

PROYECTO

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

(DCI-ALA/2013/330-003)

LÍNEA ESTRATÉGICA: INTEGRIDAD PÚBLICA Y GOBIERNO ABIERTO

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

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

Con base en las medidas prioritarias¹ establecidas por la Línea Estratégica de Transparencia e Integridad se identificaron 5 variables principales para articular la línea de transparencia con las demás líneas del Departamento Administrativo de la Función Pública: Cambio Cultural, Gestión Territorial, Gestión del Conocimiento y Políticas Públicas. El documento está dividido en tres partes. La primera parte es el marco conceptual tanto de las variables de transparencia como de las líneas estratégicas del Departamento. La segunda parte es el esquema de articulación propuesto definiendo cada uno de sus componentes y finalmente, la explicación del esquema de articulación.

AUTOR: Viviana Barberena

FECHA: Mayo 2015

¹ Véase: Cuarto producto.

Contenido

I. Marco conceptual 3

I. Variables de la Línea de Transparencia: 3

1.1 Cultura institucional: 4

1.2 Coordinación sectorial: 4

1.3 Capacitación, asesoría y formación: 4

1.4 Herramientas de gestión: 5

1.5 Democratización de la gestión: 5

2. Líneas estratégicas: 6

2.1 Cambio cultural 6

2.2 Gestión territorial 7

2.3 Gestión de conocimiento 7

2.4 Políticas Públicas 8

2. Esquema de articulación 9

3. Explicación del esquema de articulación 10

3.1 Cambio Cultural – Transparencia 11

3.2 Gestión Territorial – Transparencia 17

3.3 Gestión del Conocimiento – Transparencia: 22

3.4 Políticas Públicas – Transparencia: 28

Conclusiones finales 31

Con base en las medidas prioritarias² establecidas por la Línea Estratégica de Transparencia e Integridad se identificaron 5 variables principales para articular la línea de transparencia con las demás líneas del Departamento Administrativo de la Función Pública: Cambio Cultural, Gestión Territorial, Gestión del Conocimiento y Políticas Públicas. El documento está dividido en tres partes. La primera parte es el marco conceptual tanto de las variables de transparencia como de las líneas estratégicas del Departamento. La segunda parte es el esquema de articulación propuesto definiendo cada uno de sus componentes y finalmente, la explicación del esquema de articulación.

I. Marco conceptual

Para el desarrollo del esquema de articulación con las otras líneas estratégicas se identificaron una serie de variables que están ajustadas a las medidas prioritarias anteriormente mencionadas (documento producto n° 4) y a las áreas de política definidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). A continuación se definirán las variables de la línea de transparencia y seguidamente se describirá el objetivo de cada línea estratégica del Departamento: Cambio Cultural, Gestión territorial, Gestión del Conocimiento (Estudios jurídicos) y Políticas Públicas.

I. Variables de la Línea de Transparencia:

² Véase: Cuarto producto.

1.1 Cultura institucional:

La cultura institucional es el conjunto de actitudes, creencias, sentimientos, hábitos y valores que se comparten en el diario transcurrir del DAFF. En este aspecto también se enmarcan los estilos de dirección, las normas, los procedimientos, los medios que se usan y las actitudes de las personas que reflejan al exterior su funcionamiento. Por ello, la labor del Departamento requiere mayor empoderamiento institucional para que el reconocimiento vaya más allá de su reconocimiento técnico y operativo para generar un mayor impacto con capacidad de transformar la administración pública.

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

1.2 Coordinación sectorial:

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

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

1.3 Capacitación, asesoría y formación:

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

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

1.4 Herramientas de gestión:

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

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

1.5 Democratización de la gestión:

Desde la Línea de Transparencia se considera necesaria la reestructuración al interior de la entidad que contribuya al logro de los objetivos relacionados con acercar el Estado al ciudadano y generar mayor confianza en los procesos y en las entidades estatales. Por ello dentro de esta variable se contemplan 4 temas fundamentales: la rendición de cuentas, el control social, veedurías ciudadanas, atención al ciudadano y acceso a la información. En este último aspecto nos referimos no sólo a sistematizar la información necesaria sino que esta sea completa, oportuna y veraz.

2. Líneas estratégicas:

2.1 Cambio cultural

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

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

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

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

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

2.2 Gestión territorial

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

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

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

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

2.3 Gestión de conocimiento

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

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

2.3.1 Centro de Estudios Jurídicos

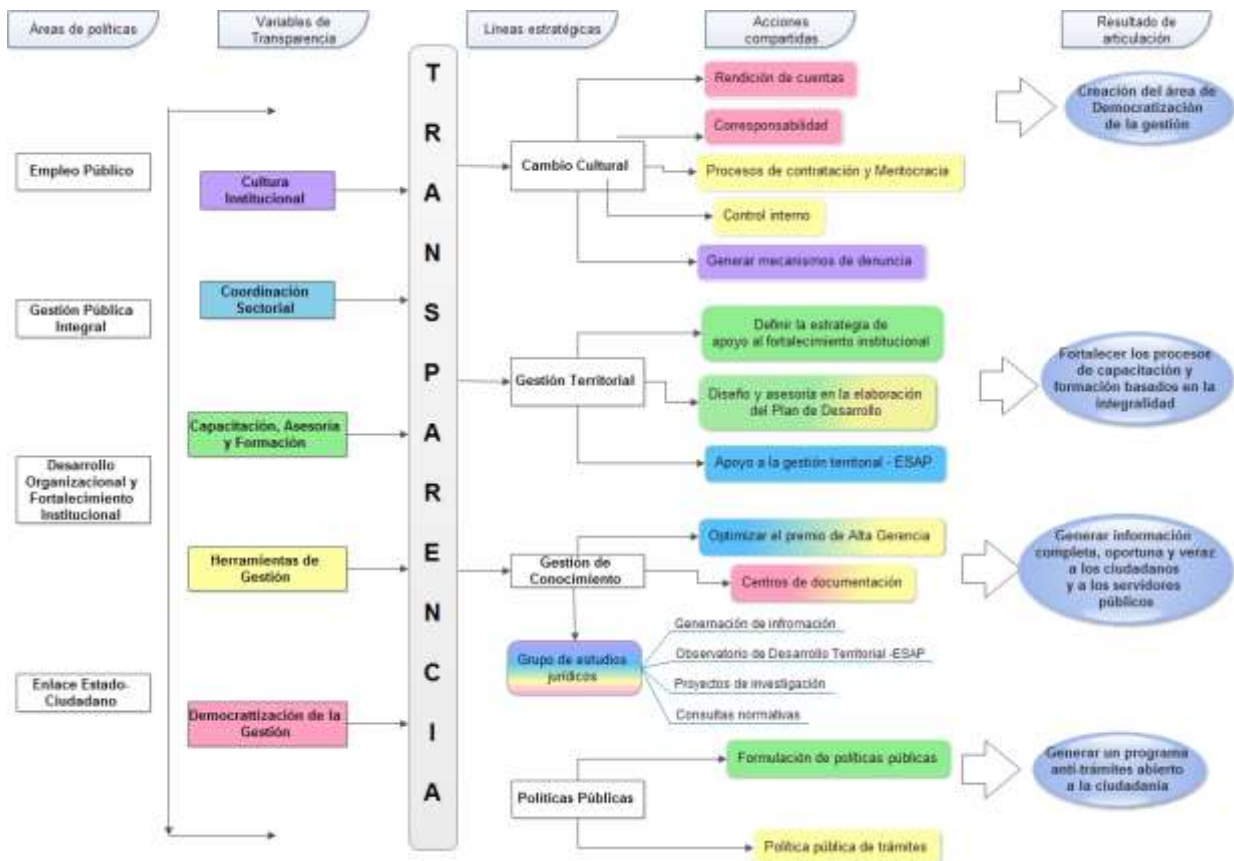
Este centro se encuentra dentro de la estrategia de gestión de conocimiento y lo que pretende es generar, compartir y utilizar el conocimiento relacionado con los aspectos jurídicos propios del sector de función pública.

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

2.4 Políticas Públicas

Esta línea estratégica busca “definir las políticas sectoriales y su relación con otros ámbitos de política” (Departamento Administrativo de la Función Pública). Lo anterior con el fin de generar la capacidad de evaluación de las mismas para que el sector pueda implementar los ajustes a los que haya lugar.

2. Esquema de articulación



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

Parte 1: Áreas de Política. Estas son las áreas de política establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y las cuales guiaron algunas recomendaciones de la línea de transparencia.

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

Cada variable tiene un color diferente, esto con el fin de facilitar la comprensión de la articulación entre las variables y las acciones articuladoras de las líneas estratégicas. Por

ejemplo: el color morado de cultura institucional se articula en la línea de cambio cultural con la *generación de mecanismos de denuncias*.

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

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

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

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

3. Explicación del esquema de articulación

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

3.1 Cambio Cultural – Transparencia

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

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

Rendición de Cuentas:

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

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

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

venga acompañada de publicidad adecuada haciendo uso de las herramientas tecnológicas que permitan su divulgación y conocimiento. En este sentido es necesario “que el DAFP promueva los lineamientos para una rendición de cuentas innovadora, participativa y que acerque al Estado a la ciudadanía” (Guerrero & Sánchez, 2014)

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

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

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

Corresponsabilidad:



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

uno desempeña.

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

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

La línea de Transparencia propone que se desarrolle la corresponsabilidad entre el servidor público y los ciudadanos. En este sentido, los ciudadanos deben pedir la rendición de cuentas y velar porque ésta se realice de la manera adecuada y se brinde la información necesaria para poder realizarle control social a la entidad. Lo que pretende es generar consciencia entre la ciudadanía de su responsabilidad de pedir información la cual es fomentada por el DAFP con las veedurías.

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



Procesos de Contratación y Meritocracia:

La línea de Cambio Cultural hace referencia a los procesos de contratación al interior de las entidades cuando existe una licitación, selección abreviada o demás. Sin embargo, para efectos de la articulación se entenderá como Meritocracia, debido a que hace referencia al modo en que se vinculan los servidores públicos a la administración pública. Al cumplir con el concurso de méritos, los servidores públicos se sienten

comprometidos con el cumplimiento de la ley para contribuir a la transparencia. Además, los ciudadanos mejorarán la percepción de corrupción que tienen sobre la vinculación dentro de la función pública. Todo lo anterior, tiene el propósito de cambiar el imaginario sobre el ingreso de los servidores públicos al Estado por medio de una afinidad política o por un pago de favores electorales.

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

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



Control Interno:

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

La línea de Transparencia reconoce la importancia que tiene el control interno para lograr la transparencia al interior de las entidades. A raíz de lo anterior se proponen

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

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



Generar mecanismos de denuncia:

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

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

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

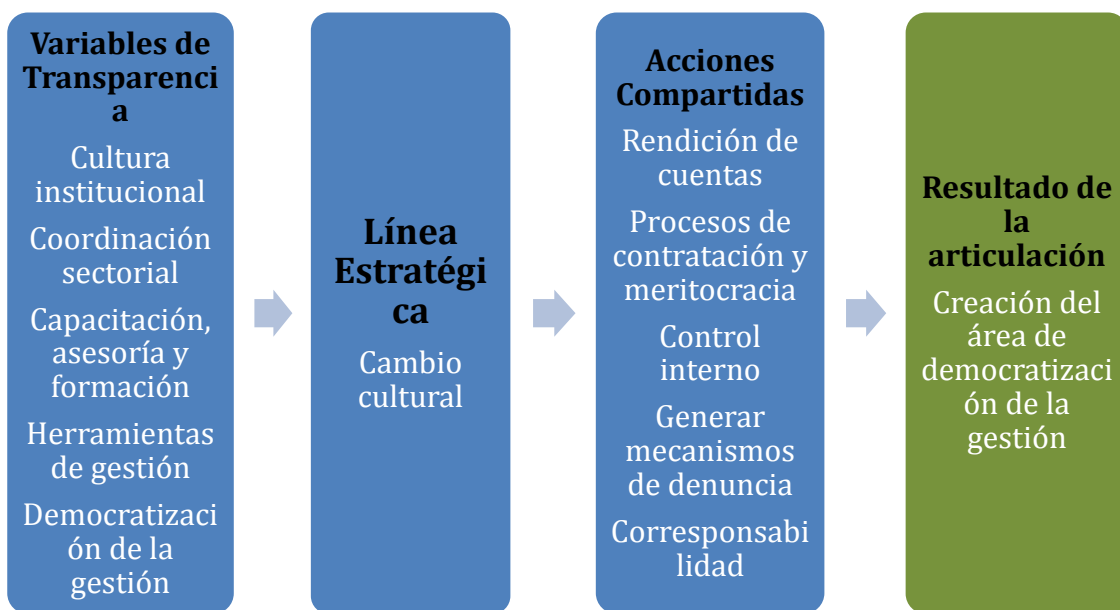
Desde la línea de transparencia se propone el siguiente orden de articulación: Variable de línea de Transparencia Cultura institucional se articula con la línea estratégica Cambio cultural en la acción compartida Generar mecanismos de denuncia.



Resultado de la articulación:

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

contribuir al logro de los objetivos relacionados acercar el Estado al ciudadano y generar mayor confianza en los procesos y las entidades del Estado colombiano³.



3.2 Gestión Territorial – Transparencia

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

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

Definir la estrategia de apoyo al fortalecimiento institucional:

La línea de gestión territorial hace énfasis en el papel de líder que debe desempeñar el DAFP en las labores de asistencia territorial para que sea una asistencia integral que

³ Recomendaciones Producto 4

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

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

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

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

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



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

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

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

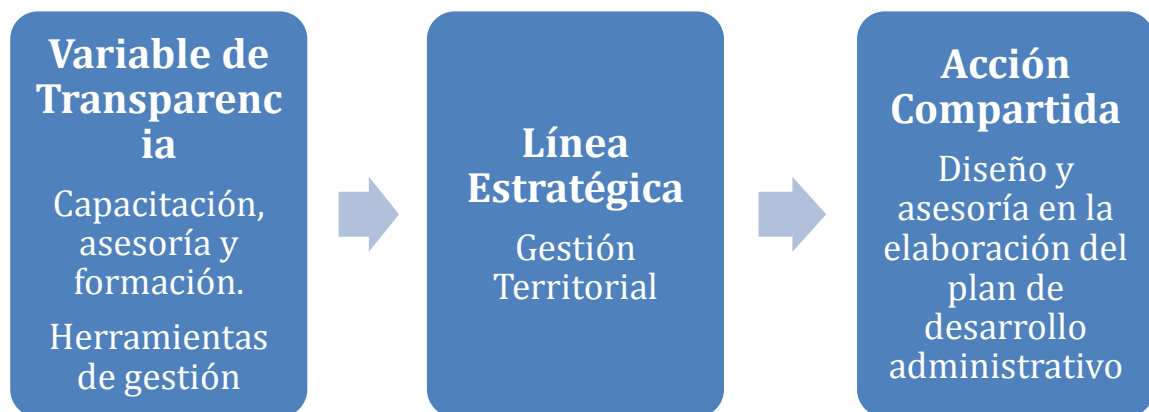
Otro elemento importante de articulación entre la línea de Transparencia y la de Gestión Territorial en el tema de Diseño y asesoría en la elaboración del plan de

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

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

Según el esquema propuesto el orden de articulación es el siguiente: Variables de línea de Transparencia: 1. Capacitación, asesoría y formación 2. Herramientas de gestión se articulan con la línea estratégica Gestión Territorial en la acción compartida Diseño y asesoría en la elaboración del plan de desarrollo administrativo.

Apoyo a la gestión territorial – ESAP



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

Un aspecto importante de la ESAP es que tiene los Centros Territoriales en Administración Pública (CETAP) y las Direcciones Territoriales, bajo la coordinación de la subdirección de proyección institucional como estructura básica para apoyar el fortalecimiento institucional territorial. En este orden de ideas las acciones de

fortalecimiento en las competencias específicas del DAFP deberían canalizarse o articularse con la ESAP ya que esta cuenta con una presencia territorial establecida y unos recursos propios para esto.

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

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

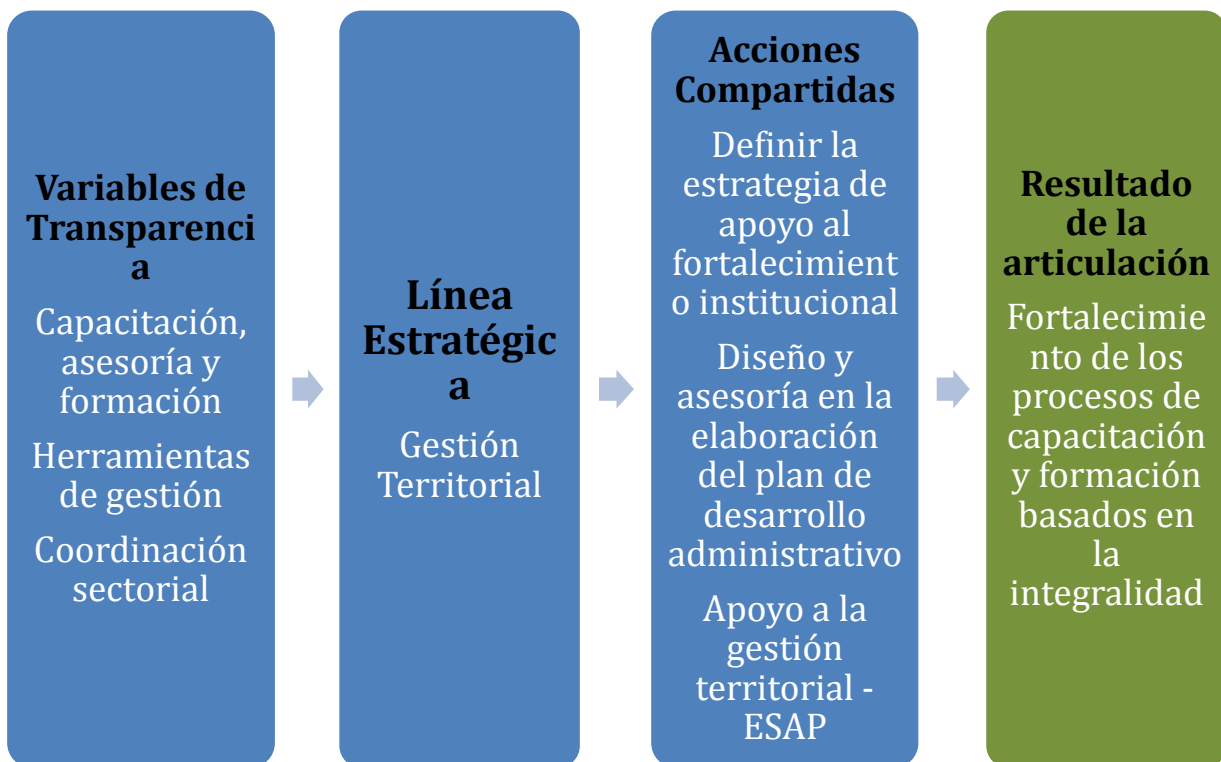
Según el esquema propuesto el orden de articulación es el siguiente: Variable de línea de Transparencia Coordinación sectorial se articula con la línea estratégica Gestión Territorial en la acción compartida Apoyo a la gestión territorial – ESAP.



Resultado de la articulación:

La articulación entre la línea de Gestión Territorial y la línea de Transparencia en las acciones compartidas mencionadas tiene como resultado el **Fortalecimiento de los procesos de capacitación y formación basados en la integridad**. Todas las acciones mencionadas apuntan a la importancia del fortalecimiento de estos procesos por parte del DAFP a las entidades territoriales. Este fortalecimiento se logra por medio de la implementación de la estrategia de apoyo al fortalecimiento institucional, la cual a su vez clarifica el rol del DAFP en materia de asistencia territorial, por medio del mejoramiento

de las capacidades al interior del DAFP para que quienes vayan a brindar asesoría, ya sea de manera presencial o por medio de plataformas, tengan todas las herramientas e información necesaria para brindar una asistencia integral y completa. Finalmente, en el proceso de fortalecimiento de la capacitación y la formación basadas en la integridad se deben realizar alianzas o convenios con diferentes entidades como las Universidades regionales y en mayor medida la ESAP.



3.3 Gestión del Conocimiento – Transparencia:

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

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

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

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

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

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

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



Mejorar los Centros de documentación

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

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

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

de la entidad como documentos externos que contribuyen al ejercicio de la función pública. Estos documentos como se dijo anteriormente pueden ser consultados tanto por los funcionarios como por los ciudadanos.

Otro punto de articulación entre lo propuesto por la línea de Gestión de Conocimiento por medio de los centros de documentación y la línea de Transparencia es la consolidación de los sistemas de información que propone la línea de transparencia. Esta línea recomienda consolidar unos sistemas de información completos, claros, oportunos, veraces y que puedan ser consultados por la ciudadanía y los servidores públicos. El centro de documentación puede ser una plataforma para estos sistemas de información propuestos.

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

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



→ Grupo de Estudios Jurídicos

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

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

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

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

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

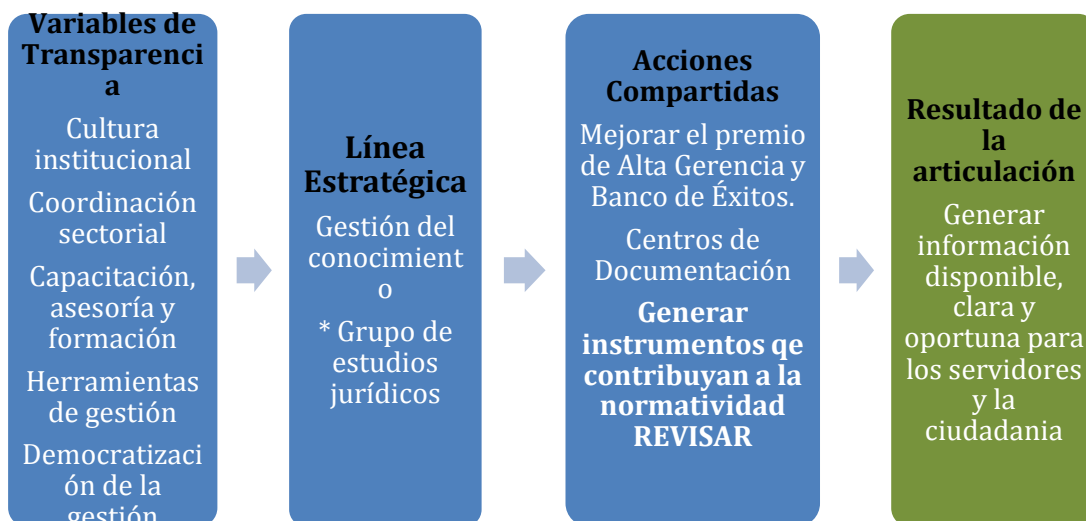
Por todo lo anterior, esta iniciativa recoge todas las variables de la línea de transparencia y por ende tiene en cuenta todas las áreas de políticas. Por un lado, se cambia la cultura institucional al interior de la entidad en cuanto fortalecen sus capacidades internas y se apropian el conocimiento.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

de estudios de la función pública, con ello, se puede propender a una coordinación más dinámica con la ESAP, puesto que ellos ya tienen conocimiento de la generación de centros de documentación como el Observatorio de Desarrollo Territorial y de Políticas Públicas.

Resultado de la articulación:

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

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



3.4 Políticas Públicas – Transparencia:

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

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

Formulación de políticas públicas

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

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



Formulación de política pública de trámites

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

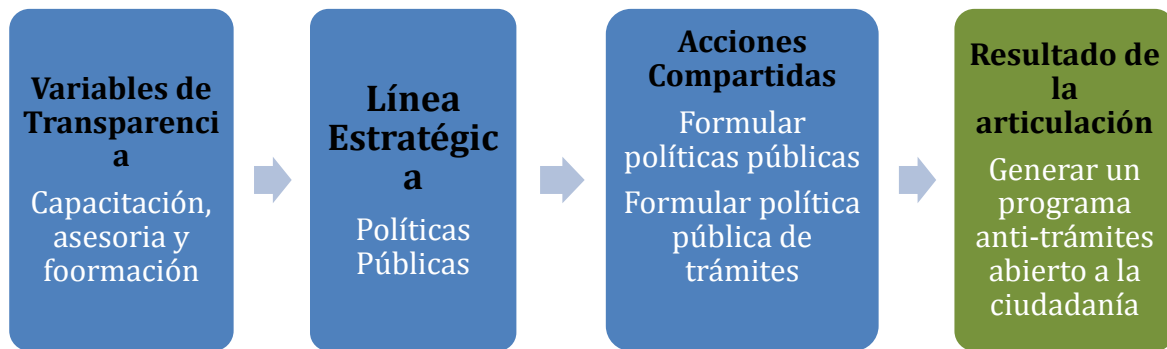
Según el esquema propuesto el orden de articulación es el siguiente: la variable de la línea de Transparencia Herramientas de Gestión se articula con la línea estratégica de Políticas Públicas en la acción compartida de Formulación de políticas pública de trámites

Resultado de la articulación:



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

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



Conclusiones finales:

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

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

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

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

Otro de los temas importantes es la articulación de la línea de transparencia y gestión del conocimiento con el acceso a la información en este sentido la tarea es divulgar las normas abierto a los servidores públicos y a la ciudadanía en el provecho de la

información. Dado que se genera una integración de casi todos los sistemas del DAFP porque no solo estaría la información en medio magnético sino en físico también, se puede consolidar un mejor registro que más adelante generara conocimiento a sus empleados. De igual forma, la restructuración del Banco de Éxitos juega un papel importante porque sistematiza información pero debe ser útil tanto para el exterior como internamente para los funcionarios del DAFP para compartir conocimiento y aplicarlo en el mejoramiento de la gestión pública.

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

