Proyecto financiado por la Unión Europea

PROYECTO

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

(DCI-ALA/2013/330-003)

LINEA ESTRATEGICA: GOBIERNO ABIERTO TERRITORIAL

LINEA DE ACCIÓN: GOBERNACIONES Y ALCALDIAS

RESUMEN EJECUTIVO: INFORME DE AVANCE DE ASISTENCIA TÉCNICA A LOS MUNICIPIOS DE PEREIRA, GUÁTICA, ARMENIA, PIJAO, QUIBDÓ E ISTMINA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA E INTEGIRDAD CON ENFOQUE DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ

En este documento se resume el proceso de acompañamiento y fortalecimiento, que se ha realizado a los municipios de Pereira, Guática, Armenia, Pijao, Quibdó e Istmina Implementación y cumplimiento de la Ley 1712/2014 y el ajuste, implementación apropiación, divulgación y seguimiento de los Planes Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (PAAC) 2017 y 2018.

AUTOR: Corporación Región

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.

Contenido

..... 1
"IMPLEMENTACIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA A PILOTOS MUNICIPALES POST-CONFLICTO PARA AUMENTAR TRANSPARENCIA E INTEGRIDAD" 1
Resumen Ejecutivo 5
1. Contexto 5
1.1. Municipio de Armenia (Quindío) 5
1.2. Municipio de Pijao (Quindío)..... 6
1.3. Municipio de Pereira (Risaralda) 6
1.4. Municipio de Guática (Risaralda) 7
1.5. Municipio de Quibdó (Chocó) 7
1.6. Municipio de Istmina (Chocó) 8
2. Seguimiento a la implementación de la Ley 1712, de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública 10
2.1. Principales resultados 10
2.2. Principales Logros y Dificultades 13
2.2.1. Logros 13
2.2.2. Dificultades 14
2.3. Retos 15
2.4. Ajustes:..... 16
2.4.1. A sugerir a las alcaldías 16
2.4.2. A sugerir a la Consultoría 18
2.5. Observaciones sobre el enfoque, contenido, utilidad, y otros aspectos, de las dos herramientas de la secretaría de transparencia para apoyar técnicamente en la promoción de la ley de transparencia y derecho al acceso a la información..... 19
2.5.1. Metodología para la implementación de la Ley 1712 por parte de los entes territoriales 19
2.5.2. Guías para la implementación de Ley 1712 20
3. Implementación de los Planes Anticorrupción y de Atención a la Ciudadanía 22
3.1. Principales Resultados 22
3.1.1. Armenia 22

3.1.2. Pijao 23
3.1.3. Pereira 24
3.1.4. Guática 26
3.1.5. Quibdó 27
3.1.6. Istmina 28
3.2. Valoración comparativa entre las alcaldías con relación a los PACC 30
3.3. Retos 32
3.4. Rutas de integridad: 32

Resumen Ejecutivo

Para el desarrollo de la Consultoría "Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la paz en seis (6) municipios de los departamentos de
Quindío, Risaralda y Chocó (Colombia)", ejecutada por la Corporación Región de Medellín, financiada por la Unión Europea, a través del Proyecto ACTUE Colombia de la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) y en apoyo a la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República y al Departamento de la Función Pública, se formuló un Plan de Acción para la ejecución, seguimiento y evaluación de los cuatro componentes de la Consultoría.

En este documento exponemos a manera de síntesis, los principales resultados de la consultoría obtenidos en los municipios de Armenia y Pijao (Quindío), Pereira y Guática (Risaralda) y Quibdó e Istmina (Chocó), correspondientes a lo contemplado para el segundo informe – Producto 2 (Componente 1): Implementación de la Ley 1712, de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública en la perspectiva de la Construcción de Paz; y, del Producto 4 (Componente 2): Revisión y ajustes para la Implementación del Plan Anticorrupción y de Atención a la Ciudadanía – PAAC – en el período comprendido entre mayo y septiembre de 2017.

1. Contexto

1.1. Municipio de Armenia (Quindío)

Como se relató en el informe anterior, en febrero de 2017 se produjo un fuerte movimiento político en el municipio, debido a la ruptura en las relaciones entre las fuerzas predominantes del departamento. Esto produjo la reconfiguración del equipo directivo, con cambios en 10 carteras, entre secretarías municipales y entes descentralizados. El cambio más sensible para el desarrollo de la consultoría fue el cargo de Asesor Administrativo, quien es el enlace definido por el alcalde para los temas de legalidad, transparencia y anticorrupción. Sin embargo, no se generó ningún tipo de ruptura en el proceso gracias al apoyo permanente de la Mesa de Transparencia y a que este cargo fue provisto por una servidora de la Dirección de Planeación, quien venía ejerciendo el apoyo técnico a la Mesa y a la consultoría. De esta manera, el proceso de la consultoría se viene desarrollando acorde a lo definido en el cronograma de trabajo e, incluso, la Mesa Técnica de Transparencia ha presentado su candidatura al Premio Nacional de Alta Gerencia de la Función Pública como experiencia exitosa de gestión.

1.2. Municipio de Pijao (Quindío)

En el municipio de Pijao se evidencia un desinterés generalizado por las actividades propuestas por la Consultoría, tanto por parte de los servidores públicos como de la ciudadanía. Este fenómeno puede tener su fundamento en lo que parece ser una percepción mayoritaria de descontento frente a la gestión de la administración municipal. Por parte de los servidores públicos, debido a situaciones como la obligación de apoyar económicamente actividades como rifas o la realidad contractual del 90% de la planta de la alcaldía que tiene contratos de 2 o 3 meses que se renuevan con 1 mes de vacancia; por parte de la ciudadanía se evidencia en la escasa participación en los espacios propuestos por la consultoría, en términos generales, y de manera particular por la circulación de un documento invitando a los habitantes del municipio a manifestarse por situaciones negativas atribuidas al alcalde y su equipo de gobierno.

A lo anterior se suman las dificultades ya expresadas sobre el hecho de que cargos estratégicos para el desarrollo del Plan Anticorrupción y la Ley de Transparencia están en manos de asesores de libre nombramiento y remoción que visitan la alcaldía 1 o 2 veces por semana y limitan su gestión a actividades definidas por el Despacho del Alcalde. Esta realidad ha llevado a que se presenten dificultades en el proceso la Consultoría, con limitados avances en la implementación de los instrumentos de gestión de la información pública, principalmente.

1.3. Municipio de Pereira (Risaralda)

En la Alcaldía de Pereira se afronta en la actualidad un ambiente de incertidumbre, debido al fallo del Tribunal Contencioso Administrativo de Risaralda – en primera instancia – emitido el pasado 27 de septiembre, en el que se le declaró la pérdida de investidura al alcalde Juan Pablo Gallo Maya, como concejal entre el periodo 2008 – 2011, lo cual significa que no podía ser elegido y por eso deberá dejar el cargo porque tendría una inhabilidad sobreviniente. Por ahora, el caso está en manos del Consejo de Estado, si este revoca el actual fallo daría fin al proceso, en caso de que sea adverso podrá acudir a una tutela de revisión de sentencia judicial. Mientras, podrá seguir gobernando en medio de las dudas.

Entretanto, la consultoría avanza gracias al liderazgo de los servidores públicos de base y la integración con la consultoría contratada por la entidad en gobierno en línea para los temas de datos abiertos y esquema de publicación. Se cuenta con el concepto para la institucionalización de la Mesa de Transparencia y con la contratación de una experta en tablas de retención; de esto se lee el interés por hacer mejoras al interior de la organización para fortalecer la transparencia y la legalidad. A su vez, la visita de la directora del programa ACTUE fue relevante para fortalecer los lazos de confianza con la consultoría, debido al impase con el oficio enviado

por la Secretaría de Transparencia donde se informaba que este proceso no era parte de los objetivos de dicha dependencia.

La dificultad mayor se encuentra con la rotación del personal para los temas que comprometen al Plan Anticorrupción, de esta manera aún no se sabe si harán la rendición de cuentas propuesta para este año; también el avistamiento de un clima de poca claridad en la contratación y una falta de compromiso con decisiones que competen al nivel directivo, puesto que a pesar de que ya se tiene el concepto de la Mesa Administrativa, no se han puesto de acuerdo en su liderazgo; con respecto a la Rendición de Cuentas para marzo del 2018, su propuesta es que sea en abril y aún no responden sobre la participación del alcalde para el próximo encuentro regional propuesto como intercambio de experiencias desde esta consultoría.

1.4. Municipio de Guática (Risaralda)

En Guática los servidores públicos de las áreas de apoyo están muy comprometidos con cada una de las actividades planteadas y el aval del alcalde para el avance de la consultoría es significativo, de hecho ha participado en varias actividades, de acuerdo con sus posibilidades. De esta manera, se han dado logros como la priorización de acciones en los programas de gestión documental, atención al ciudadano, racionalización de trámites, rendición de cuentas, mejora en las comunicaciones y en la publicación de la información mínima. Y como logro esencial está la proyección del acto administrativo para la institucionalización de la Mesa de Transparencia y la reactivación del Consejo Territorial de Planeación y Municipal. A su vez, es importante destacar la lectura que se hace por la prevalencia y reiteración del programa de desarrollo rural, en aspectos que no son directos de esta dependencia, de lo que se infiere que podría ser un impulsador para que el actual secretario de dicha dependencia sea el próximo sucesor gubernamental. También se destaca la línea de educación que se está fortaleciendo en el municipio logrando traer varias universidades con tecnologías y técnicas al área rural y urbana.

1.5. Municipio de Quibdó (Chocó)

Finalizado el paro cívico, luego de las negociaciones y el acuerdo firmado entre el Comité del Paro y el Gobierno Nacional, Quibdó retornó a la normalidad, reconociendo las afectaciones económicas generadas a muchos de sus pequeños y medianos comerciantes que de forma voluntaria o por temor, se acogieron al largo cierre programado, pero también con esperanza por los logros alcanzados en la negociación.

En el tema de seguridad y convivencia, en los últimos meses se presentó un aumento de hechos violentos consecuente con el aumento de pandillas o combos en su mayoría integrados por

jóvenes, lo que desató un proceso por parte de la Alcaldía (en alianza con la Policía Nacional – seccional Chocó y con organizaciones garantes de

Derechos Humanos) denominado "Primer paso para la reconciliación y la paz", en el que los integrantes de los grupos ilegales firmaron un acuerdo de convivencia y respeto a la justicia en el departamento, dejando las armas y colaborando con la Justicia y el municipio se comprometió a desarrollar programas de inclusión laboral y educación, capacitando y entregando herramientas para desarrollar actividades económicas dentro de la legalidad. El proceso ha suscitado algunos cuestionamientos porque no está avalado por el Gobierno Nacional, lo que – plantean – cuestiona su validez, pero mostró resultados positivos en la Festividad de San Francisco, celebrada entre el 20 de septiembre y el 5 de octubre, por la disminución casi que del 100%, de hechos violentos, con respecto al año pasado.

En el tema de transparencia y legalidad, hay hechos aislados que apuntan al mejoramiento de condiciones para su fortalecimiento, en lo tecnológico (línea 123 disponible en fijo y en celular), mayores controles frente al contrabando, reconocimiento al alcalde por su compromiso y liderazgo con la infancia y el mejoramiento de la calidad educativa en beneficio de los niños y niñas de la capital chocoana, por parte de la Consejería Presidencial de Primera Infancia, lo que implica que se ha hecho una inversión responsable y efectiva en este campo, pero en general pareciera que no se establece o no se comprende a cabalidad, la relación directa entre transparencia y desarrollo, entonces se cumple de manera aceptable con la normatividad, en especial con la Ley 1712, pero no se permean muchas de las prácticas que riñen con la legalidad,

1.6. Municipio de Istmina (Chocó)

Istimina ha sido incluido en el grupo de municipios priorizados para el posconflicto[1], lo que se ha visto reflejado en el aumento del número de visitas por parte de entidades nacionales y departamentales de carácter público y privado, con distintos fines: desarrollo de nuevos proyectos, firma de convenios interinstitucionales de distinta índole, inicio de obras y ejercicio de acciones de control, entre otros.

En el tema de nuevos proyectos, se destaca el haber logrado aprobación de recursos del Sistema General de Regalías lo que permitió el inicio de cinco (5) proyectos y otros en asocio con el Ministerio del Interior (1) y con el Departamento de Prosperidad Social (1); también se destaca el fortalecimiento del componente de atención a la población víctima del conflicto armado, a

[1] A partir del 9 de octubre fue incluido también en la nueva figura de Zonas más afectadas por el conflicto – ZOMAC, creadas a través del decreto 1650 de octubre de 2017, que modifica el Decreto Único Reglamentario en materia tributaria 1625 de 2016, para generar condiciones favorables para la inversión y surgimiento de nuevas empresas en dichas zonas.

través de convenios con Global Communities, con la Unidad Nacional de Atención a Víctimas del Conflicto o con el Departamento Nacional Planeación a través del SISBEN.

No obstante, a pesar de la buena gestión que significa lo descrito anteriormente teniendo en cuenta que es un municipio de sexta categoría y con sus antecedentes, se percibe distancia entre la administración y la ciudadanía, existe temor y/o prevención frente a la posibilidad de espacios de participación presencial; en general, la relación entre alcalde y secretarios con las y los habitantes del municipio se da principalmente a través de la radio, fue el medio escogido para la rendición de cuentas 2016 y es la vía por la cual se entrega toda la información referida a la administración, lo que acrecienta la percepción de desconfianza mutua.

Muestran los contextos descritos, un hecho sensible como es la salida de funcionarios o la rotación de personal, presente sobre todo en los municipios del eje cafetero, amenazando la continuidad en el desarrollo de las actividades – por los reprocesos que se generan, la pérdida de conocimiento acumulado, las interrupciones obligadas – y en algunos casos, la sostenibilidad de los procesos de implementación de la Ley 1712 y del PAAC. Hay una gran distancia entre las normas que procuran crear ambientes seguros para el ejercicio idóneo de la función pública y la realidad de lo cotidiano donde las actuaciones de muchos funcionarios/as con poder, van en contravía de lo que se pretende fortalecer en el ámbito de la transparencia, la legalidad y el control social a la gestión pública.

2. Seguimiento a la implementación de la Ley 1712, de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública

2.1. Principales resultados

El seguimiento está enfocado en los planes de acción formulados con el objeto de mejorar en la implementación de la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública y en la del Plan Anticorrupción y de Atención a la Ciudadanía. Se revisan los avances con cada uno de los responsables de los temas y se registran de acuerdo con las evidencias que los sustentan.

En términos de actividades se han realizado en este período, 128 talleres en los seis municipios, contando con la asistencia y participación de alrededor de 120 servidoras/es permanentes; se han realizado actividades dirigidas a otros públicos (servidores/as, ediles, concejales, líderes comunitarios, ciudadanía en general), en las que han participado 515 personas, como puede apreciarse en la siguiente tabla:

Municipio	# Talleres/ Reuniones	# Actividades Acompañamiento	Asistentes Rendición de Cuentas	Asistentes Permanentes	Asistentes Otras Actividades	Total
Armenia	21	6	378	28	171	**577**
Pijao	20	9	154	10	30	**194**
Pereira	26	13	245	25	58	**328**
Guática	23	5	134	25	147	**306**
Quibdó	20	5	180	18	84	**282**
Istmina	18	12		15	25	**40**
Total	**128**	**50**	**1091**	**121**	**515**	**1727**

Tabla 1: Consolidado Actividades y Asistentes

A pesar del inicio retrasado en tres municipios (Guática, Quibdó e Istmina) y de las suspensiones obligadas en los dos últimos, no es mucha la diferencia en el número de talleres y reuniones realizadas, lo que se ha logrado con el aumento en la frecuencia de viajes de las asesoras respectivas

Ilustración 1:
Actividades realizados por municipio y # de Asistentes

En relación con los equipos de trabajo, Armenia, Pereira y Guática presentan los equipos con mayor número de integrantes y por lo tanto con mayor índice de permanencia; los equipos de Pijao e Istmina cuentan con un menor número de integrantes, que puede explicarse por el reducido número de servidores/as con que cuentan estas administraciones. Al margen del número de integrantes, se resalta la consolidación de los grupos, respaldada por actos administrativos que formalizan su funcionamiento en Pijao, Pereira y Guática.

En términos de avances en la actividades para la implementación, en los municipios de Armenia y Guática lograron un nivel de avance alto en la ejecución de alrededor de casi el 70%[2] de las actividades y con solo 6% y 11% respectivamente, en el nivel bajo de ejecución; lo anterior da cuenta del compromiso de sus equipos de servidores/as responsables de la implementación de la Ley. Pijao y Quibdó tienen un nivel de avance alto en alrededor del 40% de sus actividades, pero Pijao, al igual que Pereira, presenta la tercera parte de sus actividades programadas, sin ejecutar. Istmina y Pereira presentan un muy bajo porcentaje de actividades en un nivel alto de ejecución.

Avances en la Implementación de la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública						
Nivel de Avance	**Quindío**		**Risaralda**		**Chocó**	
	Armenia	**Pijao**	**Pereira**	**Guática**	**Quibdó**	**Istmina**
Alto	71%	42%	27%	68%	40%	29%
Medio	24%	25%	39%	21%	42%	36%
Bajo	6%	33%	34%	11%	18%	13%

Tabla 2: Nivel de Avance en la Ejecución de Actividades

Las actividades con un nivel de avance medio, son aquellas que a la fecha programada para su finalización aún no se reportan como terminadas, pero se ha adelantado más de la mitad de la tarea; Quibdó, Pereira e Istmina son los municipios con el mayor número de actividades en este nivel.

[2] El número de actividades difiere para cada plan de acción para la implementación de la Ley 1712

Las actividades con un nivel de avance bajo son aquellas que a la fecha prevista para su realización tienen un nivel de avance por debajo del 40% o no han iniciado; a continuación se muestran las acciones en este nivel de avance:

Principales acciones con nivel de avance bajo por municipio					
Armenia	**Pijao**	**Pereira**	**Guática**	**Quibdó**	**Istmina**
Definición de metodología para el control de la numeración de consecutivos de los diferentes tipos de documentos	Identificar la información requerida por Ley, en el componente de Normatividad	El Informe de demandas se publica de manera trimestral	Elaboración de cronograma y capacitación a funcionarias/os en el componente de Información de Interés	Directorio de información de los servidoras/es públicos y contratistas Actualización del organigrama	Creación, socialización y publicación de la Política de Seguridad
	Construcción del Plan de Servicio al Ciudadano	Actividades necesarias para la elaboración de las herramientas de Gestión de la Información	Actualización del organigrama	Actividades definidas para la disposición de datos abiertos	Información sobre convocatorias y calendario de eventos y fechas clave
	Grupo de actividades definidas para la realización del Informe de solicitudes de información pública		Publicación del informe de gestión enviado al Concejo Municipal	Plan de ruta y seguimiento a recepción física y/o electrónica, distribución a las dependencias pertinentes y respuesta realizada	Información sobre estados financieros y Presupuesto
			Información contractual	Actividades necesarias para la elaboración de las herramientas de Gestión de la Información	Planes de servicio al ciudadano y de Rendición de Cuentas
			Habilitación de enlace al SECOP		

Tabla 3: Actividades con Nivel de Avance Bajo, en cada Municipio

Finalmente, cabe anotar que aunque hay debilidad en el eje de instrumentos de gestión de la información en todos los municipios y se ha respondido a esta situación, se están desarrollando

actividades para fortalecer los demás componentes de la Ley de Transparencia, tanto de Transparencia Activa, como Pasiva y en Calidad de la información.

Armenia: Capacitación Ediles – 13/09/2017
Taller Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública

Pijao: Integrantes Mesa Transparencia – 15/09/2017
Taller Gestión Documental

Pereira: Capacitación Mesa de Transparencia – 13/09/2017
Taller Registro de Activos de Información

Guática: Capacitación Mesa de Transparencia – 13/09/2017
Taller Información Clasificada y Reservada

2.2. Principales Logros y Dificultades

2.2.1. Logros

- ☑ Acta de compromiso para la implementación de la Ley 1712 de 2014 y el fomento de la legalidad y la transparencia, firmada ante la ciudadanía por parte de los alcaldes de los municipios de eje cafetero, los concejos municipales y las personerías respectivas.

- ☑ Puesta en marcha de una estrategia de Hermanamiento entre municipios para que aquellos que tienen deficiencias en determinados temas o procesos, aprovechen las

experiencias exitosas de quienes ya hayan avanzado. Los dos primeros intercambios fueron entre Armenia – Guática (Escuela de proveedores) y Medellín – Armenia (Gestión documental) y fueron también muy bien valorados.

- ☑ En relación con los componentes de Información Mínima de la Ley 1712, en todos los municipios ha habido avances en los mecanismos de contacto con la ciudadanía, han mejorado los enlaces de Transparencia y acceso a la información de las páginas Web, han actualizado la información de las hojas de vida de los servidores/as en el SIGEP y se actualiza la información con mayor frecuencia.

- ☑ Con respecto a los componentes de Instrumentos, todos los municipios están mejorando su esquema de publicación, y, a excepción de Quibdó (lo hará próximamente), los demás tienen una ruta y actividades definidas para el mejoramiento del componente de gestión documental.

- ☑ Se han realizado actividades de información, proyección y/o capacitación en temas de la Ley de Transparencia, con otros públicos de interés: concejales, personeros, ediles, líderes comunales, servidores/as que no hacen parte de las mesas de transparencia y ciudadanía.

- ☑ En todos los municipios se ha logrado en mayor o menor medida, fortalecer el trabajo articulado entre dependencias a través de las mesas de transparencia que se han ido convirtiendo en un espacio de encuentro y conocimiento sobre las acciones que desarrollan lo que permite incluso acercamientos por fuera del ámbito de la consultoría.

2.2.2. Dificultades

- ☑ Con la capacidad de respuesta para la implementación de la Ley 1712: En los municipios categoría 6, existen limitaciones derivadas del desconocimiento de la normatividad (y no solo la relacionada directamente con los temas que desarrolla la consultoría), del escaso recurso humano para ejecutar las múltiples acciones requeridas para ponerse al día con la implementación de la Ley, del desconocimiento en el manejo de herramientas y de sistemas de información necesarios para dicha implementación, de las carencias acumuladas por años en desarrollo de algunos de los componentes (por ejemplo el de gestión documental, planeación, control) y de las pre-existencias que la aplicación de la Ley 1712 requiere que funcionen adecuadamente (control, normatividad, planeación,

registro de activos de información, gestión documental), demandando todas ellas recursos humanos, presupuestales, de tiempo… que las administraciones no tienen o no les interesa priorizar.

- ☑ Con la modalidad de contratación: en general es por servicios, por corto tiempo (entre 1 y 3 meses) y se da en todas las administraciones. Esta figura no provee servidores motivados ni con sentido de pertenencia por lo que el grado de apropiación de los compromisos que implica la ejecución de los planes de acción, en general es bajo, incidiendo en los resultados de la implementación

- ☑ Con la cultura institucional: cada administración tiene un estilo propio, pero lo que es común a todas es que son reacias a introducir cambios que puedan facilitar mayores o más rápidos avances en la implementación de la Ley; la gestión de la información, la participación ciudadana, el cumplimiento de acuerdos, son campos en los se encuentran resistencias (de las que muchas veces son conscientes, pero lo asumen como parte del ser) difíciles de permear

- ☑ Con el rol del enlace entre la administración y la consultoría: en general son personas con cargos directivos y esto hace que su tiempo disponible para las tareas derivadas de la consultoría sea muy escaso (es una paradoja porque es necesario que sea del nivel directivo).

2.3. Retos

De naturaleza cultural (Mediano plazo):

Con grandes diferencias entre los municipios, pero puede decirse que en general se requiere avanzar en construir entre los empleados de las administraciones una noción de "servicio público" acorde con el mandato constitucional. En varios casos hay desconocimiento de la normatividad (lo que requiere resolverse mediante capacitación) pero eso no es todo, como quiera que el cumplimiento de las normas es sólo el punto de partida para un ejercicio que tiene como propósito el servicio genuino a la comunidad y la realización de los propósitos misionales del Estado.

De naturaleza contractual (Mediano plazo):

Es claro que mientras la mayor parte de la masa laboral que trabaja al servicio de las administraciones lo haga por prestación de servicios, en condiciones precarias, tanto de estabilidad como de calidad del trabajo, va a ser prácticamente imposible superar la debilidad institucional característica de estos

municipios. Aunque es un tema que escapa a la órbita de decisiones locales, esta consultoría demuestra que este es uno de los temas críticos para avanzar o permanecer en el lamentable statu quo actual.

De naturaleza transformadora (Corto plazo):

El compromiso de los alcaldes con la transparencia como un principio de actuación de sus administraciones. Aunque en todos los planes de desarrollo se incluyen acciones para su fomento, en la cotidianidad no se ve reflejada la apuesta porque así sea. Disponer la administración para la implementación de la Ley 1712, sería una muestra contundente de dicho compromiso.

Es irrebatible que el manejo inadecuado o la inexistencia de información, aumenta la probabilidad de actuaciones ilegales y de hechos de corrupción. El compromiso con el fortalecimiento del proceso de gestión de la información (generación, clasificación, valoración, difusión, almacenamiento), marcaría la diferencia a la hora de mostrar resultados en el campo del a transparencia y acceso a la información

Incorporar en la práctica cotidiana de cada cargo, la utilización de herramientas que se brindan y utilizan desde la asistencia técnica, para aumentar las probabilidades de sostenibilidad en la implementación de la Ley 1712 y del PAAC

De coordinación entre entidades públicas (Mediano plazo):

La descoordinación evidente de los distintos niveles gubernamentales y entre las distintas dependencias produce el efecto perverso de dilapidar recursos, ahuyentar la colaboración voluntaria de los servidores locales y casi siempre, invadir las funciones de los otros y duplicar tareas y procesos. Se peca, tanto por abandono de algunos municipios, como por exceso de asesorías a los mismos municipios.

2.4. Ajustes:

2.4.1. A sugerir a las alcaldías

— Para todas las alcaldías, elevar el desarrollo del proceso de la consultoría al Consejo de Gobierno de manera permanente. Aunque los enlaces para la consultoría por parte de las alcaldías hacen parte del gabinete municipal, es importante propiciar encuentros periódicos con los Consejos de Gobierno en pleno para asegurar que los detalles del proceso sean ampliamente conocidos, analizados y validados, en esta instancia decisoria

— Proponer a las alcaldías que cuentan con recursos, revisar la posibilidad de incluir en la planta de personal, cargos estratégicos para el cumplimiento de los objetivos nacionales en cuanto a transparencia y gobierno abierto, como: control interno, jurídica, líder TIC´s y Líder Archivo Documental.

— En municipios como Pijao e Istmina, sugerir el fomento de un ambiente de mayor rigurosidad para el cumplimiento de las acciones pactadas y, en general, para el cumplimiento de las obligaciones normativas, mediante seguimientos estrictos, sanciones disciplinarias, entre otras.

— Promover espacios de capacitación y gestión del conocimiento en torno a la gestión pública para todos los servidores de las alcaldías, en especial Pijao, Guática, Istmina, en las que se evidencian profundos vacíos en la comprensión de la función pública.

— Para Pereira y Quibdó, ser más proactivos en la toma de decisiones y cumplimiento de acuerdos para la agilización de los procesos (por ejemplo: validación del programa de gestión documental, coordinación de la Mesa de Transparencia, entre otras acciones)

— Para Quibdó, mayor vinculación del secretario de Planeación a las acciones y procesos desarrollados por la consultoría; son varias las responsabilidades que le competen y no hay otra persona con conocimiento suficiente y capacidad de decisión que pueda asumir la implementación de los subcomponentes a su cargo

— Para Pereira, es importante que el proceso de Modernización tenga mayor divulgación y claridad entre los servidores públicos y con la comunidad, en especial con el cumplimiento de la misión y visión y de socialización de funciones; fortalecimiento de la cultura organizacional con respecto a los medios electrónicos como la intranet y el SAIA por parte de los servidores públicos, ya que su no utilización dificulta la articulación de acciones y fluidez de la comunicación.

— Para Guática: contratar una persona de tiempo completo para la atención del programa de gestión documental; asignar una persona responsable de los procesos de atención a la ciudadanía y trámites, ya que en estos momentos no hay una cabeza visible para esta actividad; y, mejorar el proceso Integrado de Gestión de la Calidad e interrelacionarlo con el de gestión documental y los demás procesos.

2.4.2. A sugerir a la Consultoría

Sobre la articulación interinstitucional

— Durante la ejecución de la asistencia técnica en Armenia y Pereira, han surgido procesos alternos de consultoría y de apoyo a la gestión en temas similares al nuestro (por ejemplo, fortalecimiento de las capacidades para el control social en organizaciones sociales, Pactos de Transparencia de la Secretaría de la Transparencia). Esto podría ser muy valioso y convertirse en una ventaja si el trabajo se desarrollara de manera conjunta, aunando fortalezas y simplificando esfuerzos. El hecho de que no exista sinergia entre tantos actores, ha degenerado en desgastes administrativos y operativos, tanto para la consultoría de Región, como para las Mesas de Transparencia de las alcaldías de Armenia y Pereira. Un encuentro entre participantes de las distintas consultorías en el territorio, liderado por ACTUE, para conocerse, identificar temas y públicos comunes, establecer acuerdos que faciliten la actuación y la relación, podría aportar a la fluidez de los procesos.

— Mejorar la comunicación entre las diferentes dependencias del orden nacional y los entes territoriales para evitar malos entendidos e interferencias en los procesos que se desarrollan en los territorios, por coincidencia de eventos que requieren la participación de los mismos funcionarios/as o por citaciones con muy poca antelación que no tienen en cuenta los tiempos y costos de desplazamiento, ya que minimizan la confianza y se ralentizan los procesos, que en fin último van hacia el mismo propósito

— Establecer canales de comunicación entre las diversas consultorías (por ejemplo las financiadas por el proyecto ACTUE en el eje cafetero) y proyectos relacionados que se desarrollen en un mismo territorio para que las lecturas sean más acertadas, para generar mayor impacto y coherencia en los ejercicios que vinculan a las comunidades y evitar así saturación y confusiones.

Sobre los contenidos

— La gestión documental es el fundamento del gobierno abierto. De allí parte la estructuración de los instrumentos de gestión de la información y, en gran medida, el cumplimiento de los mínimos de información a publicar. Es recomendable enfocar los esfuerzos de futuros procesos de apoyo a entidades territoriales hacia el fortalecimiento de la gestión documental, desde el diagnóstico exhaustivo, el manejo de archivos de gestión, archivos centrales y archivos históricos, hasta la implementación de instrumentos especializados

— Con la comunidad es necesario mayor capacitación en las herramientas tecnológicas y herramientas de participación para que realmente tenga uso la Ley por parte de esta y cumpla su objetivo

Sobre la relación nivel nacional con los entes territoriales

— Sería interesante propiciar una reflexión sobre cuál es o cómo es la relación adecuada entre estos; es común escuchar reacciones frente a las visitas de servidores/as del nivel nacional, anunciadas con muy poca anticipación, con exigencias de convocatorias a servidoras/es y públicos específicos y con pocas opciones de que los anfitriones sean escuchados. Ha pasado en casi todos los municipios en los estamos trabajando (Guática es la excepción). ¿Cómo transformar actitudes? ¿Cómo lograr que quienes se desplazan a los territorios asuman como pares a quienes los reciben y no como subalternos que deben cumplir con sus requerimientos?

— Esa nueva relación que se propone, pasa por pensar cómo llevar una presencia más permanente, por un tiempo determinado, no en la modalidad de contratación de consultorías externas, sino en la asignación de profesionales vinculados al DNP, al DAFP, a la Secretaría de Transparencia, entre otros, que puedan acompañar procesos específicos como una manera de superar los acumulados históricos de deficiencias en la gestión pública; incluye también la destinación de presupuesto para posibilitar la modernización de los procesos

2.5. Observaciones sobre el enfoque, contenido, utilidad, y otros aspectos, de las dos herramientas de la secretaría de transparencia para apoyar técnicamente en la promoción de la ley de transparencia y derecho al acceso a la información

2.5.1. Metodología para la implementación de la Ley 1712 por parte de los entes territoriales

⇨ *Ventajas:*

- Es una guía de gran utilidad para los entes territoriales que no han iniciado su proceso de implementación de la Ley 1712 o que están en fases incipientes.
- El paso a paso facilita una mejor comprensión y apropiación y, el cumplimiento por fases.
- Aporta en la definición de roles y responsabilidades claras, lo que apoya la resolución de conflictos internos en los entes territoriales, pues delimita los planos de actuación.
- Se convierte en una herramienta de fácil comprensión que sirve como repositorio de las normas y procesos necesarios para la correcta implementación de la Ley 1712.

⇨ *Observaciones:*

- Son cartillas de fácil comprensión para servidoras/es con perfil profesional
- Las listas de chequeo propuestas en la metodología están divididas por proceso o por dependencia de la entidad territorial. Facilitaría la comprensión e implementación desarrollar estas listas por componente de la Ley; ejemplo: mecanismos de contacto del sujeto obligado, información de interés, normatividad, etc.
- La plantilla propuesta para el desarrollo del plan de comunicaciones debería incluir el análisis de dos aspectos prioritarios: el plan de desarrollo y las indicaciones de MECI en materia de gestión de la comunicación pública

2.5.2. Guías para la implementación de Ley 1712

En términos generales, las guías son instrumentos de fácil comprensión y fácil acceso. Los contenidos están bien seleccionados y llevan un orden coherente, de acuerdo con cada temática. Están muy bien diagramadas. Las instrucciones para su aplicación son claras y los ejemplos desarrollados se ajustan a las necesidades de los entes municipales. Sin embargo, tras el análisis con las Mesas de Transparencia, se evidencian dos situaciones:

a) Las guías no son conocidas por los servidores públicos. Convendría un ejercicio de comunicación y socialización desde el gobierno nacional.
b) Las guías no son suficientes, pues se quedan cortas ante las realidades específicas de cada municipio: cambios normativos, redistribución de funciones por dependencia (especialmente en municipios categoría 6), capacidades particulares de las/los funcionarios, son densas para determinados contextos, entre otros aspectos.
c) Para lo anterior podrían aplicarse varias alternativas: i) incluir los datos de contacto de las oficinas del nivel central a cargo de cada temática. ii) Generar espacios virtuales de capacitación para la implementación de las guías. iii) Producción de tutoriales en video, ya que el lenguaje audiovisual puede facilitar la comprensión y aprehensión de temas técnicos densos.
d) A pesar de su diagramación pedagógica, requieren un apoyo adicional para mayor comprensión, ya que son varias instrucciones desde diversos ángulos de la gestión pública que en ocasiones se entrecruzan y hace que los servidores públicos se abrumen ante tanta carga informativa y de contenido. Por lo tanto, se requiere ayuda en la

simplificación del lenguaje y estructuras de contenidos para que logren encontrar el sentido y la relación entre una instrucción y otra.

3. Implementación de los Planes Anticorrupción y de Atención a la Ciudadanía

3.1. Principales Resultados

Luego de realizado el diagnóstico del estado del PAAC 2017 en cada municipio (descrito en el primer informe del Producto 3), se les propuso a los equipos dotarse de un plan de acción que facilitara la revisión y mejoramiento de lo formulado y el seguimiento a la implementación; la asistencia técnica para la ejecución de los planes de acción construidos con la participación de las/los integrantes de los equipos de transparencia que están funcionando en cada municipio, se ha desarrollado bajo las modalidades de capacitación, asesoría, acompañamiento y seguimiento a los planes. Estos son los principales resultados por municipio:

3.1.1. Armenia

En el municipio de Armenia hay un desarrollo integral del PAAC en el sentido que en todos los componentes se están ejecutando acciones (también en Mecanismos de atención a la Ciudadanía, aunque no se haya priorizado dentro de la asistencia técnica de la Consultoría); sin embargo, dos de ellos muestran los mayores avances en términos de sostenibilidad del proceso y de apertura a la participación efectiva de la ciudadanía: Gestión de Riesgos de Corrupción, por el fortalecimiento de sus capacidades institucionales y la adecuación y formalización de la estructura interna; y el de Rendición de Cuentas, por el conjunto de acciones para mejorar la calidad de la participación y por atreverse a introducir novedades en su audiencia de rendición, para hacer más asequibles los contenidos, de acuerdo con las pistas dadas por la caracterización de públicos; aquí una síntesis de los principales avances en todos los componentes:

Nº	Componentes	Avances
1	Gestión de Riesgos de Corrupción	☐ Identificación de falencias en cuanto a la calidad de los riesgos de corrupción existentes: ☐ Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de riesgos de corrupción: o Identificación de riesgos de corrupción transversales. o Identificación de riesgos de corrupción en cada uno de los procesos. o Inicio de ruta de mejoramiento del mapa de riesgos de corrupción ☐ Acuerdo No. 081 de febrero de 2017: Creación del Departamento Administrativo de Control Interno Disciplinario. Decreto No. 023 de marzo de 2017: crea el cargo del Director del Departamento. Decreto No. 042 de mayo de 2017: autoriza los ajustes a la estructura del Nivel Central.
Nº	**Componentes**	**Avances**

2	Racionalización de Trámites	☐ Identificación del componente de racionalización de trámites como parte del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. ☐ Identificación del mapa de actores institucionales involucrados en la gestión de trámites.
3	Rendición de Cuentas	☐ Realización de una audiencia pública participativa con el acompañamiento de la consultoría. Principales resultados: o Capacitación a veedores ciudadanos y líderes comunitarios previa a la audiencia pública de rendición de cuentas o Implementación de metodología novedosa para la participación ciudadana: recolección de preguntas en urna de cristal bajo vigilancia de representante de alcaldía (control interno) y ciudadanía (veedor) o Uso de lenguaje de señas en la convocatoria y durante la audiencia ☐ Realización del Seminario de Cultores Ciudadanos como parte de la estrategia para promover la cultura de la legalidad y la transparencia
4	Mecanismos de Transparencia y Acceso a la Información	☐ Gestión con el SENA para solicitar pasantes en lenguaje de señas para los espacios de encuentro del alcalde con la comunidad ☐ Definición de estrategia de comunicaciones interna para el conocimiento del PAAC 2017 por parte de todos las/os servidores públicos *(Ver: 2017-09-22–AnexoNo7-EstrategiaComunicaciones–Armenia)*
6	Otras Iniciativas	☐ Rendición de cuentas virtual: Realización jornada de rendición de cuentas mixta (presencial-virtual)

Presenta un par de dificultades relacionadas con la gestión del talento humano, a las que se recomendará prestar atención para que no escalen y afecten lo ya construido.

3.1.2. Pijao

En términos de los objetivos de la consultoría, se muestran resultados aceptables en los componentes priorizados para recibir asistencia técnica, pero hay una serie de carencias y faltantes estructurales en términos de capacidad instalada, de servidores/as sin las habilidades y capacidades para el desempeño de las funciones que se requieren en este campo, de recursos presupuestales escasos para invertir en las adecuaciones necesarias y de inexistencia de unos mínimos necesarios para garantizar la implementación del plan (sistema de gestión de calidad, sistemas de seguimiento al plan de desarrollo, seguimiento a la ejecución presupuestal, entre otros) como también lo evidencian las dificultades nombradas y cuya solución de conjunto, requiere del mediano o largo plazo, introduciendo entonces la pregunta por la sostenibilidad y en especial, por cuáles son los mínimos exigibles para el éxito del proceso. Se describen a continuación, los principales avances

Nº	Componentes	Avances

1	Gestión de Riesgos de Corrupción	☐ Identificación de metodología para gestión de riesgos de corrupción. ☐ Identificación de las falencias de la administración en esta materia y creación de ruta de mejoramiento con miras a la construcción del PAAC 2018. ☐ Socialización y capacitación a integrantes de control interno y otros servidores, sobre mapa de riesgos de corrupción
2	Racionalización de Trámites	☐ Realización de encuesta virtual de percepción sobre el servicio que presta la Alcaldía de Pijao a la ciudadanía. Participaron 520 personas
3	Rendición de Cuentas	☐ Inclusión de actividades de obligatorio cumplimiento relacionadas con la RdeC sobre las que no se tenía conocimiento ☐ Realización de encuesta física y virtual para indagar sobre temas de interés de la ciudadanía (120 encuestas) ☐ Inclusión de incentivos para la comunidad y los servidores públicos en el Plan de rendición de cuentas. ☐ **Audiencia pública de RdeC:** o Incremento en el número de asistentes respecto a audiencias anteriores. o Asistencia de actores ciudadanos que no habían participado en eventos anteriores, tales como estudiantes y comerciantes. o La audiencia se desarrolló de manera más dinámica que en oportunidades anteriores, con el uso de videos explicativos y una presentación con un diseño más cercano y de fácil lectura. o Por primera vez se realiza evaluación por parte de la ciudadanía y del equipo directivo al final de la RdeC.
4	Mecanismos de Transparencia y Acceso a la Información	☐ Creación y puesta en funcionamiento de la estrategia de comunicaciones y movilización *(Ver: 2017-09-22–AnexoNo8-EstrategiaComunicaciones–Pijao)*

3.1.3. Pereira

En Pereira participan dos grupos básicos con características diferentes: un equipo de servidoras/es de nivel intermedio, comprometidos, interesados y proactivos para el cumplimiento las actividades programadas; y, un grupo de secretarias/os de despacho y gerentes con bajo nivel de participación en el proceso y con poco tiempo disponible, de cuyas decisiones depende el avance de algunas acciones del PAAC y que por esas condiciones, resultan generando retrasos y acortando los plazos para el cumplimiento de compromisos.

Las limitaciones están relacionadas con el clima organizacional, con la poca integración entre dependencias responsables de procesos comunes y ocasionalmente con la rotación de

servidores. El alcalde aunque no participa de las actividades del proceso (a excepción del Foro Municipal y la audiencia pública de rendición de cuentas), ha demostrado que tiene claridad sobre el objetivo y los avances de la Consultoría, como se evidenció en la carta enviada a la Secretaría de Transparencia donde justifica el no asumir los compromisos del Pacto de Transparencia propuesto por dicha Secretaría, por el desarrollo de la asistencia técnica actual, describiendo los contenidos; y, ha aprobado actos administrativos que garantizan la continuidad de instancias y productos, porque fortalecen, por ejemplo el programa de gestión documental :

- ☑ Resolución 540 del 27 de enero de 2017, por medio del cual se modifica y reglamenta el Comité Interno de Archivo.
- ☑ Decreto 417 del 31 de mayo de 2017 por medio del cual se adopta el organigrama y la codificación de las dependencias para los efectos archivísticos del Municipio de Pereira.
- ☑ Está en proyección el acto administrativo para reglamentar el programa de gestión documental y el concepto para la creación de la Mesa de Transparencia, a su vez se está realizando un estudio juicioso a la política de Cultura de la Legalidad para su actualización conforme a las normatividades actuales

Una ampliación de los principales avances logrados, se muestra aquí:

Nº	Componentes	Avances
1	Gestión de Riesgos de Corrupción	☐ Articulación de acciones entre Secretaría Jurídica y de Competitividad para socializar a sectores de pymes y mipymes el tema de contratación de mínima cuantía y promover el aumento del número de proveedores ☐ Actualización del mapa de riesgos de corrupción
2	Rendición de Cuentas	☐ Primer avance en el tema de caracterización de públicos: documento inicial con la definición de variables y poblaciones ☐ Capacitación a ediles y presidentes de juntas de acción comunal ☐ Realización de rendición de cuentas en el primer semestre ☐ Cumplimiento de la mayoría de los ítems establecidos para la realización de una adecuada rendición de cuentas y publicación en Web del plan de mejoramiento institucional resultante
3	Mecanismos de Transparencia y Acceso a la Información	☐ Está programada para la última semana de noviembre, la semana del servidor público ☐ Se puso en funcionamiento el servicio de chat en línea que opera en el mismo horario de la Alcaldía para resolver inquietudes a la ciudadanía
Nº	**Componentes**	**Avances**

		☐ Identificación del 70% de actividades de ley de transparencia en cada dependencia. ☐ Integración de acciones con la consultoría de las TICs para la identificación de publicadores en cada dependencia ☐ Creación y puesta en funcionamiento de la estrategia de comunicaciones y movilización *(2017-09-22–AnexoNo9-EstrategiaComunicaciones– Pereira)*
4	Otras Iniciativas	☐ Ruta de Integridad: Se han realizado con asertividad y participación de los servidores públicos; lo valoran como espacio de reflexión para el trabajo diario y compromiso con el logro de los objetivos propuestos en los fines del estado

3.1.4. Guática

Los avances en la revisión, actualización e implementación del PAAC en el municipio de Guática, son de resaltar porque igual que con la Ley 1712, la asistencia técnica se inició después que en los demás municipios del eje cafetero, no obstante, es el segundo municipio con mayor porcentaje de actividades en un nivel de avance alto (después de Armenia) y muestra logros en todos los componentes del Plan; otra característica valiosa del proceso que allí se desarrolla es que en la rendición de cuentas se le dio prioridad al componente rural y la audiencia se realizó en una de las veredas; también representantes de la comunidad, participan en las distintas actividades que se promueven desde la consultoría. Lo anterior es una muestra de que la voluntad política es determinante para el avance y sostenibilidad de los procesos. Un detalle de los avances, a continuación:

Nº	Componentes	Avances
2	Racionalización de Trámites	☐ Identificación de trámites de la secretaría de Planeación que demandan el mayor tiempo de respuesta ☐ Centralización del proceso de peticiones, quejas y reclamos; facilitará mediciones que permitirán la mejora de los servicios y trámites ☐ Se inició el proceso de levantamiento y de análisis de los trámites que tiene la entidad, con los respectivos indicadores de medición para lograr hacer un ejercicio de racionalización juicioso y efectivo
3	Rendición de Cuentas	☐ Realización de una rendición de cuentas con el cumplimiento de los ítems establecidos, en el que se resalta el trabajo en equipo y la participación activa del alcalde de la municipalidad

Nº	Componentes	Avances
		☐ Se utilizaron nuevos medios como mensajes en transportes veredales, mensajes escolares; y se difundieron varios videos con la percepción de las personas
5	Mecanismos de Transparencia y Acceso a la Información	☐ Canalización de información de grupos de valor así: personas de Guática que viven por fuera a través de redes sociales, miembros con mayor contacto, se tienen listados en Whatsapp para diversos grupos poblacionales, los cuales son manejados por diferentes dependencias y el alcalde mismo ☐ La estrategia de comunicaciones tiene la vinculación de varias iniciativas de participación y pedagogía con comunidad y en especial con jóvenes, receptores de los programas de mayor cobertura, de acuerdo con el análisis de caracterización de públicos *(Ver: 2017-09-22–AnexoNo10EstrategiaComunicaciones–Guática)*
6	Otras Iniciativas	☐ Ruta de la Integridad: estas han tenido gran aceptación y su mayor impacto se encuentra en el cumplimiento de llegada a los talleres y comprensión del propósito de servicio de lo público en su fin del bienestar común

En las dificultades que se identifican, la segunda no tiene implicaciones en el avance de la Consultoría porque no existían compromisos de asistencia técnica para la implementación del PAAC, con la empresa; en cuanto al inclumplimiento de compromisos por parte algunas secretarías misionales, se indagará por la o las causas de los retrasos.

3.1.5. Quibdó

El proceso en la Alcaldía de Quibdó, ha sufrido tres retrasos significativos que explican, en parte, el avance medio en la implementación del PAAC (demora en la firma de la carta de compromiso, requisito para el inicio del proceso; Paro Cívico general del Chocó; y, festividad de San Francisco; los tres suman una interrupción mayor a los 2 meses). No obstante se pueden describir avances en todos sus componentes, en especial en el de Rendición de Cuentas, porque la audiencia pública realizada superó las expectativas que tenía el equipo en cuanto a asistencia, permanencia y satisfacción de las/os asistentes con el contenido y la metodología empleada. Los principales avances son:

Nº	Componentes	Avances

1	Gestión de Riesgos de Corrupción	☐ Revisión de la metodología para la gestión de riesgos de corrupción ☐ Identificación de vacíos en el seguimiento al mapa de riesgos del segundo informe al PAAC 2017
2	Racionalización de Trámites	☐ Inventario y clasificación del estado actual de los trámites de la alcaldía
3	Rendición de Cuentas	☐ Se realizó el proceso de Rendición de Cuentas cumpliendo con un alto porcentaje de los requerimientos. Se destacan: • Realización de encuesta a la ciudadanía sobre temas de interés para la RdeC, procesamiento de resultados e inclusión en el informe de gestión (publicado con un mes de anticipación) • Variedad de elementos en el desarrollo de la Audiencia Pública • Aplicación de encuesta de evaluación de la Audiencia Pública • Realización de evaluación del proceso de rendición de cuentas por parte del equipo responsable de su ejecución • Elaboración y publicación del Informe de rendición de cuentas
4	Mecanismos de Atención a la Ciudadanía	☐ Aplicación de encuesta sobre percepción de ciudadanos/as frente a la acceso y calidad de la atención
5	Mecanismos de Transparencia y Acceso a la Información	☐ Actualización de hojas de vida en el SIGEP ☐ Reorganización y actualización de la información (especialmente en Planeación. Presupuesto, Seguimiento y resultados) en el enlace de Transparencia y Acceso a la Información Pública en la página institucional

En cuanto al liderazgo del PAAC en la administración, desde la Consultoría se ha insistido en la importancia de que sea la secretaría de Planeación la que lidere efectivamente el proceso de revisión y formulación del PAAC 2018 que debe iniciarse en el mes de noviembre, porque le corresponde por Ley y porque en diciembre hay cambio obligado de jefe de control interno lo que dejaría el PAAC sin quien lo lidere temporalmente. En lo que resta de la Consultoría, se pondrá énfasis en los compontes de Racionalización de trámites, Rendición de cuentas y Mecanismos de atención a la ciudadanía.

3.1.6. Istmina

La consultoría en el municipio de Istmina también se vio afectada por las situaciones especiales que retrasaron su inicio y normal desarrollo, descritas para el municipio de Quibdó en el numeral anterior; como el número de servidoras/es es en la administración es muy reducid y la capacidad

de respuesta a lo planeado que se atrasa, es muy baja, debieron reprogramarse varias actividades, retrasándose de manera significativa el cronograma acordado.

En el balance entre avances y dificultades, pesan un poco más las últimas porque consisten en deficiencias estructurales, que no se superan en el corto plazo sino que requieren por ejemplo, de procesos formativos formales a través de los cuales puedan conocer y profundizar en el funcionamiento del Estado y en las normas que lo regulan. No obstante, se identifican algunos avances en diferentes componentes:

Nº	Componentes	Avances
0	Generales	☐ Designación de un equipo responsable de la formulación del PAAC liderado por Planeación ☐ Formulación y publicación del PAAC 2017: http://istminachoco.gov.co/apc-aa-files/3566623830373932633134353761363 4/ plan-anticorrupcion-y-atencion-ciudadana.pdf
1	Gestión de Riesgos de Corrupción	☐ Revisión de dos versiones existentes y consolidación del mapa de riesgos de corrupción ☐ Distribución de responsabilidades para el seguimiento del mapa de riesgos y al PAAC 2017, entre Planeación y Gobierno ☐ Publicación del mapa de riesgos de corrupción: http://istminachoco.gov.co/apc-aa-files/6534396362626435363261356235633 1/ mapa-de-riesgos-de-corrupcion-2017.pdf
3	Rendición de Cuentas	☐ Acuerdo para formulación del Plan de rendición de cuentas
4	Mecanismos de Atención a la Ciudadanía	☐ Asesoría a secretario General y de Gobierno para mejoramiento de condiciones de atención a la ciudadanía
5	Mecanismos de Transparencia y Acceso a la Información	☐ Actualización de hojas de vida en el SIGEP ☐ Reorganización y lenta actualización de la información en el enlace de Transparencia y Acceso a la Información Pública en la página institucional

Para resaltar un resultado positivo logrado en cinco municipios (con excepción de Istmina), fue la realización de audiencias públicas de rendición de cuentas, cumpliendo con un 80% – o más – de las acciones definidas para el proceso de rendición de cuentas; factores comunes fueron la realización de encuestas previas a la ciudadanía, amplia convocatoria, difusión por canales

diversos, utilización de las redes sociales, elaboración y publicación de los informes de rendición cumpliendo con los tiempos estipulados. En síntesis, fueron ejercicios enriquecedores, bien valorados por las y los asistentes.

3.2. Valoración comparativa entre las alcaldías con relación a los PACC

ASPECTO	ARMENIA	PIJAO	PEREIRA	GUÁTICA	QUIBDÓ	ISTMINA
Contenidos	Completo, cumple con especificacione s	Incompleto, no cumple con las especificacione s, no incluye las acciones a realizar ni tiene anexos	Completo, falta el componente de iniciativas adicionales,	Completo cumpliendo con las especificacione s. Les falta incluir componente de iniciativas adicionales.	Completo, falta precisión en la formulación de riesgos de corrupción; las actividades de los demás componentes están muy agrupadas. Exceso de apartes de normas, guías y decretos incluidos	Cumple con las especificación, pero falta mejorar la calidad de los contenidos, en especial el de los riesgos de corrupción
Implementación	Alto porcentaje de cumplimiento en la implementación y seguimiento del Plan de Acción (68%)	Tiene un nivel medio de cumplimiento en la implementación (44%)	Tiene un nivel medio de cumplimiento en la implementación (52%)	Tiene un nivel medio de cumplimiento en la implementación (56%)	Tiene un nivel medio de cumplimiento en la implementación (44%)	Tiene un nivel medio de cumplimiento en la implementación (42%)

Utilidad de Gestión Riesgos de Corrupción	El diagnóstico mostró inadecuada gestión de riesgos de corrupción, en tanto confundían riesgos	Hay un profundo desconocimiento de la gestión de riesgos de corrupción, no tienen procesos definidos y no comprenden la	El mapa de riesgos aparece como una acción para realizar, luego de la fecha prevista de publicación. Hay desconocimiento	Los riesgos identificados obedecen a riesgos planteados con notoriedad, es decir, falta hacer un ejercicio por	Algunos riesgos no son de corrupción sino de gestión Hay desconocimiento del PAAC, por parte de la	Desconocimiento sobre la gestión de riesgos de corrupción. El PAAC no es referente para el equipo de gobierno ni para
ASPECTO	**ARMENIA**	**PIJAO**	**PEREIRA**	**GUÁTICA**	**QUIBDÓ**	**ISTMINA**
	administrativos con riesgos de corrupción, no incluían el análisis del riesgo residual y algunos procesos no tenían riesgos de corrupción asociados. Ahora gestionan correctamente los riesgos de corrupción y lo consideran un instrumento de gran utilidad.	importancia del tema para la construcción de un gobierno abierto. No valoran el instrumento como útil para su gestión administrativa.	del componente de Riesgos por parte de los servidores públicos que no están directamente implicados. Se realizaron mesas de trabajo entre el grupo de calidad para su identificación, pero algunos de ellos no quedaron publicados porque temieron que los confundieran con hechos cumplidos.	cada una de las dependencias, ya que están centrados en procesos específicos, como contratación, dejando otros por fuera.	mayoría de los servidoras/es Poca utilidad aunque desde control interno se realiza seguimiento	las/los servidores Falta apropiación y conocimiento

Observaciones	Para el año 2018, el PAAC se realizará con participación ciudadana y con la participación de la Mesa Técnica de Transparencia en pleno.	Para 2018 se fortalecerá el trabajo por procesos, de manera que sea posible identificar riesgos de corrupción apropiados para la entidad.	Se hace necesaria la orientación de un líder del PAAC. Importantísimo lograr que la alta dirección, servidores públicos de todas las dependencias y ciudadanía se involucren en su formulación.	El reto es de participación tanto a nivel interno como externo en su elaboración y conocimiento más fuerte en el tema de riesgos de corrupción para lograr involucrar a todas las dependencias	Para el 2018, la revisión y actualización del PAAC se realizará con participación de representantes de servidores, organizaciones sociales y de la la Mesa de Transparencia	El PAAC 2017 se formuló en agosto; el % de cumplimiento se mide a partir de esa fecha en esta fecha. Para la revisión y actualización, se intentará la participación de ciudadanía y servidores públicos

Tabla 4: Comparativo Municipios sobre Contenidos e Implementación del PAAC 2017

Retos

— Mejorar en la difusión interna y en la vinculación de la ciudadanía en general y de líderes y representantes en particular, al proceso de formulación del PAAC; hasta ahora son documentos que se elaboran casi siempre por un equipo pequeño (en algunos casos solo una persona) de planeación y/o control interno, el mismo que le hace seguimiento con escasa difusión de los resultados.

— Los instrumentos recomendados para la formulación del PAAC, requieren de capacidades específicas para su manejo e interpretación de resultados, para el desarrollo de secuencias y de análisis especializados para la elaboración de la matriz de riesgos, entre otros; es difícil encontrar sobre todo en los municipios de categoría 6, servidores/as con estas capacidades, por lo que es necesario diseñar estrategias para superar esta situación, que a través de la ESAP se ofrezca un diplomado que forme especialistas y facilitadores en formulación y seguimiento de PAAC, que a su vez formen a otras/os servidores en las alcaldías

3.3. Rutas de integridad:

Las rutas de integridad son muy acertadas en su enfoque, propician la reflexión y confrontan al sujeto frente al ser, al hacer y al saber que le compete como servidor/a público/a; logran aportar a la generación de una consciencia renovada en el ejercicio de la función pública; la estrategia de

recorridos permite avanzar y desandar temas y conceptos e incorporan un ingrediente de humor que facilita la empatía de las y los participantes

Observaciones:

— Su aplicación requiere habilidades especiales por parte del facilitador: fluidez en la comunicación, capacidad de generar empatía, capacidad de generar ambientes de reflexión y capacidad de síntesis. De lo contrario, puede perder fuerza argumentativa para lograr sus objetivos: generar cambios de mentalidad y fomentar la toma de consciencia frente al ejercicio de la función pública.

— El recorrido de la ruta es extenso y no conversa con las realidades locales; de esta manera, su implementación, a la par de los procesos técnicos, es compleja y corre el riesgo de distorsionarse.

— Para municipios categoría 6, donde el número de servidores públicos es reducido y el tiempo para desarrollar consultorías alternas es apretado, resulta complejo implementar de manera simultánea procesos de acompañamiento técnico y de sensibilización mediante el uso de las rutas (por lo menos, así sucede en el caso de Pijao e Istmina, aunque también es relevante la falta de interés por parte de algunos los servidores).

— Es recomendable, entonces, plantear la posibilidad de generar un proceso exclusivo para la implementación de las rutas de integridad. En este sentido, podrían incluirse temáticas adicionales, como:

- Análisis de casos de actualidad. o Aprovechamiento de épocas electorales para incorporar ejercicios específicos. o Teoría de la reciprocidad.
- Ética del cuidado
- Reflexiones entre ética y política (Fernando Savater)

— Es importante la actualización constante de complementos didácticos, ya que las dinámicas cambian y los artículos tienden a des actualizarse o perder vigencia porque

Quibdó: 23/08/2017
Audiencia Pública de Rendición de

Armenia: 14/07/2017
Audiencia Pública de Rendición de

Pijao: 26/07/2017
Audiencia Pública de Rendición

Pereira: 27/06/2017
Audiencia Pública de Rendición de

Guática: 29/06/2017
Audiencia Pública de Rendición de Cuentas