fecha actual por lo que se considera material obsoleto. Desde esta línea se espera que el centro de documentación haga parte dentro del presupuesto de la entidad, tenga una coordinación con todas las direcciones del Departamento para la gestión de documentos, cartillas y manuales, puesto que los usuarios más frecuentes son los mismos funcionarios y estudiantes.

Para la línea de Transparencia robustecer el centro de documentación es de gran importancia puesto que incrementa la transparencia en el sentido que todos los documentos que produzcan los servidores públicos y funcionaros van a estar disponibles para la consulta tanto de los mismos servidores como de la ciudadanía. Un aspecto importante es que esta información va a estar disponible en todos los medios (físico y virtual), según lo establecido en la Ley de Transparencia. Así mismo, el Centro de Documentación facilita el ejercicio diario de la gestión por parte de los servidores puesto que éstos van a tener la información que requieren y complementan su gestión.

Con un centro de documentación se puede consolidar una biblioteca de la función pública con los documentos necesarios ya sea en físico o de manera virtual para el conocimiento de los funcionarios y de los ciudadanos. El Centro de Documentación abarcará documentos de toda índole, por ejemplo: manuales, informes de los servidores, documentos de análisis, actas, resoluciones etc. Esto contribuye a la transparencia, porque va a haber un sitio donde se puede encontrar todo lo que se produce al interior de la entidad como documentos externos que contribuyen al ejercicio de la función pública. Estos documentos como se dijo anteriormente pueden ser consultados tanto por los funcionarios como por los ciudadanos.

Otro punto de articulación entre lo propuesto por la línea de Gestión de Conocimiento por medio de los centros de documentación y la línea de Transparencia es la consolidación de los sistemas de información que propone la línea de transparencia. Esta línea recomienda consolidar unos sistemas de información completos, claros, oportunos,





veraces y que puedan ser consultados por la ciudadanía y los servidores públicos. El centro de documentación puede ser una plataforma para estos sistemas de información propuestos.

En esta acción de mejorar el centro de documentación se le está dando cumplimiento a lo establecido por la Ley 1712 del 2014 (Ley de Transparencia) sobre la gestión documental. Lo que se propone con la gestión documental es tener una especie de hoja de vida de todos los documentos producidos por el DAFP. Estos documentos pueden estar de manera física o virtual, esto ya no es un impedimento para el acceso a la información. Las líneas de Transparencia y de Gestión de Conocimiento lo que buscan es materializar esta gestión documental y que la información sea completa, oportuna, veraz y que esté al alcance de quien la necesite, ya sea funcionario o ciudadano. Todo lo anterior alimenta la transparencia tanto al interior de la entidad como para afuera con los ciudadanos.

Según el esquema propuesto el orden de articulación es el siguiente: las variables de la línea de Transparencia Herramientas de Gestión y Democratización de la Gestión se articulan con la línea estratégica Gestión del Conocimiento en la acción compartida de Mejorar el Centro de Documentación.



→ Grupo de Estudios Jurídicos

- Generación de información
- Observatorio de Desarrollo Territorial ESAP
- Proyectos de investigación
- Consultas normativas





Dentro de la línea de Gestión del Conocimiento se propone crear el Grupo de Estudios Jurídicos que se encargará de "la generación o acopio de insumos para que el Departamento atienda eficientemente los requerimientos del Centro de Gobierno" (Medina, 2014). Así mismo, el Grupo busca crear, actualizar y transferir contenidos al Departamento. El énfasis del Grupo es la formulación de alternativas de política (normatividad) o la generación de insumos para la toma de decisiones.

Este grupo de estudios propone 5 líneas de investigación: empleo público, control interno, servicio al ciudadano, desarrollo organizacional y aspectos transversales. Cada uno de estos ejes proponen acciones de corto plazo por las cuales va a enfocarse la investigación ya sea para expedición de normas y/o procedimientos.

Es importante aclarar que "en el desarrollo de las políticas editoriales y de difusión de resultados de investigación, así como en el control de calidad de algunos productos la Dirección Jurídica debe tener una participación preponderante en tanto que es la más autorizada para determinar la posición del Departamento en temas jurídicos" (Hernández & Díaz, 2014).

Para la línea de transparencia la creación de este grupo propicia el conocimiento compartido, cumple con la ley de transparencia en cuanto al acceso a la información y a la gestión documental que propende por incluir todo lo que internamente produce la entidad teniendo un archivo de todos los documentos, que más adelante servirán para tener en cuenta en el desarrollo de políticas, estudio o investigaciones.

Por todo lo anterior, esta iniciativa recoge todas las variables de la línea de transparencia y por ende tiene en cuenta todas las áreas de políticas. Por un lado, se cambia la cultura institucional al interior de la entidad en cuanto fortalecen sus capacidades internas y se apropian el conocimiento. De igual forma dado que el funcionario es quien genera la propia información para alimentar este grupo y además profundiza en aquellos temas en los cuales tiene gran conocimiento que puede compartir. Por otro lado, el ciudadano cuenta con la información organizada, clara y veraz debido a que sería en único centro de estudios de la función pública, con ello, se puede propender a una coordinación más dinámica con la ESAP, puesto que ellos ya tienen conocimiento de la generación de





centros de documentación como el Observatorio de Desarrollo Territorial y de Políticas Públicas.

Resultado de la articulación:

La articulación entre la línea de Gestión de Conocimiento (estudios jurídicos) y la línea de Transparencia en las acciones compartidas mencionadas tiene como resultado la Generación de información disponible, clara y oportuna para los servidores públicos y la ciudadanía. Todas las acciones mencionadas apuntan a la importancia de generar información que no sólo esté sistematizada sino que asegure que se tenga a un acceso de la información, por medio del principio de publicidad que debe orientar cada una de las acciones que están encaminadas a la publicación de información y documentos de interés del ciudadano. A través del mejoramiento del Banco de Éxitos se puede brindar una mayor información con mejor utilidad y apropiación. Con el fortalecimiento de los centros de documentación y la creación del Grupo de Estudios Jurídicos se propende por mejorar el acceso de la información, aspecto principal que la Ley de Transparencia exige en todas las entidades para asegurar el debido uso de la información.

Dentro del acceso a la información se encuentra la información provista por el Grupo de Estudios Jurídicos, la cual como se dijo anteriormente, no sólo cuenta con investigaciones en temas de función pública, sino que además da información sobre la normatividad existente. Esto contribuye a la transparencia en el sentido que la normatividad y la información van a estar disponible tanto para los servidores públicos como para la ciudadanía en cualquier momento y en cualquier medio (físico o virtual).





Variables de Transparenci

Cultura institucional

Coordinación sectorial

Capacitación, asesoría y formación

Herramientas de gestión

Democratizació n de la gestión

Línea Estratégica

Gestión del conocimiento

* Grupo de estudios jurídicos

Acciones Compartidas

Mejorar el premio de Alta Gerencia y Banco de Éxitos.

Centros de Documentación

Generación de información

Observatorio de Desarrollo Territorial – ESAP

Proyectos de investigación

Consultas normativas

Resultado de la articulación

Generar información disponible, clara y oportuna para los servidores y la ciudadania

Políticas Públicas — Transparencia:

La línea estratégica de políticas públicas se articula con la línea de transparencia por medio de las siguientes acciones compartidas:

- Formulación de políticas públicas
- Formulación de la política pública de trámites

Formulación de políticas públicas

La línea de Políticas Públicas se enfoca en la formulación de una línea base para el desarrollo, formulación y seguimiento de las políticas al interior de la entidad. Con esta iniciativa la línea de Transparencia se articula con ella en el sentido que es necesario realizar una capacitación y formación de todos los servidores de la entidad para formular adecuadamente una política pública. Adicional a esto, debe existir un sistema de seguimiento que permita evaluar dicha política con su impacto. Esta articulación contribuye a la toma de decisiones conjuntas entre todos los funcionarios. Dado que





cada servidor público tendrá la capacidad teórica para poder implementar la política pública.

Según el esquema propuesto el orden de articulación es el siguiente: la variable de la línea de Transparencia Capacitación, asesoría y formación se articula con la línea estratégica Políticas Públicas en la acción compartida de formulación de políticas públicas.



Formulación de política pública de trámites

Por otro lado, la línea de Políticas Públicas propone el piloto en la política de trámites de la entidad, con este ejercicio se podría observar la coordinación entre todas las direcciones de la entidad y la participación de los funcionarios en la formación de la política. Para la línea de Transparencia empezar con la política anti-tramites demuestra el compromiso ante la ciudadanía de mejorar en todos los aspectos la atención, dado que contribuye a mejorar la imagen de la entidad ante los ciudadanos. Además generaría un impacto positivo en las demás entidades que deben promover la política e implementarla de cara a la ciudadanía. Es importante que la capacitación en esta nueva fase de política anti-trámites cuente con servidores integrales por cuanto se pondrán a prueba los aspectos más importantes que consolidan una mejor gestión de la entidad: servicio al ciudadano, racionalización de trámites, acceso a la información y sistematización de la información.





Según el esquema propuesto el orden de articulación es el siguiente: la variable de la línea de Transparencia Herramientas de Gestión se articula con la línea estratégica de Políticas Públicas en la acción compartida de Formulación de políticas pública de trámites



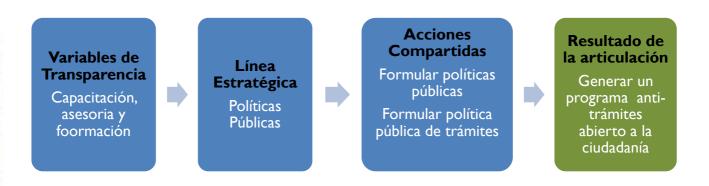
Resultado de la articulación:

La articulación entre la línea de Políticas Públicas y la línea de Transparencia en las acciones compartidas mencionadas tiene como resultado la *Generación de un programa anti-trámites abierto a la ciudadanía*. Todas las acciones mencionadas apuntan a mejorar la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas en los temas macro de la entidad. Con esta línea se propende por la generación del conocimiento y la capacitación de aquellos servidores públicos con capacidad de formulación de políticas ya sea en empleo público o de servicio al ciudadano. Lo anterior se debe a que con las capacidades y conocimiento adquiridos son capaces de generar decisiones e impactar de forma positiva la labor de los servidores y en general de todas las entidades.

De igual forma, la generación de un programa anti-trámites es el resultado final que incluiría todos los temas que tiene el DAFP como uno de sus objetivos, dentro de estos se encuentra: Fortalecer la racionalización de trámites, asegurar la sistematización completa de todos los trámites existentes y fortalecer el servicio al ciudadano por cuanto dicha información debe publicitarse de la mejor forma para que se certifique el verdadero acceso a la información por todos los canales comunicativos de la entidad.







Consideraciones finales del esquema

El anterior esquema tiene como fin articular las cuatro líneas estratégicas del Departamento Administrativo de la Función Pública con la línea de Transparencia e Integridad. Como resultado se tienen cuatro "ejes articuladores" cada uno de ellos impacta en cada línea y tiene relación con las propuestas de transparencia. A continuación se enumeran los cuatro resultados:

- Crear el área de Democratización de la gestión
- Fortalecer los procesos de capacitación y formación basados en la integridad
- Generar información completa, oportuna y veraz a los ciudadanos y a los servidores públicos a través de los sistemas de información desarrollados
- Generar un programa anti-tramites abierto a la ciudadanía

Los resultados mencionados anteriormente, dan cuenta de la articulación existente en cada una de las líneas debido a que con acciones compartidas se llegó a la acción macro que abarca el trabajo realizado por cada línea y las medidas prioritarias de la línea de Transparencia. Por lo anterior, aunque en el documento se desarrolla solamente la articulación con la línea de transparencia, se puede observar que existe una articulación vertical entre ellas. Por ejemplo, el tema de trámites es transversal a todas las líneas en el sentido que por un lado existe la percepción al interior de la entidad que la estrategia de trámites ha sido exitosa y mejora la gestión del servidor. Y por otro lado, las capacitaciones y formaciones sobre la política anti-trámites llegan al nivel territorial en





apoyo con la ESAP, donde el papel del DAFP es de diseñador y orientador de estas asesorías.

De esta manera, los trámites son unos de los aspectos más esenciales en transparencia debido a que, es por este medio que los ciudadanos pueden "percibir" mayor o menor corrupción. Por ello, la gestión en el territorio debe enfocarse a mejorar la confianza de la ciudadanía por medio de los trámites, dado que se llega al territorio y se resuelve cuestiones que son de interés de los ciudadanos y asimismo de los servidores. Con base en lo anterior, se puede observar como la línea de gestión territorial se articula con cambio cultural (percepción) y en línea de formulación de políticas públicas.

Otro de los temas importantes es la articulación de la línea de transparencia y gestión del conocimiento con el acceso a la información en este sentido la tarea es divulgar las normas abierto a los servidores públicos y a la ciudadanía en el provecho de la información. Dado que se genera una integración de casi todos los sistemas del DAFP porque no solo estaría la información en medio magnética sino en físico también, se puede consolidar un mejor registro que más adelante generara conocimiento a sus empleados. De igual forma, la restructuración del Banco de Éxitos juega un papel importante porque sistematiza información pero debe ser útil tanto para el exterior como internamente para los funcionarios del DAFP para compartir conocimiento y aplicarlo en el mejoramiento de la gestión pública.

En conclusión, todas las líneas estratégicas mencionadas buscan mejorar el funcionamiento de la entidad, cada una desde su enfoque. El hecho de querer cambiar los factores negativos por unos positivos tanto en el servidor público como en los ciudadanos, lleva a que se deban ejecutar ciertas acciones que se pueden enmarcar dentro de las otras líneas. En este sentido, la asistencia territorial por medio de capacitaciones a los servidores ya sea de manera presencial o virtual (Gestión Territorial) puede contribuir a que la gestión pública sea más integral y genere un cambio en la percepción de los servidores y de los ciudadanos. Un ejemplo de esta asistencia puede ser la capacitación o asesoría en la materia de formulación de políticas públicas (Políticas Públicas). De manera paralela, el material empleado en las capacitaciones, los documentos finales de las mismas y los documentos de todas las entidades van a estar en un Centro de Documentación (Gestión de Conocimiento) lo que hace que la información esté disponible y que exista una cercanía entre el Estado y los ciudadanos.





Finalmente, todas estas acciones llevan a mejorar las capacidades y la gestión del DAFP y de las demás entidades, generando a su vez un cambio cultural positivo en los ciudadanos y los servidores públicos. Todo lo anterior buscando los mayores niveles de transparencia al interior de las entidades y del Departamento.





6 Propuesta de esquema de monitoreo y de indicador(es) para la medición de resultados

Competencias del DAFP a la luz de la PPIA y la Ley de Transparencia

Para el desarrollo de los indicadores, la línea estratégica de transparencia e integridad hizo una revisión de las tareas y competencias que por ley le fueron otorgadas al Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. Para efectos de este estudio, se tuvo en cuenta el CONPES 167 de 2014 "Estrategia Nacional de la Política Pública Integral Anticorrupción (PPIA) y la Ley 1712 de 2014 "Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones", con su Decreto Reglamentario 103 de 2015.

En este sentido, cada una de las competencias asignadas por ley al Departamento se ha dividido en las áreas de políticas (actualmente en ajustes) que fueron determinadas por la entidad. Lo anterior, en razón de recomendar criterios para la formulación de indicadores, que permitan evaluar y hacer seguimiento a las acciones en las que el DAFP debe enfocar sus esfuerzos para lograr una gestión basada en la transparencia.

Empleo Público

Conpes 167 de 2013 – PPIA

1. Mecanismos de transparencia en el acceso a cargos público:

Garantizar mecanismos de meritocracia y transparencia en los temas de empleo público. Incentivar la realización de invitaciones públicas para el ingreso a cargos de libre nombramiento y remoción.

2. Declaración de bienes y rentas:

Diligenciamiento en línea de la declaración juramentada de bienes y rentas a través del Sistema de Información y Gestión del Empleo Público – SIGEP.

Elaborar un manual que contenga las inhabilidades e incompatibilidades, conflictos de interés y pérdida de investidura de los servidores públicos.





Preparar un proyecto de ley que modifique la Ley 190 de 1995 para generar estrategias que aumenten la efectividad de la declaración de bienes y rentas.

Ley 1712 de 2014 y Decreto reglamentario 103 de 2015

I. Directorio de información de servidores públicos, empleados y contratistas:

Publicación de la información que contiene el directorio en el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público – SIGEP.

Gestión Pública Integral

Conpes 167 de 2013 – PPIA

I. Asistencia técnica para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión:

Desarrollo del Formulario Único de Registro de Avance de la Gestión – FURAG. Apoyo, capacitación y asesoría a las entidades territoriales sobre el FURAG, especialmente respecto a los planes anticorrupción.

2. Estrategias antitrámites:

Levantamiento del inventario de los trámites en el territorio a través del SUIT.

3. Fortalecer la política de control interno del Estado:

Revisión del rol de la oficina de control interno y del jefe de control interno para las entidades del orden nacional, por niveles de complejidad.

Actualizar el Modelo Estándar de Control Interno para las entidades de la administración pública.

Desarrollar la estrategia de capacitación de los jefes de control interno para la realización de las auditorías con enfoque gubernamental.

4. Premio Nacional de Alta Gerencia

Crear un énfasis temático en el Premio Nacional de Alta Gerencia que permita postular experiencias exitosas en materia de transparencia y lucha contra la corrupción.

Ley 1712 de 2014 y Decreto reglamentario 103 de 2015

I. Publicación de trámites y servicios:

Publicación de la información sobre trámites en el Sistema Único de información de Trámites y Procedimientos Administrativos – SUIT.





Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento Institucional

Ley 1712 de 2014 y Decreto reglamentario 103 de 2015

I. Publicación de salarios

2. Formato de información de los servidores públicos

Establecer un formato de información de los servidores públicos y de personas naturales con contratos de prestación de servicios, el cual contendrá los nombres y apellidos completos, ciudad de nacimiento, formación académica, experiencia laboral y profesional de los funcionarios y de los contratistas.

3. Publicación de información Publicar de manera proactiva:

- Todo mecanismo de presentación directa de solicitudes, quejas y reclamos a disposición del público en relación con acciones u omisiones
- Todo mecanismo o procedimiento por medio del cual el público pueda participar en la formulación de la política o el ejercicio de las facultades

4. Gestión documental

Adoptar un Programa de Gestión Documental en el cual se establezcan los procedimientos y lineamientos necesarios para la producción, distribución, organización, consulta y conservación de los documentos públicos.

5. Acceso a la información pública

Asegurar que los sistemas de información electrónica sean efectivamente una herramienta para promover el acceso a la información pública. En el caso de la información de interés público, deberá existir una ventanilla en la cual se pueda acceder a la información en formatos y lenguajes comprensibles para los ciudadanos.





6. Política pública de acceso a la información

El diseño, promoción e implementación de la política pública de acceso a la información pública, estará a cargo de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, el Ministerio de Tecnología de la Información y Comunicaciones, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Archivo General de la Nación y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Deberá publicar un directorio que incluya el, cargo, direcciones de correo electrónico y teléfono del despacho de los empleados y funcionarios y las escalas salariales correspondientes a las categorías de todos los servidores que trabajan en el sujeto obligado, de conformidad con el formato de información de servidores públicos y contratistas.

Enlace Estado-ciudadanos

Conpes 167 de 2014

I. Fortalecer el control social y ciudadano

Formación de multiplicadores regionales para la capacitación de la ciudadanía en control social.

2. Rendición de cuentas

Implementar y difundir el Manual Único de Rendición de Cuentas promoviendo la política de uso de lenguaje claro, a entidades públicas de la rama ejecutiva del nivel nacional.

Después de determinar cuáles han sido las acciones que le ha asignado la ley al Departamento se pueden realizar una serie de recomendaciones por donde el DAFP debe enfocarse para medir si las acciones que está llevando a cabo tienen impacto en el componente de transparencia. De esta manera, puede hacer una mejor evaluación sobre los procesos que se están llevando a cabo en la entidad y los ejes donde hace falta mayor trabajo para cumplir con los objetivos internos y con los tres pilares que tiene el Plan de Desarrollo 2014-2018 sobre aumentar la confianza del ciudadano, enaltecer al servidor público y mejorar la relación Estado-ciudadanos.





Propuesta para la medición de resultados en clave de Transparencia

Con base en la revisión normativa y las propuestas de medidas prioritarias presentadas desde la Línea de Transparencia, a continuación se presentan algunos criterios básicos que deben ser tenidos para diseñar y formular indicadores que muestren los resultados obtenidos por el DAFP en las diferentes áreas en que se desempeña, pero siempre teniendo presente el tema de la transparencia como componente transversal a su gestión.

Los criterios para definir posibles mecanismos de medición de resultados están definidos sobre la base de las medidas prioritarias contempladas por la Línea Estratégica en anteriores documentos. Se busca orientar sobre los principales elementos de medición en el DAFP que aporten a los objetivos propuestos por la Línea de Transparencia en concordancia con la política Pública Integral Anticorrupción y la Ley de Transparencia como ejes centrales para el trabajo de las entidades estatales.

Empleo Público

Los criterios que se proponen para diseñar indicadores orientados a medir temas directamente relacionados con las áreas de empleo público deben dar cuenta del nivel de utilización del SIGEP por parte de las entidades y los servidores, así como la capacidad de acceso por parte de los ciudadanos a este sistema, es necesario que haya una orientación a la medición de las entidades del orden nacional con el fin de conocer su nivel de avance en el diligenciamiento de la información requerida por el sistema.

Es importante determinar si hay una conexión directa entre las oficinas de personal de las entidades y el sistema, con el fin de que la actualización de los datos se lleve a cabo de manera automática. Por otro lado, desde la Línea de Transparencia es prioritario que el ciudadano tenga acceso a la información que generan las entidades públicas, de forma clara y sencilla.

La medición del SIGEP debe ir orientada al nivel de efectividad del sistema en temas como las novedades de ingreso y salida de funcionarios, contar con las hojas de vida de





los funcionarios y servidores públicos, con información completa y actualizada, así como tener acceso a la información salarial de los empleados tal y como lo contempla la Ley de Transparencia.

A continuación se presentan algunas propuestas de posibles indicadores que permitan medir los avances en materia de transparencia en el área de empleo público especialmente referido al manejo del SIGEP y su acceso a la ciudadanía.

Recomendaciones para la medición

Objetivo	Aumentar el nivel de automatización de la información registrada en el SIGEP.
Medición	Porcentaje de oficinas de personal que reportan automáticamente información en el sistema.
Unidad de medida	Porcentaje
Frecuencia	Semestral

Gestión pública integral

Racionalización de trámites

Es fundamental tener en cuenta que el tema de trámites es uno de los que mayor conexión directa tiene con la ciudadanía y con la percepción de este sobre el nivel de transparencia del Estado. Bajo esta lógica, es importante que todos los trámites del Estado colombiano puedan ser revisados y consultados por medio del Sistema Único de Información de Trámites y Procedimientos Administrativos – SUIT.

Para ello, es necesario enfocar los esfuerzos en generar una mayor divulgación de los trámites y procedimientos por medio del sistema, tener la certeza de que el SUIT les permite a los ciudadanos tener el paso a paso sobre cada trámite en el Estado, con el fin de simplificar su realización. La medición debe ir orientada al nivel de divulgación de la





herramienta y la utilidad que esto puede generar para la ciudadanía en general; es necesario generar una mayor publicidad por medio de las páginas web oficial de la entidades públicas con el fin de que haya un enlace directo al SUIT con el fin de que la ciudadanía acceda al sistema con mayor frecuencia.

Al igual que con el SIGEP, es necesario que la recolección y el diligenciamiento de información en el sistema se haga cada vez con mayores niveles de automatización, con el fin de que la información consignada este cada vez más actualizada y sea de utilidad para los ciudadanos; para esto es necesario que las entidades tanto del orden nacional como territorial tengan mayores facilidades para subir la información al sistema y evitar la duplicación de procesos por ejemplo por medio de la integración del SUIT con el Modelo integrado de Planeación y Gestión, específicamente, a través de Formulario Único de Registro de Avance de la Gestión – FURAG.

A continuación se presentan algunas propuestas de posibles indicadores que permitan medir los avances en materia de transparencia en el área de gestión pública integral especialmente referido al manejo del SUIT y su acceso a la ciudadanía.

Recomendaciones para la medición

Objetivo	Aumentar el nivel de divulgación y promoción del SUIT ante la ciudadanía.
Medición	Número de entidades que tienen un enlace directo al SUIT desde sus sitios web oficiales.
Unidad de medida	Número
Frecuencia	Semestral





Objetivo	Incrementar el número de entidades territoriales con información completa de trámites inscritos en el SUIT.
Medición	Número de entidades territoriales con información completa de trámites/Total de entidades territoriales
Unidad de medida	Número
Frecuencia	Semestral

Objetivo	Integrar el SUIT con el FURAG con el fin de minimizar la duplicación de procesos por parte de las entidades públicas.
Medición	Porcentaje de integración de los sistemas.
Unidad de medida	Porcentaje
Frecuencia	Anual

Control interno

El seguimiento de los procesos al interior de las entidades se constituye en un elemento primordial para garantizar que los procedimientos internos se realicen con base en criterios de eficiencia, calidad e integridad. El MECI se convierte entonces en el instrumento idóneo para monitorear que los procesos de las entidades públicas del orden nacional y territorial se lleven a cabo tal y como fueron concebidos.

Para la Línea de Trasparencia la realización del control interno no solo depende de los responsables del mismo (jefes de control interno y jefes de planeación de las entidades), sino de todos los funcionarios incluido el representante legal y los servidores que hacen parte de la entidad, ya que debe haber un reconocimiento sobre la utilidad del MECI como principal herramienta para tener un trabajo coordinado y articulado entre las diversas áreas al interior de las organizaciones.

Considerando la importancia del sistema de control interno dentro de la gestión de las entidades se hace necesario que el DAFP haga una medición del modelo, dado que en algunas instituciones la utilización del mismo se acerca a una visión instrumental más que





a un proceso que contribuye a la gestión institucional. A través de este tipo de seguimiento es posible determinar no solo las debilidades actuales del modelo, sino también la percepción que tienen las entidades y los servidores sobre la utilidad del MECI.

Por otro lado, en cualquier caso la elección meritocrática a cargos en el Estado contribuye significativamente a una gestión más transparente, por ello es importante incluir entre los parámetros de medición la manera en la que el jefe de control interno ingresa a las instituciones, ya que estos procesos generan mayor autonomía e independencia en el desarrollo de sus labores.

En el largo plazo es importante que el Departamento logre unificar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión con el MECI, dado que la Ley de Transparencia determina que este modelo se constituye como la herramienta principal para consolidar toda la información pública generada desde las entidades tanto del orden nacional como territorial; y resulta pertinente hacer interoperables estos modelos para simplificar el trabajo de las instituciones en su registro.

Recomendaciones para la medición

Objetivo	Aumentar el nivel de utilización del MECI en las entidades nacionales y territoriales como herramienta de gestión institucional.
Medición	Encuesta MECI
Unidad de medida	Número
Frecuencia	Anual





Objetivo	Incrementar la elección de los jefes de control interno por concurso de mérito con el fin de generar mayor independencia en sus labores
Medición	Número de jefes de control interno elegidos por concurso de méritos / el total de jefes de control interno elegidos
Unidad de medida	Número
Frecuencia	Semestral

Objetivo	Lograr la unificación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión con el MECI.
Medición	Porcentaje de avance entre la articulación del Modelo Integral de Planeación y Gestión con el MECI
Unidad de medida	Porcentaje
Frecuencia	Semestral

Premio Nacional de Alta Gerencia y Banco de Éxitos

Para la Línea Estratégica es prioritario generar valor de la información con la que cuenta el DAFP en el banco de éxitos, con el fin de generar intercambios y réplicas de este tipo de iniciativas entre las entidades nacionales y territoriales. Es importante conocer el nivel de difusión de esta información en el país, para calificar la utilidad que generan las iniciativas en el desarrollo de futuros proyectos en todas las instituciones públicas.

Por ello, se considera significativo orientar esfuerzos para hacer seguimiento a las iniciativas destacadas (nominadas y galardonadas) por el Premio Nacional de Alta Gerencia, con el fin de identificar los elementos que contribuyen al mejoramiento de la gestión pública en el Estado, con base en lo anterior, generar informes de análisis que sirvan de insumo a las entidades públicas promueve la réplica de los procesos y procedimientos exitosos en todos los escenarios del país.





De esta forma, el Banco de Éxitos se considera un recurso importante para recolectar toda la información necesaria sobre experiencias que impulsan el desarrollo integral de una entidad. Aunque se considera un sistema de registro, este debe ser utilizado al interior de las entidades como ejemplo de buenas prácticas para desarrollar posteriores políticas y/o proyectos. En este sentido, medir el número de personas que ingresan al sistema permite tener un estimado de la utilización de este. Y más adelante por medio de una identificación de registros, saber cuáles entidades están haciendo uso de esta plataforma.

Recomendaciones para la medición

Objetivo	Incrementar el nivel de utilización de la información consignada en el Banco de Éxitos por parte de las entidades del orden nacional y territorial.
Medición	Número de entradas al enlace Banco de Éxitos
Unidad de medida	Número
Frecuencia	Anual

Objetivo	Hacer seguimiento a las iniciativas
	galardonadas por el Premio de Alta
	Gerencia con el fin de identificar sus resultados y su nivel de continuidad.
Medición	Matriz de seguimiento por variables cualitativas y cuantitativas.
Unidad de medida	Porcentaje
Frecuencia	En las sesiones de capacitación.





Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento Institucional

Uno de los temas que tiene mayores implicaciones en el Departamento es la capacitación y asesoría de las entidades del orden nacional y territorial. Es necesario contar al interior del DAFP con una mayor diversificación de los conocimientos por parte de los funcionarios y servidores que ejercen este tipo de labores tanto para las entidades, servidores y la ciudadanía.

Los procesos de capacitación y asesoría de la entidad requieren que los servidores y funcionarios cuenten con una formación integral en los temas que aborda la entidad y que tengan como componente transversal la transparencia aunada la comprensión del alcance que tiene el derecho de acceso a la información pública en esos escenarios.

Es necesario que las mediciones den cuenta de este redireccionamiento de los procesos de capacitación que oferta el Departamento, con el fin de conocer el desempeño de los servidores y funcionarios y lograr determinar el nivel de incidencia que tienen los procedimientos, metodologías y herramientas diseñadas por la entidad en la apropiación de conocimientos por parte de los receptores. El objetivo debe estar orientado a evaluar qué áreas presentan mayor debilidad y lograr hacer una priorización de los temas que se trabajan en estos procesos conforme a las principales demandas en el Estado.

Así mismo, es importante tener un balance de la satisfacción de los usuarios del Departamento, (servidores, entidades y ciudadanos) sobre los procesos de capacitación y asesoría a los que acuden con el fin de determinar la calidad de la información que se entrega y las posibles debilidades que debe corregirse.

A continuación se presentan algunas propuestas de posibles indicadores que permitan medir los avances en materia de transparencia en el área de desarrollo organizacional y fortalecimiento institucional especialmente referido a las capacitaciones y asesorías.





Recomendaciones para la medición

Objetivo	Garantizar información integral, oportuna y veraz a través de los procesos de capacitación y asesoría.
Medición	Encuesta sobre evaluación de desempeño.
Unidad de medida	Número
Frecuencia	En cada proceso de capacitación y/o asesoría.

Objetivo	Generar información confiable, oportuna y de fácil comprensión. ²⁴
Medición	Número de instituciones públicas que manifestaron estar de acuerdo con la calidad de la información/ Total de instituciones que diligenciaron la encuesta de Cliente Externo* 100
Unidad de medida	Número
Frecuencia	Semestral

Otro de los grandes temas presentes en esta área se orienta a la cultura institucional, la cual da cuenta de la autoimagen del DAFP, basada en la percepción que tienen los servidores y funcionarios sobre la gestión de la entidad. Para la Línea Estratégica de Transparencia es importante que la gestión y la oferta de servicios de la entidad tengan como eje transversal el componente de transparencia, y aún más relevante es que sus funcionarios y servidores comprendan el impacto que sus actividades y acciones cotidianas tienen en materia de transparencia tanto al interior en la gestión misma de la entidad, como al exterior en la interlocución con los diversos usuarios del Departamento.

²⁴ Indicador DAFP: Credibilidad de la información del DAFP. Disponible en:





Es importante retomar aportes que ya han desarrollado distintas entidades y organizaciones, la Corporación Transparencia por Colombia en su informe de resultados sobre el Índice de Integridad de la Entidades Públicas Nacionales (2003)²⁵ trabaja el indicador global *Calificación de la transparencia en la entidad otorgada por los funcionarios* el cual busca identificar la percepción de los funcionarios y servidores de una entidad sobre los niveles, la apropiación y la inclusión de la transparencia como un componente relevante de la gestión pública.

Recomendaciones para la medición

Objetivo	Identificar los niveles, la apropiación y la inclusión de la transparencia como un componente relevante de la gestión pública.
Medición	Encuesta al interior del DAFP
Unidad de medida	Número
Frecuencia	Anual

Enlace Estado-ciudadanos:

Una de las propuestas de la línea estratégica de transparencia es formar el área destinada al tema de democratización de la función pública al interior del Departamento, que incluya: control social, veedurías ciudadanas, rendición de cuentas y servicio al ciudadano. Con el fin de fortalecer y empoderar todo lo relacionado con la atención al ciudadano para cumplir con los pilares de acercar el Estado y mejorar la percepción del hacia el servidor público. A continuación, se mencionaran las principales medidas con sus respectivas mediciones que se ajustan al cumplimiento de la Ley de Transparencia y en este sentido se articulan con línea de transparencia.

²⁵ Corporación Transparencia por Colombia (2003) Índice de Integridad de las Entidades Públicas. Disponible en: http://transparenciacolombia.org.co/images/publicaciones/ITEP/indice_integridad_nacional2003.pdf





Control social - Participación ciudadana

El control social entendido como un derecho de los ciudadanos debe ser garantizado desde el Estado. La Ley de Transparencia es un paso importante para asegurar que el ciudadano esté incluido en la toma de decisiones, igualmente que se le garantice el acceso a la información. En este sentido, la participación ciudadana en los procesos de la entidad se puede considerar como una de las modalidades para acercar el Estado al ciudadano y fortalecer su confianza.

En este aspecto, es necesario medir que tanto ha contribuido la participación en las decisiones de las entidades tanto para generar cambios como para construir políticas. Puesto que uno de los grandes pilares del Gobierno es contar con gobiernos abiertos y receptivos, que estén dispuestos a escuchar lo que los ciudadanos quieren transmitir para contribuir a la mejora institucional y de asuntos públicos.

Recomendaciones para la medición

Objetivo	Aumentar la participación ciudadana en toma de decisiones con el fin de asegura el control social en la entidad	
Medición	Número de actividades que involucran a la ciudadanía en la gestión institucional	
Unidad de medida	Número por entidad	
Frecuencia	Semestral	

Para asegurar que dicha medición contribuya a mejorar el control social y la participación ciudadana en las entidades, la línea de transparencia propone medir los registros que realiza la entidad respectiva sobre las reuniones, conversatorios y foros que se realizan con el fin de anotar las observaciones y recomendaciones. Lo anterior, en razón de mejorar los instrumentos que permitan medir cómo y cuánto participan (o no) los ciudadanos.





Recomendaciones para la medición

Objetivo	Aumentar el registro sistemático de las observaciones y recomendaciones realizadas por las veedurías
Medición	Número de registros de reuniones / total de reuniones
Unidad de medida	Número
Frecuencia	Semestral

Rendición de cuentas

Con la Ley de rendición de cuentas 3654 de 2010 se posibilita la creación de espacios de interlocución entre los servidores públicos y la ciudadanía en el que la administración pública tiene la responsabilidad de informar sobre sus resultados. Por lo anterior, vale la pena medir si la rendición de cuentas se realiza bajo todos los parámetros de difusión para que exista una exhaustiva documentación. La publicación de esta información debe incluir mensajes claros, oportunos, veraces para que se garantice el debido acceso a la información como se propone en la Ley de Transparencia.

Recomendaciones para la medición

Objetivo	Incrementar los niveles de difusión de l rendición de cuentas		
Medición	Porcentaje de utilización de los canales de comunicación para difundir los contenidos de la Rendición de Cuentas		
Unidad de medida	Porcentaje		
Frecuencia	Semestral		

Por otro lado, que la información que se divulga, publicita o registra sea realmente utilizada y consultada por la ciudadanía para que exista un verdadero canal de





comunicación. Para asegurar esta medida, es importante que para el proceso informativo se tenga en cuenta lo que la ciudadanía exige como prioritario para que en verdad exista un interés de parte de ella por exigir la rendición de cuentas. Aunque es importante informar sobre todos los procesos, políticas y proyectos, la ciudadanía puede tener un mayor interés sobre ciertos temas. En razón de lo anterior, el realizar capacitaciones a veedurías ciudadanas y asesorar veedores promueve el conocimiento sobre los asuntos públicos y de esta manera se consolidan criterios para exigir y participar proactivamente en la rendición.

Recomendaciones para la medición

Objetivo	Aumentar las publicaciones sobre las prioridades que los ciudadanos identifican para la rendición de cuentas		
Medición	Número de publicaciones / las consult realizadas para determinar prioridades los ciudadanos.		
Unidad de medida	Porcentaje		
Frecuencia	Trimestral		

Acceso a la información

Para la línea de transparencia la sistematización de la información y el acceso a ella es uno de los elementos importantes para asegurar el cumplimiento de la ley y su efectividad al interior de las entidades. En este sentido es importante que los servidores públicos entiendan que la información que administran le pertenece a la sociedad en su conjunto y se conciban ellos mismos como facilitadores de esta labor. Por ello, es importante que se pueda medir la estrategia de comunicaciones de la entidad para tener conocimiento de sus publicaciones, sus interacciones en línea y el nivel de satisfacción de los usuarios.





Recomendaciones para la medición

Objetivo	Aumentar la publicación e interactividad de		
	información sobre procesos o proyectos que adelanta la entidad		
Medición	Número de publicaciones en los canales de		
	comunicación		
Unidad de medida	Número		
Frecuencia	Mensual		

Servicio al Ciudadano

Así mismo, es importante que el acceso a la información sea en términos claros y fáciles para los usuarios, puesto que la información que se maneja muchas veces es técnica y requiere de un proceso de mayor comprensión para el ciudadano. Es por ello, que las personas encargadas del servicio al ciudadano sean personas especializadas en estos servicios que puedan dar una mirada integral de la entidad y tengan una capacidad mayor para dar respuesta a las solicitudes e inquietudes. En este sentido la medición va encaminada a medir nivel de satisfacción del usuario cuando ingresa a la entidad por cualquier canal de comunicación a solicitar información, realizar inquietudes o pedir asesorías.

Recomendaciones para la medición

Objetivo	Aumentar el nivel de atención del				
	ciudadano en la entidad				
Medición	Número de usuarios satisfechos / número				
	de usuarios insatisfechos.				
Unidad de medida	Porcentaje a través de encuesta				
Frecuencia	Trimestral				





Criterios para desarrollar un esquema de monitoreo

Desde la línea estratégica de transparencia e integridad se propone monitorear las acciones orientadas a mejorar la gestión institucional por medio de un esquema que dé cuenta del nivel de avance en cada una de los componentes de las áreas de política de la entidad. Se propone el desarrollo de un instrumento sencillo que no complejice las actividades del DAFP ni signifique un esfuerzo institucional en términos de otro sistema de información o actividades que aminoren la capacidad de la Entidad para atender lo misional.

De acuerdo con el BID "el monitoreo es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución de un proyecto para identificar logros y debilidades y recomendar medida correctivas para optimizar los resultados deseados".

El esquema propuesto está compuesto por:

- Las áreas de política.
- Los componentes de las áreas de política.
- Los objetivos de las acciones.
- La Dirección y entidad responsable de hacer el monitoreo.
- El periodo o frecuencia para el monitoreo.
- Los parámetros de medición.
- El semáforo de resultados.

Áreas de política:

Se tendrán en cuenta para el esquema las áreas de política del Departamento: i) Empleo Público, ii) Gestión Pública Integral, iii) Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento Institucional y iv) Enlace Estado – ciudadanos.





Componentes de las áreas de política:

Por componentes de áreas de política se hace referencia a los temas de mayor impacto al interior del Departamento como el SIGEP, SUIT, MECI, Banco de Éxitos, Premio de Alta Gerencia, capacitación y asesoría, rendición de cuentas, control social, acceso a la información y servicio al ciudadano. Esta serie de temáticas han sido permanentemente priorizadas desde la Línea de Transparencia y han sido referidas como ítems clave para tener en cuenta a la hora de formular indicadores.

Objetivo:

El objetivo se refiere a la acción que se busca llevar a cabo y que contribuiría a tener una gestión basada en la transparencia al interior de la entidad.

Dirección y entidad responsable de hacer el monitoreo:

Esta sección hace referencia a quienes serían los responsables de hacer el monitoreo de las acciones. En el caso de que el encargado sea el DAFP, se debe especificar cuál de las direcciones de la entidad estaría a cargo del proceso, con el fin de evitar la duplicidad de esfuerzos al interior de la organización. Si la medición debe hacerse de manera conjunta con otras entidades (por ejemplo, con Secretaría de Transparencia) se deberá especificar la entidad encargada y las variables que cada una tendrá a su cargo al momento de hacer la revisión.

Periodo o frecuencia:

Hace referencia a la temporalidad con la que se debe hacer el seguimiento y la evaluación de las acciones, actividades o procesos; este mantendría concordancia con la frecuencia de los indicadores (anual, semestral, mensual).





Parámetros para la medición:

A través de los parámetros de medición se busca convertir los objetivos de medición a una pregunta o cuestionamiento que dará la guía principal para desarrollar la estrategia de monitoreo a través del semáforo.

Semáforo:

A través de este instrumento se busca establecer el nivel de avance de las acciones, actividades o procesos que desarrolle la entidad para cumplir con los objetivos propuestos en cada uno de los componentes que conforman las áreas de política. Se subdivide de la siguiente manera:

 Rojo: a través de este apartado del esquema se evidenciará que, en el periodo de tiempo propuesto para la medición, la entidad no realizó ningún tipo de actividad, acción o proceso que facilite o contribuya a la consecución de los objetivos propuestos.

ROJO = no se ha realizado **NINGÚN** tipo de acción, actividad o proceso.

 Amarillo: a través de este apartado del esquema se determinará si en el periodo de tiempo propuesto para la medición, la entidad desarrolló alguna estrategia de corto, mediano o largo plazo que facilitara o contribuyera a la consecución de los objetivos, (estudios, proyectos, propuestas previas) pero no se implementaron actividades o acciones concretas.

AMARILLO = Estrategias de corto, mediano y largo plazo **SIN** Acciones, actividades o procesos concretos.

 Verde: a través de este apartado del esquema se determinará si en el periodo de tiempo propuesto para la medición, la entidad, efectivamente desarrollo e implemento, tanto estrategias de corto, mediano y largo plazo, como acciones,





actividades y procesos concretos para la consecución de los objetivos propuestos.

VERDE = Estrategias de mediano y largo plazo **CON** Acciones, actividades o procesos concretos.

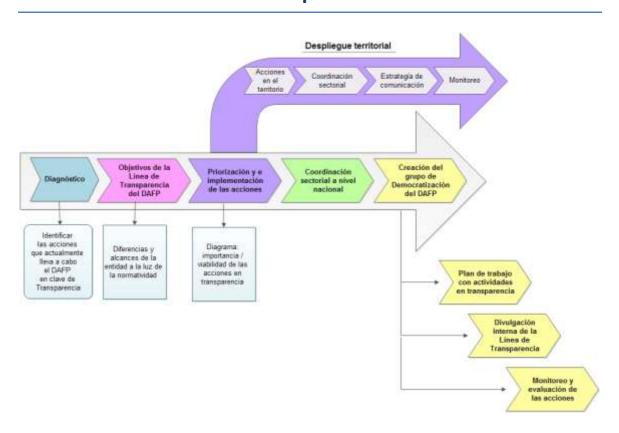
A continuación se presenta un ejemplo concreto de la propuesta de esquema de monitoreo teniendo en cuenta las secciones que se explicaron anteriormente:

Ejemplo esquema de monitoreo						
Area de política	Componentes	Objetivo	Dirección y Entidad responsable	¿Cuando lo monitorea?	Parámeteros de medición	Resultado Sémaforo
Empleo público	SIGEP		Dirección de Empleo público del DAFP	Semestral	¿La entidad esta desarrollando procesos, actividades o acciones orientadas a automatizar el registro de información en el SIGEP?	





7 Hoja de ruta para la implementación de la Línea Estratégica de Transparencia



Diseño realizado por el equipo de la Línea de Transparencia e Integridad

A continuación se desarrollará cada uno de los componentes plasmados en la hoja de ruta construida por la Línea de Transparencia e Integridad, esto con el fin de revisar en detalle las acciones y actividades que debe priorizar el Departamento para garantizar la transparencia como elemento fundamental a su gestión.





El primer lugar la hoja de ruta propone iniciar con un diagnostico en el que se identificaran las acciones que el DAFP lleva actualmente a cabo en materia d transparencia con el fin de brindar un contexto sobre la situación del Departamento en este sentido. Así mismo, se propone retomar el documento sobre revisión de las experiencias en materia de transparencia²⁶ y buenas prácticas en la gestión desarrollado por esta misma línea, con el fin de tener un contexto más amplio en materia de transparencia en el país y tener una visión de los avances en esta materia en las diferentes entidades del orden nacional y territorial.

En segundo lugar la hoja de ruta diseñada propone establecer las diferencias y el alcance del DAFP en materia de transparencia a la luz de la normatividad vigente, por medio de una matriz de comparación se pusieron en discusión el Conpes 167 de 2013 y el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018, teniendo en cuenta las disposiciones asignadas a diversas entidades del orden nacional que tienen injerencia la transformación de la gestión de la entidades con base en principios de transparencia. Para ello se tuvo en cuenta a la Secretaría de Transparencia, la Contraloría General de la Nación, la Procuraduría General de la Nación, el Departamento Nacional de Planeación, la Escuela Superior de Administración Pública, el Ministerio del Interior y el Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones.

En tercer lugar se propone a través de matrices de priorización determinar las acciones que debe implementar la entidad para transformar la gestión de la misma transversalizando la transparencia como componente esencial. Se presentan recomendaciones concretas sobre estas acciones así como sugerencias específicas para su puesta en marcha al interior de la entidad. Así mismo, como anexo se presenta un cronograma de trabajo (archivo Excel) en el que se delimita la temporalidad para la implementación, los responsables de dichas acciones y se expone de manera específica las estrategias que se deben tener en cuenta al momento de su implementación.

En cuarto lugar se sugiere definir claramente las acciones en materia de transparencia que le competen al DAFP, a la Secretaría de Transparencia, Departamento Nacional de

²⁶ Producto 3: Reseña y análisis de las principales experiencias que se han dado en el ámbito nacional y territorial en Colombia sobre transparencia y anticorrupción.





Planeación, Ministerio de Tecnologías, Organismos de Control /CGR y PGN) con el fin de identificar y clarificar las áreas de trabajo que deben potenciarse de manera conjunta con el fin de obtener resultados más efectivos con las acciones que ya se vienen desarrollando por cada una de las entidades.

En quinto lugar, la hoja de ruta sugiere consolidar el Grupo de Democratización del Departamento, clarificando las principales acciones que debe desarrollar mediante un plan de trabajo, una estrategia de comunicaciones que permita y divulgar al interior de la propuesta final en materia de transparencia. Desde la perspectiva de la Línea de Transparencia e Integridad se considera sumamente necesario desarrollar una estrategia de comunicaciones al interior de la entidad que permita dar a conocer el proceso de construcción de la línea, sus principales objetivos y metas y especialmente que al interior de la entidad haya claridad sobre las acciones que se han considerado como prioritaria y pueda contarse con una retroalimentación en doble vía sobre la propuestas desarrolladas a través de la línea. En este apartado de presentarán algunas acciones concretas que debe impulsar el DAFP al interior de la entidad para promocionar y divulgar la propuesta final en materia de transparencia.

Así mismo, es necesario que un equipo coordinador desarrolle con mayor exhaustividad la propuesta de monitoreo y evaluación presentada desde la línea, con el fin de medir los resultados en el corto, mediano y largo plazo de las acciones que se priorizaron. Finalmente, se debe tener en cuenta que la propuesta de hoja de ruta que se presenta aplica de igual manera para el nivel territorial, esta sección será presentada al final del presente documento.

Diagnostico

Acciones del DAFP en clave de transparencia

El Gobierno Nacional ha venido construyendo una Política de Transparencia que incluye nuevos mecanismos para la lucha contra la corrupción y la promoción de la transparencia e integridad. En este sentido, cada entidad debe definir el rol de cumple para promover y cumplir con cada una de las obligaciones que por ley les corresponde. En el caso del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) se han venido desarrollando ciertas estrategias para dar cumplimiento a la normatividad y aportar en la





construcción de dicha política. A continuación, se contextualizarán las competencias de la entidad, las herramientas, los avances y las metas en cada una de sus acciones a favor de la Transparencia con base en los principales adelantos presentados en 2014²⁷.

El Departamento ha estipulado cuatro acciones principales que están acordes con el PND 2014-2018 en el eje de Buen Gobierno, ellas son: mejorar el acceso y calidad de la información pública, hacer más eficiente las herramientas de gestión pública, fortalecer el control social y mejorar la promoción de la integridad y la cultura de la legalidad. De igual forma, estas acciones están encaminadas a cumplir con Ley 1712 de 2014 sobre el Acceso y Disponibilidad de la Información, las recomendaciones de la OCDE y demás normatividad que se ajusta a cumplir con los principios de transparencia e integridad.

En primer lugar está el acceso y calidad de la información pública, en este aspecto el DAFP tiene como competencias: gerenciar en el nivel nacional y territorial políticas y herramientas de empleo público, liderar la política de racionalización de trámites a nivel nacional y territorial y lenguaje ciudadano. En cuanto a la rendición de cuentas deben promover el proceso permanente de diálogo con la ciudadanía. Ahora bien, los instrumentos para llevar a cabo esta accesibilidad son: el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público (SIGEP), Sistema Único de Información de Trámites y el Manual Único de Rendición de Cuentas. Según el Departamento se ha avanzado en los sistemas de información en el nivel Nacional, pero aún tienen metas pendientes como: revisar y ajustar el SIGEP con énfasis en Empleo Público y Organizaciones, eliminando requerimientos actuales y depurando su información, aumentar la efectividad de la Declaración de Bienes y Rentas en el SIGEP, con modificaciones normativas y reglamentarias necesarias. De igual forma, implementar la estrategia de lenguaje claro prevista en la Ley de transparencia todas las entidades del orden nacional, coordinar con Gobierno en Línea e implementar y cumplir en su totalidad con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

En segundo lugar están las **herramientas de gestión pública** que se desarrollan a través del a) Modelo Integrado de Planeación y Gestión el cual debe ser liderado por el DAFP,

²⁷ Para la realización del contexto se tuvo en cuenta la presentación que desarrollo el Departamento Administrativo de la Función Pública en "Política de Transparencia, Rol de la Función Pública". Octubre 2014.





b) la Política de Desarrollo Administrativo, la cual debe contener los componentes de: racionalización de trámites, rendición de cuentas, participación ciudadana, calidad, gestión del talento humano y modernización institucional. Para visibilizar su avance, el departamento utiliza como instrumentos: el Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión (FURAG), las Normas Técnicas de Calidad y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Dentro de este aspecto, se han adelantado varias acciones como: la expedición del Decreto 2482 de 2012, el desarrollo del software del FURAG, prueba piloto para la implementación de políticas de desarrollo administrativo en 2013, informes sectoriales e institucionales de resultados de la implementación de políticas de desarrollo administrativo. Sin embargo, quedan metas pendientes como poner en marcha el Modelo Integrado de Planeación y Gestión en todas las entidades del orden nacional, coordinando con la Secretaría de Transparencia el módulo anticorrupción. De igual forma, la puesta en marcha del FURAG en todas las entidades territoriales y reducir el número de los requerimientos del orden nacional (176) a la mitad.

En cuanto al tema de trámites que está incluido en las herramientas de gestión, la Función Pública tiene la competencia que le otorga la Ley 962 de 2005- Decreto 19 de 2012 para liderar la política de racionalización de trámites. Igualmente, preside el Grupo Racionalización y Automatización de Trámites (Decreto 4669 de 2005) y administra el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT). Respecto a la expedición y seguimiento al Decreto 19 se han realizado 86 actos regulatorios, 969 trámites depurados y seguimiento a 105 disposiciones. Con la implementación de la fase I del SUIT V3.0 en 191 entidades nacionales y 1175 entidades territoriales. Por último, en el último cuatrienio se han racionalizado 401 trámites.

Los retos para la racionalización de trámites son: validar el inventario total de trámites territoriales, mantener actualizados los trámites, diseñar la nueva funcionalidad para mejorar la gestión de entidades y priorizar los trámites que atienden las políticas del Gobierno Nacional en materia de Paz, Educación y Equidad y racionalizarlos.

Otra de las herramientas de la gestión pública es la Meritocracia, donde la función pública lidera mecanismos de transparencia en el acceso a cargos públicos, según el





Decreto 4567 de 2011, en el cual se estipula "evaluar las competencias laborales de los candidatos a los cargos de Gerencia Pública, como criterio para su ingreso a la Administración Pública". A 2014 se han evaluado en total 875 personas: 281 a nivel directivo, 301 asesores, 181 profesionales, 64 técnicos y 48 del nivel asistencia. Sin embargo, el DAFP tiene como tareas pendientes: la estrategia de vinculación de pasantes y mejores estudiantes para vincular a los mejores talentos, continuar apoyando la estrategia de evaluación de gerentes públicos y apoyar y hacer seguimiento a Acuerdos de Gestión

En Control Interno, la función pública lidera la política de control interno (Decreto 188 de 2004), preside el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno (Decreto 2145 de 1999), de igual forma, instrumentalizar y evaluar la política de control interno (Decreto 1537 de 2001 y 2145 de 2005). Para el desarrollo de lo anterior, se utilizar instrumentos como el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el Informe Ejecutivo Anual de Control Interno –Encuesta MECI y expedición de herramientas como guías circulares, instructivos y documentos técnicos.

Para 2014 se realizó el Decreto 943 de 2014 por el cual se actualiza el MECI, 71 jefes de control internos nombrados meritocráticamente por el Sr. Presidente, se ha realizado una evaluación anual del estado del Sistema de Control con un informe ejecutivo. Además se tienen guías de auditoria, indicadores, administración del riesgo y una autovaloración del control.

Como metas para el cuatrienio se actualizará y fortalecerá el rol de la Oficina de Control Interno con la expedición de un Decreto, se consolidara el MECI actualizada como herramienta de control a la gestión, se fortalecerá el plan de auditorías de la Oficina de Control Interno, con el fin de establecer de manera obligatoria asuntos prioritarios del Gobierno Nacional, controles de carácter financiero y enfoque sectorial, municipal y departamental. Por último, se fortalecerá las competencias de los auditores internos con la creación de un programa de capacitación formal en la ESAP.

Por otro lado, para fortalecer el control social, rendición de cuentas y veedurías ciudadanas, el Departamento tiene sus competencias en la Ley 489 de 1998, en el cual se estipula el liderar la Democratización de la Administración Pública. De igual forma,





integra el Comité Interinstitucional de CONPES de Rendición de Cuentas (Ley 1474 de 2011), Y se apoya en el CONPES 3654 de 2010 sobre rendición de cuentas como proceso permanente de dialogo con la ciudadanía. Para lograr efectivo control social, Función Pública tiene los siguientes instrumentos: Día Nacional de la Rendición de Cuentas (27 agosto), Manual Único de Rendición de Cuentas y las capacitaciones que se dan con el apoyo de la Red Institucional de Apoyo a las Veedurías en la que participan la Contraloría General de la República de Colombia, Procuraduría General de la Nación, Escuela Superior de Administración Pública, el Departamento Nacional de Planeación, la Defensoría del Pueblo y el Ministerio del Interior.

Respecto a lo anterior, se han venido desarrollando diferentes actividades para cumplir con la norma, entre ellas está: la asistencia técnica directa en 87% de las entidades nacionales entre 2012 y 2014, se da una capacitación, diagnóstico y orientación en formulación de estrategia anual, hasta la fecha las entidades reportan un avance del 60%. Con el Día Nacional de la Rendición de Cuentas se han realizados ferias de buenas prácticas, concurso de fotografía y video y conferencias. De igual forma, se dio la adopción del Manual único de Rendición de Cuentas en el 2014. Y por último se formaron 1.318 multiplicadores en control social.

Se tiene proyectado como metas la divulgación y uso regular del Manual Único de Rendición de Cuentas (MURC) en todas las entidades de orden nacional y al menos el 50% de las entidades territoriales. Además, se espera la puesta en marcha de una estrategia de rendición de cuentas en la Rama Judicial, la consolidación de las Redes Departamentales dentro de la Red Interinstitucional de Apoyo a las Veedurías Ciudadanas funcionando en todos los departamentos y la formación de multiplicadores regionales para la capacitación de ciudadanía en control social.

Por último, dentro del rol de la Función Pública en la política de transparencia se incluye mejorar la promoción de la integridad y la cultura de la legalidad, competencia que le otorga la ley 909 de 2004 en liderar la Política de Talento Humano en los servidores públicos, la Ley 489 de 1998 con los inventivos a la Gestión y demás normas que rigen la promoción del comportamiento íntegro de los funcionarios públicos desde la capacitación, cultura, cambio organizacional, clima laborar y el ingreso meritocrático.





Las herramientas para promover lo anterior se dan por medio del Sistema de Gestión de Personal del SIGEP, el Portal Sirvo a mi País, las guías y metodologías para administración de personal y el Premio Nacional de Alta Gerencia y Banco de Éxitos. Con los instrumentos nombrados anteriormente, se logró expedir la Ley 909 de 2004 sobre la Política de Gestión del Talento Humano, la Cartilla de Inhabilidades e Incompatibilidades y Conflicto de Interés y la convocatoria anual al Premio de Alta Gerencia con énfasis en Transparencia.

Sin embargo, hay metas pendientes como generar un cambio cultural en los servidores públicos, en integridad, competencia, compromiso y atención a las necesidades de los ciudadanos. De igual forma, se espera un Plan Unificado de Capacitación con la ESAP que incluya contenidos sobre la estrategia anticorrupción, modificar la declaración de bienes y rentas, incrementar la confianza de todos los usuarios con una nueva estrategia de comunicación por parte del DAFP, un proyecto de Reforma del Empleo Público y la actualización de la Cartilla de Inhabilidades, Incompatibilidades, Conflicto de Interés y Pérdida de Investidura.

Objetivos de Transparencia del DAFP

Diferencias y alcances del DAFP a la luz de la normatividad

Este componente de la ruta se desarrolló a partir de una matriz comparativa que cruza diversas entidades del orden nacional (Secretaría de Transparencia, la Contraloría General de la Nación, la Procuraduría General de la Nación, el Departamento Nacional de Planeación, la Escuela Superior de Administración Pública, el Ministerio del Interior y el Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones) con el Conpes 167 de 2013 y el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 con el fin de determinar las diferencias y alcances del DAFP en este sentido. La compilación de esta información se encuentra en el anexo sobre normatividad (matriz de Excel).





Priorización y capacidad de implementación de las acciones

Diagramación (importancia / viabilidad)

Esta sección presenta las recomendaciones concretas para cada uno de los componentes de trabajo del DAFP las cuales fueron priorizadas desde la perspectiva de la Línea Estratégica de Transparencia e Integridad, como acciones que aportan a la transformación de la gestión al interior de la entidad. La estructura de esta sección es la siguiente:

- a) Se presenta la matriz de priorización para cada componente de trabajo del DAFP
- b) Se explica concretamente la acción o recomendación priorizada por la Línea de Transparencia.
- c) A continuación se propone una forma específica de llevar a cabo dicha recomendación.
- d) Finalmente se hace una sugerencia sobre qué dirección, departamento o personal debe hacerse cargo de su implementación.

Matriz de priorización

Con el fin de establecer las acciones concretas que el DAFP debe implementar para garantizar una gestión basada en la transparencia, se retomó y adapto una matriz de priorización utilizada por el documento *Hoja de ruta hacia la transparencia. Estrategias y herramientas para construir un ayuntamiento más transparente* desarrollada por la Red de Ayuntamientos Vascos por la Transparencia²⁸.

²⁸ Red de Ayuntamientos Vascos por la Transparencia. *Hoja de ruta hacia la transparencia. Estrategias y herramientas para construir un ayuntamiento más transparente.* EUDEL. Disponible en:







Adaptación de la matriz de priorización del documento Hoja de ruta hacia la transparencia. Estrategias y herramientas para construir un ayuntamiento más transparente.

Con base en la gráfica se determinará que:

Prioritario hace referencia a aquellas acciones que fueron destacadas por la Línea Estratégica de Transparencia como procesos y actividades de suma importancia para incorporar la transparencia a la gestión institucional.

Viable hace referencia a aquellas acciones, procesos o actividades que pueden desarrollarse e implementarse en el corto y mediano plazo y que además cuentan con una base de recursos humanos y financieros que facilitan su puesta en marcha.

Difícil hace referencia a aquellas acciones, procesos o actividades que pueden desarrollarse e implementarse en el largo plazo y que no cuentan con los suficientes recursos humano y financieros que permitan su puesta en marcha.





RECOMENDACIÓN N° I: SIGEP



Desde la Línea Estratégica de Transparencia se recomienda enfocarse en orientar los esfuerzos hacia a la consolidación de la información del SIGEP en el orden nacional, especialmente sobre hojas de vida de los servidores públicos y declaraciones de bienes y rentas. Así mismo se deben generar mecanismos de seguimiento y evaluación del sistema para determinar los problemas que se presentan con mayor recurrencia en las entidades frente al sistema.

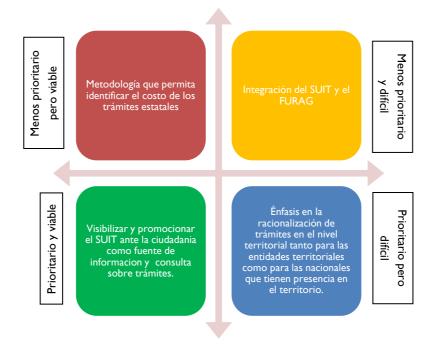
¿Cómo? En principio se hace la sugerencia de identificar por medio de criterios de priorización, 100 entidades del orden nacional a las cuales se les aplique una estrategia de acompañamiento basada en sus características particulares con el fin de que logren tener información completa en el SIGEP sobre hojas de vida de los servidores públicas y las declaraciones de bienes y rentas. A través de esta estrategia se busca que estas entidades sirvan como un piloto, que permita, en el largo plazo, evaluar y hacer seguimiento sobre la utilidad que genera este tipo de información y la importancia de que se consigne en el SIGEP con rigurosidad y continuidad.





Se espera que por medio del grupo de democratización al interior de la entidad se haga un trabajo, en primer lugar, de revisión de las entidades que más avances tienen con relación al registro de información en el SIGEP, en segundo lugar, escoger como piloto 100 de estas entidades que presentan avances significativos en SIGEP y desarrollar estrategias específicas basado en las características propias de las entidades (ya sea dividido por grupos de entidades con características afines) que permitan hacer un acompañamiento personalizado y lograr información completa de hojas de vida y declaración de bienes y rentas.

RECOMENDACIÓN Nº 2: SUIT



Se recomienda considerar como prioridad, visibilizar y promocionar del SUIT ante la ciudadanía como la herramienta principal y la fuente de información más precisa para hacer cualquier tipo de consulta sobre trámites del Estado colombiano. Para ello es necesario consolidar el registro de información sobre trámites y procedimientos de las entidades públicas en el sistema, desde la Línea de Transparencia se recomienda hacer énfasis en el nivel territorial, ya que es el área que presenta menor nivel de avance en el registro y consolidación de información a este respecto. No obstante la tarea de consolidación de información es determinante para lograr promocionar y generar mayor





divulgación de la información consignada en el SUIT, se propone empezar a desarrollar campañas y estrategias de comunicación, promoción y divulgación del sistema, con el fin de empezar a sumar esfuerzos que aporten al mejoramiento de los servicios que presta el Estado a la ciudadanía y acercar la gestión de la entidades poniendo a disposición todas las herramientas diseñadas para facilitar los procesos y procedimientos.

¿Cómo? Se sugiere en primera instancia, desarrollar estrategias de comunicación dirigidas a la ciudadanía por medio de los principales canales de difusión de la entidad (página web oficial, redes sociales) con el fin de que la ciudadanía conozca el SUIT como sistema de información accesible, y logre en el mediano y largo plazo reconocer y/o identificar al sistema como la principal fuente de información sobre trámites y servicios del Estado colombiano. En segunda instancia se plantea la idea de desarrollar estrategias de comunicación dirigidas a las entidades públicas del orden nacional con el fin de que estas puedan ponerla en marcha e implementarlas para promocionar el SUIT desde cada una de las entidades, como una acción complementaria de difusión.

Se espera que se desarrolle un trabajo conjunto entre el grupo de comunicaciones estratégicas y el grupo de atención al ciudadano con el fin de generar las estrategias de comunicación (ya sean digitales o impresas) atendiendo, por ejemplo, a la información que mayor demanda presenta por parte de la ciudadanía para convertirlo en el insumo principal para desarrollar esta propuesta.





RECOMENDACIÓN Nº 3: Control Interno



Con respecto al tema de control interno se recomienda principalmente, promover e impulsar la elección de los jefes de control interno de las entidades públicas por medio de concursos de mérito, con el fin de generar mayor independencia en el desempeño de sus labores y promover la transparencia al interior de las instituciones públicas.

¿Cómo? Generar incentivos y estímulos a las entidades públicas para que seleccionen sus jefes de control interno por medio de convocatorias y concursos de mérito; ese tipo de incentivos puede ir orientados al reconocimiento a través del Premio Nacional de Alta Gerencia de aquellas entidades que realicen este tipo de procesos, se propone destacar y reseñar este tipo de experiencias a través del Banco de Éxitos, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades del proceso, se espera que pueda abrirse un espacio en el premio para destacar aquellas entidades que seleccionen a sus jefes de control interno por este medio.

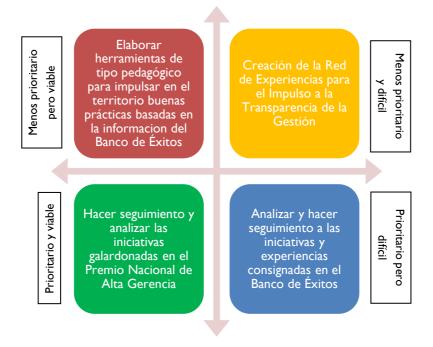
Se busca que a través de la Dirección de control interno y racionalización de trámites encargada del Banco de Éxitos y el Premio Nacional de Alta Gerencia se canalicen aquellas experiencias relacionada con elección de jefes de control interno por medio de





concurso de mérito y se incluyan en el premio como un pequeño apartado que reconozca, incentive y estimule a las entidades del orden nacional a llevar a cabo este proceso.

RECOMENDACIÓN Nº 4: Premio Nacional de Alta Gerencia



Como se ha señalado en documentos previos la información consignada en el Banco de Éxitos del DAFP es de valiosa importancia y es necesario enfocar los esfuerzos en analizar y hacer seguimiento a las iniciativas consignadas en este banco, con el fin de identificar sus principales aportes para la gestión institucional en las entidades públicas del país y generar una mayor difusión y divulgación de estos contenidos en el nivel nacional y territorial.

¿Cómo? Se propone que a través de un grupo interdisciplinario conformado por profesionales y estudiantes que estén en proceso de práctica o pasantía se haga una revisión sustancial de las iniciativas galardonadas (se espera que en el largo plazo se puedan revisar gran parte de las iniciativas enviadas por las entidades públicas) que permita identificar elementos importantes que aporten al mejoramiento de la gestión de las entidades. Se espera que esta revisión y su posterior análisis desde una perspectiva





teórica y práctica de la gestión pública, permitan generar información concreta que contenga elementos clave para que las entidades del orden nacional y territorial repliquen experiencias de ese orden, que cuenten con el respaldo documental del DAFP.

Se espera que a través del grupo de democratización del DAFP puedan contarse con profesionales que se encarguen de la tareas de revisar y analizar la información consignada en el Banco de Éxitos y que a su vez tengan a cargo la búsqueda de pasantes y/o practicantes, preferiblemente en convenio con la ESAP, (sin descartar otros convenios con diferentes universidades del país) con el fin de que apoyen esta función al interior del Departamento.

RECOMENDACIÓN N° 5: Despliegue Territorial y Reformas Institucionales







Como principal ruta a seguir en cuanto al despliegue territorial se recomienda clarificar primero el rol de Departamento en la asesoría y acompañamiento que se lleva a cabo en: SIGEP, rediseño institucional, SUIT, rendición de cuentas, Modelo Integrado de Gestión y Control, planta de personal, régimen salarial, estatutos y manual de funciones. Debido a que no es claro si la entidad debe dedicarse a ser diseñadora de los programas y proyectos o también debe asumir el rol de ejecutora de los mismos.

La línea de Transparencia, propone que Función Pública sea quien diseñe las capacitaciones, de asesoramiento y acompañamiento pero que el personal propio de la entidad no sea quien tenga que realizar las capacitaciones en cada uno de los territorios, puesto que se pierden esfuerzos tanto económicos como de personal, dado que el encargado iría al territorio a capacitar en solo un tema y no hay una integralidad de todo lo que debe saber para responder demás preguntas. Además, una vez realizada la capacitación no existe la manera de hacer seguimiento retornando una vez más al territorio, puesto que los recursos lo impiden, de esta manera, es la ESAP su principal aliado para cumplir con la tarea.

¿Cómo? Realizar una coordinación sectorial fuerte con la ESAP en las capacitaciones que se proponen en el territorio, diseñar un plan con un cronograma en el que se estipulen cada uno de las capacitaciones con sus respectivas fechas y el personal encargado de la ESAP, de igual forma definir quién sería el responsable por parte del DAFP para apoyar dicho proceso.

Reformas institucionales

Por otro lado, algunas de las medidas prioritarias son las reformas institucionales, sin embargo debido a el tiempo que conlleva planerarlas y llevarlas a cabo, se toma como una opción prioritaria pero no viable a menos que cambien las circunstancias. Sin embargo, para las reformas y restructuraciones institucionales que estan en curso, debe tenerse como eje transversal la atención al ciudadano con el fin de democratizar y hacer efectiva la gestión pública.

¿Cómo? Dada la creación del grupo de Democratización se podría generar un análisis sobre los prinicpales componentes que debe tener una reforma abierta a la ciudadanía y





con mejor prestación del servicio al ciudadano, en razón de identificar los pasos a seguir para la implementación de esta reforma teniendo en cuenta las caracteristicas propias de la entidad. En primer lugar, se debe hacer un listado con aquellas entidades en las que sea mucho más facil una reforma y aquellas que tienen menor puntaje en las preguntas del FURAG en el componente del Servicio al Ciudadano. En razón, de adelantar una "restructuración piloto" que pueda dar cuenta de las diferencias, ventajas o desventajas de entidades que implementan y mejoran el servicio de aquellas que tienen una organización norma

RECOMENDACIÓN Nº 6: Control Social y Rendición de Cuentas



La línea de Transparencia considera prioritario crear el área de la Democratización de la Gestión. Sin embargo, para cumplir con este tipo de restructuración se necesita de grandes esfuerzos de la entidad; en razón de lo anterior, se constituye como un insumo importante la creación de un grupo para el área de democratización que pueda adelantar de manera oportuna actividades, iniciativas o proyectos en relación con: la rendición de cuentas, las veedurías ciudadanas, el control social, el acceso a la





información y el servicio al ciudadano. En este sentido, es importante puntualizar las labores que debe realizar el grupo de democratización quien será el coordinador de las acciones aquí priorizadas.

¿Cómo? El grupo de democratización tendra a su cargo los principales temas que la línea de transparencia ha considerado importantes para cumplir con los objetivos y responsabilidades que ha dado la normatividad al DAFP en materia de transparencia e integridad. De acuerdo con esto, se propone acciones concretas en los 5 componentes (Rendición de cuentas y control social, Veedurías ciudadanas, Acceso a la información y Servicio al ciudadano), a continuación se detallarán las acciones que deben llevarse a cabo en rendición de cuentas, control social y veedurías ciudadanos, ya que en los siguientes apartados se mencionará que se debe hacer en acceso a la información y en el servicio al ciudadano.

En Rendición de cuentas y control social, se debe empezar por unificar las propuestas para la promoción de la rendición de cuentas de la Secretaría de Transparencia con las bases que ha consolidado el Departamento, por cuanto repensar la forma de difusión mejoraría el impacto en todas las entidades. Una de las formas para llegar a un acuerdo de innovación en la difusión de las rendiciones de cuentas, es socializar al interior del Departamento y del grupo de democratización las experiencias exitosas en la materia, debido a que hay muchas iniciativas en el Banco de Éxitos que pueden aportar a mejorar este proceso y que no han sido visibilizadas.

En cuanto a la regularidad de las capacitaciones en el territorio, se propone lograr una mayor vinculación de la Red Institucional de Apoyo a las Veeudrías Ciudadanas en el territorio, como se sabe que es difícil llegar a los municipios se espera que a nivel departamental se pueda capacitar a las organizaciones de veeduría y a los servidores públicos en temas de transparencia en el control social y "lograr que la información recolectada por las veedurías ciudadanas tenga eco en la labor de los organismos de control." Lo anterior, se puede realizar bajo el resplado o alianza con las Comisiones Regionales de Moralización que tienen presencia en el territorio.

²⁹ Lineamientos para la operación de las comisiones regionales de moralización. Secretaria de Transparencia.





RECOMENDACIÓN Nº 7: Acceso y disponibilidad de la información



Una de las medidas viables y prioritarias para mejorar el acceso y la disponibilidad de la información es recoger las principales inquietudes sobre diversos temas como la carrera administrativa, inhabilidades e incompatibilidades, plantas de personal entre otros y replicar este modelo con base en preguntas que la ciudadanía le hace al DAFP, para crear un banco de preguntas que simplifique la búsqueda de información y brindar así respuestas más precisas a los temas de interés de los ciudadanos. Para la Línea de Transparencia esta es una acción que debe emprenderse en el corto plazo pues mejoraría la oferta de información por parte de la entidad.

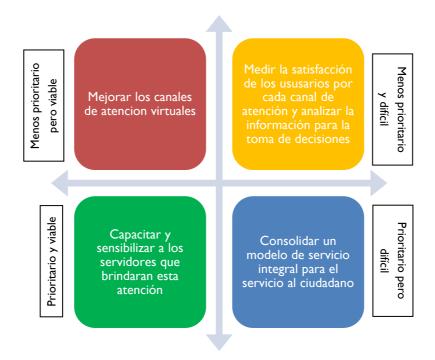
¿Cómo? El departamento por ser una entidad técnica recibe a diario preguntas a través de la red telefónica de la entidad, sin embargo se hace necesario registrar dicha información en una base de datos para posteriormente realizar un banco de preguntas que consigne toda esta información y registrarla en la página web para tener una mayor y mejor accesibilidad. Es decir que el departamento debe realizar una publicación de paquetes informativos que contengan lenguaje claro tanto para el servidor público que demanda la información como para el ciudadano que busca conocimiento. Estos paquetes pedagógicos deben contar con unos mínimos que están estipulados en la ley de





transparencia: determinar las clases de información que publicará de manera proactiva en la página web, la manera en la cual publicará dicha información y la periodicidad de la divulgación, acorde a los principios administrativos de la función pública.

RECOMENDACIÓN Nº 8: Servicio al ciudadano



Antes de consolidar el modelo se servicio integral para el servicio al ciudadano, es importante primero, capacitar y sensibilizar a los servidores que prestaran dicha atención, ya que generar un buen servicio al ciudadano puede contribuir a mejorar la imagen de las entidades públicas y mejorar la confianza de los ciudadanos en el Estado. Además se genera un proceso de retroalimentación que fortalecería las debilidades existentes en la prestación del servicio, puesto que estaría a cargo de las cabezas más visibles del sector.

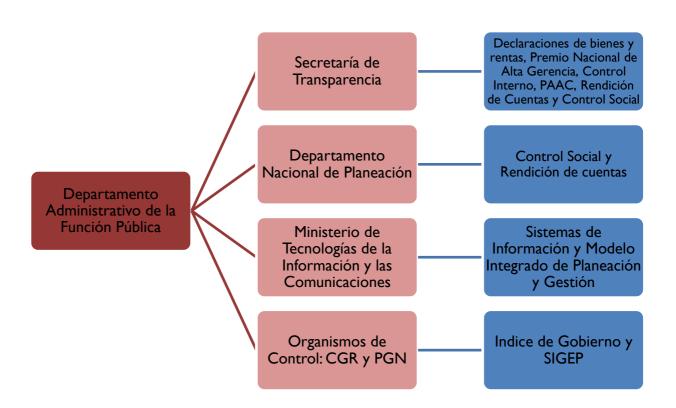
¿Cómo? El personal que estaría a cargo del servicio al ciudadano debe tener las capacidades necesarias para atender correctamente los principales usuarios, en este





sentido, puede ser una labor del grupo de democratización, capacitar a los servidores en la atención del ciudadano en concordancia con el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano.

Coordinación sectorial a nivel nacional



Después de determinar las acciones prioritarias con sus respectivas actividades, es necesario profundizar sobre las principales alianzas para llevar a cabo todas las iniciativas en materia de Transparencia que propone la línea. En este orden de ideas se mencionará la entidad encargada para llevar a cabo en conjunto una determinada labor.





Secretaría de Transparencia:

Desde la Línea de Transparencia se propone formular un plan de acción conjunto, que determine el número de reuniones que se llevarán a cabo con periodicidad y un cronograma para el cumplimiento de tareas. Este plan debe incorporar los recursos con los cuales cuentan ambas entidades, lo que les permitirá determinar cuáles serían las acciones para ejecutar efectivamente.

Según el Conpes 167 de 2013, el DAFP y Secretaría de Transparencia comparten dos acciones:

- Preparar un proyecto de ley que modifique la Ley 190 de 1995 para generar estrategias que aumenten la efectividad de la declaración de bienes y rentas, enfatizando la generación de alertas que prevengan el conflicto de interés
- 2. Crear un énfasis temático en el Premio Nacional de Alta Gerencia que permita postular experiencias exitosas en materia de transparencia y lucha contra la corrupción.

Por lo anterior, y sumado a las recomendaciones dadas por línea de mejorar el SIGEP para fortalecer el acceso a la información es importante una coordinación sectorial entre ambas entidades para generar estrategias y/o estímulos que aumenten la efectividad del sistema en razón de consolidar un registro de todas las hojas de vida de servidores públicos y las declaraciones de bienes y rentas. Con esta tarea, se estaría cumpliendo con el Conpes y mejorando el SIGEP en su ejecución. Además se podrían determinar tareas conjuntas para generar instrumentos, herramientas que prevengan, informen o alerten los conflictos de interés que se presentan tanto en las entidades del nivel nacional como territorial.

De acuerdo con el Premio Nacional de Alta Gerencia, el DAFP ha venido trabajando en la construcción de la variable "Transparencia" dentro de los énfasis temáticos que se tienen a consideración, sin embargo aún no se ha consolidado una variable que contemple la lucha contra la corrupción, razón por la cual se podría generar una coordinación con Secretaría de Transparencia para determinar cuáles serían los aspectos





allí incluidos y cuales experiencias podrían servir para realizar un seguimientos, evaluaciones, análisis o replicas a otros territorios vulnerables a este fenómeno.

Por otro lado, uno de los temas importantes es control interno, en el cual se ha venido trabajando conjuntamente para determinar el rol que debe cumplir los jefes de control interno, en aras de empoderar, unificar las funciones y poder hacer seguimiento al nivel territorial. Esta labor está incluida dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, donde se plantean dos acciones principales para este tema:

- I. Establecer estrategias de acompañamiento al control interno nacional y territorial que incluyan el fortalecimiento de la administración de riesgos. Así como la promoción y la profesionalización de las oficinas de control interno, a través de capacitaciones y canales de comunicación directa con sus pares en la Presidencia de la República y las administraciones departamentales y municipales en el marco de lo estipulado por el Estatuto Anticorrupción (para Secretaría de Transparencia)
- 2. Plan de modernización de control interno definido con base en las recomendaciones de la OCDE

De lo anterior, se debe profundizar en las reuniones con Secretaría para definir el rol del jefe de control interno, en la medida que se define esta figura y se puede promover conjuntamente la elección de jefes de control interno por concurso de méritos en razón de fortalecer los procesos al interior y mejorar la Transparencia de la entidad por cuanto se disminuye el riesgo de corrupción.

Otro de los puntos de conexión son los *Planes Anticorrupción y Atención al Ciudadano*, los cuales deben tener un seguimiento con el fin de que estén cumpliendo con los objetivos y las entidades lo tengan en cuenta en su ejecución. En este sentido, tanto el Conpes 167 de 2013 como el PNDA 2014 – 2018 asigna acciones concretas a ambas entidades para desarrollar el objetivo de seguimiento a estos planes, tarea que se llevaría a cabo conjuntamente:

 Conpes 167 de 2013: Dar apoyo, capacitación y asesoría a las entidades territoriales con el fin de que estas implementen el Modelo Integrado de





Planeación y Gestión (Decreto 2482 de 2012) en los términos del artículo 20 de la Ley 489 de 1998, particularmente en su componente de planes anticorrupción. (Para el DAFP)

 PND 2014-2018: Desarrollo e implementación de un aplicativo piloto para el seguimiento a las acciones propuestas dentro de los planes anticorrupción y de atención al servicio ciudadano, de acuerdo a lo que plantea el Estatuto Anticorrupción. (Para Secretaría de Transparencia)

Finalmente, uno de los temas más difíciles para la coordinación, debido a la duplicidad de tareas que están contempladas en la norma es la Rendición de Cuentas y el Control Social, por cuanto el Departamento ha venido trabajando el Manual Único de Rendición de Cuentas y la Secretaría de Transparencia ha determinado algunas propuestas para mejorar la calidad de los ejercicios de la rendición de cuentas. Según la normatividad al DAFP le corresponde según Conpes 167 de 2013:

- I. Formación de multiplicadores regionales para la capacitación de la ciudadanía en control social.
- 2. Implementar y difundir el Manual Único de Rendición de Cuentas promoviendo la política de uso de lenguaje claro, a entidades públicas de la rama ejecutiva del nivel nacional.

PND 2014- 2018:

- I. Veedurías ciudadanas y multiplicadores formados y participando en los procesos de control social a la gestión pública.
- 2. Porcentaje de entidades del orden nacional cumpliendo la estrategia de rendición de cuentas de acuerdo a la metodología liderada por la Función Pública.

PND 2014-2018, para Secretaría de Transparencia:

 Incrementar la incidencia del control social en la prevención de la corrupción mediante la medición de la efectividad (o impacto) de los mecanismos de participación en su reducción y en la capacidad de respuesta a los ciudadanos, a partir de experimentos sociales de campo, así como constituir y acompañar un





comité de transparencia en cada uno de los departamentos en los cuales opera la figura de contrato-plan.

El DAFP y Secretaría de Transparencia deben unir esfuerzos para complementar las tareas. En Rendición de Cuentas es necesario para la Línea de Transparencia que existe un único Manual para que las entidades tengan una guía clara de cómo implementar estos ejercicios y cómo hacerlos innovadores. Por parte de control social, las capacitaciones que el DAFP diseñe debe tener el componente de "prevención de la corrupción", tarea que podría desarrollar conjuntamente con la Secretaría de Transparencia.

Departamento Nacional de Planeación:

La tarea con el DNP va enfocada a coordinar esfuerzos para mejorar la rendición de cuentas y el control social en el nivel territorial, debido a que esta entidad cuenta con recursos para poder llegar al territorio. Según el Conpes 167 de 2013 le corresponde al DAFP "implementar y difundir el Manual Único de Rendición de Cuentas promoviendo la política de uso de lenguaje claro, a entidades públicas de la rama ejecutiva del nivel nacional." Y al DNP le corresponde según este mismo Conpes "difundir el Manual Único de Rendición de Cuentas a entidades públicas de la rama ejecutiva del nivel departamental y a nivel territorial en el marco del Proyecto de Fortalecimiento Institucional."

De lo anterior, se pude decir que se debe realizar un plan conjunto con acciones diferenciadas que cumplan las mismas metas pero que no se dupliquen esfuerzos, por eso es importante que se pueda trabajar coordinadamente para diseñar el manual y difundir en las entidades territoriales donde para el DAFP es más complejo la presencia, en este sentido, se contaría con la ESAP para llevar a cabo capacitaciones contando con el Manual Único construido y concertado entre ambas entidades.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Desde la Línea de Transparencia, los sistemas de información que maneja el DAFP son las herramientas más importantes para mejorar la gestión, fortalecer la relación ciudadanos-Estado y brindar todo el acceso a la información según lo determina la Ley de Transparencia (Ley 1712 de 2014). El Ministerio podría ser un gran aliado no solo





para mejorar técnicamente los sistemas sino para brindar asesorías en aquellas fallas que le representa a la entidad el desconocimiento y falta de interés por parte de la ciudanía o de los servidores públicos. Es necesario que estos sistema de información además de tener una plataforma fuerte, que se hace difícil de consolidar por los recursos con los que cuenta el Departamento, es necesario que se cuente con una debida publicidad para que estos sistemas tengan la utilidad por la que fueron creados, puesto que mejoran la labor del servidor y se cumple con la ley que promueve la información de calidad, oportuna y veraz.

Según el Conpes 167 de 2013, a Mintic le corresponde "desarrollar los lineamientos para que las entidades publiquen datos abiertos e impulsar el desarrollo de aplicaciones que promuevan la transparencia en la gestión pública." Es importante que se lleven a cabo mesas de trabajo donde se puedan coordinar las acciones que el DAFP puede llevar a cabo teniendo en cuenta las situaciones iniciales de los sistemas de información. Además de poder llevar a cabo alianzas que contemplen capacitaciones que promuevan la unificación de los sistemas de información del DAFP en razón de cumplir con el Modelo Integral de Planeación y Gestión, herramienta macro que consolida y armoniza todo lo que la entidad debe tener a cargo.

Organismos de Control: CGN Y PGN:

La Coordinación Sectorial debe ir enfocada a realizar seguimiento y control a las entidades con el fin de que se lleve a la practica la implementación de los modelos y sistemas establecidos en la normatividad, es decir aquellos sistemas que se deben mantener actualizados para cumplir con la transparencia en términos de acceso a la información, pues manejan documentación, información o trámites que son públicos.

En este sentido se plantea una alianza para tener un registro de aquellas entidades que no han podido consolidar sus sistemas y que tienen la capacidad para hacerlo, más que una auditoría es generar una alerta. Por ejemplo según el Conpes 167 de 2013, le corresponde a la Procuraduría General de la Nación "fortalecer el Índice de Gobierno Abierto - IGA, para la medición del cumplimiento normativo estratégico anticorrupción en las entidades territoriales." Esta medición tiene un gran impacto en las entidades territoriales





puesto que les arroja un resultado que permiten ver el estado actual de la entidad en materia de transparencia.

Para la Línea de Transparencia podría existir un trabajo conjunto en este aspecto, si en este índice se incluye como variable el SIGEP puesto que sería un incentivo para que las entidades registren en sus sistemas el porcentaje de avance del registro y así tener un consolidado del impacto real del sistema y su incidencia en el territorio.

Creación del Grupo de Democratización del DAFP

La Línea Estratégica de Transparencia propuso como una acción o medida prioritaria la creación de un área al interior del DAFP que fuese exclusiva para el tema de democratización de la gestión y que tuviera a cargo labores en materia de rendición de cuenta, control social, participación y veedurías ciudadanas. En la actualidad está en proceso la puesta en marcha de un grupo no formalizado de democratización al interior de la entidad que reunirá varios funcionarios y profesionales del DAFP, quienes de manera voluntaria se encargaran de estas labores a través de este grupo recientemente creado.

Teniendo en cuenta la creación del grupo de democratización la Línea de Transparencia deicidio enfocar parte de su trabajo en la estructuración de algunos elementos clave para el trabajo del grupo recientemente conformado. Por un lado, se desarrolló un plan de trabajo preliminar para el grupo con el fin de que cuenten con una base inicial que les permita alcanzar resultados de corto y mediano plazo. Por otra parte, se desarrollaron algunos lineamientos para la creación de una estrategia de comunicación y divulgación para socializar con los funcionarios y servidores de la entidad los alcances de la Línea Estratégica de Transparencia e Integridad.

Finalmente, se sugiere hacer una revisión de la propuesta de esquema para el monitoreo y la evaluación que se presentó desde la línea con el fin de hacer un seguimiento a las acciones o medidas propuestas. Se espera que el Grupo de Democratización retome las propuestas hechas por el equipo de la línea y desarrolle un esquema de indicadores y seguimiento que permitan controlar el nivel de impacto y los resultados en el corto, mediano y largo plazo que genera la puesta en marcha de la presente línea al interior de





la entidad. A continuación se profundizará en cada uno de los tres ítems propuestos para el trabajo del grupo.

Plan de trabajo con actividades en Transparencia

Con base en los cambios acontecidos al interior de la entidad que apuntan a transformar la gestión para que tenga como base el componente de transparencia, la presente línea desarrolló un plan de trabajo preliminar³⁰ para el equipo de trabajo que conformará el Grupo de Democratización al interior del DAFP, este plan de trabajo tiene como objetivo brindar una primeras bases para el trabajo del grupo con el fin de que empiece a desarrollar diversos esfuerzos que apunten a transversalizar la transparencia en las distintas áreas de trabajo de la entidad.

Este plan se subdivide en dos partes, la primera contempla acciones consideradas como **principales** para que ese equipo de trabajo pueda iniciar con labores específicas, entre estas accione se considera la creación de un plan operativo que permita dividir los roles y las tareas al interior del grupo y crear un cronograma preliminar de actividades que den cuenta de los objetivos y resultados de corto y mediano plazo que se quieren alcanzar a través del trabajo de este equipo.

Así mismo se sugiere que el grupo en primera medida haga una revisión las herramientas y metodologías en materia de transparencia con las que cuenta el DAFP, con el fin de determinar su estado actual (en donde nos encontramos con respecto a estas herramientas, que fortalezas pueden destacarse, donde están las mayores debilidades, como podemos tener una incidencia en dichas debilidades) y lograr analizar y determinar el nivel de pertinencia que tiene estas herramientas (como podemos replantearlas, actualizarlas, etc.).

Dentro de estas actividades principales para el grupo, también se recomienda desarrollar varios mapas de acciones diferenciadas y conjuntas³¹ con las entidades aliadas en el tema

³⁰ Este plan de trabajo se encuentra como documento anexo a la entrega del presente documento. (Archivo Excel)

³¹ Con respecto a los mapas de acciones conjunta la sección *Coordinación sectorial en el nivel nacional* señala con claridad que se busca de estas acciones conjuntas y hacia donde debe ir enfocado el trabajo articulado entre las mismas. Con el fin de tener mayor claridad se sugiere remitirse al dicho apartado del documento.





de transparencia (principalmente con, Secretaría de Transparencia, Departamento nacional de Planeación – DNP y Escuela Superior de Administración Pública – ESAP). Se espera que en un primer momento, se pueda contar con un mapa de acciones diferenciadas haga una revisión de la normatividad en materia de transparencia y anticorrupción con el fin de definir el rol del Departamento frente a otras entidades del orden nacional en este materia.³²

Con respecto a la articulación con otras entidades, se recomienda que el grupo de democratización haga una indagación preliminar de los posibles aliados en cooperación internacional que tengan como foco de trabajo la gestión pública, buenas practicas o que trabajen componentes de transparencia e integridad con el fin de determinar con un nivel mayor de exactitud con que organizaciones o proyectos debe aliarse el DAFP para lograr gestionar recursos (ya sean financieros, técnicos o humanos) que permitan potenciar las acciones que se han priorizado desde el trabajo de la línea, así como las que contemple el mismo Departamento.

Finalmente, se considera que es necesario diseñar capacitaciones sobre ética pública que incluyan parte de la revisión sobre normatividad nacional e internacional en materia de transparencia y lucha contra la corrupción, la idea es tener un acercamiento a los funcionarios y servidores públicos con base en estos temas. Se espera que a través de los mapas de accione conjuntas se tenga en cuenta este tópico para que sea trabajado de manera conjunta con instituciones de educación superior y especialmente, con la ESAP.

En una segunda parte, se consideran las actividades definidas como **secundarias** para el Grupo de Democratización, estas son definidas de esta manera ya que implican acciones y esfuerzos de mayor nivel que deben ser llevados a cabo en el mediano y largo plazo, así mismo implican temas de mayor complejidad y que hacen parte del trabajo fundamental de la entidad.

Entre estas encontramos:

_

³² Parte de este trabajo ha sido desarrollado por la Línea de Transparencia, se cuenta con una matriz de revisión de la normatividad la cual hace un cruce entre esta y las entidades del orden nacional que mayor participación tienen en la búsqueda de una gestión basada en la transparencia.





- La priorización de 100 entidades del orden nacional para la actualización de hojas de vida y declaración de bienes y rentas en el SIGEP.
- Dar lineamientos para crear estrategias de comunicación que permitan promocionar y difundir el uso del SUIT por parte de la ciudadanía.
- ➤ Hacer un Estudio sobre experiencias en elección de jefes de control interno en entidades públicas del orden nacional.
- > Hacer una matriz de revisión y seguimiento a experiencias galardonadas en el Premio Nacional de Alta Gerencia.
- Crear un esquema de medición para las iniciativas consignadas en el Banco de Éxitos.
- > Dar lineamientos para generar reformas institucionales abiertas a la ciudadanía.
- Diseñar un banco de preguntas frecuentes.

En el anexo (archivo Excel) del plan de trabajo preliminar se encuentran detalladas las actividades para cada uno de los componentes citados anteriormente. Desde la línea Estratégica de Transparencia se espera socializar y recibir retroalimentaciones de este plan de trabajo con el fin de poder concretar una propuesta que se ajuste a las posibilidades de trabajo del grupo y a las expectativas que tiene el mismo sobre el trabajo que va a desempeñar.

Divulgación interna de la Línea de Transparencia

A pesar de que se espera contar con la retroalimentación de los servidores del Departamento y especialmente del grupo de democratización quien estará a cargo de eta labor, la línea hace unas propuestas preliminares para crear estrategias de difusión al interior de la entidad que permitan en primer lugar, dar a conocer los documentos, reflexiones y conclusiones a las que llego el equipo de la línea a través del trabajo desarrollado y en segundo lugar, se espera que a través de las estrategias de





comunicación se pueda generar apropiación sobre los contenidos de la línea de transparencia que faciliten su implementación al interior de la entidad.

A continuación se presentarán algunas etapas con las que debe contar la estrategia de comunicación al interior del DAFP. Se espera que este modelo y el desarrollo posterior que del mismo haga el Grupo de Democratización pueda ser replicable para entidades del orden nacional y territorial, con algunos cambios específicos teniendo en cuenta el contexto en el que se lleve a cabo, pero en general se propone que se desarrolle un modelo básico que pueda ser utilizado por diversos actores.

1. Contexto: debe hacerse una revisión al interior de la entidad sobre qué antecedentes se encuentran y que medidas e han desarrollado en la entidad sobre transparencia, integridad, lucha contra la corrupción que sirvan de referente para conocer la perspectiva de los servidores y funcionarios al respecto de estas medidas, que posición adoptaron, cuál fue su perspectiva frente al tema, en qué contexto se desarrollaron o implementaron estas acciones.

En este mismo sentido, debe haber un conocimiento previo sobre la cultura organizacional de la entidad, ya que será un punto clave para que la estrategia comunicativa impacte los valores previamente establecidos en la entidad.

2. Definir el mensaje: es importante aclarar que el objetivo principal de diseñar esta estrategia de comunicaciones es dar a conocer los objetivos y alcances de la Línea Estratégica de Transparencia e Integridad en el DAFP con el fin de que los funcionarios y servidores públicos conozcan el trabajo desarrollado y se apropien del mismo para lograr implementar las medidas priorizadas.

Es importante que a través del grupo de democratización y en conjunto con el grupo de comunicaciones estratégicas se diseñe un mensaje claro sobre la línea de transparencia que tenga la capacidad de generar una apropiación efectiva del tema de la transparencia al interior de la entidad. Así mismo, debe delimitarse un contenido básico de difusión del trabajo de la línea el cual se comunicara de manera continua al interior de la entidad, este debe caracterizarse por ser concreto y sencillo con el fin de que tenga una mayor promoción y divulgación.





3. Canales y medios: es necesario poner a disposición todos los canales y medios posibles para difundir el mensaje concreto de la línea y los conceptos básicos de la misma que tengan mejor recibimiento por parte de los servidores y funcionarios. Las redes sociales, la página web oficial de la entidad y los mensajes electrónicos se convierten en el medio más apropiado para difundir esta información, no obstante deben hacerse uso del lenguaje cotidiano y de sesiones informativas formales para poner a disposición el trabajo obtenido, buscando siempre la participación activa de los miembros de la organización.

Monitoreo y evaluación

La línea estratégica de transparencia e integridad presentó (como sexto producto de la consultoría) una propuesta de esquema de indicadores y monitoreo para las acciones previamente priorizadas³³ con el fin de evaluar y hacer seguimiento a la implementación de estas acciones. Se espera que con base en los insumos entregados desde el equipo de la línea el grupo de democratización logre consolidar una batería de indicadores que den cuenta de las acciones que se implementen en el corto, mediano y largo plazo y utilicen el esquema de monitoreo propuesto (medición de acciones a través de un semáforo para conocer el avance en las acciones).

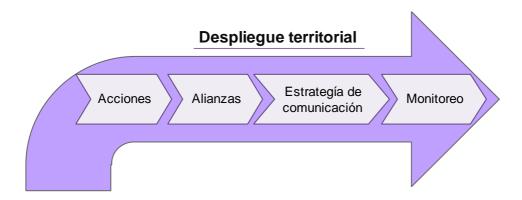
³³ Cuarto producto: Medidas prioritarias (ajustado con el anexo (archivo Excel) sobre el mismo tema)





8 Despliegue territorial

De acuerdo con la hoja de ruta presentada para implementar la línea de transparencia, se diferenciará el nivel nacional del territorial, debido a que cada una tiene dinámicas y características propias que hacen necesario llevar a cabo acciones diferenciadas.



Para que la línea de transparencia del Departamento se consolide como eje transversal y sea efectiva su operación en el orden territorial, se deben llevar a cabo las siguientes acciones:

- I. Llevar la **racionalización de trámites** al nivel departamental y municipal debido a que es allí donde se concentra la mayor desconfianza, por lo cual es necesario identificar las entidades que mayor número de trámites tiene y la capacidad para poder racionalizarlos y/o automatizarlos.
- 2. Al igual que en el nivel nacional, se debe promover la elección de jefes de control interno por concurso de mérito debido a que en el nivel territorial es donde mayor complejidad hay en la contratación de esta figura, ya que por un lado no existe el jefe de control interno o quien esta nombrado en el cargo no tiene la capacidad para ejercer el control y no termina siendo un verdadero auditor que controla o alerta sobre los principales riesgos de la entidad.
- 3. Respecto al **Banco de Éxitos** se debe seguir consignando aquellas experiencias de orden departamental y municipal, sin embargo, debe darse una mayor publicidad a aquellos municipios pequeños que generan buenas iniciativas y





colgarlas al portal Sirvo a mi País para que no solo se consagre las experiencias ganadoras o nominadas, sino aquellas que tienen menos capacidad operativa y lograron buenas cosas, para que municipios aledaños o parecidos puedan replicarlas en las mismas condiciones.

4. Respecto a las **capacitaciones**, el DAFP debe diseñar los manuales o guías para dicha implementación, con lo cual su ejecución dependerá de la coordinación sectorial que se lleve a cabo con la ESAP. Es decir, que se debe realizar un plan conjunto con un cronograma de capacitaciones en donde la Escuela tiene presencia y puede impartir el aprendizaje, partiendo de los supuestos que propone las guías o metodologías, de la Función Pública.

Estas capacitaciones deben ser regulares y con personal idóneo que tenga conocimiento en todos los temas, en razón que sea enriquecedor el aprendizaje y se pueda obtener un mejor resultado. Para lo anterior, es necesario contar con el apoyo de la ESAP e instituciones educativas del sector que puedan implementar en el territorio el conocimiento de diversos temas y poder hacerles seguimiento a través de ellos.

- 5. Las **reformas institucionales** que se estén llevado a cabo o más adelante deben contar con la asesoría por parte del DAFP encaminadas a ser más abiertas a la ciudadanía, por lo cual el Departamento debe dar unos principales lineamientos de cómo realizar la reforma y las ventajas que traería, traducidas en mejorar la confianza del ciudadano al Estado, enaltecer al servidor público y fortalecer la gestión pública.
- 6. El DAFP debe brindar el manual de rendición de cuentas unificado con la Secretaria de Transparencia y a partir de ello, acompañar y asesorar las entidades en el proceso de redición de cuentas, es importante profundizar en las herramientas de divulgación para que la entidad territorial logre el impacto deseado y el ciudadano se sienta verdaderamente informado. Por otro lado, el Banco de Éxitos también puede servir como herramienta para mostrar a la entidad aquella rendición de cuentas exitosa en municipios con características similares. Se debe hacer seguimiento a las capacitaciones que se realicen para





tener un consolidado con estadísticas que muestren las entidades que cumplen con la rendición y su posterior impacto.

- 7. Respecto a la formación de multiplicadores, la Red Institucional de Apoyo a Veedurías Ciudadanas debe ser liderada por el Departamento en cuanto son ellos quienes tienen el conocimiento de la formación. Para que la Red se pueda impulsar y tenga el mismo impacto y fortalecimiento que las Comisiones Regionales de Moralización.
- 8. El DAFP debe promover la actualización de la página web de aquellos territorios que cuenten con esta herramienta, incluyendo principalmente los mínimos exigidos por la Ley de Transparencia, en este sentido se asesorará y se hará seguimiento si las entidades cumplen con estos componente en la web: la estructura y ubicación de la entidad, el presupuesto y planes de gasto público, el directorio de empleados, el plan de compras y contrataciones, el plan anticorrupción, los trámites y costos, los mecanismo de presentación de PQR, los mecanismos de participación y un listado de todos los documentos publicados
- 9. Para consolidar el modelo integral de atención al ciudadano se debe analizar la atención prestada en los departamentos y municipios, dado que la concepción es totalmente distinta y por ello se deben unificar conceptos. Cómo en el nivel territorial no se puede medir el nivel de atención al ciudadano por medio del FURAG. Se tendría que impartir dentro de la entidad territorial una serie de encuestas para medir la satisfacción del usuario. Para llevar a cabo este proceso dentro de la entidad y lograr promover su adecuada utilización es necesario incentivar el lenguaje claro y tener en cuenta las expectativas de los ciudadanos a la hora de consultar la entidad territorial.

Coordinación sectorial en el nivel territorial

Para la línea de transparencia en el nivel territorial existe un gran aliado que es la ESAP en cuanto a labores misionales de la entidad. Esta coordinación sectorial es muy importante ya que hace parte de la Función Pública en general y promueve la formación, educación y capacitación de los servidores públicos en el país.







Para lograr una verdadera articulación es necesario en primer lugar realizar un plan conjunto con la ESAP en la cual se deje estipulado que Función Pública diseñara los manuelas, metodologías y guías que concertara con la ESAP, para que sea esta última la que llegue al territorio una vez se haya concertado como debe proceder la capacitación y los contenidos que tendrá. Las capacitaciones son todos los temas relevantes de la entidad: SIGEP, rediseño institucional, SUIT, rendición de cuentas, Modelo Integrado de Gestión y Control, planta de personal, régimen salarial, estatutos y manual de funciones.

No obstante, el rol del DAFP en el territorio debe ver visto desde el sentido de supervisar las acciones y capacitaciones que se lleven a cabo con el fin de poder evaluar su impacto y hacer seguimiento. Esto se logra, con una debido comunicación entre pares, puesto que la ESAP daría un informe de la capacitación y el DAFP discutiría con el los principales avances o retrocesos. En el caso que se necesitará ahondar en una capacitación el DAFP entraría al territorio para llevar a cabo la profundización.





ANEXO

ENTREVISTAS DAFP Y SECRETARÍA DE TRANSPARENCIA

I. Entrevista FURAG (Funcionaria: Ángela Mejía)

Fecha: 28 de enero de 2015

Esta área de trabajo maneja la información que le hace cumplir objetivos y metas al departamento, como trámites, evaluación MECI y el Modelo integrado de planeación y gestión a través del FURAG, desde el 2013. Esta información da cuenta de la gestión que están haciendo las entidades y refleja datos e indicadores que le sirven a la entidad y al Estado para tomar decisiones.

El modelo integrado de planeación y gestión nace por iniciativa del DAFP y del Gobierno Nacional debido a la cantidad de información que se le exigía a las entidades del orden nacional con diferentes formatos y en momentos diferentes, lo cual saturo el trabajo de las entidades en este sentido. En 2013 se unieron 6 entidades para crear un mecanismo único de información y reporte de las políticas de desarrollo administrativo y se creó el MIPG. El DAFP es el eje coordinador de todas las acciones y también administra el FURAG, actualmente hay 5 políticas de desarrollo administrativo, 20 componente evaluados a través del FURAG solo aplica para las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional, son más o menos 170 entidades a las que les corresponde usar el FURAG.

El primer reporte de avances del año 2014, se está realizando en este momento, sin embargo los dos ejercicios piloto que se llevaron a cabo dieron cuenta de ajustes a las políticas y ajustes al mismo formulario, se quitaron preguntas, o se agruparon, actualmente quedaron 430 preguntas, por medio de las cuales se evalúan 16 políticas del Estado colombiano.

A través del FURAG se revivió la evaluación de las políticas de desarrollo administrativo, ya que las entidades enviaban los planes, pero solo se daba un avance en términos porcentuales; por otro lado el hecho de que el formulario hiciera preguntas puntuales sobre la implementación de las políticas, hizo que las entidades recordaran cosas que no estaban implementando y permitió identificar los errores en dicha implementación. También se pudo evidenciar que políticas se estaban priorizando, así mismo permitió





afinar las capacitaciones o asesorías orientadas a las debilidades de las entidades en esta implementación.

Para las oficinas de control interno se ha convertido en un referente de verificación para realizar las auditorías al interior de la entidad, para los jefes de planeación ha permitido mejorar la planificación de la institución, el modelo ha tendido injerencia en los procesos de planeación. El modelo ha obligado a llegar a consensos, reunirnos a las cabezas de sector de la políticas de desarrollo administrativo, también se identificó que varias políticas de desarrollo administrativo se comparte entre diversas entidades, la misma política de transparencia por ejemplo tiene componentes de trámites, rendición de cuentas, participación ciudadana que trabaja el DAFP, pero la política la lidera la Secretaria de Transparencia, los discursos de política tienen nexos que es importante tener en cuenta.

2. Entrevista Control social y Rendición de Cuentas (Funcionaria: Elsa Yanuba Quiñonez)

Fecha: 30 de enero de 2015

¿Cómo se pude articular la línea de transparencia en los distintos ámbitos para que el tema tome más fuerza? ¿Cuáles han sido los principales aportes del departamento en materia de control social? ¿Qué acciones concretas se han hecho en las entidades territoriales? ¿Cuáles han sido los avances de la red institucional de veedurías ciudadanas?

Hay problemas estructurales de fondo, que tienen que ver con la continuidad de políticas. A partir de la constitución de 1991 se promulgo la democracia participativa y la participación ciudadana. Pero para que esto se haga realidad tiene que haber continuidad en la política pública tanto en recursos cómo en los proyectos, planes y autoridades responsables.

La ley 489 de 1998 en su capítulo VIII "Democratización y control social de la administración pública" empieza a jugar un rol en el tema. Sin embargo, al transcurrir el tiempo, el tema de participación ciudadana empieza a desmontarse contradictoriamente con lo que dice la constitución. Y la gente se fue perdiendo del camino incluido el Ministerio del Interior. Por ejemplo, hay debilidades en los planes y proyectos. Existe el Fondo para la Participación y el Fortalecimiento de la Democracia pero el tema electoral se lo lleva





todo y no quedan fondos para participación ciudadana. Lo último que existe para participación ciudadana es el Conpes 2779 de 2995 en la administración de Ernesto Samper y nada más.

Esto no se puede desmontar y más en un escenario de postconflicto. La idea no es solo dar mecanismos sino facilitar los procesos de participación ciudadana. En el capítulo de democratización de la ley 489 da facultad al DAFP para realizar el plan nacional de formación de veedores. Que internamente se denomina Plan Nacional para el Control Social, este cambio se dio para dar más cobertura y que no solo sea hacia los veedores.

¿Cuántos recursos tiene el DAFP? Por el lado de cooperación internacional se han gestionado algunos recursos. Por otro lado, se logró en concreto en el año 2004, \$500 millones de recursos de proyectos de inversión, eso ha sido lo máximo. Porque en 2007 se logró solo \$200 millones de recursos de inversión.

En el tema de recursos humanos Se tiene a 2 personas de medio tiempo en la parte de control social, porque se comparten otras responsabilidades en temas de otros proyectos.

¿Cómo es el apoyo institucional? El tema se ha dejado visible como meta del plan de desarrollo de Uribe y Santos. ¿Ha tenido sentido que hagan al DAFP responsable del seguimiento al tema de veedurías, capacitaciones y todo eso? ¿O debería ser un comité u otra entidad la encargada? Se tiene solo una parte que es la formación de veedores. Efectivamente es una responsabilidad conjunta de la Red de apoyo a veedurías, Procuraduría, Defensoría, Contraloría y Ministerio del Interior.

¿En temas del servidor público? La norma dice que se diseñe un Plan Nacional de Formación de Veedores, es decir cómo se va a capacitar el veedor. Pero, si ellos no son servidores públicos ¿Por qué eso está en el DAFP? No hay sustentación para esa pregunta. Sin embargo, la misma Ley 489 dice que "nosotros formulamos el plan nacional de veedores, en coordinación con la ESAP, Ministerio de Interior y que todas las entidades tendrán que participar." Nosotros cómo DAFP vamos hasta allá (territorio), no vamos solos, vamos con la Red y con los con los recursos dados, también se va con la defensoría, Contraloría y DNP. No ha sido tan solitaria la tarea ha habido una cooperación horizontal.

La administración pública tiene el deber de promover el control social, es una responsabilidad de cualquier entidad pública, el poder dar herramientas. Siente que





sienten que les entregaron la formación del servidor y el ciudadano solo a ustedes, tarea que es compleja en todas las entidades. Por ejemplo, no es que haya un gran departamento dedicado a esto, usted creería que las recomendaciones serian que control social fuera una dirección del DAFP

No es eso, sino formar el área de democratización de la función pública, que incluya: el servicio al ciudadano, el control social, la rendición de cuentas etc. "Ahora se está en la dirección de empleo público, como Davivienda en el lugar equivocado". En la administración de Edgar González Salas se tenía la dirección de políticas públicas donde estaba la democratización, trámites, banco de éxitos, entre otras. Existía una dirección de políticas de cómo se debía hacer. En ese momento, estaba el tema del servicio al ciudadano pero con poco respaldo.

Desde esta perspectiva de las dificultades, ¿cuáles serían los retos que se priorizan en esta área para el departamento que propendan a una mayor transparencia y a una conexión entre el control social y la apuesta estratégica de transparencia? Uno de los grandes problemas es la dispersión de entidades que manejan el tema.

¿Cuáles son los aliados naturales en este tema? En rendición de cuentas, se va solo a las entidades y se habla de cómo hacerla. Y control social, se va con Defensoría, Procuraduría y organismos de control. Y de gobierno está el Ministerio del Interior, ESAP y DNP.

Tanto el DNP y el DAFP dos departamentos administrativos que no deberían tener misión de ejecución, ¿Con quién arman procesos y se articulan? Todo se hace en marco de la red, se acuerdan planes de acción anuales, se hace compromisos y metas interinstitucionales. Está funcionando como instancia de coordinación, sin embargo, el Ministerio del Interior es muy débil ahí, "el tema electoral siempre se lleva el reinado."

Por otro lado, más allá de la red el problema es que aparecen nuevos actores, como la Secretaria de Transparencia o el estatuto de anti-corrupción, existe problema porque la ley 850 de 2003 da facultades al DAFP y nunca se mencionaron esos actores. Con ellos se ha hecho el intento de coordinar pero ellos tienen sus planes, sus recursos y no trabajan con otros. Que interesante seria hacer un trabajo continuo con metas diferenciadas que apunten a cada política "por ejemplo en control social". Cuando se va a territorios se encuentra uno que se duplican esfuerzos y recursos, salen actividades paralelas que desconocen trabajo y eso debilita el trabajo, hasta organizaciones no gubernamentales y otras se encuentran.





Si cuando se habla de los resultados no darían abasto con el gobierno nacional, ¿Cómo hacen ustedes con el componente territorial? En territorio se ha hecho la estrategia de formación de multiplicadores, ha sido buena y ha tenido continuidad, son servidores públicos de la red institucional de apoyo veedurías. Se tiene una población ahí presente que tiene continuidad. Se ha hecho la tarea de concentrarlos, con eventos regionales nacionales que tiene duración de 3 días, donde se explica la estructura de formación, fortalecimiento de capacidades en temas y metodologías para que formen a los veedores ciudadanos

¿Cómo se escogen los multiplicadores? Son integrantes de la red institucional territorial de apoyo a veedores. Ya que no tiene al Ministerio del Interior ¿A quién tienen? A secretaria de gobierno, se ha tratado de vincular municipios pero no hay con quien. Se ha llegado solo a departamentos. Por ejemplo, el interlocutor en municipios son los Personeros, pero el personero tiene muchas funciones. Por ello, lo que se trata de hacer es que el personero sea el nodo local pero que trabaje con la red departamental, el personero convoca la gente, apoya logísticamente, en realidad, es la única posibilidad de llegar al territorio.

Se ha llegado a consolidar un proceso de institucionalización de esa actividad a través de la red departamental, ellos ya formulan sus planes de acción con metas de acción y de organización. Y nosotros le hacemos seguimiento a ello, se tiene un tablero de control de quien cumple y quién no.

El año pasado 2013, los datos del CIDEPAR daban 10mil personas formadas y hay cosas que se hacen y no se registran. Por ejemplo, cuando va la secretaría de salud con la red, no lo registra. Esos son datos que no se podrían contabilizar. Podrían ser muchas más de las 10mil por año.

Por otro lado, en rendición de cuentas se trabaja con DNP, ahora se fue con secretaria de transparencia el tema, fue una decisión sui generis. Con el Conpes de rendición de cuentas se fortaleció el tema y se dio responsabilidad al DAFP.

Pero se empezó a tener ahí conflicto de intereses con el mismo DNP y la consejería para el Buen Gobierno, por prioridades del gobierno, no veían mucho el rol de la función pública en el tema. Entonces se empodero más al DNP para que lideraran el tema. Entonces DNP asume más protagonismo, tanto es así que en su resucitación meten el tema de rendición de cuentas.





Internamente se estaba pensando a quien le correspondías el tema, el BID estuvo tratando de organizar el Conpes de rendición de cuentas. Entre ellos mismos había una pelea interna. Era claro que la dirección de desarrollo territorial tenía un rol que jugar en rendición de cuentas en el componente de la evaluación de la gestión, pero también empezaron a absorber hasta el manual. Nunca hubo conformidad con el manual que hacíamos, lo cual empantano el tema.

Nosotros estratégicamente lo que hicimos fue ceder, nos metimos en la tarea de capacitar y evaluar mientras salía el manual, y el manual salió el año pasado (2014) y tenía que salir en el 2012.

¿Los sancionan porque no cumplen? Cumplimos a pesar de la discusión arriba de quien era el dueño. La tarea del manual es del DAFP según las funciones que le otorga la ley. Por otro lado, la metodología del plan anticorrupción que debe tener 3 componentes: rendición de cuentas, servicio al ciudadano y mapas del riesgo, tiene ahora como dueño la Secretaria de Transparencia. Rendición de cuentas esta en ese plan, pero, se sigue manejando como nuestro, se sigue asesorando en todas las entidades sobre ese tema.

Los temas importantes son: repensar quienes debe volverse visibles en la estructura, el tema territorial y la rendición de cuentas.

Antes se hizo unas alianzas con el DNP para la rendición de cuentas cuando estaba en la dirección de desarrollo territorial, había más interlocutores para el tema territorial. Al pasar a la dirección de evaluación de políticas no se ve muy visible la parte de desarrollo territorial. Hay veces que nos han llamado preguntando no hay interlocutor con el DNP.

Por ejemplo ahora que viene fin de periodos regionales, ¿Ya hay una estrategia o no se han movido? Por ejemplo, nosotros participamos en un tema que son derechos por la infancia, lo bueno es que se pone en la agenda pública el tema de rendición de cuentas y evalúa el tema de derechos. Eso posiciona el tema de la rendición a nivel territorial con fuerza y que los obliga. El resto lo hace cada quien, somos más consejeros debido a la autonomía de las entidades territoriales.

Se recibe mucha consulta territorial sobre el tema de la evaluación de Transparencia por Colombia, porque el tema los asusta, se preocupan de los controles como IGA y otras evaluaciones a nivel territorial.





¿Eso sirve y funciona o solo responden por quedar bien? No hay apropiación institucional pero se ha venido posicionando no tanto porque "toca" sino lo incluyen dentro de la planificación institucional. Que no solo sea la audiencia pública

Falta mejorar calidad, con el hecho de que planeen hay una brecha en lo que hacen y la calidad de ello, hay que mejorar la participación ciudadana, hay temor de la ciudadanía de participar en el proceso.

¿Vería sentido en fortalecer el área territorial del DAFP? Si porque este tema está desprotegido, si no lo asume el DAFP ¿quién?, si bien Secretaria de Transparencia impulsa cosas ellos juegan más un rol de coordinación. Para que el proceso salga bien, es responsabilidad del DAFP y se necesita gente el territorio pero no a través de la ESAP.

¿Por qué con al ESAP no? La ESAP como establecimiento público y universidad le toca autofinanciarse, entonces lo que la ESAP hace es vender el servicio, lo vende como situaciones. Por ejemplo, realizan diplomados que la gente debe pagar. En el marco de la red, nosotros hemos logrado una meta y es capacitar a los ciudadanos en veedurías sin que la ESAP lo cobre. Pero ha tenido vaivenes. La continuidad de esas capacitaciones no es regular.

La ESAP debería recoger lo que ustedes proponen y ellos retomarlo en el territorio, ¿el problema es menos institucional o como se ha manejado? No ha sido fácil la integración de ESAP y función pública. Ambos tenemos la culpa, somos corresponsables del proceso de implementación. Hay celos, decisiones políticas entre otras. Lo que se debe hacer es una coordinación interinstitucional con compromisos institucionales,

¿El componente de transparencia aparece como un tema transversal en capacitaciones? Se promueve el control social para promover trasparencia pero no es como tal un contenido. Son ejes que comprenden la transparencia. El tema de control social, no ha tenido un rol importante en los consejos de ministro. Hasta ahora con Liliana que va a los consejos y el presidente la respalda.

3. Entrevista: Racionalización de Trámites (Funcionaria: Luz Miriam Díaz)

Fecha: 30 de enero de 2015





¿Cuál ha sido la evolución, cuáles han sido las falencias, donde se pueden rescatar los avances en este tema? En general toda la política de racionalización de trámites tiene que ver con todas las fases de la política de transparencia, para inscribir esos trámites en un sistema, donde la ley dice que se debe incorporar. Se prioriza, racionaliza e inter-opera, en lo que cada institución dice que se debe priorizar. El Plan anticorrupción tiene varios componentes uno de ellos es la racionalización de trámites, el DAFP conjuntamente con la instituciones hace seguimiento de que lo que proponen lo hacen en realidad. Entre más se minimice los tramites y se publiquen, se elimina el focos de corrupción.

Se capacito gente en el territorio en el tema del SIUIT. También se capacito en las fases de racionalización. Son muy pocas las personas que conocen sobre la racionalización de trámites y que el sistema único existe y al cual puede acudir la ciudadanía para saber cuáles son los documentos y requisitos. No se le ha hecho mucha publicada porque hasta ahora esta todo el mundo registrando información no hay una consolidación importante para saber que tramites hay.

En territorio se ven alto los porcentajes de departamentos y alcaldías de las ciudades principales racionalizando. Hay muchos municipios que no se han capacitado, les ha quedado difícil llegar a la capitación o por falta de internet.

¿Quiénes son los responsables de la capacitación? Son los líderes de los procesos, jefes de planeación y jefes de control interno. Eso debe partir del representante legal. En ese orden de idea no se ha hecho mucha promoción. Si yo automatizo un trámite, si se le reduce pasos, tiempo, precios hace que no haya tantos intermediarios y reduce los focos de corrupción.

¿Cuándo los trámites son engorrosos la gente tiene la idea que no solo es ineficiencia sino corrupción? Las instituciones en la medida que hacen medidas para mejorar el índice de gobierno abierto ya están más interesadas en realizar avances. Se trabaja de la mano en trámites con la procuraduría. Anteriormente, y algunas instituciones hoy en día no colocaban acciones concretas para la racionalización sino se copiaban la guía, por lo que no había conocimiento claro, pero se espera que con la capacitación que se hizo, asesorías y chats ya haya más conocimiento.

Se sabe si alguien ha hecho ejercicio de investigación, ¿En que tanto ha disminuido la corrupción producto de la racionalización de trámites? Las instituciones mejoran sus trámites porque quieren mostrar resultados, tienen interés, son propositivas pero tal como un estudio no hay. En la medida que se automatice el trámite la entidad debe saber





que es eficiente. Por ejemplo: la automatización del certificado judicial, hay cifras y datos pero no son recientes. Lo SuperCade, la administración tiene cifras interesantes en reducción de tiempo y costos.

Se ha hecho una revisión de la normatividad, en concordancia con el estatuto de anticorrupción de como se ha evaluado la política anti tramites. Si se ha evaluado, se publican los planes, que tipos de acción y el DAFP mide el impacto al ciudadano (que sea rápido, inmediato), pero generalmente lo que más impacto tiene es la automatización.

En el impacto, ¿En percepción de corrupción que tanto disminuye cuando SE racionaliza? En doing business de 2013 a 2014 se subió significativamente del 54 al puesto 34 eso quiere decir que se mejoraron los trámites. Por otro lado, hay una alcaldía que está cobrando un impuesto por medio de un trámite y no está en el SUIT, se informara a la procuraduría, porque así, hay muchos trámites que no se están contabilizando.

¿De cuantas entidades pueden hacer seguimiento? Para esta vigencia a todas las instituciones nacionales en sus planes de anticorrupción, gobernaciones y alcaldías capitales en total 64 entidades. En territorio se ve servidores e instituciones que están bien representadas, hay otros que no les interesa.

¿A nivel nacional como responde? En general bien, pero hay que motivarlos un poco más, para que se sientan orgullosos de lo que se está haciendo, que no se vea como castigo. Los municipios van muy quedados porque no tienen los recursos, hay unos que hacen cosas buenas pero están sujetas a sus recursos.

¿Hay algunas ciudades que tiene como una especie de servicio civil? En gobernación de Cundinamarca manejan un área de función pública, en gobierno en línea velan porque se automaticen los trámites para promover la racionalización. En declaración de bienes y conflicto de intereses ¿Qué conocimiento se tiene para este tipo de trámites, cuáles han sido los procesos? Conflicto de interés no se considera un trámite. Lo que más se racionalizo fue en los impuestos (declaración de bienes y pagos virtuales) en territorio.

A pesar de que en muchos departamentos se están haciendo, ¿la conclusión es que donde hay voluntad los trámites funcionan bien? Eso es cierto, se han encontrado gobernaciones donde el gobernador o alcalde no les interesa. ¿No hay nada que lo obligue? No pues es que el estatuto hay que cumplirlo pero ellos tienen otras obligaciones como en municipios de 6° categoría





Ustedes tienen promedios donde se puede observar ¿qué es lo que se pide qué es lo que menos pide quien lleva más adelantada la tarea? Haciendo el seguimiento un Antioquia, Valle del Cauca es muy organizado. Sin embargo, hay noticias de valor de tarifas en estampillas como el gobernador del valle. De un lado mejoran pero las decisiones de la asamblea son otros. Hay departamentos muchos más maduros que otros.

¿Á cuantas regiones alcanzan a visitar? A 31, en la ciudad capital es la reunión, no llega todo el mundo, les queda difícil el acceso. Si tuviera que sugerir una reforma, ¿cuáles debería ser las más importantes y cuales terminaron aquí y no deberían corresponder a su naturaleza? Esta si es nuestra responsabilidad y la racionalización es el espíritu de la política. Hay una dificultad y es la dificultad alta en los territorios y vienen elecciones, esa rotación hace que la información y conocimiento se pierda.

¿Hay mucho apoyo por internet? Si se usa una herramienta virtual que se llama Webex para programas, capacitaciones virtuales y presenciales, cuando las instituciones pueden venir es cuando tienen recursos y cuando tiene la posibilidad con el proyecto de inversión hacer los despliegues institucionales.

¿Qué podría uno sugerir para que haya más capacitación? Se hace asistencia telefónica Se fue conjuntamente con DNP y Secretaría de Transparencia y se les explico muy bien las herramientas del plan anticorrupción, lo hicimos y funciono bien, pero el tema es de recursos. Y no se sabe qué tan fácil sea la asistencia virtual. Se hace cosas pequeñas pero un gran despliegue virtual, es por demanda, pero por oferta se han hecho los viajes. Por ejemplo, Colpensiones está haciendo un trabajo interesante para este año dar unos buenos resultados. Algo así como una robotización. Es importante que el Gobierno Nacional reconozca esas mejoras para que asimismo impulse y motive las réplicas.

¿Nota claramente la diferencia entre una entidad que ha hecho procesos de racionalización y otras que no lo ha hecho? ¿Cuándo uno las compara las que se esfuerzan son transparentes? Hay unas que no quieren y no les interesa y en la medida que no inscriben el trámite para ¿dónde va el dinero? es un problema para ellos.

En términos de mejoramiento al interior de la entidad ¿Qué se puede sugerir? Se está mirando con la subdirección cuales son las necesidades y el seguimiento es importante hacerlo a las ciudades, a todas las personas. Deben hacer más mesas de trabajo. O podrían ser conferencias a través de la ESAP. Pero si estando uno allá no consigue que todo el mundo se reúna y comprometerlos.





Las instituciones hacen cosas buenas, por ejemplo, las oficinas de reclutamiento del ejercicio radico un sistema, para los que quieren definir su situación militar, pero el problema que existe es que el sistema no sirve e igual hay que dirigirse al "batallón". Según urna virtual los trámites más complicados son los de la libreta militar y los temas de salud.

¿Cómo hacer que sea una actividad dinámica de las entidades y que no se olvide? Se les hace seguimiento para que de verdad identifiquen que es lo que está fallando hagan sus ajustes y mejores, la libreta militar es uno de ellos ya que todo el mundo se quejó. La ciudadanía debe enterarse que esta política existe y que el portal funciona para que el ciudadano pueda exigir, es un tema de divulgación.

4. Entrevista: Control interno y racionalización de trámites (Directora: María del Pilar García - Funcionario: Juan Felipe Rueda)

Fecha: 2 de febrero de 2015

Generar una metodología para conocer el costo de los trámites, México ya lo tiene y se está conversando con ellos, para saber que trámites deben intervenirse. Se ha estado intercambiando información con este país a través de un convenio entre el DNP, DAFP y México. Por su parte México está interesado en el tema territorial y los procesos de estandarización que ha hecho Colombia. Se ha pedido recursos para contratar un consultor, ojala mexicano para trabajar este tema.

Control interno:

En el orden nacional hay mayores facilidades en la preparación de las personas, de los sistemas y es más fácil la implementación del MECI, a diferencia del orden territorial, sin embargo se evidencian debilidades tanto en el sistema como en los jefes de control interno. Se quiere modificar el nombre de oficina de control interno por algún tipo de auditoria con el fin de desligar que el CI solo se refiere a los jefes de control interno. Se está buscando que los jefes de control se certifiquen, con el fin de fortalecer competencias y habilidades en concordancia con las norma internacionales.

Por la Ley 1474 la escogencia de los jefes está en cabeza del Presidente de la Republica, se hizo el proceso de convocatoria, revisión de requisitos, presentación de pruebas y posteriormente se asignaron los cargos en las entidades estatales. Fueron 3500 los





interesados, presentaron examen 1600 y pasaron más o menos 168 personas. Se han nombrado 103 jefes de control interno en este momento y hay 28 vacantes, hay 15 entidades que no tiene el cargo creado y jurídica está analizando si deberían crearlo. Se hizo una evaluación de desempeño de los jefes de control interno.

Los sistemas siguen siendo muy documentales, no se ha entendido que debe ser un proceso cotidiano de la gestión. El MECI no crea políticas sino que las recoge y las hace ver como controles, el sistema lo retoma para hacer la evaluación correspondiente, el MECI controla que los procesos se lleven a cabo como fueron diseñados.

Se ha intentado la actualización del MECI con el fin de hacerlo más simple y dejar mucha claridad que el representante legal es el responsable de esto; se ha hecho la guía MECI, la guía de riesgos actualizada, guía de indicadores y de auditoria, con una caja de herramienta para los jefes de control interno. Se ha hablado con la directora para fusionar los sistemas de gestión, en donde tendría que estar articulado el sistema de control interno, también teniendo en cuenta el enfoque diferencial para los territorios. Seria para MECI, FURAG, MIPG.

La OCDE ha hecho propuestas para fortalecer el tema de auditorías, la idea sería dar líneas de los temas que se requieran que se hagan auditorías, hacer seguimiento los planes de auditorías, pero la idea no sería hacer como tal el proceso. Se debe tener en cuenta la disparidad salarial entre los jefes de control determinada por los niveles de complejidad de las entidades, esta consultoría se hizo en 2011, la idea es volver a revisar este tema e incluir nuevas variables.

El tema de auditorías es clave en apoyar la transparencia, generar independencia en las auditorías internas, con el fin de fortalecerlas en conocimiento, competencias, metodologías, instrumentos tecnológicos, ya que hay muchos requerimientos y no cuentan con recursos humanos, en muchas ocasiones. Debe ir de la mano con los órganos de control, ya que deben tomarse decisiones sobre el tema, por ejemplo en el tema territorial cuantas sanciones hay por no contar con el MECI, así como la conciencia de la alta dirección, del representante legal, de los beneficios del MECI, debe haber un mensaje político de apoyo al tema de sistemas de control interno, pero falta visibilizar este tema.

Por medio de la encuesta del MECI, se hace un balance de cómo está el sistema de control interno, se ha evolucionado en el tema, cuando hay cambios de administración hacer este seguimiento se vuelve más complicado. Con el modelo único que se está





pensando, sería más sencilla la tarea para los gerentes públicos, y generar una bitácora de la administración pública para controlar que estos procesos se estén haciendo. En el tema regional claramente se evidencia las dificultades de impartir el conocimiento, los desplazamientos entre otros factores, se privilegió la masificación de la información más que profundizar en unos temas específicos, esto se modificó el año pasado para hacer la asesoría más centrada.

El estatuto anticorrupción estableció unos requisitos para los jefes de control interno, que generalmente en las regiones no se cuenta con el capital humano que cumpla con estos requerimientos. Si el MECI se aplicara correctamente en las entidades sería un sistema efectivo para hacer el control al interior de las entidades, y debe tenerse en cuenta que el eje transversal de esto es la buena comunicación y la información. Para los jefes de control interno ser escogidos por concurso les ha generado un poco más de independencia, pero no es posible hacer seguimiento o evaluar el impacto de la escogencia de los jefes por concurso. El control interno es preventivo, es el autocontrol, la idea es detectar las fallas y hacer los correctivos de forma oportuna.

El MIPG pretendía articular las políticas de desarrollo administrativo, la planeación de las entidades se hiciera de manera conjunta los recursos y los temas estratégicos. Así mismo, que las 5 políticas de desarrollo administrativo, se tuviera la información en un mismo lugar al alcance y establecieran diálogos y conversaciones con las 8 entidades que están encargadas de las mismas. El FURAG mide los avances de los requerimientos de las políticas, o sea según estas políticas que tendrían que hacer las entidades. El formulario de toda la información de cómo están las entidades en las políticas y los lineamientos en el tema de transparencia tienen que estar ahí.

El tema de trámites ha sido muy positivo en las entidades territoriales, para conocer qué deben hacer, que tramites deben cumplir. La estrategia de racionalización de trámites, está más enfocada en el nivel nacional haciendo el inventario de trámites, después se inició en el territorio el tema de levantamiento de los trámites, se avanzó en la sensibilización sobre el SUIT. La estrategia de trámites se ha enfocado más en llegar a las ciudades más grandes primero, porque cuentan con un mayor número de los mismos y segundo por las dificultades que se han evidenciado en la región, se ha hecho una priorización. Con respecto a la unificación de los sistemas, lo importante es que se comuniquen e interactúen.

Hacia la ciudadanía lo prioritario es el tema de trámites, ya que es lo que tiene más impacto, ya que puede generar un cambio de pensamiento hacia la administración





pública, hacer un gran programa antitrámites, en el tema de gestión, está el modelo único, desarrollado e implementado. Los modelos tendrían que enfocarse en ciertos temas, por ejemplo, los sectores o temas más sensibles, por ejemplo salud, y generar un modelo de gestión y control; en lo territorial, la clave es identificar los municipios con características particulares a los que se les pueda atender en necesidades específicas, establecer una estrategia para mejorar su gestión.

Como se podrían potenciar las experiencias del banco de éxito: se han pensado diversas sugerencias para incluir estas experiencias en los portales del departamento, pero no ha habido los recursos.

Anotaciones durante la entrevista:

- Generar una metodología para el costo de los trámites.
- Convenio entre México función pública y DNP.
- Responsabilidad de aprobar nuevos trámites: aquí se va a utilizar la información que entregue México.
- Jefes de control interno y la política, desde este sistema se debe fortalecer el tema de transparencia.
- Enfocar las auditorias en tema concretos.
- Jefes de control interno a nivel territorial:
- Orden nacional mayores facilidades de los sistemas, de la personas. Debilidades: en el sistema y en los jefes, en el sistema porque los representantes legales no ven que esto es su responsabilidad. Desligar el tema de control interno que solo le competa al jefe de control interno. Falta el posicionamiento de los jefes de control interno.
 - Sería bueno hacer la certificación de los jefes de control interno. Fortalecer la competencia y habilidades en las normas internacionales.
- Ley 1474 son escogidos por el presidente de la república. Convocatoria pública por meritocracia.
- Evaluación de desempeño de conocimiento de los jefes de control interno que están en propiedad.
- Sistemas de control: todavía son muy documentales, se creen que es un documento y no algo del día a día del funcionamiento de la entidad.
- MECI: recoge políticas públicas para volverlas de control interno.
- Evaluación anual del MECI.





- Actualización del MECI con el fin de hacerlo más simple y explicar que no crea procesos sino hace los seguimientos. Herramientas para facilitar la implementación.
- Fusionar los sistemas de gestión en articulación con el MECI, debería salir de manera diferencial para territorios.
- La OCDE ha propuesto mejorar el tema de auditorías, seguimiento a las auditorias. pero que no sea el Departamento el que haga estas auditorías.
- Disparidad salarial entre los jefes de control interno por niveles de complejidad.
- AUDITORIAS ES CLAVE: auditoria interna.
 La idea sería que las oficinas de control interno que hacen las auditorias se fortalezcan en todo sentido.
- Debe ir de la mano con los órganos de control, se deberían tomar ciertas decisiones que obliguen y visibilicen los problema, por ejemplo no hay sanción a las entidades territoriales que no tienen MECI.
- Los jefes de control están muy abajo en la escala valorativa.
- Su nivel de incidencia de los jefes de control es muy baja.
- Encuesta del MECI: es a manera de saber que tanto se está cumpliendo con el sistema.
- Modelo integrado de gestión: se está desarrollando.
- Si se aplicara de manera correcta y coordinada sería una buena herramienta de transparencia.
- La elección de los jefes por concurso ha contribuido a generar mayor independencia en su gestión.
- MIPG: articulación entre las políticas de desarrollo administrativo. Articular la planeación en necesidades y lo que está en mi misión.
 - 5 políticas de desarrollo administrativo.
 - FURAG: mide los avances en los requerimientos de desarrollo administrativo.
 - Genera información de cómo están las entidades en la políticas, los lineamientos de transparencia están inmersos en el sistema.
- La idea es que haya comunicación entre los sistemas, interoperables.
- Hay renuencia para la racionalización de trámites, por costumbres por recursos.
- Intervenir el tema de trámites hacia la ciudadanía. Cambio de pensamiento hacia la administración pública. Evidenciar los avances.
- En el tema de gestión, implementar el modelo único, armonizar el MECI y el modelo integral. Enfocar los modelos en temas específicos, los temas más sensibles, por ejemplo salud.





• En lo territorial, la clave es identificar y establecer que municipios con qué características hay que intervenir.

5. Entrevista: Grupo Estratégico de Comunicaciones (Directora: Adriana Villegas Botero)

Fecha 2 de febrero de 2015.

La oficina de comunicaciones no tiene gran capacidad, empezando porque no funciona de manera formal al interior de la entidad. El boletín externo que se está emitiendo ha tenido buena acogida en la entidad. El DAFP no tenía una política de comunicación consolidada, se daba por demanda, actualmente se genera información diaria sobre la entidad; no obstante la entidad funciona de manera compartimentada, por lo cual el acceso a la información es diferente en cada dirección, en algunos la información es más organizada o de mayor calidad. La información la va a canalizar planeación para consolidar la información que se tiene.

Los sistemas deberían ser la fuente primaria de información pero en muchas ocasiones la información no está actualizada, sino es con lo que se cuenta. No hay una información construida por la entidad que se puede entregar tranquilamente de manera confiada, falta un trabajo interno a este respecto. Gran parte de la información se concentra en la rama ejecutiva del orden nacional, se queda de lado por ejemplo alcaldías, entre otras.

Cada semana se está contando una experiencia exitosa en el boletín externo e interno, no obstante este es un ejemplo perfecto de la falta de articulación entre las direcciones del departamento. El portal sirvo a mi país es el portal de los servidores públicos, allí se creó un banner de buenas prácticas en el cual se está contando una historia del banco de éxito. La información consignada en el banco de éxitos debe ser de mayor calidad, y tener la posibilidad de que las acciones que allí se consignen se hagan replicables.

El tema grueso es la falta de información técnica en los temas misionales, para ellos se necesita contar con el recurso humano que produzca este tipo de información (por ejemplo, el informe de ley de cuotas). La capacidad técnica de la entidad para hacer la revisión de los datos y aprovecharlos, con el fin de ofrecer información técnica para la toma de decisiones en las políticas públicas.

Falta conciencia en que la información es pública y la información reservada es la excepción, con base en lo que dicta la Ley de Transparencia, debe haber una mayor





divulgación de lo misional en los canales de la entidad, se cumple con los requisitos formales, pero esto tiene que ver mucho con el servicio al ciudadano y el lenguaje claro. En las regiones todo funciona por demanda, la idea más simple choca con las posibilidades de ejecución, el trabajo territorial necesita necesariamente desplazarse, y es necesario articular los conocimientos de los funcionarios para aprovechar y optimizar esas posibilidades de desplazarse las entidades territoriales.

Se ha avanzado por ejemplo por medio de los chats, al estilo más o menos de una teleconferencia, lo cual se ha vuelto una herramienta para trabajar con las entidades. Pero la convocatoria no se hace de manera adecuada, ya que no hay un mecanismo formal por ejemplo de un calendario de chats para organizar estos procesos.

Debería iniciarse un trabajo profundo con los equipos transversales, en las 24 cabezas de sector la idea es crear equipos transversales con pares, por ejemplo jefes de planeación o jefes de control interno para hablar temas que les son competentes a todos. En el tema de transparencia, que esperaría que hicieran cada uno de los equipos transversales, este ejercicio facilita la comunicación entre sectores y permita la divulgación de ciertos temas. Hay que separar el tema de transparencia del tema de corrupción, desde Secretaría de Transparencia el enfoque va orientado hacia la corrupción, pero el tema de transparencia va mucho más ligado a la información y a brindarla a distintos públicos. Se debería tener en cuenta la información que el público en general pide con cierta frecuencia, por esto debe haber una mayor articulación con servicio al ciudadano. En esta medida, la oficina de servicio al ciudadano tiene algunas debilidades, por ejemplo en la atención por demanda pero no hay sistematización sobre por ejemplo en preguntas frecuentes y debe articularse con el trabajo que realiza la oficina jurídica por ejemplo en las consultas que hacen las diferentes entidades.

6. Entrevista: SIGEP (Funcionario: Julián Mauricio Martínez)

Fecha: 3 de febrero de 2015

• SIGEP: fuente única de información estatal en materia de organizaciones y del recurso humano y en materia de empleo público. Antes era el SUIP.





- Información más confiable y más completa, esto también implica complejidad, mucho más completo de información estatal que permitiera que las entidades hicieran algún tipo de gestión, por ejemplo facilitarle la actividad de talento humano en la escalera. La idea era sistematizar ese tipo de actividades.
- Esto implica que las entidades carguen la información necesaria, este es uno de los grandes inconvenientes. Pero cuando son las otras instituciones las que tienen que hacerlo y los jefes de recursos humanos no entienden la importancia del sistema.
- Organización, institucional, recursos humanos, servicio al cliente.
- Todavía están en el plan de despliegue e implementación. Se ha llegado a 141 entidades del orden nacional ahorita hay 272 entidades.
- Para ingresar la información en el SIGEP hay que tener claro unos conceptos técnicos.
- Aparece toda la información del funcionario público de la manera detallada lo cual ayudaría al tema de la transparencia, pero el problema es que las entidades carguen la información.
- Queda el orden territorial 6501 272= vendrían a ser las entidades territoriales, hasta el año pasado se empezó ese despliegue.
- Gobernaciones y alcaldías, sin tener en cuenta entidades descentralizadas, o concejos, asambleas.
- Primero hay que convencer de que es el SIGEP y como beneficia el trabajo propio y al Estado, segundo se asignan los roles para las personas que pueden entrar al sistema, la normatividad obliga a cargar la información en el SIGEP.
- SECOP: fuente único de información contractual. Entre las mejoras puede destacarse el cruce entre este sistema y el SIGEP.
- No se ha llegado al proceso de vinculación y se convierte en un depositario de información.
- El sistema se debe manejar en tiempo real, de lo contrario no se van a entender los beneficios del sistema.
- Las entidades se cansan de diligenciar sistemas independientes.
- Se está tratando de generar interoperabilidad, pero se encuentran plataformas diferentes. Por ello se duplica la información y de trabajo.
- Hay dispersión entre las entidades, se necesita articular el trabajo de las entidades en este tema.
- Carta conjunto con la procuraduría para obligar a las entidades a cargar la información en las entidades.
- Transparencia: cargos vacantes la gente pregunta por esos cargos y les dicen que no los hay y eso permite que se metan personas arregladas.





- CNSC: necesita esta información para hacer los concursos para este tipo de cargos.
- De esta manera se puede controlar a las instituciones, por ejemplo en participación de la mujer.
- Acciones mediatas: impulsar el SIGEP con información, alianzas conjuntas con entidades de control por ejemplo con la Procuraduría. Por ejemplo, en el IGA se debe impulsar que se mida el SIGEP. Se debe dar una concientización de la alta gerencia del estado, se debe hacer una asignación de recursos.
- Con los recursos que se tienen se está buscando que modificaciones se les pueden hacer al sistema, cambio sencillos, pero que deben hacerse con prontitud.
- Es estrategia para el Estado pero no cuenta con los recursos. En México llevan 10 años implementando el sistema con más recursos.
- Prioridad. Hojas de vida actualizadas, todo el resto se aplazó.
- Si el SIGEP no muestra resultados no es funcional al Estado y los funcionarios no cambian su percepción.
- Las entidades no le han podido sacar jugo al sistema. La idea es llegar al nivel territorial para capacitar sobre el tema.
- Evaluación del desempeño para incluir estímulos.
- La imagen del SIGEP por parte de los servidores públicos tiene mala imagen.
- Se quiere cambiar la plataforma para hacerla más agradable, facilitar el ingreso.
- Enseñar los beneficios del sistema, en lo que realmente me beneficia usarlo.
- Se está desarrollando un nuevo modelo de evaluación del desempeño.
- Actualizar la hoja de vida genera molestia en los funcionarios públicos. No hay conciencia de la responsabilidad de cargar la hoja de vida.
- Información sobre la declaración de bienes y rentas: esta información se usa para investigaciones en casos precisos y pedida por los organismos de control. Para conocer si ha hecho algún acto de corrupción mientras fue funcionario del Estado. En este caso es una muy buena fuente de información para estos procesos, se ha pensado hablar con la DIAN para presentar una ola declaración de todo. A diario llegan requerimientos sobre el tema.
- En el tema de restitución de tierras se disparó este tema.
- Todo lo que tiene que ver con información garantía la transparencia en el seguimiento a personas, de sus movimientos, entre otros.
- Información de hojas de vida e información de bienes y rentas. Análisis de riesgos, tener la posibilidad de generarlos.
- Entidades: que den la información que tienen que aportar.
- El SIGEP se vuelve un mecanismo de control.





7. Entrevista: Empleo Público (Director: Francisco Camargo)

Fecha: 6 de febrero de 2015.

- Que se puede vivir sin el SIGPEP sí, pero es necesario.
- Se mostró en un semáforo como esta cada entidad en el SIGEP, hay que hacer pequeños cambios porque no hay plata. Hay que optimizarlo
- Lo verdaderamente importante del SIGEP es la información para poderla cruzar como en el tema de bienes y rentas (antes no se permitía la operatividad)
- Debe haber una operatividad con unas condiciones; que se respeten las políticas de seguridad y que los desarrollos tecnológicos lo paguen los demás porque no hay plata
- Se debe actualizar la información completa de 100 entidades a nivel nacional, para que después si se puedan sacar reportes en temas de contratistas, formalización del empleo etc.
- Hay contratistas que hacen tareas misionales, hay que repensar la política de empleo.
- El SIGEP como información tiene más futuro que pasado. En aras de contribuir a la Transparencia, es una herramienta para el acceso a la información
- Un corrupto no publica en el sistema de bienes y rentas lo que se robó. No es por ahí la transparencia más bien el cruce de la información entre la DIAN y demás entidades.
- Es una labor policiva que no correspondería al DAFP.
- Desde la perspectiva de la transparencia, hay muchas normas que se han expedido recientemente que no son claras para el servidor públicos, se publica o no los honorarios, la entidad solo publica el decreto de la escala salarial.
- Hasta donde llega el límite del *Habeas Data* que se cruza con la ley de transparencia, es una contraposición de leyes.
- Cuando se publica todo: donde trabaja, información de residencia, familia etc., hay un problema de seguridad y sobre todo si se piensa en un municipio pequeño.
- La exposición de información es sana para la transparencia, pero hay que tener claridad de que sí que no, y nunca pensar en extralimitarse en escenarios policivos
- ¿Cómo debía reformularse la declaración de bienes y rentas para que de verdad sirva?
- Con las cosas que dijo anteriormente, con lo que se debe pedir y que no. Que debía ser información pública y no publica pero que el servidor sepa que esa





información si se va a cruzar con entidades como DIAN, Catastro, Interpol entre otras.

- Hay que darle una mirada más macro al tema de empleo público, donde esta mujeres trabajando, el cumplimiento de la ley de cuotas, cuales es la relación de los cargos directivos en reducción de información índice de desempeño fiscal, donde está la comunidad LGBTI etc., es información a futuro porque el pasado ya no se tiene.
- Que sobra que falta y que es viable. No se puede rearmar el SIGEP, se requiere recursos.
- Mirar portales de Chile, Canadá y España de pronto.
- Empezar por lo que es realmente importante del SIGEP y que es útil para la ciudadanía entendida como eficiencia de la gestión pública.
- Con los datos que se recojan se puede saber cuál es la población Afro que está en el sector, LGBTI entre otras, para poder realizar una buena política pública.
- Es un saludo a la bandera la declaración de bienes y rentas.
- El retraso tecnológico es tenaz,
- En el tema regional: primero hay que terminar el nivel nacional antes de ir a la región porque en municipios no hay funcionarios que ingresen los datos al SIGEP
- La meta de este semestre es tener la información cargada de 140 entidades nacionales.
- Hay una situación difícil dentro de la misma dirección en los quehaceres diarios.
- Se necesita dinero para una planta temporal, se crea solo durante el proyecto. Se necesita que el equipo en general funcione y la plata buscarla ya
- SIGEP: a futuro será un sistema que tiene información relacionada con todo lo que tenga que ver con empleo público
- Hay un problema de calidad del manejo de información de las evidencias cuando se llena el MECI en la dirección de empleo público, pero es un problema ya solucionado.
- Respecto a la democratización de la administración pública. Hay muchos sectores en este tema y todos tienen buenas intenciones pero demasiada articulación se espera armar un mapa de que entidad está haciendo que.
- VB: entiende bien que la función pública jalone las entidades para que sean conscientes del tema de veeduría, pero que tiene que ver con función pública.
- Tiene que ver con la gestión pública, incluye la ciudadanía, porque el trabajo se debe a la ciudanía. Desde esa perspectiva el tema de MECI FURAG va en función de la sociedad.





- Lo que no tiene sentido es que ese tema este en la dirección de empleo público.
 Elsa Yanuba quiere crear un grupo donde incluya este tema y servicio al ciudadano y tenga una mejor lógica.
- Como vas a hacer el tema regional sino tienes con quien
- La idea es aquí coordinar la metodología y todo pero que el trabajo de campo lo hiciera la ESAP.
- Por ejemplo todo eso de veedurías ciudadanos no es que lo tenga que hacer
- Es un rol de generador, la idea no es dictar los talleres. Debe dar las líneas.
- Si se quiere protagonismo es gestión pública participativa, veeduría, hay que oxigenar el equipo con nuevas ideas.
- La Red Nacional de Veedurías debe ser más fuerte con perfiles más altos y con gente de mayor visión, hay que reestructurarla ni siquiera hay un actor clave que lidere
- Se necesita gente buena y plata. El acotamiento no es dejar de hacer cosas sino evolucionar en el rol.

8. Entrevista: Desarrollo Organizacional (Director: Fernando Berrio)

Fecha: 12 de febrero de 2015.

A partir de la reforma constitucional y la difusión de derechos del ciudadano, a partir de esta enorme difusión del derecho ciudadano y el acceso a la información; se empieza el proceso de concientizar al ciudadano de que tiene ciertos derechos y de que hay una estructura estatal encargada de rendir cuentas y explicar sus actuaciones, aquí nace el tema de la democratización de la gestión pública.

Todas las instituciones que conforman el aparato estatal tienen la obligación de satisfacer los servicios que constitucionalmente fueron otorgados al ciudadanos, esto ha generado una altísima demanda de información a todas las instituciones públicas; hay mayor afluencia de solicitudes de información, escrita y telefónica, que desborda la capacidad instalada de las instituciones para poder responder con oportunidad estos requerimientos.

Cuando se sobrepone la oportunidad para contestar puede verse afectado la calidad y completitud de la información que se suministra, si bien hay instituciones donde hay una alta concentración de solicitudes, por no pecar de inoportuno puede sacrificarse calidad y/o completitud. ¿Cómo se puede evitar la repetición de consultas?, aquí en el DAFP se





está trabajando con conceptos marco, para esto se están utilizando este tipo de conceptos en la página web, se hace una difusión normativa (salarios, estructuras, conceptos administrativos, regulación en materia de trámites), están las cartillas y las guías, no obstante eso no implica que el ciudadano o el usuario (instituciones, servidores públicos y ciudadanos) reciba la atención efectivamente.

Por más de que se hagan este tipo de publicaciones, no se puede restringir el servicio directo al ciudadano. Se debe avanzar en la difusión a través de las páginas web, e debe profundizar y publicar todo en la página web, con una página que sea de fácil acceso, una página ara dummies. Estos procesos deben ser reiterativos, así mismo en la medida en que se atienden solicitudes, se van construyendo los conceptos marco, estos son clave para colgarlos en la web y para determinar en las organizaciones los niveles de consulta en las instituciones, el primer nivel debe ser la oficina de servicio al ciudadano, cuando es más compleja la consulta puede escalar a la áreas técnicas en la medida en que requieren una atención diferente.

La DDO maneja un tema delicado que es los proyectos de decreto en materia de estructura y de planta de personal, el DAFP no es dueño del proyecto de decreto, pero debe publicarse cuando ya es un acto administrativo formal, ¿pero quién es el dueño para publicar el estudio técnico? El DAFP asesora emites concepto, pero no es dueña del estudio técnico; en el caso territorial solo se formulan recomendaciones, pero legalmente no pueden emitir concepto.

Cuando se hacen ajustes institucionales, debe tener en cuenta las herramientas que otorga el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, y el sistema de gestión de la calidad que llevan a procesos y a procedimientos, estos sirven para mirar cómo está la organización por dentro. Si se va a modificar la estructura en términos de asignar o variar las competencias, porque hay una nueva mirada de los procesos, esto debe derivar en procedimientos, ¿esos procedimientos internos son los adecuados?, desde la DDO se mira la estructura pero debe coordina con la Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites para efectos de ver cómo afecta esa estructura los trámites internos y externos.

Debe reconocerse que servicios tiene hacia afuera una institución y donde se concentran, con el fin de saber si se le está dando la atención efectiva a la ciudadanía. ¿La mejor manera de organizarse internamente para atender de manera eficiente, eficaz y oportuna un servicio es necesario afectar la estructura o es un tema de procedimiento interno? La organización debe estar pensada en términos de servicio, para ello debe





haber a acompañamiento de control interno y tramites, que afectación hay en los tramites, cal es el MECI, cual es el sistema de gestión de la calidad, depuración de los procesos, entre otros.

Todo esto toma forma cuando se provee la planta de personal, ahí interviene el acompañamiento jurídico, para el tema de incorporación de las personas, nombramientos; por otro lado está el tema del plan institucional de capacitación para ajustar institucionalmente el saber hacer cosas frene a los cambios en los procesos, se deben cerrar las brechas frente a conocimiento y procesos, hay que capacitar la gente en las nuevas forma de gestión, esto es el verdadero ajuste institucional no como tal el decreto.

Si se va a asesorar una institución debe hacerse énfasis en el nivel de participación de los servidores, hay muchas forma de participar, la administración debe ser claro en términos de que se quiere y que se busca, y de esta manera determinar los mecanismos de participación de sus empleados; es una decisión interna de como los vincula al proceso. Lo que el DAFP les pide a las organizaciones, en términos de operación, es constituir un equipo de trabajo conformado por personas competentes, que conozcan la organización y que tengan un grado de decisión en la reforma, ellos determinaran si incorporan trabajadores, representantes de sindicatos, entre otros.

En la medida en que la institución determine el nivel de participación, se reduce el nivel de expectativa o de desconfianza frente a una reforma. Por el lado del estudio técnico que soporta la reforma debe ser de dominio público después de que el decreto sea aprobado. Con respecto a los tema de la Ley de Transparencia, por ejemplo frente a la publicación de salarios, en la página web están publicados todos los regímenes salariales existentes hoy, se tiene la pretensión de que a través del SIGEP se encuentren detalles específicos de la hoja de vida de una persona, hay información que por las condiciones del país, son de carácter reservado, que incluso la Corte Constitucional se ha pronunciado.

Lo que se hace es que se publica la escala salarial, lo que se hace es identificar parcialmente, se publica el directorio de personal y por otro lado encuentra las tarifas salariales, si se hace esta relación puede hacerse la asociación y saber el salario de alguien específicamente, pero no se pone explícitamente. Se está suministrando información, por ejemplo en SIGEP, hay acceso directo para los ciudadanos, se debe avanzar en el registro y actualización de planta de personal en el sistema, se han presentado muchos problemas con las empresas comerciales e industriales del Estado.





Entre más información se tenga publicada en la página web de una entidad, más se reduce el nivel de incertidumbre de la ciudadanía frente a la entidad y disminuye el número de consultas a las instituciones directamente, en la medida en que haya información disponible y hay conciencia en la combinación de datos y proporcionar información. Así mismo es necesario incidir en la construcción de la memoria institucional, con el Archivo General de la Nación se está trabajando en esto, las instituciones deben estar preparadas para desarrolla un proceso de memoria institucional, en el día a día son muy dedicadas pero no se crean memorias de los procesos.

9. Entrevista: Secretaría de Transparencia (Funcionario: Fernando Segura)

Fecha: 16 de febrero de 2015.

Líneas de trabajo: política de transparencia y acceso a la información, comisiones nacional y regionales de moralización, convenciones internacionales y acuerdos en materia anticorrupción y gobierno abierto, denuncias e investigaciones, observatorio de transparencia y anticorrupción. Agrupan los temas misionales de la Secretaría.

Ley 1712 de 2014: DNP, Secretaría de Transparencia, DAFP, Archivo General de la Nación, DANE, MinTic.

La idea es estructurar que obligaciones se derivan de la ley y que entidades podían avanzar, por ejemplo temas puntuales de obligaciones directas, como información mínima obligatoria que exige la ley, como trámites, hojas de vida, etc.

Con el DAFP se identificó que era lo más importante que ellos tenían en ese momento y se identificó el tema de publicación de hojas de vida, porque según la Ley el Departamento es el encargado de hacer la estructura del directorio de todos los funcionarios y garantizar el acceso a información puntual. En el SIGEP ya esta parte de esta información, la idea es que este sea el canal de acceso para la información a las hojas de vida, para septiembre se logró que el SIGEP tuviera una interfaz para que el ciudadano tuviera acceso a la información.

El problema del SIGEP es que queda en manos de los funcionarios y las entidades la información que se carga por ello, esta puede ser parcial, incompleta, lo que pide específicamente la ley no es cargado en el sistema.





Desde la Secretaría se quiere estructurar la política desde tres componentes, la idea es primero, usar el Conpes 167 de 2013 el cual le da vida a la política de transparencia y acceso a la información, segundo, guiarse por las acciones ya dispuestas en este Conpes, y tercero, integrar a los actores líderes de la política. La idea es que las entidades sigan esta ruta

- Definición de lineamientos (decretos, guías y manuales)
- Acciones de capacitación, sensibilización y acompañamiento.
- Monitoreo y evaluación.

La idea no es crear actividades exclusivas para la Ley de Transparencia, sino lograr complementar lo que tiene con el enfoque de Ley de Transparencia, ya se tendría una ganancia. No es inventar nueva cosas sino complementar lo que estas entidades ya tienen a la luz de la Ley.

Centrándonos en la función pública específicamente, esta tiene varias responsabilidades respecto a la ley, frente a los lineamientos, ya se ha avanzado en un decreto en donde se han dado orientaciones sobre en qué caso se cumple con la obligación de SIGEP, de publicar información, en qué casos el SUIT, como deben publicar las entidades entre otras.

Ya se ha empezado a trabajar con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, ya se hizo la actualización en los temas de transparencia y acceso a la información, el DAFP debe identificar, por ejemplo en el tema de rendición de cuentas, como se compagina con la Ley de Transparencia, en los temas de capacitación, acompañamiento y sensibilización, en que aspectos se puede fortalecer el tema de la ley, si el acompañamiento se va a hacer en trámites, en SIGEP, se van a hacer mejoras en los sistemas de información, como se pueden complementar a la luz de las necesidades y obligaciones de la Ley.

Uno de los problemas se evidencia en que la Ley de Transparencia tiene muchos sujetos obligados que no están en el rango de trabajo del DAFP, como partidos políticos, empresas industriales y del Estado o privados que cumplen funciones públicas y ya no es tan claro el rol de la función pública, que hacer en los casos de que este tipo de entidades pida asesoramiento a la entidad, debe definirse y revisarse hasta donde llega el DAFP en la definición de lineamientos, en el tema de definición de estrategas de acompañamiento, capacitación y sensibilización, y en materia de monitoreo, tanto para los sujetos obligados que son usuarios del Departamento, como aquellos que contempla





la Ley de Transparencia, porque hay vacíos por ejemplo sobre quien le da lineamientos a los partidos políticos, para hacer su directorio de funcionarios o publicar sus servicios, como no usa el SUIT quien lo orienta.

El trabajo que se tiene actualmente es definir, uno, definir de lo que tienen como e complementa y se adapta al discurso de la Ley de Transparencia, que cuando se hable de SUIT no se hable por trámites y servicios efectivos, sino porque el canal de acceso a información de los trámites es el SUIT, lo mismo con el tema del SIGEP, como hacer la que información que esta consignada en el sistema, sea realmente accesible y de utilidad, porque como está actualmente no permite que tú puedas sacar formato de datos abiertos, en este tema hay inconvenientes con la información de estructura y asignación salarial, hay que garantizar que la herramienta permita acceder a esta información desde cualquier punto de vista, y que sea amigable para el ciudadano, se debe mejorar la estrategia para mejorar el acceso a esta información y como se va a complementar. También debe tenerse en cuenta el mejoramiento de las herramientas para que cumplan con estándares de seguridad, y a futuro de permanencia, sostenibilidad y disponibilidad.

La idea es que el DAFP pueda definir estrategias en cada una de las líneas, y armonizar en que temas se va a realizar un trabajo conjunto, pero no hay mucha claridad en como el tema de Ley de Transparencia los involucra.

Este año la Secretaría de Transparencia va a hacer acompañamiento a unos sectores específicos y priorizados (entidades en minas, salud, educación y posconflicto, que incluye defensa, agricultura e inclusión social), se va a hacer acompañamiento en temas básicos de la Ley, transparencia activa, respuesta a solicitudes, organización de información. Con la Unión Europea se van a hacer unas guías para facilitar la implementación de la Ley, dando un paso a paso para hacer los instrumentos de gestión de información que pide la Ley, la idea es hacerlo de la mano con las entidades líderes, ya que facilita el tema del despliegue territorial, pero igualmente este año se va a hacer un pilotaje con una firma para pensar el modelo de abordaje de la ley en el territorio, que debería activar una entidad territorial para poder cumplir con los mínimos exigidos según tipo de municipio, entidad y poder hacer una prueba en algunos municipios.

De la Unión Europea se va a financiar las guías, un plan de capacitación estratégico que involucre a los sujetos obligados y nos diga de acuerdo a sus competencias en que temas debería liderar los procesos de capacitación, se va a hacer un inventario de sujetos obligados de la Ley, se tiene los 5 grupos en general pero no el inventario detallado. La idea no es que todo el tiempo las entidades tengan que estar trabajando con la Secretaría





de Transparencia pero que contemplen la Ley, que tengan indicadores para medir la ley en territorio, por ejemplo, que si van capacitar en SUIT cuáles son los temas de este que la ley tiene en cuenta, así con MECI, entre otros.

DANE: debe implementar la Ley de Transparencia frente a los datos estadísticos del Estado que tiene, también como promotores del uso de la información del Estado, garantizar que esta información este organizada, estructurada y publicada.

DNP: primero, el tema de servicio al ciudadano, PNSC, definen lineamientos sobre qué deben hacer las entidades para atender a los ciudadanos, cuales son los protocolos, todas las directrices de cómo acceder a la información, tramitar solicitudes, responderlas, de cómo seguir protocolos lo manejan ellos, también tiene toda la estrategia de servicio al ciudadano en conjunto con el BID, para crear centros integrados de servicio. También lidera el tema de Colombia Compra Eficiente, todo el tema de acceso a información de contratación pública y transparencia en la contratación tiene que ver con el DNP.

Las entidades no tienen claro cuáles son sus responsabilidades y obligaciones frente a la ley, Archivo General de la Nación y MinTic, pero si se logra que cada entidad genere conciencia de la importancia del tema, monitoreo y acompañamiento en donde el tema de transparencia esté involucrada. El DAFP tiene que saber que hacen ellos para cumplir con la ley como sujeto obligado y que hacen como entidad líder de política; la idea es que los lineamientos se den en conjunto, como pasó con el Decreto 103, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión también se ha ajustado de la mano con ellos, la idea es entender como lo que la entidad hace contribuye al tema de transparencia, si esto se tiene claro en el discurso, se va a reflejar en las capacitaciones y estrategias de acompañamiento.

¿Cómo sensibilizar a los sujetos obligados de la Ley para que sepan sus responsabilidades y competencias?

La función pública como dueños de la política de empleo público deben dar directrices sobre los temas en los que las entidades deben capacitarse y como dueños de la estrategia de capacitación como cabeza de sector y tienen a la ESAP involucrada en esto. El problema es que la ESAP trabaja de manera autónoma y desarticulada con el DAFP, y ha definido como funcionan las regionales, en que capacitan, pero no ha sido clara una estrategia de capacitación liderada por la función pública, que es la encargada de determinar qué es lo que requiere fortalecer el Estado en materia de formación. No se





ve el liderazgo de la función pública en este sentido, y este apoyo se necesita para divulgar la Ley de Transparencia en las regiones.

10. Entrevista: Secretaría de Transparencia (Funcionaria: Mónica Rueda)

Fecha: 10 de marzo de 2015.

Uno de los principales problemas para consolidar una coordinación es la falta de mecanismos para avanzar en el proceso debido a que cada vez hay más contactos diferentes y una duplicidad de esfuerzos

En ese momento se está haciendo un seguimiento a los compromisos y convenios de lucha contra la corrupción y la cultura de la legalidad en las que Colombia se ha suscrito con el fin de mirar sus avances y/o dificultades en el proceso

¿Hay algún cronograma de trabajo con el DAFP? ¿Cuál es el rol de Secretaría de Transparencia?

El rol principal de la secretaría es jalonar todo el tema de recomendaciones de la convención interamericana de Naciones Unidas, se está promoviendo con base a la información que promueve la ONU, de igual forma, se está identificando con órganos de control los temas prioritarios y estratégicos para el Gobierno Nacional

¿Cómo operan? ¿Cómo escogen con que entidades trabajan?

En esa ronda que hablaba anteriormente sobre Naciones Unidas se trabaja prioritariamente, en estos momentos, se está trabajando con los órganos superiores de control para revisar el tema de corrupción. Este grupo está conformado por Fiscalía, Procuraduría y Contraloría, el proceso está en su etapa final y está por finalizar.

Sigue la ronda número 4° en donde se van a analizar temas de meritocracia y contratación, con el propósito de dar apoyo en el proceso, por ello se va a contar con el DAFP para que estén incluidos desde el principio, puesto que se debe dar es un trabaja interinstitucional

El objetivo de la Secretaría es que las entidades se apropien de recomendaciones y demás, se deben incluir en el proceso para crear un sentido de pertenencia.





En el siguiente proceso se van a tener en cuenta los temas de prevención, compra eficiente y otros que interesan para la alianza del Gobierno Abierto.

En cuanto a la Alianza de Gobierno Abierto, hay que trabajar entre todos los organismos, tener claridad en las tareas, tener temas estratégicos y realizar una coordinación con la sociedad civil.

Se debe designar en cada una de las entidades un encargado de realizar la tarea con el fin de siempre tener un punto de conexión

Hasta el momento, no hay un plan ni en conjunto para la Alianza de Gobierno Abierto, se tiene es una mesa piloto para mirar cómo hacerlo, se va a realizar durante la otra semana. Dentro del desarrollo de esa mesa piloto se estipulan unos compromisos que tienen metas y se mira si las entidades se pueden comprometer o hasta qué punto.

Se tiene claridad de que se quiere hacer y cómo se hacen mesas y talleres, hay una versión, hay una propuesta, pero ¿cómo identificar desde el PND los temas estratégicos?

Quedo una recolección en el cual se deben identificar los temas prioritarios y estratégicos, como salud, educación, medio ambiente, justicia e inclusión social, se realizó a través de un sondeo con focalización.

Territorialmente no se trabaja con ninguna entidad.

Se ha tenido un acercamiento con MinTic, Función Pública, DNP y Min Interior. La idea es que cuando se unifiquen compromisos va haber una entidad responsable, si se quiere jalonar unos temas, Secretaría entraría a hacerlo.

Aquí lo importante es que las entidades deben apropiarse de los compromisos, la responsable es la entidad, Secretaría solamente haría el ejercicio de seguimiento.

En el tema de cultura de la legalidad / cultura de la integridad, se debe diseñar e implementar rutas innovadoras para el tema de prevención apoyando al Min Educación, sin embargo no se ha podido dar la coordinación, debido a que no hay una división de tareas y ellos están solos con esa labor. Por lo cual es espera hacer un instrumento o herramientas en apoyo con Función Pública que sirva para que cualquier persona pueda implementar ya sean estudiantes o servidores públicos. (Pero está en proceso de contratación)





En conclusión con ese tema, las entidades están divididas con sus propias tareas y no hay coordinación, hay un activismo puro.

¿Qué hay que priorizar?

Todo lo anterior que mencione, son ejercicios prioritarios que hay que hacerlos, el punto de entrada es que alguien que se encargue en especial del tema y tenga conocimiento sean quien lleve a cargo la coordinación, puesto que tiene el conocimiento y el diseño de los temas.

Otro de los problemas es que se quedan decisiones en el nivel medio y el directivo no las conocen deben haber mecanismo de conexión con claridad en las decisiones que se toman para poder avanzar en acciones.

En meritocracia ¿Cuál sería a ruta?

Construir una especie de protocolos para que se institucionalice un poco y a partir de allí se sabe en qué momento, que se requiere y que no es novedoso, ya se sabe que debe haber una persona responsable.

II. Entrevista: Secretaría de Transparencia (Funcionarios: Albert Cuesta, Iván Casas, Martha Ortega)

Fecha: 10 de marzo de 2015.

Con Función Pública existe varios puntos de conexión en: Control interno, FURAG (Preguntas relacionadas con ley de trasparencia, rendición de cuentas y PAAC) componentes de los Planes Anti-corrupción, rendición de cuentas y control social (formación).

En cuanto a la promoción de control social, se articula bajo la red institucional de veedurías por lo que hay que mirar su efectividad, no se ha consolidado ese tipo instancia. Sin embargo, el tema de rendición de cuentas es difuso debido a la normatividad, por lo que la ley no es clara.

En cuanto a los *Planes Anticorrupción* se da competencia a Secretaría de Transparencia con la ley 1774 de 2011, se deben dar estrategias anti-tramites, se debe mejorar la





rendición de cuentas, se debe dar una atención al ciudadano (DNP) consolidando mesas técnicas para llevar a cabo una concertación. El mapa de riesgos con el que debe contar se tomó de la metodología de función pública. Pero no se tuvo en cuenta impacto y prioridad.

Con la metodología que se adoptó, se definió en conjunto una sola para armonizarle la vida al servidor público.

Los planes de anti-corrupción que existen actualmente, se les está haciendo un seguimiento cuantitativo para saber cuántos existen y posteriormente hacer un seguimiento cualitativo para revisar que no solo sean un simple Check List.

Se está en la construcción de una metodología única pero todavía hay una desconexión debido a las múltiples tareas.

En el Observatorio de Secretaría de Transparencia se definió un indicador a partir de la información del FURAG para efectos de articularlo con la revisión de los planes para sacer un solo informe a la ciudadanía.

Hasta el momento los que se han revisado incumplen con el mapa de riesgo debido a que no siguen la metodología o simplemente la copia tal cual.

Respecto al aplicativo que por ley corresponde a Secretaría y a Función Pública pero se debe dar un diseño e inversión de recursos. Por el momento se debe hacer un plan conjunto de cómo hacerle seguimiento

Se debe dar un trabajo desde lo Nacional para dar un acompañamiento básico, dado que Secretaría no tiene la obligación de hacerlo en territorial pero lo está haciendo. Se propone que el FURAG este en lo territorial para que exista una armonización de todo.

En cuanto al tema de *rendición de cuentas y control social*, se hizo en conjunto el Manual Único de Rendición de Cuentas, lo que se quiere es cambiar el enfoque que tiene Función Pública en cuanto a la promoción de rendición de cuentas.

Se quiere hacer un evento en el cual se digan las experiencias distintas en rendición de cuentas, debido a que han cambiado y se debe implementar más las herramientas digitales.

A pesar de lo que dice el manual depende del contexto de la entidad. Puesto que en todas las entidades cambia, por ejemplo en el tema de Internet. Hay que mirar el tema





de calidad de los ejercicios de la rendición de cuentas a través del indicador del observatorio de las respuestas que se dan en el FURAG.

Se va hacer una consultoría con CapStone del Externado para mirar si lo que se pone en el FURAG es cierto o no, puesto que en algunas entidades no hay capacidad técnica ni operativa para llenar este tipo de formularios.

Uno de los problemas con función pública es que hay inflexibilidad en muchos temas, aunque en otro hay flexibilidad para realizar muchas cosas y fluyen las reuniones en otros son muy reservados.

También se puede observar la debilidad presupuesta que tiene la entidad, pero ellos son recursivos y buscan fuentes de financiación pero en realidad el impacto es limitado.

En cuanto al tema del SIGEP, es un sistema muy engorroso, lo mismo de declaración de rentas, hay muchas quejas y no es fácil poder llenarlo. Se priorizaría lo de la hojas de vida. En general el FURAG y SIGEP son sistemas complicados por la cantidad de elementos con los que cuenta y se debe llenar.

En *control interno*, se ha trabajo para estructurar el proceso de los jefes de control interno, se están realizando reuniones para mirar el rol que deben tener los jefes y las oficinas en todas las entidades.

La siguiente etapa de este proceso es la de publicidad, en aras de empoderar el rol de los jefes y que exista un contacto directo con las altas instancias. Se hizo una encuesta al jefe de control interno para mirar su relación con la entidad y su capacitación.

¿Cuál se debe profundizar?

Se deben profundizar los temas de rol de los jefes de control interno en las entidades, aclarar y unificar las funciones de control interno y mirarlo en el orden territorial.

Respecto a las comisiones de moralización, el DAFP no hace parte, sin embargo vale la pena mencionar que el CONPES 167 y la Comisión van en la misma línea de focalización, puesto que el objetivo principal es el fortalecimiento institucional.

Hay una diferencia con la Red de Apoyo a Veedurías y las acciones de la comisión, hay duplicidad de las mismas leyes. Uno de los problemas de la Red de Apoyo es que las decisiones quedan en un nivel medio y la comisión si tiene un diseño institucional en el nivel alto.



