FIIAPP
COOPERACIÓN ESPAÑOLA

Proyecto financiado
por la Unión Europea

ACTUE
Colombia
Proyecto Anticorrupción y Transparencia
de la Unión Europea para Colombia

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA CAPACIDAD COLOMBIANA PARA AUMENTAR LA TRANSPARENCIA Y LA INTEGRIDAD
(DCI-ALA/2013/330-003)

LINEA ESTRATEGICA: ACCIÓN SECTORIAL
LINEA DE ACCIÓN: CULTURA DE LA INTEGRIDAD

EXPERIENCIA DE LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RUTAS DE INTEGRIDAD.

En este documento se describe y analiza el proceso de implementación de las Rutas de Integridad en la Secretaria de Educación del Distrito-SED. El documento incluye el diagnóstico de la entidad en temas de transparencia e integridad, la metodología de implementación, principales resultados de la implementación y recomendaciones a la entidad para continuar usando la herramienta pedagógica.

AUTOR: DIS-Dopp

FECHA: Noviembre 2017

Cláusula *ad cautelam*, aclaración y exoneración

Este documento se ha realizado con ayuda financiera de la Unión Europea. Las opiniones expresadas en él no reflejan necesariamente la opinión oficial de la Unión Europea.

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN 4

2. CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD. 6
   2.1. Análisis de transparencia de la entidad. 6
   2.1.1. Resultados de la investigación con grupos focales, entrevistas y links de transparencia. 6

2.1.1.1. GRUPOS FOCALES 6
   2.1.1.2. Entrevistas semiestructuradas 7
   2.1.1.3. Resultados análisis del estado actual de la entidad en temas de integridad, transparencia y sentido de lo público. 8

3. METODOLOGÍA. 11
   3.1. Objetivos del proceso de implementación de las Rutas de Integridad. 11
   3.2. Metodología de los talleres de implementación de las Rutas de Integridad. 11
   3.3. Metodología de los planes de acción. 13
   3.3.1. Proceso de desarrollo, implantación y asesoramiento de los planes de acción. 13
   3.3.2. Metodología para el asesoramiento a los planes de acción. 15
   3.3.3. Metodología para la definición de los planes de acción. 15
   3.4. Metodología del proceso de evaluación y sostenibilidad. 16
   3.4.1. Evaluación satisfacción y condiciones de la experiencia CINEP/PPP. 17
   3.4.2. Evaluación Experiencia Pedagógica CINEP/PPP. 17
   3.4.3. Evaluación de comportamientos. 18
   3.4.4. Evaluación Implementación Rutas: Percepción Área Funcional. 18
   3.5. Guía pedagógica de los talleres de implementación de las Rutas de Integridad. 20

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN. 28
   4.1. Definición y descripción de la metodología y contenido (*). 28
   4.2. Proceso selección de participantes. 29
   4.3. Organización y desarrollo de los talleres. 30

5. LECCIONES APRENDIDAS 33
   5.1. FODA. 33
   5.2. Aprendizajes. 35
   5.3. Recomendaciones. 37

6. PLAN DE ACCIÓN. 39
   6.1. Propuesta para promover las Rutas en la SED. 39
   6.2. Plan de Acción para el futuro de las Rutas en la SED. 40

7. BIBLIOGRAFÍA 42

1. PRESENTACIÓN

El Gobierno de Colombia ha hecho importantes esfuerzos por poner en marcha un marco regulatorio para hacer frente al problema de la corrupción considerado en el Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014. El CONPES 167 de 2013 constituye el marco general de actuación para la implementación de la Política Pública Anticorrupción (PPIA). En este documento CONPES se define promover la integridad y la cultura de la legalidad en la sociedad, a partir de reconocer los escasos resultados en este aspecto, señalando que si bien es el Estado quien debe articular el trabajo conjunto alrededor de la lucha contra la corrupción, a través de sus políticas y programas, es transversal a todo este proceso el posicionamiento de valores y principios relacionados con la promoción de la integridad, en la ciudadanía, en los servidores y servidoras públicos y demás actores sociales.

El Proyecto Anticorrupción y Transparencia de la Unión Europea para Colombia-ACTUE Colombia, financiado por la Unión Europea e implementado por la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), ha apoyado a la Secretaría de Transparencia a través de la contratación de una asistencia técnica para el "*Diseño y pilotaje de Rutas de la Integridad innovadoras para la promoción de la cultura de legalidad*". En mayo de 2015 fue adjudicado al Centro Nacional de Investigación y Educación Popular/Programa por la Paz (CINEP/PPP) el diseño conceptual y temático de tres rutas dirigidas a las siguientes poblaciones: estudiantes de 9°, 10° y 11° y su comunidad educativa, estudiantes de universidades, y servidoras y servidores públicos, las cuales están acompañadas por una multimedia que se encuentra disponible en el Observatorio de Transparencia y Anticorrupción:

http://www.anticorrupcion.gov.co/Paginas/enrutate-transparencia.aspx.

Las Rutas son un proyecto que ofrece una pedagogía en la que a partir de actividades, herramientas y talleres, el público objetivo puede informarse, reflexionar y proponer formas de construir y cuidar lo público. Su objetivo es ofrecer a los y las caminantes de la ruta, una experiencia que parta de la acción individual a la colectiva para desarrollar un acercamiento informativo, reflexivo y propositivo a la integridad, la transparencia, y el sentido de lo público; con una en la perspectiva de construcción de la paz. Las Rutas cuentan con una caja de herramientas multimedia didácticas y brinda elementos concretos para ampliar y profundizar las experiencias en el recorrido.

Actualmente, el Proyecto ACTUE Colombia y la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, en acompañamiento del Departamento Administrativo de la Función Pública (Función Pública) están liderando el impulso estratégico para la implementación de las Rutas de Integridad en espacios e instituciones que permitan generar un proceso sostenible, la apropiación de las mismas por las instituciones seleccionadas y su pilotaje. Para este proyecto se cuenta con la colaboración de DIS-Dopp.

El objetivo del presente proyecto es: "**acompañar técnicamente a las instituciones seleccionadas en la implementación, incorporación y evaluación de las Rutas como herramienta de formación, reflexión y apropiación de principios y comportamientos asociados con la integridad, la transparencia y la valoración de lo público. Paralelamente, se pretende formar servidoras y servidores públicos, dentro de los cuales se cuenta con docentes de instituciones públicas de orden nacional y**

territorial, como facilitadores y facilitadoras en el uso y promoción de las Rutas de Integridad".

DIS-Dopp es una sociedad colombiana, constituida por dos organizaciones (Organización DIS SAS y Dopp Consultores) con positivas y extendidas trayectorias empresariales, que presta servicios de consultoría en gestión integral y responsable del talento humano en organizaciones públicas y privadas. Es una compañía experta en el diseño y desarrollo de Metodologías de Programas de Capacitación, Cambio Cultural, etc., así como en la implementación y evaluación de dichos programas.

El presente documento, y sus correspondientes anexos, analizan y describen el proceso realizado en la Secreteradía de Educación Distrital de Bogotá, en adelante SED, en el desarrollo y evaluación de los talleres de implementación de las Rutas de Integridad en la entidad.

Los principales hitos incluidos en este proceso y que se describen en este documento son los siguientes:

- ✓ Descripción breve del proceso de organización y desarrollo de los talleres de implementación de las Rutas de Integridad en la entidad.
- ✓ Lecciones aprendidas, propuestas y plan de acción para continuar la promoción y la institucionalización de las Rutas en la entidad.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD.

2.1. Análisis de transparencia de la entidad.

2.1.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CON GRUPOS FOCALES, ENTREVISTAS Y LINKS DE TRANSPARENCIA.

El análisis en temas de transparencia, integridad y sentido de lo público de la SED se hizo por medio de grupos focales, entrevistas e indagación en la página web, en donde se puede analizar qué es lo que está abierto al publico, y así establecer la situación actual en relación a estos temas.

2.1.1.1. Grupos Focales

En primer lugar, los grupos focales realizados se encuadran dentro del diagnóstico básico de la situación actual de cada entidad en temas de integridad, transparencia y sentido de lo público, siendo un insumo importante para definir la metodología de los talleres de la implementación de las Rutas. Cabe mencionar que "los grupos focales son una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador. Se han dado diferentes definiciones de grupo focal; sin embargo, son muchos los autores que convergen en que éste es un grupo de discusión, guiado por un conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente con un objetivo particular (Aigneren, 2006; Beck, Bryman y Futing, 2004)". El grupo focal se centra en la interacción dentro del grupo, la cual gira alrededor del tema propuesto por el investigador; además, los datos que se producen se basan en la interacción (Powell et al., 1996 citado por Gibb, 1997).

Los objetivos del Grupo Focal fueron:

- Conocer que está haciendo la entidad en temas de transparencia, integridad y sentido de lo público.
- Analizar las prioridades de la entidad en temas de riesgos de transparencia, integridad y sentido de lo público.
- Identificar claves que faciliten el éxito del proceso de implementación de las Rutas de la Integridad, la Transparencia y el Sentido de lo Público en la entidad.

Para el desarrollo del grupo focal en cada entidad, DIS-Dopp propuso y realizó técnicas creativas grupales bajo la técnica *writing*, con el objeto de dejar evidencias de lo aportado por los y las participantes. De igual manera, se conservó el registro en audio de todas las sesiones, archivos que reposan en la carpeta de documentación del proyecto.

Del analisis de los aportes obtenidos en los grupos focales, se extraen las siguientes conclusiones:

- ✓ Los y las participantes mostraron divergencias y asimetrías en el acceso a la información y un estado de ánimo de cierta desmotivación en temas de transparencia e integridad. Esto puede ser debido a que conocen la normativa y las herramientas existentes aunque reconocen desinterés en su aplicación.

- ✓ No existen antecedentes significativos en este tipo de procesos de formación. Razón por la cual, representa una gran oportunidad, en especial para llegar a la mayoría de funcionarios que se encuentran en situación de provisionalidad.

- ✓ Los y las participantes comentan que no existe liderazgo ni compromiso de los niveles directivos para transformar los temas de integridad y transparencia en cultura. Esta falta de liderazgo hace que no haya compromiso ni sensibilización en los y las profesionales de la entidad.

- ✓ Se necesita involucrar de manera decidida a los niveles directivos de las entidades, pues se reconoce que esto resultaría definitivamente en un factor de éxito en el proceso.

- ✓ Existe poca participación en estos temas debido al exceso de trabajo y que no se le da sostenibilidad a los grupos creados para estos temas.

- ✓ Existe poca confianza en la entidad en la transparencia de los procesos de promoción interna y de acceso a los niveles directivos. Para los y las participantes del grupo focal se debería valorar más la meritocracia a través de la medición del cumplimiento de objetivos y de valores.

- ✓ Se recomienda que, en el marco de la implementación de las rutas, se genere una instancia o espacio para el reconocimiento de los servidores que han estado y siguen comprometidos con el desarrollo de este tipo de procesos. Dicho reconocimiento operaría como un incentivo y un estímulo para otras personas que podrían estar interesados en asumir un liderazgo a partir de ahora.

2.1.1.2. ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

En el marco del proceso de construcción de dicho diagnóstico, se realizaron cuatro entrevistas en la entidad, de una duración aproximada de 30-45 minutos cada una. En dichos espacios participaron servidores públicos de distintas dependencias, siendo en su mayoría del nivel directivo.

Los objetivos de las Entrevistas Semiestructuradas en este proyecto fueron:

- ➢ Complementar la información obtenida en el análisis de la documentación de la entidad y profundizar en los resultados obtenidos en el Grupo Focal.
- ➢ Analizar las prioridades de la entidad en temas de riesgos de transparencia, integridad y sentido de lo público.
- ➢ Identificar claves que faciliten el éxito del proceso de implementación de las Rutas de Integridad en la entidad.

Para el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas en la SED, DIS-Dopp propuso y realizó técnicas abiertas de conversación, con el objeto de fomentar el compartir de la información por parte de los entrevistados, en un ambiente tranquilo y ameno. De igual manera, se conservó el registro en audio de las entrevistas, archivos que también reposan en la carpeta de documentación del proyecto.

Las principales conclusiones extraídas de las entrevistas son las siguientes:

- ✓ Las entrevistas mostraron alineamiento en el nivel directivo, pero notables divergencias con respecto a las opiniones y percepciones compartidas por los funcionarios en los grupos focales.

- ✓ Son abundantes los espacios que se han generado por iniciativa de la alta dirección de la entidad, en diferentes administraciones. De igual manera, se percibe un compromiso de la actual administración con estos temas. El hecho de que haya importantes antecedentes permite tener una mayor probabilidad de recoger prácticas probadas y evaluadas como exitosas en el mismo seno de la entidad. Aunque las personas entrevistadas solicitan una mayor involucración por parte de los directivos.

- ✓ Contrastando la información obtenida en los grupos focales con aquella obtenida en las entrevistas semiestructuradas, se percibe que la percepción de los directivos es en general más positiva que la de los profesionales responsables de desarrollar los procesos de promoción de la integridad, la transparencia y sentido de lo público.

- ✓ Las personas entrevistadas resaltaron la importancia de llevar estos procesos no solo al interior de las entidades, sino a los espacios de relacionamiento con los grupos de interés, y en especial con la ciudadanía.

- ✓ En los últimos años en la SED se ha trabajado estos temas, aunque por falta de continuidad y sensibilización, hay desconocimiento entre los y las profesionales de la entidad.

- ✓ Para las y los entrevistados, existe apatía entre el personal funcionario de la entidad, no le dan importancia a los temas de integridad, transparencia y sentido de lo público.

- ✓ En los talleres, habría que dar prioridad al aprendizaje de la importancia del cumplimiento normativo y del compromiso, a romper paradigmas de la costumbre y a interiorizar el PAAC.

2.1.1.3. RESULTADOS ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE LA ENTIDAD EN TEMAS DE INTEGRIDAD, TRANSPARENCIA Y SENTIDO DE LO PÚBLICO.

Para la elaboración del diagnóstico, se recolectó información oficial, logrando un nivel suficiente e inclusivo, pues se consultaron fuentes de las diferentes áreas y dependencias que tienen responsablidades específicas en relación con los temas objeto de estudio. La metodología utilizada combinó diversas fuentes de información, de tipo cuantitativo y cualitativo, y como complemento a este diagnóstico, se han tenido en cuenta los resultados obtenidos en los grupos focales y en las entrevistas a directivos. Luego de una exhaustiva búsqueda investigativa y análisis se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones:

- ✓ La SED ha realizado importantes avances para dar cumplimiento a las normatividad y otras directices en materia de transparencia, integridad y anticorrupción. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en aspectos específicos tales como (i) la publicación de información actualizada sobre la política de gestión documental; (ii) el fortalecimiento de los procesos de rendición públicas de cuentas, en todos las fases consideras por el CONPES 3654 de 2010 y el Manual Único de Rendición de Cuentas; (iii) el acogimiento de la metodología para identificar y gestionar riesgos de corrupción, y en particular con respecto al levantamiento de los mapas de riesgos de corrupción en el formato establecido; (iv) el desarrollo de acciones efectivas que apunten a la

apropiación de los valores y principios institucionales y otras directrices asociadas a las políticas de gestión ética, entre otros.

- ✓ El análisis de la información documental corrobora las percepciones y opiniones expresadas en los grupos focales y entrevistas, en el sentido de que se cuentan en su mayoría con los instrumentos de gestión para abordar las temáticas tratadas. El reto parece entonces mejorarlos (y en algunos casos actualizarlos) y poner mucho esfuerzo en su apropiación, con miras a que los servidores públicos entiendan su utilidad y sean capaces de traducirlos a acciones y decisiones prácticas, en el día a día del quehacer institucional.

- ✓ Otro aspecto que llama la atención, y en el cual se pueden hallar oportunidades de mejora significativas, hace referencia al desarrollo de acciones adicionales (de carácter voluntario) que evidencien el compromiso institucional con la promoción de la transparencia, la integridad y la anticorrupción. Algunos de esas acciones podrían ser la suscripción de acuerdos de gestión con metas específicas para el impulso de estas temáticas por parte de los directivos de las entidades, la publicación voluntaria de las declaraciones de bienes y rentas, la generación de espacios de trabajo con grupos de interés para abordar de manera puntual estos temas, etc.

<u>Recomendaciones</u>:

- ✓ Fortalecer las estrategias para dar cumplimiento a las directrices de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información pública.

- ✓ Revisar y acoger en las entrategias de rendición de cuentas las directices del CONPES 3654 de 2010 y del Manual Único de Rendición de Cuentas.

- ✓ Considerar y acoger las orientaciones que para la Gestión Ética tiene el Departamento Administrativo de la Función Pública en su Modelo de Gestión Ética para Entidades del Estado.

- ✓ Ajustar las matrices conforme a la metodología DAFP y Secretaría de Transparencia, y en particular, incorporar el formato para el levantamiento de los mapas de riesgos de corrupción (ver imagen a continuación):

Tabla 12. Matriz del Mapa de Riesgos de Corrupción

Mapa de Riesgos de Corrupción																	
Entidad:																	
Identificación del riesgo				Valoración del Riesgo de Corrupción											Monitoreo y Revisión		
				Análisis del riesgo			Valoración del riesgo										
				Riesgo Inherente				Riesgo Residual			Acciones asociadas al control						
Procesos/Objetivo	Causa	Riesgo	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Zona del riesgo	Controles	Probabilidad	Impacto	Zona de riesgo	Periodo de ejecución	Acciones	Registro	Fecha	Acciones	Responsable	Indicador

Fuente: DAFP y Secretaría de Transparencia (2015), "*Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción*", disponible en http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/guia-gestion-riesgo-anticorrupcion.pdf, pp.27

- ✓ Fortalecer las estrategias y mecanismos de participación ciudadana, pues si bien se reconoce que existen importantes instancias para el relacionamiento con los grupos de interés y la ciudadanía, éstos no han logrado constituirse en una estrategia integral y capaz de visibilizar el compromiso que tienen las entidades con la promoción de la transparencia, la integridad y la anticorrupción.

- ✓ Aprovechar la capacidad que tienen los grupos territoriales para impulsar actividades relacionadas con las temáticas en cuestión.

- ✓ Establecer los enlaces inexistentes y reestablecer los que se encuentran rotos, para facilitar el acceso a la información relacionada con los datos abiertos y planeación.

- ✓ Fortalecer el compromiso con respecto a la implementación del PAAC, con miras a mejorar su porcentaje de avance, haciendo un énfasis en particular en las acciones y componentes más resagados.

- ✓ Dar un impulso decidido al proceso de actualización del Código de Ético y Buen Gobierno, pues se percibe como necesario tener un instrumento que responda al contexto actual, el cual difiere de lo que era la realidad de la entidad hace 15 años.

- ✓ Se recomienda que el proceso de implementación de las rutas contemple la generación de espacios de conversaciones entre los actores involucrados de los diferentes niveles, como una manera de avanzar hacia el reconocimiento mutuo de los esfuerzos y el deseo común de tener resultados de impacto.

- ✓ Se recomienda considerar, en el marco de la implementación de las rutas, múltiples formas de garantizar la sostenibilidad del proceso (Ej. Incidencia para la institucionalización del proceso, formulación y movilización de recursos para crear un proyecto de inversión, entre otros).

3. METODOLOGÍA.

En este apartado se detallará la propuesta metodológica y pedagógica establecida para el proceso de implementación de las Rutas de Integridad en la entidad. Este proceso está compuesto de: a) talleres de implementación; b) planes de acción; c) herramientas de evaluación y sostenibilidad y d) guías pedagógicas de los talleres.

3.1. Objetivos del proceso de implementación de las Rutas de Integridad.

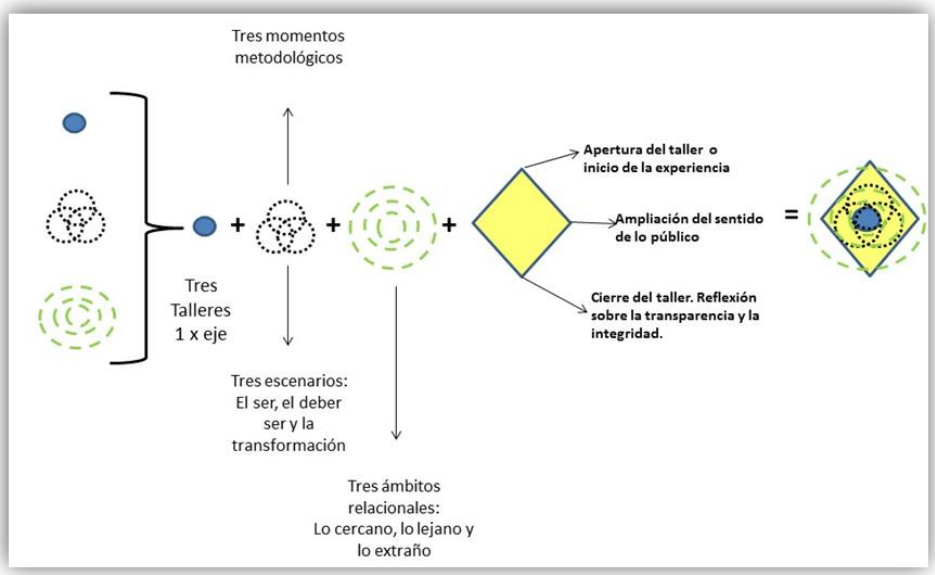
El **objetivo general** de los talleres de implementación de las Rutas de integridad es "***promover su apropiación en los y las profesionales de la entidad para el fortalecimiento de la transparencia, integridad y sentido de lo público***". Este fortalecimiento a su vez facilitará procesos de construcción de la paz en el país.

Este objetivo general se alcanzará si previamente se cumplen los siguientes **objetivos específicos**:

- ✓ Reconocer y ampliar los niveles de conocimiento y comprensión de la cultura de la legalidad y la integridad entre el colectivo de las servidoras y servidores públicos de la entidad.
- ✓ Fortalecer la capacidad de análisis y lectura crítica de la realidad colectiva y del entorno profesional sobre los conceptos de integridad, transparencia y sentido de lo público.
- ✓ Potenciar la capacidad de reflexión, toma de conciencia y de acción de las servidoras y servidores públicos en temas relacionados con la integridad, transparencia y sentido de lo público hacia el interior de la entidad y hacia el exterior, hacia la ciudadanía.
- ✓ Fortalecer actitudes y conductas productivas en la toma de decisiones y en la genarción de acciones, mecanismos y herramientas de intervención innovadoras para prevenir riesgos y prácticas ilegales en el contexto del servicio público.

3.2. Metodología de los talleres de implementación de las Rutas de Integridad.

Los talleres consisitirán en transitar todas y cada una de las cinco paradas de las Ruta de Integridad de las servidores y servidores públicos. Para el desarrollo de esta transición en los talleres, DIS-Dopp propone como **base metodológica** fundamental la ***Experiential Learning***. ***Esta metodología permite la predisposición y asegura el aprendizaje a través de lo vivido o experimentado, a partir de una actividad se genera una emoción que obliga a reflexionar sobre las mejores pautas de comportamiento profesional a seguir***. Para ellos nos basaremos en el sistema de triadas con las que se diseñó las rutas:



El objetivo de esta metodología es formar para la acción, es decir, generar un modelo transformacional orientada a la acción en las personas participantes y en los colectivos de la entidad representados en los talleres. Está probado que esta metodología es clave en el aprendizaje de adultos (andragogía). Esta metodología parte de una toma de conciencia sobre la realidad actual de las personas, el HACER, alineando las expectativas de la organización y de las personas hacia el SER deseable, sensibilizando, entrenando y poniendo en marcha nuevas actitudes, reacciones o conductas en el desempeño cotidiano. Esto significa que las actividades para la implementación de las Rutas Metodológicas Innovadoras privilegiarán en los principios de la andragogía: participación, horizontalidad y flexibilidad.

Para ello, desde DIS-Dopp consideramos que es necesario contar con una metodología eminentemente participativa y práctica. La propuesta metodológica de DIS-Dopp se sustenta en **tres principios**:

Los contenidos de las acciones formativas están perfectamente adaptados a las peculiaridades específicas de las personas participantes en su calidad de profesionales del sector público de Colombia en general, y de cada entidad en particular; (por ello toda la documentación que se aporte estará adaptada a las circunstancias y al lenguaje propio de las administraciones públicas, además de incorporar el enfoque de género).

Para que una persona adulta modifique su conducta buscando un perfeccionamiento, se deben dar simultáneamente dos sentimientos: insatisfacción por algún aspecto de su actuación o resultado, y deseo de encontrar otro camino que aumente su satisfacción personal. Por ello es fundamental una fuerte participación y compromiso de la persona en su propio desarrollo.

Principio de formación-acción

Los métodos que DIS-Dopp utiliza en las acciones formativas pretenden implicar a las personas participantes en actividades que reproducen situaciones cercanas a su realidad profesional y que permiten asumir los valores, los sistemas y las conductas necesarias para un desempeño profesional eficaz; todo ello, con el fin de facilitar la transmisión de conocimientos al puesto de trabajo.

Este modelo permitirá utilizar una serie de **recursos pedagógicos** que están contrastados en personas adultas y aseguran la consolidación de conceptos. Los recursos serán los identificados y detallados en las herramientas multimedia de la Ruta, que se pueden clasificar en:

El proceso de implementación se estructurá en tres talleres de dos días cada uno, en jueves y viernes. El horario del primer taller será de 12 am a 4:30 pm, incluyendo el almuerzo y el segundo día de 7:00 am a 4:30 pm. Para los otros dos, la sesión del viernes se recorta hasta las 3 pm, aunque el almuerzo será simultáneo a la realización de la actividades correspondientes según la guía pedagógica. Las paradas de la Ruta se distribuirán entre los talleres de la siguiente manera:

Taller 1. Presentación del programa de implementación, paradas 1 y 2.

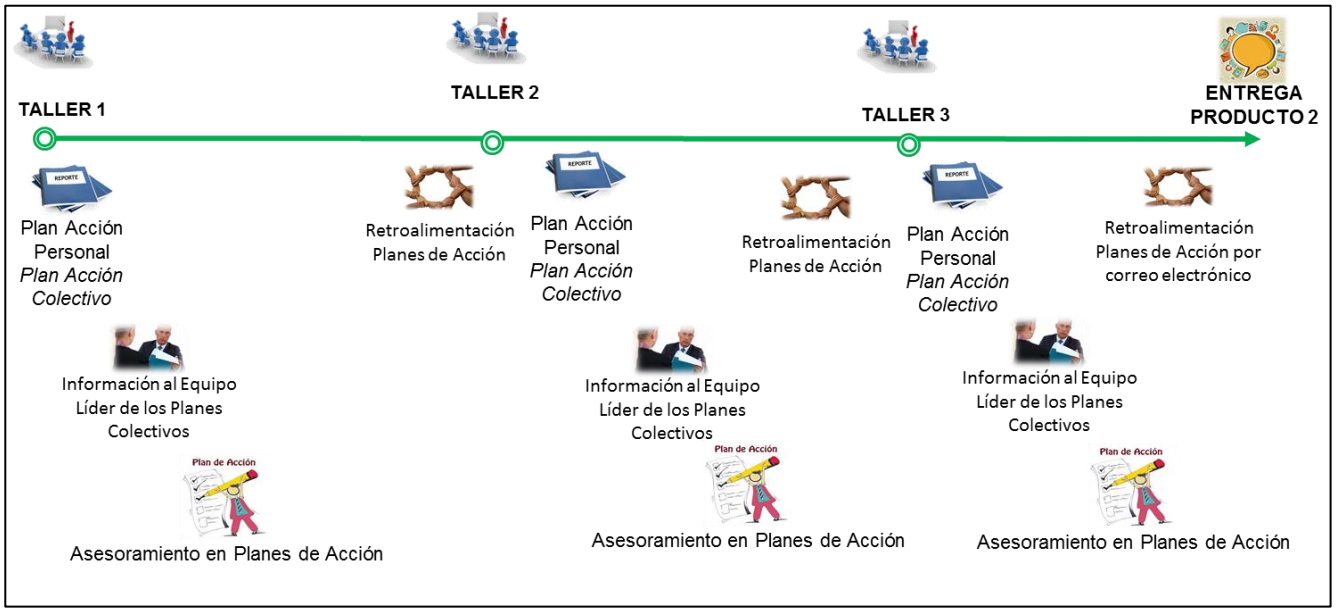
Taller 2. Recordatorio paradas 1 y 2, retroalimentación y seguimiento planes de acción, parada 3.

Taller 3. Recordatorio parada 3, retroalimentación y seguimiento planes de acción, paradas 4 y 5.

3.3. Metodología de los planes de acción.

3.3.1. Proceso de desarrollo, implantación y asesoramiento de los planes de acción.

En la siguiente imagen se muestra el proceso y los momentos de la definición, elaboración y asesoramiento de los Planes de acción:



- ✓ ***Plan de Acción Personal y Plan Acción Colectivo***. Cada participante definirá dos planes de acción:

  1. Plan de acción personal. Cada participante se comprometerá a definir un plan de acción en el primer taller e implementarlo desde ese día hasta un mes después de finalizar el tercer taller. Un plan de acción se puede definir como "*una previsión de intenciones, que se concreta en el compromiso de la aplicación de unas acciones y/o reflexiones concretas, acerca de lo que la persona ha aprendido durante la acción formativa, y que supondrá la introducción de algunos cambios que le permitan modificar algunas aptitudes, habilidades o actitudes en su entorno laboral*". Es decir puede ser un cambio de comportamiento, una acción en la entidad, un documento de reflexión, cambio documental o de protocolo en la entidad, etc. Y no solo referido a su rol de servidora o servidor público, sino también como ciudadano o ciudadana que pertenece a una colectividad y una sociedad.

  2. Plan de acción colectivo. Siguiendo los parámetros indicados en el plan de acción personal, en equipos de 3-5 personas, de la misma área o de distintas, se definirá un plan de acción colectivo en cada taller.

La definición e implementación de estos planes facilitarán la reflexión, el cambio de comportamientos y la transformación cultural en las personas participantes, y por efecto palanca podría generar cambios en los colectivos con los que se relacionan, tanto personales y profesionales, y en la propia entidad. Por ello pueden facilitar la evaluación del HACER de las personas participantes, evaluar sus cambios de conductas y comportamientos.

Los y las participantes de forma paralela a la implatanción de los planes de acción contará con el asesoramiento de DIS-Dopp.

- ✓

Asesoramiento en planes de acción. DIS-Dopp ofrecerá un servicio de tutorización a los y las participantes durante la implementación del plan de acción para la resolución de dudas, facilitar la búsqueda de alternativas ante dificultades y barreras. Para ello se pondrá a disposición los siguientes recursos:

- ✓ ***Información al Equipo Líder de la entidad de los planes de acción colectivos***. DIS-Dopp informará al Equipo Líder durante la semana siguiente a la finalización del taller de los planes de acción colectivos que se hayan definido con el objeto de que les puedan hacer seguimiento y evaluación, facilitar recursos para su cumplimiento y/o colaborar en el liderazgo del mismo.

3.3.2. METODOLOGÍA PARA EL ASESORAMIENTO A LOS PLANES DE ACCIÓN.

Para cada una de las herramientas identificadas anteriormente se define la siguiente metodología:

- **Correo electrónico**. Una dirección de correo electrónico para la resolución de dudas con un compromiso de respuestas inferior a 48 horas hábiles.
- **Grupo de WhatsApp**. Se creará con el permiso de los y las participantes, y su objetivo será compartir dudas, experiencias, éxitos y dificultades en la implementación de los planes de acción. El horario para escribir en el grupo será de 8 am a 6 pm. El contenido será exclusivamente referido a los planes de acción de los y las participantes, a las rutas de integridad y/o a los objetivos y contenidos de lo trabajado en los talleres de implementación y/o de formación de facilitadores y facilitadoras.
- **Skype o teléfono**. Se establecerán los siguientes horarios de tutoría: martes de 2 a 4 pm; jueves de 2 a 4 pm y viernes de 8 a 11am, siempre y cuando no haya talleres. En caso de que no haya respuesta, DIS-Dopp se compromete en contactar por este medio o telefónicamente con la persona en menos de 48 horas hábiles.

3.3.3. METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.

Para la definición y desarrollo de los planes de acción, DIS-Dopp propone el Modelo GROW o Proceso GROW, técnica utilizada para el establecimiento de metas y solución de problemas. Fue desarrollada en el Reino Unido por Graham Alexander, Alan Fine y Sir John Whitmore y empezó a ser muy utilizada en el mundo corporativo a finales de los 80's y principios de los 90's:

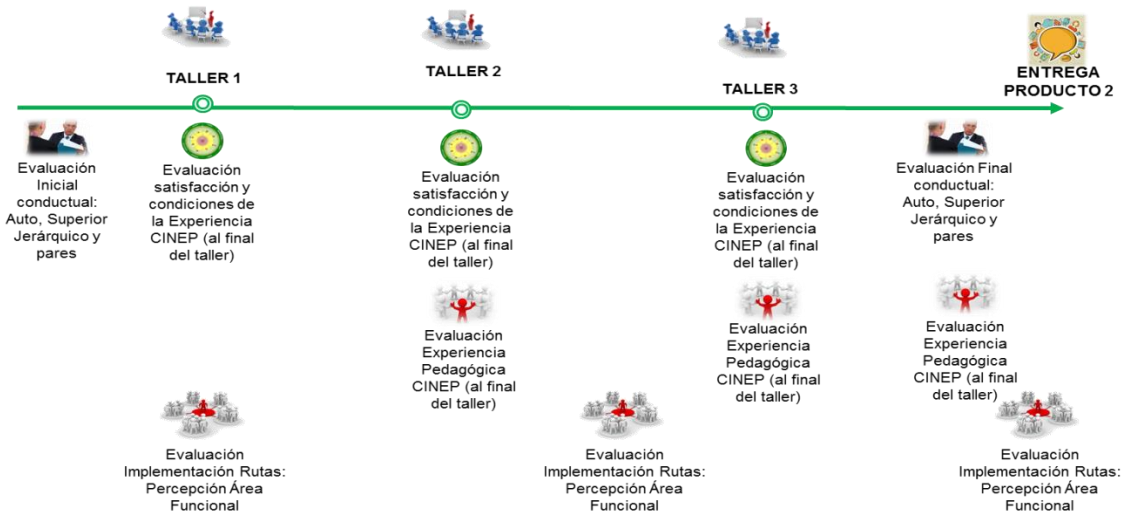
Los resultados de los planes de acción personales serán tratados de forma agregada para la identificación de necesidades, recomendaciones y aprendizajes del proceso de implementación que facilite la definición de planes de acción para la institucionalización y sostenibildiad de las Rutas en cada entidad.

Así mismo, la información al Equipo Líder de los planes de acción colectivos tienen como objetivo de empoderarlos, de facilitar retroalimentación desde el interior de las entidades a los grupos participantes con planes de acción definidos, y colaborar en su posterior institucionalización y sostenibilidad.

3.4. Metodología del proceso de evaluación y sostenibilidad.

El objetivo de este componente es el de evaluar el proceso de implementación de las Rutas de Integridad y del proceso de formación de facilitadores y facilitadoras, para obtener sugerencias y recomendaciones de ajustes a ambos procesos y al diseño y contenido de las propias Rutas, la evaluación y el seguimiento cubrirá aspectos como la metodología, el contenido, la aplicabilidad y la trazabilidad de las Rutas. Para ello se utilizarán los indicadores de CINEP/PPP, tanto los de experiencia pedagógica como los de condiciones de la experiencia. Además para evaluar el impacto de las Rutas se incluirá evaluación de cambio de comportamientos y retroalimentación del Grupo Natural.

DIS-Dopp recomienda el siguiente proceso para la evaluación, seguimiento y monitoreo de los talleres:



A continuación se explica cada una de las evaluaciones:

3.4.1. Evaluación satisfacción y condiciones de la experiencia CINEP/PPP.

El objetivo de esta herramienta es medir la satisfacción de los y las participantes con los talleres formativos, la calidad del proceso formativo y los materiales utilizados. Para ello se elaborará un cuestionario con algunas preguntas de satisfacción y con los 13 indicadores de CINEP para evaluar las condiciones de la experiencia.

Este cuestionario será respondido por cada participante al finalizar la segunda sesión de cada una de las tres jornadas de los talleres.

3.4.2. Evaluación Experiencia Pedagógica CINEP/PPP.

El objetivo de esta evaluación es saber si se está produciendo algún cambio en el ser de los y las participantes de los talleres y analizar la asimilación del contenidos de la experiencia de aprendizaje. Para ello se utilizará el Cuestionario de la Experiencia Pedagógica diseñada por CINEP/PPP en el que se debe dar respuesta a 12 indicadores referidas a los 5 factores clave del seguimiento y evaluación de las Rutas de Integridad.

DIS-Dopp propone que este cuestionario sea respondido por las personas participantes en tres momentos del proceso de implementación y formativo: (i) al finalizar el segundo taller; (ii) al finalizar el tercer taller; (iii) al mes de finalizar el tercer taller, cuando tengan que hacer entrega del plan de acción. La razón para ello es que las personas participantes hayan podido implementar sus planes de acción y les permita vivir la experiencia de la divulgación de las Rutas. Esta evaluación se completará con una evaluación realizada por un observador participante de DIS-Dopp que estará presente en los talleres y cuyas funciones principales serán: a) tomar notas de los comportamientos de las personas participantes en las actividades; b) tomar nota de las reflexiones citadas por las personas participantes; sacar fotografías o grabar vídeos de la evolución de las personas participantes en actividades grupales, etc.

3.4.3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS.

El objetivo de esta evaluación es analizar el grado de aplicación de las Rutas de Integridad en la realidad laboral. Una vez evaluada la transformación del ser, DIS-Dopp recomienda valorar de forma anónima y confidencial si la formación y la experiencia vivencial ha producido algún cambio en su hacer laboral y personal como servidora o servidor público.

DIS-Dopp diseñará un cuestionario con una pregunta conductual de cada uno de los 12 rasgos clave de los indicadores de CINEP/PPP. Así mismo, en las instrucciones del cuestionario, se definirá un protocolo con objetivos y alcance de la herramienta, y se señalará de forma clara que los resultados obtenidos solo serán tenidos en cuenta de forma experimental para valorar y evaluar el proyecto, y que en ningún caso tendrá influencia en los resultados de la evaluación del desempeño, ni en procesos de promoción interna ni otros procesos de talento humano.

El cuestionario diseñado será enviado por correo electrónico por DIS-Dopp a la persona participante para su autoevaluación, a su superior jerárquico y como mínimo a 2 pares. El resultado de la evaluación será enviado a la persona participante si así lo quiere. Para asegurar la confidencialidad y anonimato de las respuestas el cuestionario no tendría ningún tipo de identificación, se trata de una especie de encuesta para medir los resultados del proceso.

DIS-Dopp utilizará los resultados de forma agregada para la elaboración de la evaluación y la definición de recomendaciones. Es decir, solo el personal de DIS-Dopp obtendrá la valoración de cada persona, y a cada entidad, al Proyecto ACTUE Colombia y a la Secretaría de Transparencia se le mostrará los datos agregados del conjunto de participantes, en ningún momento se ofrecerán resultados personales.

Se propone realizar esta evaluación en dos momentos: en un primer momento al inicio del taller 1 y en segundo lugar al mes de finalizar el taller 3, cuando se entregue el plan de acción. Esta distancia en el tiempo permitirá evaluar en un periodo de 4-5 meses, si se ha producido algún cambio conductual en las personas y cuál es el impacto y la efectividad de las Rutas en el día a día de los y las profesionales de las entidades.

3.4.4. EVALUACIÓN IMPLEMENTACIÓN RUTAS: PERCEPCIÓN ÁREA FUNCIONAL.

El objetivo de esta evaluación es reforzar los resultados del punto 6.3., midiendo la percepción que tienen las personas de las áreas de la entidad que cuentan con participantes en los talleres sobre si existen cambios en la actividad del área mientras se están implementando las Rutas de forma experimental.

DIS-Dopp diseñará un cuestionario basándose en los 12 rasgos clave de la experiencia pedagógica diseñada por CINEP/PPP que permita evaluar a los y las profesionales de las diferentes áreas participantes en los talleres aspectos que están cambiando con la implementación de las Rutas y sugerencias para que el impacto sea más evidente. No se evaluará a las personas participantes sino los cambios producidos por la implementación de las Rutas.

El cuestionario será enviado por DIS-Dopp y como en el punto 6.3. se asegurará la confidencialidad y anonimato de las respuestas, ya que solo el equipo de DIS-Dopp analizará las respuestas y los resultados serán mostrados a las entidades, a las personas participantes, al

Proyecto ACTUE Colombia y a la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República de forma agregada.

En las instrucciones, se diseñará un protocolo para definir los objetivos y el alcance del cuestionario.

Se propone lanzar el cuestionario en tres momentos:

1. Al inicio de los talleres para saber, sin el proceso de implementación de las Rutas, cómo es la actividad de las áreas en estos momentos.

2. Antes de iniciar el taller 3, para evaluar el impacto y el funcionamiento de las rutas en cada entidad.

3. Al mes de finalizar el taller 3, cuando se entregan los planes de acción, con el objeto de evaluar todo el proceso de implementación y de formación.

3.5. Guía pedagógica de los talleres de implementación de las Rutas de Integridad.

TALLER 1. SESIÓN 1.

HORA	CONTENIDOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
07:00 – 07:15	Registro y bienvenida.	Recibir y dar la bienvenida a los y las participantes, firma del listado de asistentes.		◊ Listado de asistentes.
07:15 – 07:30	Presentación del proyecto.	Presentar el proyecto: objetivos de aprendizaje, normas, estructura, herramientas, facilitadores, compromisos y cronograma.	Discurso facilitador	◊ Slides. ◊ Papelógrafo.
07:30 – 08:30	Presentación de los y las participantes.	Presentar a los y las participantes y conocer sus expectativas del proyecto.	Presentaciones múltiples y ejercicio expectativas.	◊ Música. ◊ Papelógrafo.
08:30 – 09:00	Círculo de Aprendizaje y Zona de Confort.	Explicar el Círculo de Aprendizaje y la Zona de Confort como primer paso para la gestión del cambio y el desarrollo personal y profesional.	Metáfora del reloj y metáfora de conducción.	◊ Slides.
09:00 - 09:20	**PAUSA-REFRIGERIO**			
09:20 – 10:50	Introducción a las Rutas de Integridad.	Explicar qué son las Rutas, para qué han sido creadas y las tres tipologías: **#Enrútate.** Introducir la estructura, momentos, herramientas y paradas de la Ruta de Integridad de servidoras y servidores públicos. Relación de las Rutas con el Marco de Integridad de Función Pública.	Visionado página web Observatorio Transparencia y Anticorrupción.	◊ Papelógrafo y marcadores. ◊ Página web Observatorio.
10:50 – 12:30	Parada 1. Punto de partida.	Trabajar lo que hace falta para transitar las Rutas: confianza, curiosidad, reflexión, compromiso y cambio. Conocer a Rafael. Reflexionar sobre el rol, las funciones y las competencias de las servidores y servidores públicos. Identificar las claves para prestar un buen servicio público.	Ejercicio "El puente". Técnica de Grupo Nominal. Visionado página web Rutas de Integridad.	◊ Papelógrafo, puntos, fichas y marcadores. ◊ Página web Rutas.
12:30 - 1:30	**ALMUERZO**			
1:30 – 2:30	Parada 2. Relación del servicio público y ciudadanía.	Tomar conciencia del doble rol de las y los participantes y de la responsabilidad de cada rol frente a lo público.	Preguntas del Manual. Técnica de Grupo Nominal.	◊ Papelógrafo, puntos, fichas y marcadores.

				◊ Página web Rutas.
2:30 – 4:15	Parada 2. Introducción a los conceptos de integridad y transparencia.	Reflexionar y apropiarse de una definición de integridad, sentido de lo público y transparencia en la SED.	Preguntas del Manual. Ejercicio "café"	◊ Fichas y marcadores.
4:15 – 4:30	**CONCLUSIONES Y CIERRE DE LA SESIÓN 1 DEL TALLER 1**			

TALLER 1. SESIÓN 2.

HORA	CONTENIDOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
07:00 – 07:15	Registro y bienvenida.	Recibir y dar la bienvenida a los y las participantes, firma del listado de asistentes.	El norte (tener un objetivo común).	◊ Listado de asistentes.
07:15 – 07:30	Recordatorio y reforzamiento.	Repasar lo visto el día anterior Enlazar la sesión de ayer con la de hoy.	Titulares.	◊ Fichas
07:30 – 09:00	Parada 2. ¿Qué es servidora o servidor público?	Identificar el significado de servicio público y las claves de vocación de servicio en servidoras y servidores públicos. Los saberes del servidor público.	Preguntas del Manual Cápsula reflexiones sobre lo público.	◊ Papelógrafo, puntos, fichas y marcadores. ◊ Página web Rutas.
09:00 - 09:20	**PAUSA-REFRIGERIO**			
09:20 – 10:30	Parada 2. ¿Qué es la ciudadanía?	Entender la importancia del buen servicio a la ciudadanía. Conocer que se mueven por experiencias, expectativas y servicio de excelencia. La importancia de la comunicación con la ciudadanía: tiempos de respuesta, aclaraciones, respeto y empatía.	Cápsula ¿qué es la ciudadanía? Vídeo "atención a la ciudadanía"	◊ Página web Rutas. ◊ Slides. ◊ Vídeos.
10:30 – 12:30	Parada 2. Valores y actitudes del servidor público.	Identificar los valores y actitudes clave de SED y compararlos con los del Marco de Integridad de Función Pública.	Lectura de columnas de prensa. Ejercicio "teatro invisible". Código ética SED.	◊ Página web Rutas. ◊ Slides.
12:30 - 1:30	**ALMUERZO**			

1:30 – 2:45	Parada 2. ¿Responsabilidad sentido de lo público?	Reflexionar sobre quién es el máximo responsable de divulgar la importancia de lo público en el estado colombiano y en la SED.	Texto "El derecho al delirio". Ejercicio "escultura humana"	◊ Papelógrafo y marcadores. ◊ Página web Observatorio. ◊ Página web Rutas.
2:45 – 4:15	Planes de acción.	Detallar el proceso, identificar los grupos y definir los planes de acción: objetivos, compromisos, asesoramiento, tipología y metodología. Explicar el Método GROW. Generar compromisos en cada participante.	Discurso del facilitador y debate. Método GROW. Planes de acción. Ejercicio "tela de araña".	◊ Método GROW. ◊ Slides. ◊ Formato plan de acción.
4:15 – 4:30	Evaluación final.	Exponer las principales conclusiones y responder al cuestionario de satisfacción y condiciones de la experiencia.	Exposiciones participantes. Cuestionario	◊ Cuestionario de evaluación.
4:30	**FIN DE LA SESIÓN 2 DEL TALLE I**			

TALLER 2. SESIÓN 1.

HORA	CONTENIDOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
07:00 – 07:15	Registro y bienvenida.	Recibir y dar la bienvenida a los y las participantes, firma del listado de asistentes.		◊ Listado de asistentes.
07:15 – 07:30	Presentación del Taller 2.	Presentar el taller: objetivos de aprendizaje, contenidos y planteamiento general de las cuestiones a tratar en esta sesión.	Discurso del facilitador. Exposiciones de los y las participantes.	◊ Phillips 6/6.
07:30 – 09:00	Seguimiento a los planes de acción.	Retroalimentar la implantación de los planes de acción. Conocer las expectativas de los planes de acción	Exposición y retroalimentación de los y las participantes.	◊ Planes de acción.
09:00 - 09:20	**PAUSA-REFRIGERIO**			
09:20 – 11:00	Parada 3. ¿Cómo influye el servicio público en la vida cotidiana?	Analizar el impacto del servicio público en la vida cotidiana de la ciudadanía y de la sociedad. Reflexionar sobre cómo afecta este impacto en territorios, especialmente en la SED.	Preguntas del Manual. Técnica de Grupo Nominal	◊ Papelógrafo, fichas y marcadores. ◊ Slides
11:00 – 12:30	Parada 3. Cumplimiento de la normativa.	Tomar conciencia sobre la importancia de cumplir con la normativa y la gestión documental.	Ejercicio "dilemas éticos"	◊ Página web Rutas.
12:30 - 1:30	**ALMUERZO**			
1:30 – 3:00	Parada 3. Legalidad vs legitimidad.	Diferenciar entre legalidad vs cultura en la calle.	Ejercicio "dilemas éticos"	◊ Página web Rutas.
3:00 – 4:15	Parada 3. Participación y divulgación de la legislación en SED.	Reflexionar sobre el impacto que tiene la participación de las servidoras y servidores públicos en la actividad de la SED.	Antecedentes de la SED.	◊ Papelógrafo, fichas y marcadores. ◊ Slides
4:15 – 4:30	**CONCLUSIONES Y CIERRE DE LA SESIÓN 1 DEL TALLER 2**			

TALLER 2. SESIÓN 2.

HORA	CONTENIDOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
07:00 – 07:15	Registro y bienvenida.	Recibir y dar la bienvenida a los y las participantes, firma del listado de asistentes.	El norte (tener un objetivo común).	◊ Listado de asistentes.
07:15 – 07:30	Recordatorio y reforzamiento.	Repasar lo visto el día anterior Enlazar la sesión de ayer con la de hoy.	Titulares.	◊ Fichas
07:30 – 09:00	Parada 3. Legalidad vs legitimidad.	Reflexionar cómo afecta mi conducta y mi cumplimiento de la normativa en el beneficio de la sociedad.	Cápsula entre la legalidad y la legitimidad.	◊ Página web Rutas.
09:00 - 09:20	**REFRIGERIO**			
09:20 – 12:30	Parada 3. Mi participación para conseguir los objetivos del Estado.	Analizar el impacto de mi actividad en los objetivos de la SED, del Estado y de la sociedad en Colombia Entender hasta dónde llega mi zona de influencia para cambiar yo, mi entorno y la sociedad. No ponerse límites. Identificar la zona de preocupación, la zona de influencia y la zona de control.	Ejercicio "El estado también soy yo"	◊ Papelógrafo, fichas y marcadores. ◊ Slides. ◊ Página web Rutas.
12:30 - 1:30	**ALMUERZO**			
1:30 – 3:30	Parada 3. Mejores prácticas de la SED.	Identificar casos prácticos de éxito en la SED que muestren respeto por la legalidad y hayan reforzado los conceptos de integridad, transparencia y sentido de lo público.	Ejercicio "teatro foro". Ejercicio "estatua humana"	◊ Página web Rutas.
3:30 – 4:15	Planes de acción.	Recordar el Método GROW y debatir el cambio, actualización y/o modificación de los planes de acción definidos en el Taller 1.	Discurso del facilitador y debate. Método GROW. Planes de acción.	◊ Método GROW. ◊ Slides. ◊ Formato plan de acción.
4:15 – 4:30	Evaluación final.	Exponer las principales conclusiones y responder al cuestionario de satisfacción y condiciones de la experiencia.	Exposiciones participantes. Cuestionario	◊ Cuestionario de evaluación.
4:30	**FIN DE LA SESIÓN 2 DEL TALLER 2**			

TALLER 3. SESIÓN 1.

HORA	CONTENIDOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
07:00 – 07:15	Registro y bienvenida.	Recibir y dar la bienvenida a los y las participantes, firma del listado de asistentes.		◊ Listado de asistentes.
07:15 – 07:30	Presentación del Taller 3.	Presentar el taller: objetivos de aprendizaje, contenidos y planteamiento general de las cuestiones a tratar en esta sesión.	Discurso del facilitador. Exposiciones de los y las participantes.	◊ Phillips 6/6.
07:30 – 09:00	Seguimiento a los planes de acción.	Retroalimentar la implantación de los planes de acción. Conocer las expectativas de los planes de acción	Exposición y retroalimentación de los y las participantes.	◊ Planes de acción.
09:00 - 09:20	**REFRIGERIO**			
09:20 – 10:40	Parada 4. ¿Es utopía la integridad, transparencia y sentido de lo público en el estado colombiano?	Reflexionar sobre las posibilidades de hacer realidad la integridad, transparencia y sentido de lo público en la SED y en el estado colombiano.	Utopía de Eduardo Galeano. Preguntas del Manual. Tormenta de ideas.	◊ Página web Rutas. ◊ Slides.
10:40 – 12:30	Parada 4. ¿Cómo hacerlo realidad?	Identificar pautas, herramientas y acciones que pueden convertir en realidad estos conceptos en la SED.	Técnica de Grupo Nominal.	◊ Página web Rutas. ◊ Papelógrafo, fichas y marcadores. ◊ Slides.
12:30 - 1:30	**ALMUERZO**			
1:30 – 3:00	Parada 4. ¿Qué es integridad?	Reflexionar sobre las conductas que muestran integridad en la SED y el cumplimiento del PAAC.	Cápsula integridad. Ejercicio teatro foro.	◊ Página web Rutas. ◊ Slides
3:00 – 4:15	Parada 4. ¿Qué es transparencia?	Reflexionar sobre las conductas que muestran transparencia en la SED y el cumplimiento del PAAC.	Cápsula transparencia. Ejercicio teatro foro.	◊ Página web Rutas. ◊ Slides
4:15 – 4:30	**CONCLUSIONES Y CIERRE DE LA SESIÓN 1 DEL TALLER 3**			

TALLER 3. SESIÓN 2.

HORA	CONTENIDOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
07:00 – 07:15	Registro y bienvenida.	Recibir y dar la bienvenida a los y las participantes, firma del listado de asistentes.	El norte (tener un objetivo común).	◊ Listado de asistentes.
07:15 – 07:30	Recordatorio y reforzamiento.	Repasar lo visto el día anterior Enlazar la sesión de ayer con la de hoy.	Titulares.	◊ Fichas
07:30 – 09:00	Parada 4. Derecho acceso a la información pública.	Reflexionar sobre el nivel de conocimiento que tiene la ciudadanía sobre la SED y su impacto en la rendición de cuentas.	Lectura de columnas. Ejercicio "En los zapatos de…"	◊ Página web Rutas. ◊ Slides.
09:00 - 09:20	**REFRIGERIO**			
09:20 – 11:00	Parada 4. Confianza y compromiso.	Claves para institucionalizar las Rutas: confianza y compromiso.	Ejercicio "los hilos de la confianza" Ejercicio "arrumagui"	◊ Página web Rutas. ◊ Slides.
11:00 – 12:30	Parada 4. Prácticas exitosas.	Analizar prácticas reales de éxito para construir ciudadanía en Colombia.	Banco de éxitos. Ejercicio "escultura humana"	◊ Página web Rutas.
12:30 - 1:30	**ALMUERZO**			
1:30 – 2:00	Parada 5.	Visitar la Ruta 5.	Visionado de las Rutas.	◊ Página web Rutas
2:00 – 3:30	Mejores prácticas para la divulgación e institucionalización de las Rutas de Integridad en la entidad.	Identificar las mejores prácticas para la divulgación e institucionalización de las Rutas de Integridad en la entidad. Facilitar retroalimentación de los resultados obtenidos hasta ahora en los cuestionarios de Experiencia Pedagógica.	Trabajo en grupos respondiendo a preguntas: dificultades, recomendaciones, beneficios, qué aporta, etc. Resultados de evaluación.	◊ Papelógrafo. ◊ Fichas, puntos y marcadores. ◊ Cuestionarios.
3:30 – 4:00	Punto y seguido.	Recordar, actualizar y/o modificar los planes de acción definidos. Y ahora que ha terminado el programa presencial, ¿qué hacemos?; ¿a qué nos comprometemos para facilitar la sostenibilidad y continuidad de las Rutas.	Discurso del facilitador y debate. Método GROW. Planes de acción. Ejercicio "tela de araña"	◊ Método GROW. ◊ Slides. ◊ Formato plan de acción.
4:00 – 4:30	Evaluación final.	Exponer las principales conclusiones y responder al cuestionario de satisfacción y condiciones de la experiencia. Evaluar el programa en su totalidad.	Exposiciones participantes. Cuestionario	◊ Cuestionario de evaluación.
4:30	**FIN DE LA SESIÓN 2 DEL TALLER 3 Y DEL PROGRAMA FORMATIVO**			

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.

Para describir el proceso de implementación de las Rutas en la SED se va a dividir en tres momentos: a) La definición y descripción de la metodología y contenido adaptado a la SED, descrito en el producto 1 y sus anexos; b) la selección de las personas participantes; y c) la organización y desarrollo de los talleres.

4.1. Definición y descripción de la metodología y contenido (*).

El objetivo era analizar la situación actual de la entidad en temas de transparencia, integridad y sentido de lo público, con el propósito de adaptar el contenido de los talleres, basados en las Rutas, a las necesidades y prioridades de la SED.

Las principales intervenciones realizadas para alcanzar este objetivo fueron:

- ✓ 18/01/17. Reunión con la Dirección de la SED para contextualizar, explicar el objetivo del proyecto y solicitar su colaboración en la identificación de los y las integrantes del Equipo Líder. Así mismo, se entregó información de la entidad sobre transparencia, rendición de cuentas, y temas relacionados, mediante correo electrónico y se indicó en qué lugar de la página web de la entidad localizar más información.

- ✓ Reuniones con el Equipo Líder* de la SED.
    - 30/01/17. Se presentó y contextualizó el proyecto y se definió el rol y las funciones del Equipo Líder.
    - 24/02/17. Se presentó el cronograma establecido, la metodología de planes de acción y el proceso de evaluación y sostenibilidad del proceso.

  ** Este equipo líder será el canal directo de comunicación entre la Secretaría de Transparencia, DIS-Dopp y la SED. Revisará los productos y metodologías de implementación de las Rutas, aprobará el Plan de Trabajo, ayudará a concertar fechas para la realización de las actividades y luego lo socializará al interior de su entidad. El equipo líder está compuesto por personal de la propia entidad (Ver Producto 1).*

- ✓ 06/03/17. Grupo focal y cuatro entrevistas con directivos con el objetivo de profundizar en la situación actual y en el diagnóstico en temas de transparencia de la entidad que facilite la adaptación de la metodología de los talleres a su realidad.

- ✓ 26/04/17. Presentación del programa (metodología y pedagogía de los talleres, proceso de evaluación y planes de acción) al Equipo Líder y a los y las participantes inscritos. También se presentó el programa de formador de facilitadores y facilitadoras para los y las docentes de la SED.

- ✓ 13/06/17. Presentación y seguimiento del proyecto a los subsecretarios. En el mismo se presentó el programa, metodología y sus principales hitos, así como las principales conclusiones tras la celebración de los dos primeros talleres y la implementación de los planes de acción colectivos. Para esta sesión se contó con la asistencia de 5 personas y el acompñamiento de la Secretaría de Transparencia.

- ✓ 06/10/17. Reunión con el Equipo Directivo para presentar los resultados de las evaluaciones de los talleres y los planes de acción colectivos. A esta reunión asistieron 4 personas (3 participantes de los talleres de las áreas de Talento Humano, Comunicaciones y Gestión Institucional, así como la asesora de la Secretaria de Gestión Institucional) y el acompñamiento de la Secretaría de Transparencia.

- ✓ Además, se ha mantenido acompañamiento continuo por correo electrónico y por teléfono con el objeto de actualizar el cronograma, organización y logística de las reuniones, actualizar la información y documentación, etc. En este punto, se quiere destacar el apoyo mostrado por Deyanira Méndez, como representante del Equipo Líder, para el lanzamiento y fortalecimiento de las convocatorias, tanto para la propia SED (nivel central y local) como para los y las docentes en el programa de formación de facilitadores y facilitadoras (nivel institucional).

4.2. Proceso selección de participantes.

A continuación se detallan los principales hitos del proceso de selección de participantes en la SED:

- ✓ Internamente se abrió una convocatoria para las personas del Grupo de Gestión de Ética y Transparencia interesadas en participar en el proyecto. Este grupo está compuesto por 60 personas aproximadamente. El plazo dado para la inscripción voluntaria era entre el 27 de marzo y el 01 de abril. Durante el seguimiento del proceso de selección, la SED informó que el proceso de comunicación informal "voz a voz" había conseguido que se inscribieran personas de otras dependencias que no esperaba.

  Finalmente se inscribió un mayor número de personas que el cupo máximo establecido (30 participantes). Por ello, y tras una selección interna para tener participantes que representen a determinadas áreas, la SED solicitó a DIS-Dopp que se aplicara la prueba ETIX, tal y como estaba recogido en los criterios de selección.

- ✓ La convocatoria para realizar la prueba se envío a 10 personas el 05/04, y un correo electrónico con el enlace al acceso de las mismas el 06/04. El 19/04 se cerró el plazo, habiendo respondido 9 de las 10 personas. Durante estos 12 días, a tres personas se les hizo llegar un recordatorio para que hicieran la prueba. Los resultados globales se enviaron al Equipo Líder de la SED, así como la clasificación de los y las aspirantes para que se procediera a la comunicación de aquellos seleccionados.

- ✓ El 04/05 una persona presentó su desistimiento para participar en el proceso (Isaías Paraban), situación que desde la SED informan tanto a DIS-Doppcomo a la Secretaría de Transparencia y al Proyecto ACTUE Colombia. Se propuso entonces que se seleccione a la persona que tenga mayor valoración en la prueba ETIX que no hubiera sido seleccionada en el primer momento. La SED responde que sea DIS-Dopp quien contacte con la persona, a lo que se responde, con el apoyo y acuerdo de la Secretaría de Transparencia, que la decisión y comunicación definitiva corresponde a la propia SED.

- ✓ El 12/05 la persona responsable de la SED informó que el jefe de Patricia Arcila no permite su asistencia a los talleres por cruzarse con otra actividad del área y propone que la sustituya Ana Fabiola Cañón. DIS-Dopp acepta el cambio aunque entiende que no son ellos quienes tengan que hacer la comunicación y efectivo el cambio. Por último, la

participante Claudia Domínguez Torres informó por correo electrónico que no podría asistir al primer taller por motivos laborales.

4.3. Organización y desarrollo de los talleres.

Se destaca lo siguiente con respecto a la organización de los tres talleres:

- 15-16/05/17. Taller 1. Este primer taller coincidió con el traslado de las dependencias de la SED a otro edificio lo que provocó dificultades en la asistencia, ya que se esperaban 32 personas y participaron 22 el primer día y 23 el segundo. Sin previo aviso, hubo algunas dependencias que enviaron a otras personas a sustitur a las pre-inscritas.

  La SED convocó a las personas al primer taller a las 8:00am, aunque la hora de inicio inicial era a las 7:00am. Los facilitadores ajustaron los tiempos y se cumplió el 100% de lo establecido en la guía pedagógica. Durante el taller se identificaron los siguientes desafíos:

  (i) La integración entre los tres niveles de la entidad (central, local e institucional) con una única estrategia para la gestión ética.
  (ii) El fortalecimiento de las 17 instancias de participación para transmitir el mensaje de las rutas en ese escenario.
  (iii) La construcción de una pedagogía que amplifique el mensaje de que "lo público es de todos", liderada por los servidores públicos.
  (iv) La adquisición de una mayor conciencia acerca de que "las actuaciones en cualquier ámbito dan cuenta de los principios y valores, y del respeto que tenemos para nosotros mismos y para los demás".
  (v) El reconocimiento del papel crucial que tienen los servidores públicos como garantes de los derechos y transmisores de los deberes a la ciudadanía (cumplimiento de la ley).

  Al cierre del taller se observó que durante la explicación y definición de los planes de acción no quedó claro el rol del Equipo Líder. El 17/05 se envió un correo electrónico a los participantes con los formatos de los planes de acción, aclarando las siguientes funciones de dicho equipo:
  "*i) Tener conocimiento de los planes de acción colectivos definidos,*
  ii) Asesorar y prestar apoyo para la implementación de los planes de acción,
  iii) Aconsejar y dar retroalimentación a los planes de acción para que estos ayuden a cumplir objetivos estratégicos en este tema de la entidad, y
  iv) Acompañar durante el proceso de implementación de los planes de acción colectivos".

  El 18/05 Deyanira Méndez en representación del Equipo Líder comentó por correo electrónico, lo siguiente: "*Este equipo líder será el canal directo de comunicación entre la Secretaría de Transparencia, DIS-Dopp y la Secretaría de Educación, revisará los productos y metodologías de implementación de las Rutas, aprobará el Plan de Trabajo, ayudará a concertar fechas para la realización de las actividades y luego lo socializará al interior de su entidad. En ningún momento se acordó, responder por los planes de acción de los equipos, lo cual por las dinámicas de la entidad es imposible asumir.*"

  El 19/05, con el ánimo de aclarar las expectativas, desde DIS-Dopp se envió por el mismo medio, la siguiente respuesta: "*Antes que nada quería presentarles mis disculpas por si algo les ha podido molestar. Efectivamente, como ustedes dicen en el Acta 1 quedo reflejada las principales funciones del Equipo Líder en el inicio del proyecto. En la tercera reunión, y cuando les presentamos la estructura de los talleres, incluyendo planes de acción, se comentó que ustedes estarían*

informados de los planes colectivos grupales por si pudieran, dentro de sus posibilidades darles apoyo para implantar con éxito dichos planes. Es verdad que no está recogido en el acta, y les vuelvo a presentar mis disculpas por ello. Con respecto a las funciones del Equipo Líder que se le han descrito a los participantes, por supuesto que el esfuerzo y compromiso son de ellos mismos, aunque el objetivo es que ustedes estén informados y los puedan asesorar en el caso de que ellos acudan a ustedes. Es decir, no se trata que ustedes le hagan seguimiento, sino que estén informados de los planes de acción colectivos (6-8 por entidad) y en caso de que contacten con ustedes, les puedan asesorar y apoyar por si necesitasen algún tipo de recursos que esté en sus manos. Y si fuera de su interés, los pueda guiar para que estos planes de acción apunten hacia prioridades de la entidad en estos temas. Si surgen preguntas o dudas que escapan a su competencia sobre gestionar, definir o implementar un plan de acción, por favor, les ruego le faciliten nuestros datos de contacto para que seamos nosotros quienes les podamos asesorar".

Una participante (Claudia Domínguez) que no había asistido al taller por motivos laborales, hace envío de un correo electrónico solicitando autorización para asistir al resto del programa. DIS-Dopp responde dando su aprobación y facilitando una presentación explicativa de los contenidos analizados en el primer taller. A pesar de estas dificultades el taller fue dinámico y participativo. Se presentaron profundas reflexiones, a partir de las cuales se identificaron algunas fortalezas y áreas de mejora de la entidad.

El aspecto menos valorado de la evaluación de las condiciones de la experiencia y satisfacción del taller (ver apartado 3 del anexo 01) fue aquel que indaga por la opinión acerca de los materiales de las Rutas con una calificación de 3,2; y el máximo fue el relacionado con las actividades de las Rutas con un puntaje de 3,6. Las mayores reclamaciones hicieron referencia a los tiempos de inicio y finalización del taller, así como los tiempos para los descansos. Adicionalmente, la evaluación evidenció que, para algunos de los participantes, las técnicas creativas grupales produjeron aburrimiento.

- 4-5/07/17. Taller 2. En este segundo taller se mantuvó el esfuerzo para la convocatoria y se tuvo como resultado una participación de 20 personas (prácticamente la totalidad de participantes del primer taller). Durante el taller se comentó que los comportamientos cotidianos de las personas pueden ir muchas veces en contra de la transparencia, la integridad y el cuidado de lo público. De igual manera, se privilegió el cumplimiento de la ley como uno de los principales acuerdos sociales para garantizar la convivencia, la participación, la armonía y la paz social; así como el respeto por los derechos y deberes de los ciudadanos. Al respecto, se concluyó que el rol de los servidores públicos es crucial, razón por la cual resulta necesario incrementar el grado de conciencia sobre esta responsabilidad y difundir cada vez con más fuerza el mensaje de que la ética no es negociable. Por último, cabe mencionar que durante toda la jornada estuvo presente la reflexión acerca de la educación como un motor para la transformación social, y el importante rol que juega la SED en este propósito.

  En este segundo taller aumentaron las valoraciones de todos los aspectos de la evaluación, destacando el 3,9 de las actividades de las Rutas y de los facilitadores y facilitadoras. El aspecto menos valorado fue horario y duración con 3,6. Las valoraciones cualitativas confirmaron la mejora: "*El proceso ha sido muy bueno o excelente*". Por su parte, reclamaron una mayor participación de los directivos de la entidad y reforzar el rol del Equipo Líder.

- 16-17/08/17. Taller 3. Se mantiene el 100% de asistencia del segundo taller, lo que facilita la continuidad y un análisis global del programa y de las Rutas como herramienta metodológica.

Durante el taller se destacó la importancia de trabajar para construir una sociedad transparente e integra, desde la capacidad que tiene cada individuo para transformar su actuar e influenciar en su contexto más cercano el cambio voluntario de los demás. Por su parte, se enunciaron como la mejores prácticas desde el servicio público: el relacionamiento empático en la atención al ciudadano, la crítica constructiva, el cumplimiento de la ley, la escucha activa y la comunicación asertiva, y el respeto por las diferencias y la generación de acuerdos soportados en la confianza. Por último, se reiteró nuevamente la importancia de integrar en este propósito a las tres atmósferas (central, local e institucional) para garantizar un ejercicio de alto impacto en la entidad. Hicieron además una autocrítica ya que el número de participantes inscritos no cumplió con la permanencia para la aprovechamiento de los talleres y destacaron la importancia del compromiso que se adquiere para el logro de los objetivos planteados.

En este tercer taller, salvo duración y horario (3,6) y metodología y contenido (3,7) los tres aspectos valorados en la evaluación de las condiciones de la experiencia rozan la excelencia con 3,9. Los y las participantes solicitaron que este proyecto tenga una mayor continuidad, ampliar los grupos a otros funcionarios de la SED, de otras entidades públicas y a directivos, incluso que estos espacios sean permanentes.

Cabe anotar que en todo momento y durante todos los talleres se contó con el acompañamiento y participación de la Secretaría de Transparencia.

5. LECCIONES APRENDIDAS

En este apartado se describen los principales aprendizajes y recomendaciones del proceso de implementación de las Rutas y un FODA que permita definir propuestas para la institucionalización de las Rutas en SED.

5.1. FODA.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La SED tiene la ventaja de ser una entidad líder en el actual proceso de construcción de paz, y puede facilitar la divulgación y socialización de las Rutas y su filosofía. La presencia de la Secretaría de Transparencia en los talleres da una mayor credibilidad al proceso de implementación. Las rutas son una herramienta ideal para acompañar los procesos de sensibilización y capacitación entorno a retos tales como la implementación de la Ley 1712 de 2014, el fortalecimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, la implementación del Estatuto de Participación Ciudadano, entre otros. Para los y las participantes los contenidos de las Rutas están directamente relacionados con las habilidades de los servidores públicos: trabajo en equipo, gestión de conflictos, motivación, atención al cliente, etc. Por ello, se puede aprovechar el plan de capacitación interno de la SED para incluir la temática de integridad y transparencia en los talleres de habilidades contemplados. Existe en la SED un amplio margen de mejora en temas de integridad, transparencia y sentido de lo público, aunque se reconoce que se han realizado importantes avances. En este sentido, se identifica la oportunidad para incorporar herramientas adicionales a la normativa actual, e integrar dichos esfuerzos con procesos íntimamente relacionados, como por ejemplo la actualización del Código de Ética y Buen Gobierno y el fortalecimiento de las capacidades del grupo de gestores éticos (Instancia que al contar con personas de todos los niveles de la entidad, facilita el establecimiento de un abordaje integral y sostenible). Se puede contar con el apoyo de la Secretaría de Transparencia y la veeduría, quienes ya están trabajando conjuntamente en las Rutas.	El contexto de movilización y protesta del paro de docentes afectó la dinámica de este ejercicio piloto, pues quienes participaron debieron afrontar situaciones imprevistas y adaptarse a los requerimientos urgentes de sus superiores. Una posible repetición podría incidir en el desarrollo de las acciones propuestas para la institucionalización de las rutas en la entidad. Los riesgos y posibles casos de corrupción cercanos al ámbito de acción de los participantes, afectan de manera negativa el ánimo y el impacto de sus acciones, pues se observa en el contexto en el que ellos operan apatía y resistencia en los públicos con los que se quiere trabajar. La falta de visión lo suficientemente integradora de las políticas públicas sectoriales y la política pública anticorrupción incide en la disminución del impacto que tienen estos procesos. Esta situación empeora en algunos casos por los vaivenes en las prioridades del gobierno de turno, que ocasionan la interrupción de los procesos y proyectos que apuntan al fortalecimiento de la transparencia, la integridad y el sentido de lo público. En el caso particular de la SED, se reconocen múltiples esfuerzos pasados que fueron finalizados con los cambios de gobierno. La no participación en el programa de profesionales de las áreas de planeación y de la oficina de servicio al ciudadano. Estas áreas se consideran clave para divulgar y socializar el contenido de las Rutas en la Secretaría. Existen dificultades de conectividad en algunas instituciones educativas, especialmente en terriorios.

En la recolección de las evidencias de implementación de los planes de acción, se identificaron nuevos contenidos, técnicas para el trabajo grupal y actividades diseñadas y/o recopiladas por los participantes, los cuales pueden ser valorados y eventualmente incorporados como recursos para el desarrollo de nuevos ejercicios de implementación de las rutas. En otro proyecto de la Secretaría de Transparencia y de Proyecto ACTUE Colombia, la Corporación Región de Medellín ha elaborado un documento sobre cómo institucionalizar las Rutas en entidades educativas. Este documento se ha presentado al Ministerio de Educación y sería interesante socializarlo en la SED. Para los docentes de la SED es interesante incluir los temas de las Rutas en los distintos foros locales y distritales de educación.	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
La existencia de un grupo de gestores éticos comprometidos con impulsar los procesos de sensibilización y gestión ética en la entidad, en una coyuntura en la cual la administración actual está decidida a fortalecer los instrumentos con los que cuenta la entidad (Actualización del Código de Ética y Buen Gobierno). El reconocimiento de buenas prácticas ya presentes en la entidad, tales como el mejoramiento de la función de interventoría a la prestación del servicio de transporte escolar, el desarrollo de espacios periódicos para la reflexión de temas de relevancia para la entidad (Café conversatorios, cine-foros y charlas de los comités de convivencia), la aplicación de planes de mejoramiento a los procesos con miras a garantizar el cumplimiento de los estándades del sistema de calidad (Dirección Financiera obtuvo la Certificación ISO 9008), la conformación del Grupo de Embajadores de Corazón, la articulación interinstitucional de las direcciones locales con otras entidades distritales en el nivel local, el mejoramiento de las relaciones con las alcaldías locales a partir de lo cual se han podido cofinanciar varias de las necesidades que se presentan en las instituciones educativas, la generación de criterios unificados en las direcciones locales en el marco del trabajo que realizan sus mesas jurídicas, entre otras.	Durante el proceso, persistieron como principales limitantes para la implementación de los planes de acción la falta de tiempo, las dificultades para reunirse como equipos, y la falta de apoyo de los mandos superiores en el desarrollo del trabajo. No obstante, hubo excepciones en las cuales tanto el compromiso de los participantes como el apoyo de los jefes, permitieron el óptimo desarrollo de las actividades planeadas. Durante el programa se ha demostrado escasa vinculación del nivel directivo de la SED, como se observa en la baja participación en las reuniones de seguimiento. Adicionalmente, debido a la dimensión que tiene la entidad y pese a los esfuerzos realizados, no se ha logrado comunicar e invitar a todos los servidores públicos vinculados a la misma a conocer las Rutas y contribuir con su institucionalización. Persisten dinámicas que dan cuenta de la fragmentación de la entidad en sus tres niveles, lo que limita el alcance y el impacto que puede tener cualquier proyecto, con mayor razón uno como el de la implementación de las rutas.

Los y las participantes en el programa están sensibilizados sobre el tema, y orientados hacia la motivación, humanización y compromiso de los servidores públicos. Los y las participantes valoran muy positivamente la metodología y las actividades de las Rutas. Se valoraron y utilizaron los contenidos de las rutas, tanto en los momentos de los talleres, como en los momento de preparación y desarrollo de las actividades de los planes de acción. El Plan de Bienestar 2018 tiene incluido acciones propias para trabajar temas de transparencia e integridad.	

5.2. Aprendizajes.

Los aprendizajes se dividirán en dos grandes bloques: por un lado, las principales conclusiones extraídas por los participantes en las actividades de las Rutas, y por otro lado, los aprendizajes del programa en la SED.

3.2.1. Principales conclusiones de las actividades de las Rutas.

- ✓ Las y los servidores públicos tenemos la responsabilidad de ser los primeros en construir una sociedad que valore y fortalezca el cuidado de lo público. Los servidores estamos para servir a la ciudadanía y al tener mayor conocimiento sobre el marco legal, tenemos también el deber de orientar a los ciudadanos en su comprensión y posterior cumplimiento.
- ✓ A pesar de la alta corrupción del país, a nivel político y del servicio público, debemos sentir orgullo de nuestro trabajo y ser soñadores de que se puede alcanzar la utopía de tener una ciudad transparente e íntegra que cuide lo público.
- ✓ La clave de las Rutas de la Integridad están en las nuevas generaciones, por lo que se valora mucho las rutas de comunidad educativa y comunidad universitaria. El papel de la familia en la educación de estos valores es fundamental. Adicionalmente, se hace hincapié en la necesidad de iniciar estos procesos con las personas desde una temprana edad.
- ✓ La corrupción no es un asunto de blanco y negro. Los dilemas éticos analizados muestran cómo frente a una misma situación, las personas podemos tener diferentes interpretaciones y decisiones, las cuales inciden en el bienestar general de la sociedad.
- ✓ Es necesario elevar la conciencia acerca de los deberes que tenemos como ciudadanos, pues nos acostumbramos a exigir nuestros derechos pero no actuamos en consecuencia cuando se trata de cumplir con los deberes y exigir a los demás que también lo hagan.
- ✓ La persistencia de prácticas ilegales legitimadas por la sociedad pone de manifiesto la urgencia que tenemos como sociedad de reflexionar acerca de la manera como se producen las leyes, y en últimas a quiénes benefician.
- ✓ La prioridad del servidor público, actualmente, debe ser recuperar la credibilidad y confianza de la ciudadanía, debe ser un ejemplo a seguir, incluso fuera de las instalaciones de la entidad y fuera del horario laboral.
- ✓ Como Estado, tenemos la responsabilidad de avanzar hacia el cumplimiento del marco legal en materia de transparencia, acceso a la información pública y anticorrupción. En

la SED, tenemos además una mayor oportunidad para incidir en el cambio social pues es con la educación que los países desarrollados han garantizado estas transformaciones.

- ✓ Se requiere dar continuidad a los esfuerzos e involucrar cada vez a más y más personas y sectores en este propósito. El diseño de rutas debería ser una labor de todos de forma que logremos abarcar al sector privado, a las organizaciones sociales y comunitarias, y a los demás actores relevantes en el país.

3.2.2. Aprendizajes del programa en la SED.

- ✓ El refuerzo y reconocimiento del equipo directivo a los participantes es importante para demostrar el compromiso de la entidad con la implementación de las Rutas. Si no existe este apoyo se pierde credibilidad del proceso y los y las profesionales de la entidad no se involucrarán para iniciar el cambio cultural.
- ✓ Estos temas están muy ligados a comportamientos de liderazgo, de gestión del cambio y de compromiso, Aunque con herramientas de este tipo su efecto multiplicador en la entidad es más factible.
- ✓ Si bien el cambio parte de una reflexión individual, la motivación, la acción y la apertura al aprendizaje colectivo resulta crucial para el éxito de iniciativas de transformación cultural como las que caracterizan a las rutas de la integridad, la transparencia y el sentido de lo público.
- ✓ Resulta necesario, frente a la exposición de frecuentes noticias sobre casos de corrupción, insistir en que el cambio es posible y que depende de las acciones que realizan las personas en su entorno más cercano. Adicionalmente, persistir en la invitación de transmitir los mensajes de sensibilización en el entorno familiar, contribuirá al establecimiento de nuevos acuerdos sobre una plataforma de confianza y compromiso.
- ✓ Conocer los objetivos y metas de la entidad, de sus áreas y de los cargos ayuda a comprenderlos y facilita la incorporación de la transparencia, integridad y sentido de lo público a las funciones, responsabilidades y actividades de los servidoras y servidores públicos.
- ✓ En la SED, la institucionalización de las Rutas debe estar orientada a la realidad de la entidad. El grupo de participantes se centró en un análisis general y crítico de la sociedad, haciéndose necesario reiterar en varias oportunidades la invitación a auto-observarse y hacerse responsable de las acciones cotidianas en las cuales se puede identificar cierta incoherencia con lo que se valora de la integridad, la transparencia y el sentido de lo público a partir de los contenidos de las rutas.
- ✓ Las Rutas nos llevan a tomar conciencia de que tenemos un amplio campo de actuación como seres humanos para favorecer una cultura de integridad y transparencia. Para ello es necesario renovar el pensamiento y las emociones, para actuar en consecuencia. Hay que acabar con el discurso victimista de que no podemos hacer nada y lanzarnos a ser parte de la solución.
- ✓ Se valoran muy positivamente la metodología, la pedagogía de las actividades y los debates.
- ✓ La metodología de dentro hacia fuera permite tomar conciencia y reconocer las fortalezas y áreas de mejora de los y las participantes y de la propia entidad.
- ✓ Las personas que han participado en el programa han aumentado su motivación en participar en los temas de transparencia e integridad, ya que han redefinido su campo de acción, se han apropiado del tema y han generado autoconciencia de qué pueden aportar. Esto se demuestra en la alta participación en el proceso de actualización del código de ética de la entidad.
- ✓ Los planes de acción tienen resultados positivos en la entidad. Uno de ellos ha sido preseleccionados para hacer parte de la II GALA de Reconocimiento e Innovación que

deja huella (ver Anexo 2). Esto en razón a que como grupo de RTISP postulamos nuestra experiencia: "Servidores que marcan la diferencia".

5.3. Recomendaciones.

Las principales recomendaciones para la institucionalización de las Rutas en la SED son:

- En la fase de diagnóstico es importante que participen personas de diferentes niveles jerárquicos con el objetivo de tener una visión más global de la entidad. Además, se recomienda una socialización de las rutas desde la alta dirección, hasta las mesas estamentales y los espacios de participación.
- En la implementación masiva de las rutas en la entidad resulta necesario garantizar la disponibilidad de recursos suficientes para garantizar su permanencia en el tiempo (salas, conectividad, tiempo, etc.).
- Para su implementación en las direcciones locales, se sugiere la planeación de un cronograma que considere la multiplicidad de eventos que cargan la agenda de los servidores públicos.
- Con el fin de fortalecer el grado de conocimiento de las rutas en la entidad, se recomienda diseñar e implementar una estrategia de comunicaciones, que aproveche los múltiples canales de comunicación disponibles en la SED (por ejemplo los televisores de los digiturnos en las oficinas del nivel central y de las direcciones locales) y genere objetos que sirvan de símbolos para su apropiación (por ejemplo botones promocionales para cada uno de los funcionarios).
- Para la sistematización de la experiencia, resulta necesario establecer un seguimiento permanente al proceso de implementación, de forma que la información obtenida sirva para nutrir el desarrollo de la estrategia de comunicación.Incluir las Rutas dentro de un programa de gestión del cambio en la SED en el que desarrollar competencias gerenciales, con el objetivo de aumentar el número de participantes y tener un mayor efecto multiplicador en la entidad.
- Se debe dar a conocer a la totalidad del equipo directivo de la entidad las rutas, con el propósito de que entiendan su filosofía, metodología y objetivos.
- Con el propósito de contribuir a la institucionalización de las rutas, se sugiere incluir los temas que éstas abordan en los proyectos misionales de la SED, y es así como de manera particular, puede considerarse la integración de las rutas como una herramienta para el desarrollo de la Cátedra para la Paz.
- En cada grupo, definir un único plan de acción para todos los participantes. El objetivo es generar un único impacto aunque de mayor envergadura. Y conseguir el compromiso de que el plan de acción será presentado al Comité de Desarrollo Institucional.
- Transitar las Rutas con un enfoque hacia el SER y hacia la gestión del cambio, y en la medida de lo posible, basarse en casos prácticos y reales de los procesos misionales de la SED. Adicionalmente, se observa la oportunidad de incorporar los contenidos en los procesos de inducción a los funcionarios que ingresan nuevos a la entidad.
- Fortalecer el papel y la participación del Equipo Líder en el programa mediante la participación de algunos de sus miembros en los propios talleres, y acompañando de una forma más activa el desarrollo de los planes de acción.
- Incluir las Rutas como parte de los talleres de capacitación en habilidades gerenciales y blandas, así como en programas de capacitaciones técnicas. La transparencia e integridad están relacionados directamente con las actividades y comportamientos de las servidoras y servidores públicos.

- Identificar por áreas a responsables o multiplicadores de las Rutas. En la medida de lo posible, estas personas deberían haber participado en el proyecto piloto de implementación de las Rutas de Integridad en la SED.

6. PLAN DE ACCIÓN.

A partir de las recomendaciones y el análisis del apartado anterior, se definirán las principales propuestas para promover las Rutas en la SED, así como un plan de acción a corto plazo para iniciar el proceso de socialización y divulgación de las Rutas en la entidad.

6.1. Propuesta para promover las Rutas en la SED.

- ✓ Organizar una reunión de DIS-Dopp con los directivos de la SED para detallarles el proceso y los principales resultados obtenidos.
- ✓ Ajustar el diseño metodológico para facilitar la unificación y elaboración de un plan de acción único del grupo de participantes en el programa.
- ✓ Propiciar un espacio para que representantes de los participantes en el programa lo presenten ante el Comité de Desarrollo Institucional, el de Participación, Transparencia y Atención Ciudadana, y ante las organizaciones sindicales.
- ✓ Convocar una mesa técnica para la discusión de las rutas y la forma como institucionalizarlas en las instituciones educativas.
- ✓ Hacer una socialización y comunicación formal, oficial y periódica durante 3-4 meses, por recursos internos de la SED (correos electrónicos, intranet, tablones, etc.), sobre el programa, los resultados del diagnóstico y las conclusiones del proyecto piloto de implementación de las Rutas en la entidad.
- ✓ Diseñar y desarrollar 3 talleres de 4-5 horas de duración para personal de las áreas clave: talento humano, secetaría general, atención al ciudadano, entre otras. El objetivo es transitar las rutas y entender su metodología y pedagogía, para que posteriomente lideren el proceso de socialización e institucionalización. En estos talleres debería participar personal de la Secretaría de Transparencia.
- ✓ Garantizar la integración del proceso de institucionalización de las rutas con los procesos de actualización del Código de Ética y Buen Gobierno y de fortalecimiento del Grupo de Gestores Éticos.
- ✓ Incluir sesiones de las Rutas de Integridad en el plan de capacitación de la SED. Otra opción sería incluir breves conversatorios y/o herramientas de las Rutas en los talleres de capacitación de habilidades gerenciales y capacitaciones técnicas sobre las funciones y responsabilidades de los servidoras y servidores públicos.
- ✓ Realizar una jornada y un mailing masivo en el que se recuerde a servidoras y servidores públicos la misión, funciones y responsabilidades de cada área. Se debe justificar como una de las medidas solicitadas por los participantes en el programa ya que para ellos esa información facilitará la integridad y transparencia entre los propios servidores de la SED.
- ✓ Definir y elaborar un procedimiento interno para saber las medidas de acción en la denuncia y defensa de actos no transparentes e íntegros en la SED.
- ✓ Diseñar, elaborar y divulgar mensajes (cartelera, vídeos, audio, etc.) de transparencia, integridad y sentido de lo público, hacia el interior de la entidad y hacia la ciudadanía para fortalecer sus derechos y deberes de control social.

6.2. Plan de Acción para el futuro de las Rutas en la SED.

A continuación, se propone un plan de acción prioritario y a corto plazo para promover las rutas de forma inmediata:

OBJETIVO		
Socializar y sensibilizar al 20% de los directivos, al 10% de los responsables de las áreas y al 5% de los profesionales de la SED sobre la metodología, objetivos e impacto de las Rutas de Integridad.		
ACCIONES	**FECHA Inicio /Fin**	
Presentar el programa, el plan de acción y sus conclusiones al Comité Directivo y al Comité de Desarrollo Institucional.	16/10/17	20/10/17
Diseñar y elaborar una campaña de comunicación y *mailing* de las Rutas de Integridad (lanzarlo 2-3 veces).	24/10/17	31/10/17
Realizar una mesa técnica para discutir la pertinencia de declarar la transparencia, la integridad y el sentido de lo público como el tema del próximo foro distrital.	24/10/17	31/10/17
Presentar el programa, el plan de acción y sus conclusiones a las organizaciones sindicales y a la Mesa de Participación, Transparencia y Atención Ciudadana (unas 2 o 3 presentaciones)	01/11/17	08/11/17
Realizar conversatorios breves por todas las dependencias del nivel central para anunciar la realización de talleres, explicando la metodología, objetivos y que estará muy centrado en los procesos de la SED.	13/11/17	17/11/17
Diseñar y desarrollar 2 talleres pilotos de 3 horas de duración para 15-20 personas. Cada taller tendrá 3 sesiones que se celebran con una diferencia de 7 días para recorrer las 5 paradas de las rutas de servidores públicos.	22/11/17	11/12/17
Organizar, en el marco de la celebración del Día Internacional de la lucha contra la Corrupción (9 de diciembre), un evento en el que se presente a la ciudadanía en general el proyecto y sus principales resultados	04/12/17	09/12/17
Presentar al Comité Directivo las conclusiones de los talleres pilotos y definir un nuevo plan de acción más estratégico.	12/12/17	14/12/17
ENTREGABLE	**FECHAS DE REVISIÓN**	
- Actas de las reuniones con los comités, organizaciones sindicales y mesa. - Mailing y campaña de comunicación en tablones, intranet y otros medios internos. - Parte de firmas en los conversatorios y mesas técnicas. - Parte de firmas y evaluación de los talleres pilotos. - Presentación de conclusiones al Comité Directivo. - Memoria del evento de celebración del Día Internacional de Lucha contra la Corrupción.	1. 23/10/17. 2. 30/10/17. 3. 10/11/17. 4. 21/11/17. 5. 15/12/17 6. 18/12/17	

OBSTÁCULOS	FORMA DE SUPERARLOS
- Falta de apoyo de los directivos. - Concentración de actividades en 2,5 meses. - Falta de interés de los profesionales de la SED. - Falta de capacidad de incidencia en escenarios de carácter distrital.	- Reforzar ante los directivos la importancia de las Rutas, sus conclusiones y los aprendizajes aplicables en la entidad. - Sensibilizar a los directivos y jefes sobre la importancia de aplicar el plan de forma inmediata para no perder el impulso del proyecto piloto. - Determinar la obligación de asistencia a personas clave, asegurando los puntos de bienestar. - Identificación de mensajes clave para incentivar la priorización de este asunto en la agenda pública distrital. - Contactar y establecer alianza con la Veeduría Distrital para fortalecer la transmisión del mensaje de relevancia.

7. BIBLIOGRAFÍA

Documento borrador descriptivo sobre el diseño, características, herramientas y abordaje en territorio para el desarrollo de los pilotos de las Rutas metodológicas innovadoras para la promoción de la Cultura de la Integridad, la Transparencia y el Sentido de lo Público. CINEP/PPP – Equipo Rutas Cultura Integridad : Amanda Chinchilla, David Ramf, Diana Rodríguez, Jaime Barragán, Jesús A. García, Jorge Julio Mejía S.J., Marcela Pardo, Camilo Rico, Petrit Baquero, Victoria Márquez. (2016).

Indicadores para las rutas metodológicas innovadoras Para la promoción de la cultura de la integridad, transparencia, y cuidado de lo público. Marcela Fernanda Pardo y Camilo Rico Cajamarca – CINEP/PPP, Coordinación Rutas: Luz Elena Patarroyo López – CINEP/PPP. (2016).

Manual de la Ruta orientada a servidoras y servidores públicos.

Página web del Observatorio de Transparencia y Anticorrupción: http://www.anticorrupcion.gov.co/Paginas/enrutate-transparencia.aspx.

Barómetro de corrupción global 2010-2011. http://www.transparency.org/gcb201011/.
"La gestión de la actitud". Victor Kuppers, profesor de la Universidad Internacional de Cataluña y Socio de Motio. Revista Capital Humano. 2005.

"La actitud innovadora. Creatividad e innovación en el puesto de trabajo en la Administración Pública". Ana Eguizábal Ascaibar. Instituto Nacional Administración Pública. 2013.

"Cultura política de la democracia en Colombia 2015: actitudes democráticas en zonas de consideración territorial". USAID. Miguel García Sánchez (Observatorio de la Democracia, Universidad de los Andes); Jorge Daniel Montalvo (Gerente del Programa de LAPOP, Venderbilt University); Mitchell A. Seligson (Asesor principal LAPOP, Venderbilt University).

"Teoría de los biotipos para la toma de decisiones". Dopp Consultores. 2010.

"Vídeos de empatía", "motivación" y "amabilidad". Youtube.

"El valor de un ser humano" Ramiro Valencia en la revista Avianca. 2017.

"Historia de la profecía autocumplida". Gabriel García Márquez.