FIIAPP
COOPERACIÓN ESPAÑOLA

Proyecto financiado por la Unión Europea

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

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

PROYECTO

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

(DCI-ALA/2013/330-003)

LINEA ESTRATEGICA: INTEGRIDAD PÚBLICA / GOBIERNO ABIERTO

LINEA DE ACCIÓN: LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN NACIONAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EL USO DE LA LEY 1712

El documento contiene i) un diagnóstico previo de las condiciones institucionales y programas formativos existentes en las entidades líderes nacionales de la política pública de transparencia y acceso a la información y en el Ministerio Público, ii) una identificación de necesidades específicas, acciones y recursos de formación necesarias; así como iii) una estrategia integral de capacitación para los sujetos obligados y la ciudadanía en general por ser implementada por las entidades públicas con obligaciones legales al respecto incluyendo acciones a realizar en el corto, medio y largo plazo.

AUTOR: Sustentia Innovación Social

FECHA: Octubre 2016

FIIAPP
COOPERACIÓN ESPAÑOLA

Proyecto financiado
por la Unión Europea

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Cláusula *ad cautelam*, aclaración y exoneración

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

Índice

Glosario de términos **3**

1. Introducción 5

1.1. Respecto al documento de Estrategia 5

1.2. Antecedentes del desarrollo de la estrategia 6

1.3. Retos, cambios y palancas 9

1.4. Criterios transversales para la priorización de los esfuerzos 10

1.5. Principios orientadores transversales 11

2. Estrategia de capacitación 14

2.2. Objetivos 15

2.2.1. Objetivo General 15

2.2.2. Objetivo Específico 1 15

1.2.7. Objetivo Específico 2 46

2.2.2. Objetivo Específico 3 54

3. Gobernanza de la Estrategia de capacitación y roles de las entidades 63

4. Calendario 66

5. Puesta en acción de la Estrategia 66

6. Seguimiento, evaluación y actualización 69

Anexo 1: Sobre la capacidad de las entidades para liderar alianzas: resultado de la consulta realizada **80**

Anexo 2: Sobre el alcance del mandato de las entidades respecto a sujetos obligados y ciudadanía: resultados de la consulta **81**

Anexo 3: Calendario **82**

Anexo 4: Formato de elaboración de Planes Operativos Anuales (POA) **83**

Glosario de términos

AGN	Archivo General de la Nación
DAIP	Derecho de acceso a la información pública
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
DP	Defensoría del Pueblo
DR	Decreto Reglamentario
Entidades	Ministerio Público, Secretaría de Transparencia, AGN, DANE, MINTIC, DAFP, DNP
FENALPER	Federación Nacional de Personeros
GEL	Estrategia Gobierno en Línea
IEMP	Instituto de Estudios del Ministerio Público
Ley 1712	Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional
MINTIC	Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
PGN	Procuraduría General de la Nación
POA	Plan Operativo Anual
PQRS	Preguntas, Quejas, Reclamaciones, Sugerencias
SIC	Superintendencia de Industria y Comercio

Los siguientes documentos entregados en archivos adjuntos forman parte de este producto:

2016-10-28 - ANEXO 1 CONSULTA_A_ENTIDADES_ALIANZAS.xlsx
2016-10-28 - ANEXO 2 CONSULTA_A_ENTIDADES_ALCANCE_MANDATO.xlsx
2016-10-28 - ANEXO 3 CALENDARIO_ESTRATEGIA_CAPACITACION.xlsx
2016-10-28 - ANEXO 4 FORMATO_POA_ESTRATEGIA_CAPACITACION.xlsx

1. Introducción

1.1. Respecto al documento de Estrategia

Sustentia Innovación Social es una consultora creada en 2004 con la misión de ayudar a los actores económicos y sociales en el camino del desarrollo sostenible y responsable, contribuir en la mejora del resultado social de la actuación de las organizaciones de la sociedad civil y trabajar en actividades que beneficien directamente a la sociedad. Dentro de su portafolio de actividades, Sustentia realiza consultorías y asistencia técnica para diferentes actores tanto del sector privado como público. Dentro de las áreas de experticia y conocimiento que domina Sustentia se destacan especialmente: empresa y derechos humanos, desarrollo, estrategia y gestión de ONG y transparencia y acceso a la información siendo este último tema especialmente relevante para el caso de Colombia.

La asistencia técnica asociada al proceso en curso, del cual hace parte el desarrollo de la presente estrategia, se enmarca dentro de las acciones que la Unión Europea y FIIAPP, a través del proyecto ACTUE Colombia, han venido desarrollando en los dos últimos años para apoyar al gobierno de Colombia para hacer posible la generación de instrumentos normativos e institucionales para la implementación de la mencionada Ley. Tiene por objetivo asistir técnicamente a la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República y a la Procuraduría General de la Nación, en el diseño de una estrategia integral de capacitación y formación de los sujetos obligados y ciudadanos a nivel nacional y territorial en la Ley 1712 de 2014 de Transparencia y Acceso a la Información Pública, así como el diseño de indicadores de impacto de la misma Ley.

En tal sentido, en el marco del proceso de implementación de la Ley 1712 de 2014, tanto las entidades líderes de la política pública en la materia, como el Ministerio Público han desarrollado espacios de formación y capacitación que intentan dar cumplimiento a las disposiciones legales. Sin embargo, dichas actividades han carecido de estrategias de coordinación interinstitucional en materia de alcances, recursos, discurso y público objetivo, lo cual ha generado debilidades en la implementación efectiva de la Ley 1712 de 2014 y llevado a duplicidad de esfuerzos y desarticulación frente a los actores estatales y no estatales vinculados a la política pública de transparencia y acceso a la información pública.

Para abordar este reto inicial y otros identificados durante la fase previa de diagnóstico se diseñó esta estrategia construida en colaboración con el Ministerio Público y las entidades designadas por la Ley 1712 como entidades líderes de la política pública, con un objetivo fundamental de articular y coordinar esfuerzos y recursos, tanto interna como externamente. Entendiendo que la transparencia es un tema transversal de toda la vida institucional y social de Colombia, la estrategia se construye alrededor del reto de ganar

aliados que apoyen a las entidades líderes en el despliegue de la política pública de transparencia.

La implementación de la estrategia se plantea como un ciclo de mejora continua, en el que este guión inicial común y articulador debe ser trabajado para su puesta en operación, primero entre todas las entidades y después de forma individual por cada una de ellas, para desarrollar la planificación operativa y concretar la aportación de valor que cada una va a hacer a para avanzar en dicha implementación. Se concibe como una estrategia a 5 años, de la que deberán salir los correspondientes Planes Operativos Anuales (POA) a los que se debe dar seguimiento para generar aprendizajes y también realizar las modificaciones oportunas.

Para todo ello se aportan los siguientes instrumentos:

- Recomendaciones para la puesta en acción de la estrategia (ver apartado 5)
- Formato para la elaboración de Planes Operativos Anuales (Anexo 4)
- Recomendaciones para el seguimiento, evaluación y actualización (ver apartado 6)

Tanto la estrategia como sus instrumentos deben ser utilizados por las entidades como un marco de actuación que sirva de guía pero que en ningún caso genere tareas que no aporten valor al objetivo principal de articular para capacitar en la implementación de la Ley. Se propone que tanto la estrategia como las guías e instrumentos que se incluyen para su puesta en acción y seguimiento se utilicen a medida de las necesidades y capacidades puntuales.

1.2. Antecedentes del desarrollo de la estrategia

La propuesta presentada por Sustentia encuentra su justificación en el hecho de que debido a que es un instrumento normativo reciente, se ha identificó la necesidad de brindar al Gobierno Nacional algunos insumos técnicos específicos que le permitan afrontar dos retos a corto plazo: 1) la formación y capacitación de los sujetos obligados y ciudadanos en el derecho de acceso a la información pública, y 2) el diseño de indicadores de impacto que permitan verificarla incidencia de la política pública de transparencia y acceso a la información pública a través de la Ley 1712 y su decreto reglamentario en el desarrollo de otros derechos y en la dinamización de diferentes políticas públicas.

En lo que respecta al primer reto, Sustentia presentó un diagnóstico sobre las condiciones institucionales; programas y recursos existentes y previstos de las entidades líderes de la política pública de transparencia y acceso a la información pública y del Ministerio Público, en materia de formación y capacitación de la Ley 1712 de 2014.

Según los resultados del diagnóstico se identifican los siguientes grandes temas que debe abordar la estrategia de capacitación, reconociéndolos como oportunidades de mejora:

- **El DAIP y la transparencia están mal posicionados en el imaginario y la agenda de los sujetos obligados y la ciudadanía:** porque lo desconocen, porque no lo entienden, porque no saben aplicarlo, porque no le encuentran utilidad, porque lo perciben como un estorbo y/o un riesgo, etc.
- **Por el contexto normativo, de políticas e institucional que rodea a la Ley de Transparencia,** hay confusión sobre el papel e implicaciones de la implementación de la Ley, y también del ejercicio del DAIP frente a otros como el derecho de petición o las políticas de PQRS.
- **El DAIP y la transparencia en son temas relevantes en el actual contexto del país:** por los compromisos de Buen Gobierno, los adquiridos en el plano internacional (ej. ingreso en la OCDE), los acuerdos alcanzados entre el Gobierno y las FARC, etc.
- **Es necesaria una mayor implicación institucional y política en todos los niveles:** para colocar el tema en el nivel de relevancia estratégica que le corresponde, para asignar recursos necesarios, para comprometer a los distintos niveles de sujetos obligados con la implementación de la Ley, para reconocer su relevancia en el ejercicio de un derecho, etc.
- **La política pública de transparencia y el ejercicio real del DAIP es un tema de todos:** con independencia de los líderes y responsables designados por la Ley, requiere de liderazgos firmes y compartidos, que faciliten la implementación.
- **La implementación de esta política es transversal a cualquier política pública, en especial a las de buen gobierno:** La transparencia, el DAIP y la participación de las personas es un compromiso y una necesidad para el diseño e implementación de las políticas públicas y para el cumplimiento de los compromisos.
- **El enfoque de la capacitación actual está despegado del contexto, las realidades y la utilidad de la Ley y el ejercicio del DAIP:** los actuales enfoques de capacitación responden en general a lógicas que desarrollan otras políticas públicas de las entidades líderes, y no dan respuesta a la estrategia específica de implementación de esta política pública.
- **La actual estrategia de intervención no se ajusta a los retos de implementación y difusión de la Ley:** la actual estrategia de coordinación de las entidades líderes y con el Ministerio Público no responde a una lógica de planificación estratégica sino de coordinación de acciones necesarias.
- **El alcance de la Ley involucra a una gran cantidad y diversidad de sujetos obligados y de derecho, muy dispersos:** que son de muchos tipos, tienen capacidades administrativas y de gestión muy diferentes, se enfrentan a distintas necesidades y contextos, etc.
- **El contexto institucional general es de escasez de recursos para operar incluso las competencias y necesidades más habituales:** en Colombia, en las entidades líderes, en los sujetos obligados, en las OSC, en la ciudadanía, etc.

Teniendo todo esto en cuenta, se considera necesario realizar las siguientes actuaciones:

Cuadro 1: Oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico, y actuaciones recomendadas

OPORTUNIDAD DE MEJORA	ACTUACIÓN
Conocimiento de la Ley y el DAIP	Dar a conocer, difundir, sensibilizar, hacer pedagogía, capacitar, facilitar el aprendizaje, cambiar la percepción, **cambio cultural**
Comparte espacio con otras políticas	**Potenciar el posicionamiento** de la transparencia y el DAIP como temas
Tema relevante para el contexto actual, derecho llave	**Enfoque de derecho y utilidad, nuevos discursos y metodologías innovadoras**
Implicación institucional y política insuficiente	Vincular, involucrar y comprometer a los **más altos niveles políticos y de dirección** de las entidades, y de otros **actores clave**
Responsabilidad común no compartida	Posicionar en la agenda de las entidades, difundir, motivar, incentivar y **colocar en la agenda de todos**
Articulación	Involucrar a todos los actores (sujetos obligados y ciudadanía) en **espacios comunes** que generen contextos reales y más próximos a la visión de la utilidad
Enfoque capacitación técnico	Desarrollar **espacios de innovación y participación** para observar, analizar, diseñar e implementar **actividades pertinentes** para las entidades y los territorios
Experiencia e implicación de los equipos de las entidades	**Mejorar y desarrollar** en todos los niveles, la experiencia, capacidades y espacios que aportan **las entidades**
Cantidad, diversidad, dispersión	**Conocer, comprender, segmentar, priorizar, enlazar y multiplicar**
Retos de implementación y difusión de la Ley	Estrategia con **múltiples niveles de actuación y trabajo en red**
Escasez de recursos	**Aumentar los recursos:** Conseguir mayor compromiso en las entidades, establecer alianzas y sinergias, identificar nuevos financiadores y co-financiadores
Cumplimiento legal	**Sanción** como incentivo/desincentivo

Como apoyo para el desarrollo e implementación posterior de la estrategia, y aunque no forma parte del objeto de esta asistencia técnica, se considera necesario indicar que es necesario fortalecer la aplicación real de medidas de **vigilancia y sanción** sobre los sujetos obligados por parte del Ministerio Público a través de la Procuraduría General de la Nación. Estas medidas complementan los esfuerzos que las entidades puedan realizar mediante la implementación de la estrategia de capacitación, atrayendo y motivando el interés de los sujetos obligados por entender el DAIP y cumplir la Ley, y para ello capacitarse, desde la necesidad estricta frente al riesgo de penalización.

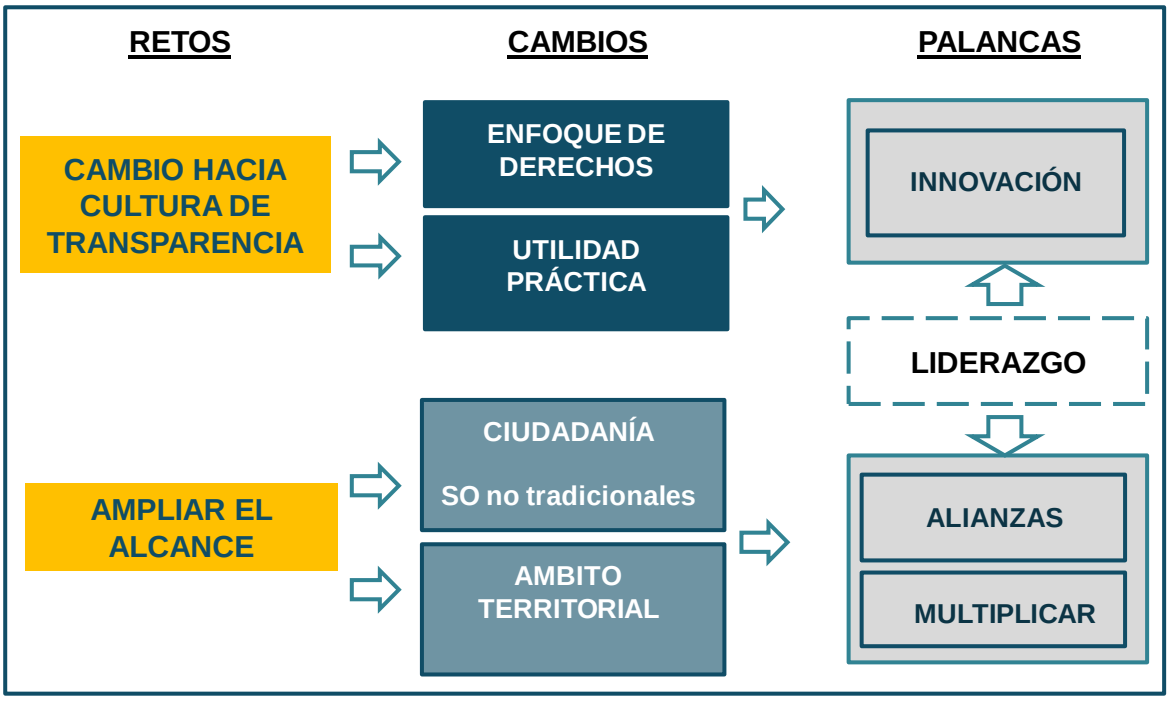
Como apoyo a esta idea, la estrategia debe hacer un esfuerzo especial en la capacitación de la ciudadanía y de las sociedad civil organizada y representada en distintas instancias. No sólo por el ejercicio del DAIP sino porque en su capacitdad para hacer incidencia, seguimiento, presión y también acompañamiento a los sujetos obligados reside una parte del éxito del proceso de implementación de la Ley y de la estrategia de capacitación.

Ambos factores combinados, presion de la sociedad y riesgo de penalización por parte de la autoridad, son aliados de la estrategia que se plantea, en la que el incentivo a través de la utilidad práctica y el reconocimiento del DAIP tendrá un peso mayor.

1.3. Retos, cambios y palancas

A la vista de las oportunidades y acciones de mejora identificadas, la lógica de la estrategia se basa en los siguientes cambios de paradigma para hacer evolucionar el actual enfoque de trabajo conjunto de las entidades hacia una estrategia de articulación que consiga:

Cuadro 2: Retos, cambios y palancas de la estrategia



- Por una parte, y aunque siempre debe subyacer un mensaje de cumplimiento legal, es necesario mover el foco de la estrategia hacia una propuesta que se sustente en el cambio en la cultura y percepción sobre la transparencia, para romper parte de los obstáculos de incumplimiento de la Ley y de ejercicio del DAIP.

  Ese cambio sobre la utilidad, y el reconocimiento y tratamiento como un derecho, resultará más atrayente y motivador a nivel pedagógico y humano, y resultará más eficaz al producirse un cambio estructural en la manera en la que los sujetos obligados y la ciudadanía se acercan al tema.

- Por otra, también es necesario abrir el enfoque de la estrategia para que cubra a todos los tipos de sujetos obligados, tradicionales y no tradicionales. También para incorporar a los sujetos obligados y ciudadanos en territorio. Hasta el momento, las acciones de capacitación se han centrado en entidades del ejecutivo del nivel central.

Cuadro 3: Ampliación del alcance como reto

Para su desarrollo se definen los objetivos, líneas estratégicas y acciones que forman el conjunto de la estrategia.

1.4. Criterios transversales para la priorización de los esfuerzos

El despliegue de la estrategia se apoyará en un esfuerzo inicial de identificar recursos externos sobre los que apalancarnos mediante alianzas estratégicas y capacitación a capacitadores, teniendo en cuenta el contexto identificado de escasez de recursos. Conseguirlo requiere acciones que se desarrollen tanto desde lo político como desde lo técnico, y hacerlo con una lógica que sume progresivamente nuevos recursos a la estrategia.

Se definen los siguientes criterios transversales para poder priorizar el desarrollo de las actividades:

Criterios Estratégicos

Son criterios de valoración, que nos dan un resultado para priorizar el trabajo con las entidades, organizaciones, instancias, etc. dentro de las distintas líneas estratégicas y acciones (alianzas y capacitación), sobre la expectativa de conseguir mayor y mejor alcance sobre todo tipo de sujetos obligados, ciudadanía y territorios:

Cuadro 4: Criterios estratégicos para priorizar entidades con las que establecer alianzas y acciones de capacitación

	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)
Capacidad de réplica de la entidad *Recibir capacitación. Capacitar.*			

Acompañar. AT.			
Capacidad para llegar a territorio: *Incluir en sus programas con alcance territorial.*			
Transparencia focalizada (temas): *Salud. Educación. Ambiente. Justicia.*			

Criterios Tácticos

Son criterios que si se dan, son facilitadores.

- Poder de la entidad, organización, instancia, etc. para determinar agendas y dar mandato a otras. Pueden ayudar a mejorar el posicionamiento de la relevancia de la transparencia y el DAIP, y la urgencia y obligación.
- Voluntad política/institucional: receptividad hacia el tema transparencia y DAIP, e inclusión de disposiciones internas que evidencian su prioridad y nivel de obligación al interior de la entidad.
- Prioridades de las entidades líderes: intereses y prioridades de las entidades en función de sus propias agendas.

1.5. Principios orientadores transversales

La estrategia se guía por los siguientes principios para garantizar la apropiación, pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los objetivos, líneas y resultados esperados:

i. Las distintas líneas y acciones de la estrategia se orientan hacia **uno o varios de los destinatarios** sobre los que es necesario actuar para conseguir el objetivo principal que se plantea:

- Servidores públicos con diferentes funciones y responsabilidades
- Sujetos obligados tradicionales y no tradicionales
- Ciudadanía
- OSC, Defensores, Profesionales, etc.
- Entidades líderes de la política de transparencia, y otras entidades aliadas.

El refuerzo de las capacidades de la ciudadanía para aprovechar la oportunidad que genera la Ley de Transparencia en términos de participación, seguimiento, vigilancia, etc. se debe articular en iniciativas en todos los niveles que forman la estrategia, y vinculadas cuando sea pertinente con las dirigidas a los sujetos obligados; no aisladas ni enfrentadas, de forma que se facilite la construcción de contextos reales que evidencien la utilidad de la transparencia y el DAIP para todos, y la responsabilidad común aunque distinta frente a la Ley como isntrumento para la mejora de la democracia, la convivencia y la construcción de la paz.

ii. Se propone una estrategia que consiga la **apropiación de todos los niveles y públicos,** y la visión de la transparencia y el DAIP como un espacio de construcción común, aunque con distintas responsabilidades.

iii. **Combinar distintos tipos de estímulos para involucrarles,** según sea pertinente en cada caso. Los estímulos para conseguir el cambio cultural, la capacitación y formación deben combinarse de forma adecuada, con mayor o menor peso de unos y otros, según sea pertinente en cada caso. Con efecto multiplicador, apoyado en la formación de formadores cuando sea posible.

- Difusión
- Comunicación
- Sensibilización
- Capacitación
- Capacitación de capacitadores
- Acompañamiento

iv. Atraer al público objetivo y despertar su interés incentivando la adquisición de **conocimiento práctico, útil y reconocido** para multiplicar las posibilidades de éxito de las acciones y el escalamiento de los resultados y efectos. Los estímulos se orientarán a hacer evidente la agregación de valor de la Ley y el DAIP para los sujetos obligados y la ciudadanía, al tiempo que incidirán sobre el necesario cumplimiento legal y posible sanción para los sujetos obligados.

v. **Combinar distintas lógicas de priorización (territorial, sectorial, misional),** que permitan actuar de forma simultánea en distintos niveles que se alimentan entre sí y preparan el terreno para actuar.

- **Misional y sectorial:** Sobre actores de los órdenes nacional y territorial que por su misión resultan relevantes en términos de servir de espejo y motivación para otros, y aliados estratégicos para desplegar otros niveles de la estrategia.
- **Territorial**: Sobre actores que forman parte de lógicas, necesidades y prioridades territoriales que será necesario observar y definir. Se guiarán por prioridades (ver Anexos) y lógicas trabajadas con las entidades en el marco del diseño de la estrategia, pero su aplicación será concretada en el tiempo. Se apoyará en los procesos que vienen realizando las entidades y en sus resultados. Podrán ser

conjuntas o individuales, combinar sectores, incluir a sujetos obligados y sociedad civil.

vi. **Actuar de forma dirigida, escalada y facilitada,** dirigiendo acciones a otros actores para facilitarles capacidades y materiales.

- **Dirigida y escalada:** Las entidades y sus aliados son los que proponen, planifican y ejecutan la agenda de capacitación, y capacitan a capacitadores.
- **Facilitada:** Las entidades facilitan espacios y/o materiales que den respuesta a las iniciativas desde la demanda autogestionada.

vii. **Fomentar procesos y metodologías innovadoras, participativas e incluyentes,** para hacer frente a los retos identificados, enfocarse hacia soluciones y no problemas, neutralizar rechazos, aprovechar las buenas experiencias y aprender de los errores, resultar realmente incluyente y diferencial, etc.

viii. **Generar alianzas y redes,** que consigan la apropiación de todos los niveles y públicos, y la visión de la transparencia y el DAIP como un espacio de construcción común, aunque con distintas responsabilidades.

ix. **Actuar de forma progresiva**, teniendo en cuenta los diferentes niveles de madurez de las entidades, sujetos obligados y ciudadanía respecto al DAIP, la Ley 1712 de 2014 y la normatividad reglamentaria.

- Básicas
- Suficientes
- Avanzadas
- Experto

x. Los contenidos, materiales y formatos de capacitación estarán tendrán un **enfoque pedagógico innovador,** mediante metodologías de aprendizaje basado en la práctica, sobre casos ilustrativos de interés para los públicos a los que se dirijan los materiales en cada caso. Orientada a la apropiación del tema, y a la involucración en el proceso mediante incentivos, seguimiento y evaluación, y certificación.

Contenidos

- Generales sobre Ley 1712 DR y Ordenanza
- Requisitos específicos Ley 1712 DR y Ordenanza
- Aplicación a sectores
- Aplicación a usos y temas
- Charlas, conversatorios, grupos de trabajo, etc.

Materiales

- Documento impreso
- Documento pdf
- Audio
- Vídeo

Formatos

- Otros
- Presencial
- Videoconferencia
- Autoformación online
- Formación *online* tutorizada
- *Chats*

xi. Se utilizarán para su producción tecnologías y recursos con licencia *Creative Commons* de acceso abierto, *software* libre y para uso público y difusión masiva en distintos formatos y canales.

xii. **Trabajar de forma incluyente, diversa y con orientación a derechos,** reflejando casos, necesidades, inquietudes y utilidades de la Ley 1712 y el DAIP para su implementación y disfrute en distintos contextos territoriales y culturales/étnicos. Observando y aplicando los criterios de accesibilidad promovidos por la Ley y desarrollados por las entidades líderes con mandato a tal efecto.

- Capacidades especiales
- Diversidad cultural y lingüística
- Otros

2. Estrategia de capacitación

NOTA ACLARATORIA: En el presente documento se utilizan varias nomenclaturas para referir a las entidades que son responsables de la implementación de la Estrategia de Capacitación que se propone. A efectos de todo el documento se considera que estas son:

- Líderes: MP y ST
- Otras entidades designadas por la Ley: DAFP, DNP, AGN, DANE, MINTIC, ME

A todas ellas se las menciona de forma conjunta como: “las organizaciones al frente de la estrategia”, el “grupo de coordinación”, el “grupo interinstitucional”, el “grupo de coordinación interinstitucional”, las “entidades líderes” y las “organizaciones que llevan el liderazgo de la política de transparencia”.

En los casos en los que se hace referencia específica sólo a los líderes, se les menciona como MP y ST.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo General

A la vista de los retos, cambios necesarios y palancas identificadas, la estrategia se orienta hacia un objetivo general que va más allá del estricto cumplimiento de requisitos de la Ley 1712 de Transparencia y Acceso a la información pública, para centrarnos en conseguir transformaciones estructurales en los sujetos obligados y la ciudadanía, en su percepción sobre la utilidad de la Ley y el derecho que regula, y en su comportamiento para cumplimiento y ejercicio:

"Conseguir un cambio cultural estructural, poniendo en valor la utilidad de la transparencia y el DAIP, para favorecer su percepción como elementos indispensables y útiles para la mejora de la calidad de la democracia, el incremento del bienestar y la realización de derechos, mediante la mejora del conocimiento y la puesta en práctica de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información pública por parte de todos los sujetos obligados y la ciudadanía de Colombia".

Este Objetivo General se apoya en 3 Objetivos Específicos: uno orientado a producir transformaciones mediante la difusión de conocimiento sobre la Ley y el derecho, y dos enfocados a transformaciones necesarias para que esa difusión de conocimiento se pueda realizar de forma eficaz, eficiente y pertinente.

Cuadro 5: Objetivos específicos de la Estrategia de Capacitación

2.2.2. Objetivo Específico 1

CONSEGUIR UN CAMBIO CULTURAL EN RELACIÓN A LA TRANSPARENCIA Y EL DAIP ENTRE LOS SUJETOS OBLIGADOS Y CIUDADANÍA, DANDO A CONOCER Y FACILITANDO LA APLICACIÓN DE LO ESTABLECIDO EN LA LEY 1712

Como se pudo concluir en el diagnóstico, y especialmente para superar los retos de la gran cantidad, diversidad y dispersión de sujetos obligados y ciudadanía y de escasez de recursos,

una de las principales recomendaciones es la combinación de distintos tipos de medidas que permitan multiplicar las oportunidades de difusión del conocimiento y superar las limitaciones que tienen actualmente las entidades líderes. Para ello es necesario apalancar los esfuerzos y las capacidades sobre nuevos recursos más eficaces y eficientes en su llegada, y también sobre recursos que existen dentro y fuera de las entidades que no están siendo utilizados, o que es posible optimizar.

El objetivo de cambio cultural en base a la capacitación sobre la transparencia y el DAIP con base a la Ley 1712, se soporta sobre estrategias que permitan:

i) mover recursos para capacitar a los sujetos obligados y la ciudadanía allí donde se encuentren (LE. 1 a 5)
ii) facilitar recursos y materiales a quienes los necesiten y se interesen por ellos desde cualquier punto de conexión y ubicación territorial, de forma organizada, conocida y de acceso público y masivo (LE. 6)

LÍNEA ESTRATÉGICA 1.1.: Fortalecer la agenda de transparencia y DAIP, su programación e implementación por parte del Ministerio Público y la Secretaría de Transparencia, como principales líderes del diseño, promoción e implementación de la política pública

Es necesario reforzar el trabajo sobre transparencia y el DAIP, impulsando una agenda específica robusta que permita posicionar con claridad y relevancia los temas y la Ley 1712 en el imaginario de los ciudadanos y los sujetos obligados, mediante un liderazgo estratégico y operativo compartido por el Ministerio Público y la Secretaría de Transparencia. Ambas entidades articularán en su interior y con las demás entidades líderes esta agenda específica propia, y con otras políticas públicas y actores.

Este liderazgo compartido permitirá preservar y aprovechar las características específicas de ambas entidades a favor de la estrategia: el Ministerio Público, principalmente a través del Grupo de Trabajo sobre Transparencia de la Procuraduría, como entidad con capacidad de control y sanción, y función de capacitación según la Ley 1712, y la Secretaría Técnica como entidad del ejecutivo con una misión amplia y funciones de coordinación y acompañamiento.

ACCIONES
1.1.1. Reforzar el liderazgo de las entidades al frente de la estrategia, desarrollando los roles descritos *(ver punto 3 del documento y acción 3.1.1.)*
• Como parte de las actividades de la acción 3.1.1, todas las entidades líderes, y en especial el Ministerio Público y la Secretaría te Transparencia dados sus roles frente a la política y la estrategia, realizarán un trabajo de "venta interna" para involucrar a sus niveles políticos y directivos en la implementación de la estrategia de capacitación.
• Para reforzar el reconocimiento mutuo como líderes, cada uno con sus roles, y

	también trabajar este posicionamiento con las demás entidades y hacia el exterior, las cabezas de ambas entidades buscarán espacios de encuentro, con una agenda de trabajo orientada a estos objetivos.
	• Con independencia de que por la distinta naturaleza de las entidades no se ha producido un documento común de definición de roles, como es el caso de las demás entidades a través del 2º Decreto Reglamentario que está por venir, se podría buscar algún tipo de arreglo institucional o de hoja de ruta, que aclare y refuerce este marco de colaboración, garantizando siempre la independencia del Ministerio Público y poniendo en valor la utilidad de esta doble característica de las entidades que tienen el liderazgo estratégico: capacidad de supervisión y sanción, y coordinación, acompañamiento, etc.
1.1.2.	Revisar los espacios actuales de capacitación y acompañamiento que desarrollan las dos entidades, y establecer las mejoras necesarias para asegurar que la transparencia y el DAIP se incluyen de forma pertinente y articulada con las demás entidades líderes *(ver LE 1.2.),* en lo general y lo específico de las competencias de cada entidad
	NOTA: por los riesgos identificados y la confusión que genera, se considera necesario incluir en todas las actividades y materiales mensajes básicos y claros sobre la relación entre el DAIP y la protección de datos personales. Aunque sus desarrollos técnicos deben abordarse en capacitaciones específicas, debe existir un mínimo que resalte la importancia de su gestión y de adquirir capacidades para hacerlo de forma pertinentes. También para dar a conocer esta colisión a la ciudadanía, y que pueda interpretar el resultado de cualquier solicitud de información en la que se presente, y actuar conforme a sus derechos.
	• En el marco del grupo interinstitucional: *i)* se definirán los mensajes principales sobre transparencia y el DAIP que deben estar presentes en las actividades de todas las entidades; *ii)* se definirán mensajes de articulación entre las distintas áreas (ej. Archivo y datos abiertos) para facilitar a las distintas entidades los mensajes de transición entre los ámbitos específicos de unas y otras, y evitar que se creen discursos aislados y difusos[1]; *iii)* se ayudará a definir mensajes y contenidos para desarrollar de forma pertinente el contenido y requisitos de la Ley, sobre las temáticas específicas de cada entidad, con un enfoque pedagógico hacia la utilidad y el acceso a la información como derecho.
	• Cada una de las entidades revisará, y en su caso creará: *i)* sus procesos de diseño y planificación de actividades, teniendo en cuenta los criterios transversales de priorización (ver punto 1.3.); *ii)* sus metodologías y materiales, teniendo en cuenta los principios orientadores transversales (ver punto 1.4.); *iii)* sus herramientas de información, seguimiento y evaluación de las actividades, para asegurar que estas

[1] Este ejercicio significa exclusivamente que las personas que capacitan tengan un conocimiento suficiente sobre los ámbitos de la Ley que no son de su competencia, suficiente para describir la lógica general y utilidad que hay detrás de los distintos requisitos, sin que esto suponga en ningún caso facilitar capacitación y conocimiento técnico específico sobre las competencias de otras entidades. Se entiende que esta visión global de la Ley redundará en beneficio tanto de los capacitadores como de los que reciben la capacitación, al facilitar capacidad argumentativa básica de un mapa completo de la norma. Este discurso se acompañará siempre por los datos de contacto de la entidad, departamento y persona que se ocuparía de ampliar la información.

contribuyen a la articulación y seguimiento de la estrategia, y se alinean con las que se definan en el grupo interinstitucional.
• Cada una de las entidades revisará si existen eventos y actividades en los que se puedan coordinar con las demás entidades para reforzar mensajes específicos sobre áreas de la Ley: archivo, datos abiertos, datos personales, etc.; también para generar acciones de apoyo a la estrategia de capacitación (ver ; en el marco del grupo de coordinación se definirán los procedimientos de puesta en común de estas actividades, para la articulación en tiempo y contenido de las intervenciones y apoyos pertinentes por parte de distintas entidades, teniendo también en cuenta los recursos que se vayan incorporando también desde los territorios.
• Cada entidad diseñará, programará, ejecutará y dará seguimiento de forma articulada con las demás, su plan anual de actividades de capacitación a sujetos obligados y ciudadanía en el marco de sus competencias, teniendo en cuenta las prioridades acordadas en el marco del diseño de la estrategia y los acuerdos alcanzados mediante el POA, etc.
1.1.3. Articularse con las entidades (LE 1.2.) para construir la agenda estratégica común de capacitaciones
• Las dos entidades de forma coordinada liderarán los procesos de articulación de todas las entidades líderes para la implementación de la estrategia de capacitación. Aunque las demás entidades tienen una capacidad para de definir sus agendas de capacitación condicionada por las políticas a las que están asociadas, se intentará articular las planificaciones en la medida de lo posible, y se observará siempre cuenta los criterios transversales de priorización (ver punto 1.3.).
• Para esta articulación, se buscará la metodología adecuada de puesta en común y coordinación en el marco de la elaboración de las Planificaciones Operativas Anuales (ver punto 5 de puesta en acción de la estrategia).
• La Secretaría de Transparencia a través de una Oficina Técnica con funciones operativas se encargará de facilitar esa articulación, si bien es responsabilidad de todas las entidades realizar las actividades necesarias.
1.1.4. Extender en lo posible la responsabilidad de la implementación de la política de transparencia dentro de las entidades a más departamentos, programas, políticas, etc., que las entidades estén desarrollando tanto en central como en territorio, e integrar sus recursos y planificaciones en la lógica de la estrategia de capacitación.
• Las dos entidades identificarán potenciales aliados internos, teniendo en cuenta principalmente *i)* la afinidad de la misión de estos con los del grupo de coordinación introducir la transparencia y el DAIP; *ii)* la disponibilidad de recursos en central y territorio; *iii)* la voluntad de estos y de la institución en su conjunto de que se incorpore al grupo y la estrategia; *iv)* la necesidad de arreglos institucionales formales.
• Se definirá una propuesta y un plan conjunto de trabajo para los departamentos y programas que apueste por vincular cada entidad, que muestre el valor que la relación aporta en términos de gestión de lo público y ejercicio de derechos para la ciudadanía, y también para las propias entidades en el entendido de que es una responsabilidad de toda la entidad y no sólo de un departamento.

	• Se evaluará qué impacto supone la disponibilidad de los nuevos recursos conseguidos en términos de nuevas capacidades (nº de capacitadores en central y por territorio; alcance de estas capacidades), se incorporarán a la articulación y seguimiento general que se realice de los avances de las acciones en la estrategia, principalmente a través de reportes a los responsables actuales por parte de cada entidad líder.
	• Según sea necesario, el grupo de coordinación en su conjunto o cada una de las entidades de forma individual, prestará apoyo necesario a los "nuevos" (capacitación de capacitadores) para que puedan incorporar la transparencia y el DAIP en sus acciones de capacitación y acompañamiento con sujetos obligados y ciudadanía, e incorporarse a la articulación y seguimiento general: diseño y planificación de actividades, elaboración de materiales, capacitación a capacitadores, evaluación, información y seguimiento, etc.
	• También se identificarán otros posibles recursos que puedan contribuir a la implementación de la estrategia y mejora del funcionamiento del grupo de coordinación: departamento de comunicación y relaciones institucionales, departamento de evaluación, formación y pedagogía, etc.
	• Se realizarán los arreglos institucionales internos necesarios para que tales recursos puedan ser utilizados: autorizaciones internas, cambios en manuales de funciones, etc.
1.1.5.	Mejorar la capacitación, coordinación y seguimiento de los recursos disponibles
	• Las dos entidades desarrollarán su programa interno de capacitación a capacitadores, para facilitar la incorporación de los nuevos recursos identificados a la estrategia (1.1.4.) los que se identifiquen en la puesta en marcha de la estrategia, pero también los que resulten de la rotación de funcionarios y contratistas: metodología, materiales, actividades, etc. Se tomará como referencia la metodología que se prevé desarrollar en el grupo de coordinación interinstitucional (2.1.1), y se tomarán en cuenta las posibles alianzas con entidades de capacitación (LE 1.4.) que en este sentido se pudieran alcanzar con entidades para este fin específico (ej. ESAP).
	• Mantendrán actualizado el registro de su *pool* de capacitadores, identificando su ubicación, departamento/programa al que pertenecen, ubicación, etc.
	• Compartirán este *pool* al interior del grupo de coordinación interinstitucional, para la articulación de recursos y seguimiento.

En relación a las acciones de diseño, programación, ejecución y seguimiento (1.1.2.), y de articulación con las demás entidades 1.1.3., para definir los actores prioritarios y territorios se debe tener en cuenta los criterios estratégicos y tácticos que se comentaron (ver punto 1.4.). También el trabajo que se viene haciendo por las entidades, para darle continuidad y reforzarlo. En especial lo avanzado en consultorías desarrolladas en el marco de ACTUE como:

- "Apoyar a gobernaciones en el cumplimiento de compromisos con la transparencia, la integridad y la prevención de corrupción".

- "Apoyar en municipios la estrategia del gobierno nacional en la lucha contra la corrupción y por el gobierno abierto".

Otro insumo podrá ser el resultado de la consulta realizada a las entidades líderes sobre su mandato institucional y la capacidad que este les da de llegar a SO y/o ciudadanía. Los resultados de esta consulta se incluyen en el Anexo 2 de este documento. Su análisis permitirá focalizar y articular esfuerzos de las entidades para priorizar los públicos objetivos de sus actividades de capacitación.

Se incluyen como ejemplo algunas de las posibles extensiones que se identificaron (1.1.4.) durante los trabajos de elaboración de la estrategia con las personas consultadas en el Ministerio Público:

ENTIDAD	**CAPACITACIÓN**	**OTRAS NECESIDADES DE LA ESTRATEGIA Y EL GRUPO**
Ministerio Público		- Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP)
PGN	- 32 Procuradurías Departamentales - 52 Procuradurías Regionales	
DP	- Asesores Regionales	- Dirección de Promoción y Divulgación

En el caso de los recursos para capacitación, tanto la PGN como la DP han visto viable realizar un trabajo interno para involucrar a sus recursos en los territorios como capacitadores, desarrollando acciones, metodologías y materiales de capacitación a capacitadores.

En el caso de la Defensoría del Pueblo, los Asesores Regionales participan en la elaboración de las agendas de la Dirección de Promoción y Divulgación, sugiriendo temas a incluir en la planeación anual. Por otra parte, por sus propias funciones y arraigo en los territorios también colaboran en la introducción de temáticas específicas en los espacios en los que se mueven las dinámicas territoriales, como por ejemplo las Mesas de Víctimas.

Sobre otras necesidades de la estrategia y el grupo de coordinación interinstitucional, el IEMP podría ser un aliado estratégico, por una parte para incluir capacitaciones sobre la Ley de Transparencia y el DAIP a sus funcionarios para facilitar el cumplimiento de sus funciones de control, prevención y sanción. Pero también para aprovechar su conocimiento y experiencia sobre capacitación a capacitadores[2]. Lo mismo ocurre con la Defensoría del

[2] Durante los trabajos de elaboración de esta estrategia, José Ignacio Morales, en representación de la PGN y como miembro del Grupo de Transparencia y Acceso a la Información Pública, comunicó la posibilidad de que se continúen conversaciones formales con el IEMP para coordinar acciones de apoyo en la formación a formadores, dentro de la programación que el Instituto planifica anualmente con el apoyo de una investigadora de la Universidad Javeriana. También para que el IEMP apoye con recursos propios para la

Pueblo, ya que la capacitación a capacitadores es un ámbito natural para la extensión de sus acciones de promoción y divulgación.

Aunque, tal y como se propondrá en el marco de la LE 1.3., una de las principales alianzas que se deben abordar de forma prioritaria es con la ESAP por su potencial de capacitación y de capacitación a capacitadores, el Ministerio Público y las entidades líderes también deben prepararse y tener recursos internos en esto. Por ello se propone en las acciones de la LE 2.1. que el grupo se dote de una metodología básica de capacitación a capacitadores, aprovechando los recursos que tiene a través del IEMP, de la Defensoría del Pueblo y del DNA principalmente.

LÍNEA ESTRATÉGICA 1.2.: Fortalecer la agenda de transparencia y DAIP, su programación e implementación por parte de las entidades que completan la responsabilidad en el diseño, promoción e implementación de la política pública[3]

Actualmente las entidades aprovechan la lógica de las capacitaciones sobre las políticas que son de sus respectivas competencias para incluir los contenidos sobre la Ley 1712 y el DAIP. Aportan así sus espacios naturales de programación de actividades, muy valiosos para continuar desarrollando capacitación y formación, pero que no responden de forma específica y prioritaria de la política de transparencia: en los objetivos, en la planificación, en la priorización de públicos, diseño de materiales, etc.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, hay recorrido para la mejora en la aportación de recursos a la estrategia por parte de las entidades:

a) Optimizando las actividades de capacitación que cada entidad está realizando actualmente, para se aprovechen más y mejor los espacios que ya existen y se asegure que la lógica de la transparencia y el DAIP se incorpora de forma pertinente, completa y articulada.

b) Incorporando otros recursos de capacitación que existen en las entidades (en políticas, programas y departamentos con mandatos que son útiles para difusión de la cultura de transparencia y el ejercicio del DAIP), y reforzando la capacidad de llegar a más actores y territorios.

c) Ampliando el equipo de personas y departamentos que llevan el liderazgo en la política de transparencia en cada una de las entidades, para reforzar y hacer más eficaz y eficiente la implementación de la estrategia y el grupo de coordinación.

ACCIONES
1.2.1. Incorporar al grupo interinstitucional y a la estrategia de capacitación a las entidades

impartición de un curso de 8h de formación a formadores a las entidades que hacen parte del grupo de coordinación.

[3] DAFP, DNP, MINTIC, DANE, AGN

que todavía no están integradas, a pesar de estar designadas por la Ley 1712: las Personerías y el Ministerio de Educación
• Se analizarán dentro del grupo de coordinación los vínculos que cada entidad puede tener con estas, para tenerlos en cuenta[4] y construir a partir de ellos según sea pertinente.
• Se identificará qué entidad/es son las que tienen una mejor posición para establecer la relación, y se planificará una estrategia de acercamiento desde lo político y lo técnico, según sea necesario.
• Se definirá una propuesta y un plan conjunto de trabajo para las entidades a las que se quiere incluir, que muestre el valor que la relación aporta en términos de gestión de lo público y ejercicio de derechos para la ciudadanía, y también para las propias entidades.
• Se facilitará a estas entidades el apoyo necesario (reuniones, materiales, capacitación, dinámicas de articulación, etc.) para la comprensión de sus responsabilidades frente a la Ley, y su incorporación al grupo de coordinación y la estrategia de capacitación.
1.2.2. Extender en lo posible la responsabilidad de la implementación de la política de transparencia dentro de las entidades a <u>más departamentos, programas, políticas, etc.</u>, que las entidades estén desarrollando tanto en central como en territorio, e integrar sus recursos y planificaciones en la lógica de la estrategia de capacitación.
• Cada una de las entidades identificará potenciales aliados internos, teniendo en cuenta principalmente *i)* la afinidad de la misión de estos con los del grupo de coordinación introducir la transparencia y el DAIP; *ii)* la disponibilidad de recursos en central y territorio; *iii)* la voluntad de estos y de la institución en su conjunto de que se incorpore al grupo y la estrategia; *iv)* la necesidad de arreglos institucionales formales.
• Se definirá una propuesta y un plan conjunto de trabajo para los departamentos y programas que apueste por vincular cada entidad, que muestre el valor que la relación aporta en términos de gestión de lo público y ejercicio de derechos para la ciudadanía, y también para las propias entidades en el entendido de que es una responsabilidad de toda la entidad y no sólo de un departamento.
• Se evaluará qué impacto supone la disponibilidad de los nuevos recursos conseguidos en términos de nuevas capacidades (nº de capacitadores en central y por territorio; alcance de estas capacidades, etc.), se incorporarán a la articulación y seguimiento general que se realice de los avances de las acciones en la estrategia, principalmente a través de reportes a los responsables actuales por parte de cada entidad líder.
• Según sea necesario, el grupo de coordinación en su conjunto o cada una de las entidades de forma individual, prestará apoyo necesario a los "nuevos" (capacitación de capacitadores) para que puedan incorporar la transparencia y el

[4] Por ejemplo, desde el AGN se está gestionando la firma de un convenio con FENALPER, y desde la Dirección de Promoción y Divulgación de la DP desarrollan el Plan de Formación en DDHH con el Ministerio de Educación, y desde DANE, se está intentando articular con el Ministerio de Educación un programa de sensibilización sobre cultura estadística con colegios.

	DAIP en sus acciones de capacitación y acompañamiento con sujetos obligados y ciudadanía, e incorporarse a la articulación y seguimiento general: diseño y planificación de actividades, elaboración de materiales, capacitación a capacitadores, evaluación, información y seguimiento, etc.
	• También se identificarán otros posibles recursos que puedan contribuir a la implementación de la estrategia y mejora del funcionamiento del grupo de coordinación, de forma permanente o puntual según las necesidades: departamento de comunicación y relaciones institucionales, departamento de evaluación, formación y pedagogía, etc.
	• Se realizarán los arreglos institucionales internos necesarios para que tales recursos puedan ser utilizados: autorizaciones internas, cambios en manuales de funciones, etc.
1.2.3.	Revisar los espacios actuales de capacitación y acompañamiento que desarrollan las entidades, y establecer las mejoras necesarias para asegurar que la transparencia y el DAIP se incluyen de forma pertinente, suficiente y articulada, en lo general y lo específico de las competencias de cada entidad:
	NOTA: por los riesgos identificados y la confusión que genera, se considera necesario incluir en todas las actividades y materiales mensajes básicos y claros sobre la relación entre el DAIP y la protección de datos personales. Aunque sus desarrollos técnicos deben abordarse en capacitaciones específicas, debe existir un mínimo que resalte la importancia de su gestión y de adquirir capacidades para hacerlo de forma pertinentes. También para dar a conocer esta colisión a la ciudadanía, y que pueda interpretar el resultado de cualquier solicitud de información en la que se presente, y actuar conforme a sus derechos.
	• En el marco del grupo interinstitucional: *i)* se definirán los mensajes principales sobre transparencia y el DAIP que deben estar presentes en las actividades de todas las entidades; *ii)* se definirán mensajes de articulación entre las distintas áreas (ej. Archivo y datos abiertos) para facilitar a las distintas entidades los mensajes de transición entre los ámbitos específicos de unas y otras, y evitar que se creen discursos aislados y difusos[5]; *iii)* se ayudará a definir mensajes y contenidos para desarrollar de forma pertinente el contenido y requisitos de la Ley, sobre las temáticas específicas de cada entidad, con un enfoque pedagógico hacia la utilidad y el acceso a la información como derecho.
	• Cada una de las entidades revisará, y en su caso creará: *i)* sus procesos de diseño y planificación de actividades, teniendo en cuenta los criterios transversales de priorización (ver punto 1.3.); *ii)* sus metodologías y materiales, teniendo en cuenta los principios orientadores transversales (ver punto 1.4.); *iii)* sus herramientas de información, seguimiento y evaluación de las actividades, para asegurar que estas

[5] Este ejercicio significa exclusivamente que las personas que capacitan tengan un conocimiento suficiente sobre los ámbitos de la Ley que no son de su competencia, suficiente para describir la lógica general y utilidad que hay detrás de los distintos requisitos, sin que esto suponga en ningún caso facilitar capacitación y conocimiento técnico específico sobre las competencias de otras entidades. Se entiende que esta visión global de la Ley redundará en beneficio tanto de los capacitadores como de los que reciben la capacitación, al facilitar capacidad argumentativa básica de un mapa completo de la norma. Este discurso se acompañará siempre por los datos de contacto de la entidad, departamento y persona que se ocuparía de ampliar la información.

	contribuyen a la articulación y seguimiento de la estrategia, y se alinean con las que se definan en el grupo interinstitucional (ver punto 2.1.1.).
	• Cada una de las entidades revisará qué eventos y actividades desarrolla a lo largo del año (ej. Ferias Nacionales de Servicio al Ciudadano, del DNP), tanto con sujetos obligados como con ciudadanía, en los que se pueda introducir y/o potenciar mensajes y actividades sobre transparencia y DAIP; en el marco del grupo de coordinación se definirán los procedimientos de puesta en común de estas actividades, para la articulación en tiempo y contenido de las intervenciones y apoyos pertinentes por parte de distintas entidades, teniendo también en cuenta los recursos que se vayan incorporando también desde los territorios.
	• Cada entidad diseñará, programará, ejecutará y dará seguimiento de forma articulada con las demás, su plan anual de actividades de capacitación a sujetos obligados y ciudadanía en el marco de sus competencias, teniendo en cuenta las prioridades acordadas en el marco del diseño de la estrategia y los acuerdos alcanzados mediante el POA, etc.
1.2.4.	Mejorar la capacitación, coordinación y seguimiento de los recursos disponibles
	• En el marco del equipo de innovación del grupo interinstitucional (2.1.1), se identificarán las necesidades concretas de capacitación entre las entidades, se diseñarán y programarán las necesarias para que todas adquieran una mejor comprensión y conocimiento de los aspectos generales y específicos de la Ley y el DAIP, y puedan cumplir con sus funciones de liderazgo de la política pública y capacitación a sujetos obligados y ciudadanía.
	• En el marco del equipo de innovación del grupo interinstitucional, se desarrollará una metodología general de capacitación a capacitadores (ver acciones LE 2.1.)
	• Cada una de las entidades desarrollará su programa de capacitación a capacitadores, para incorporar a la estrategia (1.2.2.) a los que se identifiquen en su puesta en marcha, y también los que resulten de la rotación de funcionarios y contratistas): metodología, materiales, actividades, seguimiento, etc.
	• Cada una de las entidades mantendrá actualizado el registro de su *pool* de capacitadores, identificando su ubicación, departamento/programa al que pertenecen, ubicación, etc.
	• Se compartirá este *pool* al interior del grupo de coordinación interinstitucional, para la articulación de recursos y seguimiento.
1.2.5.	Revisar la pertinencia de la actual ubicación del liderazgo asumido dentro de cada entidad, y en caso necesario reforzarlo y/o modificarlo[6].
•	Se sugiere revisar principalmente los siguientes aspectos: *i)* si las competencias y temáticas del departamento actual están relacionadas con las que la Ley asigna a la entidad, tanto generales como específicas; *ii)* si el departamento actual tiene recursos necesarios en central y/o territorio para desarrollar las competencias; *iii)* Si existe dentro de la entidad otro departamento que cumpla mejor con las dos

[6] Esta acción se incluye en la estrategia después de que la Defensora Delegada para asuntos constitucionales de la Defensoría del Pueblo haya realizado su propia revisión y reflexión al respecto, y haya identificado la pertinencia de que sea la Dirección de Promoción y Divulgación y no tal Defensoría Delegada, la que asuma el liderazgo.

	condiciones anteriores; *iv)* si resulta posible y pertinente realizar el cambio, en términos de apuesta general de la entidad, voluntad política e institucional, prioridades y lógicas internas, potencial asignación de recursos, etc.
1.2.6.	Articularse entre las entidades y los líderes para construir la agenda estratégica común de capacitaciones
	• Aunque las entidades tienen una capacidad para de definir sus agendas de capacitación condicionada por las políticas a las que están asociadas, se intentará articular las planificaciones en la medida de lo posible, y se observará siempre cuenta los criterios transversales de priorización (ver punto 1.3.).
	• Para esta articulación, se buscará la metodología adecuada de puesta en común y coordinación en el marco de la elaboración de las Planificaciones Operativas Anuales (ver punto 5 de puesta en acción de la estrategia).
	• La Secretaría de Transparencia a través de una Oficina Técnica con funciones operativas se encargará de facilitar esa articulación, si bien es responsabilidad de todas las entidades realizar las actividades necesarias.

Otro insumo podrá ser el resultado de la consulta realizada a las entidades líderes sobre su mandato institucional y la capacidad que este les da de llegar a SO y/o ciudadanía. Los resultados de esta consulta se incluyen en el Anexo 2 de este documento. Su análisis permitirá focalizar y articular esfuerzos de las entidades para priorizar los públicos objetivos de sus actividades de capacitación.

Se incluyen como ejemplo algunas de las posibles extensiones que se identificaron (1.2.2.) durante los trabajos de elaboración de la estrategia con las personas consultadas en las entidades:

ENTIDAD	**CAPACITACIÓN**	**OTRAS NECESIDADES DE LA ESTRATEGIA Y EL GRUPO**
DNP	- Sistema General de Regalías - Centros Nacionales y Bilaterales de Atención Fronteriza - Dirección de Justicia, Seguridad y Gobierno - Dirección de Desarrollo Territorial	
MINTIC	- Dirección de Apropiación	
AGN	- Consejos Departamentales y Municipales de Archivo	
DANE	- 26 oficinas en ciudades (2 personas por ciudad con agenda principalmente sobre colegios, educadores, investigadores, etc.) - DIRPEN (10 personas en central, capacitan a las entidades del	- Área de innovación y aprendizaje: ayudar a mejorar los desarrollos pedagógicos y metodológicos - Área de comunicación: ayudar a comunicar la estrategia de capacitación y las acciones de las

	Sistema Estadístico Nacional – SEN en todo el territorio)	entidades

Por su parte, hay una oportunidad interesante en el programa de "Formación de Formadores"[7] del DNP, desarrollado dentro del Sistema General de Regalías. Esta estrategia "involucra al sector académico como un aliado clave en la implementación y complementación de los esfuerzos del DNP. Por ello, las universidades vinculadas incluirán en sus programas de formación contenidos relacionados con el conocimiento general del Sistema General de Regalías y la formulación, estructuración y evaluación de proyectos públicos susceptibles de financiarse total o parcialmente con recursos de regalías Las universidades se encargarán de formar la capacidad en sus respecticos territorios a través de sus programas académicos, certificando con sus títulos académicos el conocimiento que sobre la materia hayan recibido sus estudiantes". Las regalías son un ámbito natural de trabajo sobre transparencia y DAIP, tanto con sujetos obligados como con ciudadanía. Según la información publicada por la entidad en su página *web*, esta estrategia tiene alianzas con al menos 19 Universidades en todo el país.

Es importante tener en cuenta el valor que aportaría a la estrategia conseguir activar y capacitar a estos recursos, no sólo para conseguir ser más eficaces y eficientes y tener un mayor alcance, sino también para conseguir identificar otros programas y agendas territoriales en las que incluir la transparencia y el DAIP, ayudando así a generar redes y conocimiento de las necesidades, actores y dinámicas desde y para los territorios.

LÍNEA ESTRATÉGICA 1.3.: Desarrollar alianzas estratégicas con otras entidades y organizaciones, para incorporar la transparencia y el DAIP en sus agendas y programas de capacitación de forma transversal y/o específica dentro de las políticas de sus competencias, para conseguir mayor y mejor alcance.

Uno de los planteamientos principales de la estrategia es la necesidad de ampliar el alcance territorial de las acciones, llegar a más tipos de sujetos obligados y también a la ciudadanía. Pero principalmente, se considera prioritario conseguir introducir la trasparencia y el DAIP, y el cumplimiento de la Ley de transparencia, en el discurso de entidades y autoridades cuyo mandato signifique una referencia y obligación de cumplimiento de alcance nacional, y un apoyo estratégico para la estrategia. Tal sería el caso de la Presidencia de la República o de las entidades miembro de las Comisiones Nacional y Regional de Moralización.

Según lo identificado en el diagnóstico, y teniendo en cuenta el contexto de escasez de recursos, para ampliar el alcance de las actividades y por tanto de los efectos esperados de la implementación de la estrategia, es necesario apalancarse en otros actores que por su mandato y con el despliegue de sus políticas tengan:

[7] https://www.sgr.gov.co/Prensa/CursosyCapacitaciones/Formadordeformadores.aspx

- Capacidad para posicionar en las agendas sectoriales (temáticas) y territoriales la transparencia y el DAIP.
- Llegada natural a sujetos obligados y a territorios.

También es necesario hacerlo de forma pertinente, con enfoques adaptados a las prioridades, capacidades y necesidades de cada caso. Es necesario centrar la transparencia y el DAIP en temas, contenidos y utilidades concretas, que vayan más allá las abstracciones de los requisitos, aunque siempre se de el apoyo del necesario cumplimiento normativo.

Esto se puede conseguir a través de nuevas alianzas con entidades y organizaciones que ayuden a llegar a más sujetos obligados, tradicionales y no tradicionales, y también a ciudadanía (ver LE. 1.4.).

Como parte de los trabajos desarrollados para construir esta estrategia, se pidió a las entidades que identificasen aquellas con mayor potencial para ayudar a cubrir diversos objetivos, e indicar con cuáles podría cada entidad liderar las actividades descritas en la estrategia para establecer alianzas. El resultado de esta consulta se incluye en el Anexo 1, y puede ser uno de los insumos que tomen en cuenta para orientar la priorización de acciones relacionadas con alianzas con actores (LE 1.3, 1.4 y 1.5.), como parte de las actividades de puesta en acción de la estrategia. No sólo a la hora de identificar instituciones, sino también de establecer la estrategia y la ruta para establecerla, teniendo en cuenta las capacidades de las entidades líderes por sus relaciones actuales.

ACCIONES
1.3.1. Apoyar a los niveles políticos y directivos en la realización de acciones de "venta externa" para establecer alianzas y posicionar la transparencia y el DAIP en las agendas de otras entidades clave, con un fin de incidencia (LE 3.1.)
• Como continuación y apoyo a las acciones de la LE 3.1. dirigidas a reforzar el liderazgo político de las entidades líderes, se definirá una estrategia desde las entidades pertinentes (ej. Ministerio Público y Secretaría de Transparencia con apoyo de DAFP) para conseguir que el Consejo de Ministros trate el tema de la transparencia y el DAIP, y lo defina como una política pública estratégica para Colombia, y que ahí puedan salir los arreglos institucionales que así lo apoyen, con un mandato general que provoque un cambio estructural en el país. Aunque esa estrategia tendrá un fuerte componente político, será necesario el apoyo de los profesionales que lideran la implementación de la estrategia, y que hace parte formalmente del grupo de coordinación interinstitucional que se ocupa de la política pública en cada entidad.
• Identificar qué entidades del Gobierno y otras entidades, organizaciones, espacios de representación son estratégicas para apoyar la estrategia dirigida al Consejo de Ministros, y conseguir su apoyo para mover resultados más rápidos y eficaces en este sentido y al interior de las mismas entidades (LE 1.3.): ej. Ministerio del Interior, Alto Comisionado para la Paz, Comisión Nacional de Moralización, CONFECÁMARAS, ANDI, CNCLCC, etc.
• En ambos casos se debe trabajar sobre: qué entidad/es líder tiene/n mejor acceso

en cada caso, quien/es debe/n reunirse con quien/es (niveles técnicos, directivos y políticos), qué arreglos internos son necesarios, que apoyos externos (ej. FIIAPP) serían necesarios, qué mensajes dar (importancia de la transparencia y el DAIP para otras políticas de buen gobierno, para la construcción de paz y la democracia, etc., principales resultados del diagnóstico y la estrategia, propuesta de valor etc.,), colaboración que se propone (LE 1.3.), qué materiales preparar para el proceso de venta, etc.
1.3.2. Construir el marco general y aspectos principales de las acciones para desarrollar alianzas estratégicas
• De forma articulada, tomando como referencia el Anexo 1 y las acciones facilitadas por los líderes políticos, las entidades identificarán y priorizarán las entidades con las que se desarrollarán los procesos de construcción de alianzas, teniendo en cuenta los criterios transversales definidos (ver punto 1.3). También será necesario averiguar previamente el potencial real de las entidades, identificando previamente departamentos y programas con potencial para servir a la estrategia.
• De forma conjunta en el marco del grupo de coordinación (LE 2.1.) se definirá una propuesta de valor y un plan conjunto de trabajo, que ayude a argumentar en el proceso cuál es el valor que la relación aporta en términos de gestión de lo público y ejercicio de derechos para la ciudadanía, y también para las propias entidades, sobre la base de la importancia de la transparencia en la gestión de la política pública que sea de competencia en cada caso (ej. saludo, combate de la pobreza, educación, derechos de las víctimas, etc.).
• Si bien las entidades líderes podrán facilitar a las entidades con las que se establezcan alianzas materiales disponibles y orientaciones sobre cómo introducir la transparencia y el DAIP en las capacitaciones y programas de las entidades, deberá buscarse un recurso externo de capacitación de capacitadores en transparencia y DAIP, que pueda servir como referencia general. Para ello sería relevante priorizar una alianza con la ESAP, como entidad dedicada a la capacitación, con un gran potencial de apoyar a la estrategia.
• Acordar con los líderes políticos y directivos de las entidades con las que se logren las alianzas la redacción de un documento interno para transmitir a todos los profesionales de la entidad los compromisos adquiridos, y facilitar el seguimiento del acuerdo.
• Acordar con los líderes políticos y directivos el desarrollo de un plan de acciones necesarias por ambas partes para la LE 1.3, y la acción 3.1.3., de forma que el compromiso y alianza se concrete en acciones enfocadas a objetivos y resultados, y facilitar un seguimiento de la alianza.
• Se realizarán los arreglos institucionales internos necesarios para que la alianza pueda llevarse a cabo: autorizaciones internas, cambios en manuales de funciones, etc.
1.3.3. Identificar organizaciones, entidades e instancias de participación cuya misión específica sea el trabajo con ciudadanía, la vigilancia y la incidencia, para establecer con ellos alianzas estratégicas para que incorporen la transparencia y el DAIP en sus agendas y programas de forma transversal y/o específica

• Se identificarán organizaciones y entidades (OSC, asociaciones, ONG, Fundaciones, etc.), y agrupaciones de instancias y comités de participación y representación ciudadana (Red de Veedurías, Comisión Nacional Ciudadana de Lucha contra la Corrupción, etc.) para generar una base de datos priorizada y ordenar la estrategia de acercamiento por parte de las entidades, según se acuerde en el grupo de coordinación.
• Se definirá la estrategia de acercamiento a las entidades identificadas, haciendo que se involucren niveles políticos y técnicos, según resulte pertinente en cada caso: qué entidad/es liderarán el proceso con cada potencial aliado, qué personas/puestos, quién es el interlocutor por parte de la entidad con la que se busca la alianza, qué acciones de comunicación institucional son necesarias (cartas, llamadas telefónicas, envío de material, etc.), cuáles son los tiempos de cada fase del proceso: contactos iniciales, presentación de la propuesta, aclaraciones, trabajo conjunto y definición de la relación, cierre del acuerdo, etc.
• En el interior del grupo de coordinación, se definirá la propuesta de valor y argumentos generales sobre los que se trabajarán las alianzas, qué materiales se entregarán: qué aporta la relación a ambas partes, qué compromisos generales se pueden acordar, qué materiales se necesita desarrollar como soporte, etc. En los procesos específicos, cada entidad lo ajustará a lo que resulte pertinente en cada caso.
• Se definirá junto con las entidades con las que progrese el acuerdo, qué arreglos institucionales son necesarios y cuál es el calendario para formalizarlos.
• En el interior del grupo de coordinación, se definirá un proceso general de acompañamiento a las entidades con las que se establezca la relación. Se definirá también el procedimiento de asignación de recursos para realizar ese acompañamiento.
• En la medida que lo permita el avance de la estrategia las Defensorías del Pueblo en regiones, y en general las entidades con presencia en territorios, se ocuparán de hacer esta identificación y acercamiento directamente desde los territorios.
1.3.4. Desarrollar un sistema para realizar seguimiento a las alianzas que se establezcan
• Cada una de las entidades desarrollará su plan de seguimiento, según haya sido responsable del proceso y lidere la relación con cada entidad, y lo reportará según se establezca al grupo de coordinación. Este seguimiento será suficiente para que el grupo pueda conocer qué avances se están consiguiendo en esta línea estratégica. En el marco del grupo de coordinación se podría definir un marco general de acciones anuales para poder realizar este seguimiento.
• Cada una de las entidades intentará que la relación con los aliados evolucione, y que se pueda reforzar progresivamente con un mayor compromiso y formatos de colaboración.
• Cada una de las entidades mantendrá actualizado el registro de su *pool* de entidades, organizaciones e instancias con las que se mantienen alianzas, identificando su alcance geográfico, público al que capacita, actividades que realiza en transparencia y DAIP, proyectos y programas en los que se ha introducido el tema, principales resultados, etc.

• Se compartirá este *pool* al interior del grupo de coordinación interinstitucional, para la articulación de recursos y seguimiento.
1.3.5. Articular el grupo de coordinación con alguna mesa de trabajo permanente que funcione en la actualidad en la que se reúnan una parte importante de las entidades con las que se establezcan alianzas, para poder asegurar que se reserva un espacio para la transparencia
• En el marco del equipo de innovación del grupo interinstitucional, con el liderazgo principal de la ST y la PGN, se identificará una o varias mesas de trabajo que estén funcionando en la actualidad y se realizará el proceso necesario para que al menos una entidad como representante del grupo pueda integrarse en ella e introducir la transparencia como tema de trabajo en la planificación anual.
• Como parte de la estrategia de comunicación, se realizarán las actividades de comunicación que sean oportunas.

Aunque el objetivo principal de todos los procesos será que las entidades incluyan en sus programas capacitación sobre la Ley 1712, el DAIP y la transparencia, sus principio y reglas básicas, como temáticas transversales de capacitación y formación, también se deben contemplar otro tipo de resultados posibles de las alianzas que se establezcan: cursos, maestrías, diplomados, seminarios, charlas conjuntas, participación en ferias, conferencias, publicaciones conjuntas, la participación en espacios de coordinación e innovación, etc. Lo óptimo sería desarrollar progresivamente la relación con cada aliado, para llegar a colaborar en todos los formatos posibles.

Al identificar y desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones y entidades sería conveniente priorizar especialmente aquellas que tienen misiones y trabajan con ciudadanía y grupos de ciudadanos, y también otras que puedan complementar necesidades específicas del grupo en sus actividades y conocimientos, y pudieran incluirse como parte de la alianza acciones puntuales de AT. Un ejemplo serían entidades pioneras en innovación en políticas públicas.

Un ejemplo claro de alianza formalizar y desarrollar es el de la Superintendencia de Industria y Comercio, con la que se están haciendo algunas actividades de manera no sistemática. Sin embargo resulta clave involucrar a la SIC en la estrategia de capacitación, en el marco de un rol de apoyo como entidad que tiene todo el conocimiento en un tema de importancia como es la colisión entre el DAIP y el derecho de protección de datos.

Otra alianza estratégica de gran importancia sería con el Ministerio del Interior, por su liderazgo en el Estatuto de Participación y su capacidad para llegar a territorios y de establecer directrices en la implementación de políticas públicas, principalmente a través de su control sobre las Gobernaciones. Continuando esta cadena la Federación Colombiana de Departamentos resulta también estratégica, por su capacidad de influencia sobre los Municipios, y su rol de acompañamiento y asistencia técnica a las entidades del territorio.

Como parte de la priorización de entidades, también se debe contemplar a los organismos, organizaciones, entidades multilaterales y bilaterales, etc. no sólo como financiadores sino

porque en muchos casos tienen programas y proyectos dedicados a fortalecimiento de capacidades en temas relacionados: transparencia, prevención de corrupción, generación de capacidades en la ciudadanía para la incidencia y el control social, etc.

LÍNEA ESTRATÉGICA 1.4. Desarrollar alianzas estratégicas para construir una agenda específica de trabajo orientada a empoderar a la ciudadanía en el ejercicio del DAIP, el conocimiento de los principios y reglas básicas de la transparencia y el uso de sus mecanismos, y de la Ley 1712 y la función del Ministerio Público y los Tribunales como supervisores y garantes del derecho

Como se definió al hablar de los retos, cambios y palancas de la estrategia (1.2.), uno de los principales es ampliar el alcance de las actividades a la ciudadanía.

La transparencia y el DAIP mantienen una relación estrecha con la participación[8], que es también un derecho y una herramienta para la que el acceso a la información es necesario. Para que este "círculo virtuoso" funcione, es necesario que las personas conozcan el DAIP y lo utilicen, y puedan defenderlo en relación a la existencia de la Ley de Transparencia cuando sea necesario.

Por otra parte, la presión de la solicitud de información por parte de la ciudadanía y de su incidencia respecto al cumplimiento de la Ley por parte de los sujetos obligados, pueden incentivar el interés de estos por desarrollar las capacidades necesarias. De igual forma, las denuncias de la ciudadanía ayudan a ejercer la supervisión y sanción sobre los sujetos obligados, lo que desincentiva el incumplimiento.

La sensibilización y generación de conocimiento y capacidades por parte de la ciudadanía es necesaria en términos de obligación de las entidades de difundir la Ley y el derecho. También como estrategia de movilización de de la demanda de capacitación y recursos para cumplir, y el mayor compromiso por parte de los sujetos obligados para adquirir capacidades. En este sentido, el trabajo con ciudadanía debe mantener un equilibrio de las actividades de generación de conocimiento y las de apoyo a la incidencia, la vigilancia y la denuncia, y aprovechar la función de supervisión y recepción de quejas de las entidades que forman el Ministerio Público.

Las actividades de sensibilización, difusión y capacitación a la ciudadanía deben desarrollar una propuesta de valor y un enfoque pedagógico que muestre con claridad la utilidad práctica y el beneficio de la transparencia y el ejercicio del DAIP, como instrumentos para la mejora de la democracia, el desarrollo humano, la defensa de derechos, la participación, la vigilancia, el control social, la prevención de corrupción, la construcción de la paz, etc. y como un de derecho. Para ello se trabajará principalmente sobre oportunidades, problemas y aplicaciones concretas de la Ley y el DAIP, y de la mano de organizaciones, entidades e

[8] La Constitución Política de Colombia reconoce la participación como un derecho. Por su parte este derecho se desarrolla ampliamente en la Ley 1757 de 2015 o Estatuto de Participación. También en la Ley 1622 o Estatuto de ciudadanía juvenil. También en otros marcos legales que institucionalizan distintos espacios de participación de la ciudadanía en el desarrollo de políticas públicas que les afectan.

instancias de participación enfocadas a temas concretos de trabajo e interés para la ciudadanía como educación, salud, justicia y ambiente, priorizados en la estrategia entre otros, y con líderes comunitarios, comunidades de base, colectivos de mujeres, jóvenes, infancia, poblaciones con capacidades especiales, población desplazada y víctimas del conflicto, poblaciones indígenas, comunidades afro y campesinas, etc.

Las acciones de esta Línea Estratégica deben estar coordinadas con las demás, ya que en todas ellas los actores a los que se busca articular pueden tener trabajo específico con ciudadanía.

Por lo específico del público al que se dirige esta Línea Estratégica se recomienda que el liderazgo de su desarrollo operativo recaiga en la Defensoría del Pueblo, de forma coordinada con los dos líderes principales la Secretaría de Transparencia y la Procuraduría General de la Nación en lo estratégico.

La Defensoría del Pueblo tiene:

- Llegada natural a la ciudadanía por su misión
- Capacidad real de llegar en todo el territorio a través de la Dirección de Promoción y Divulgación
- Experiencia en acciones de empoderamiento y capacitación en derechos a ciudadanía
- Experiencia en acciones de capacitación a líderes comunitarios y capacitación a capacitadores
- Metodologías y materiales específicos, y con los enfoques de derechos y pedagógicos adecuados

Por otra parte, es de importancia estratégica para el desarrollo de esta línea conseguir incorporar a las Personerías (1.2.1.), ya que esta figura tiene un papel clave con la ciudadanía en los territorios, en términos de acompañamiento y confianza.

Por su parte, el DANE se identifica por su propia misión como un líder con capacidad de aportar contenido, argumentación y visión pedagógica para acercar a la ciudadanía la comprensión y apropiación la utilidad de la información y los datos[9].

Para el desarrollo de esta línea estratégica se tendrán en cuenta los resultados de otras consultorías desarrolladas en el marco del Proyecto ACTUE Colombia, como:

- "Consultoría para fortalecer la comisión nacional ciudadana de lucha contra la corrupción y promover la rendición de cuentas ciudadana"
- "Consultoría para fortalecer las capacidades ciudadanas para hacer vigilancia y control al cumplimiento de la ley de transparencia y derecho al acceso a la información pública, y al estatuto de ciudadanía juvenil"

9

- "Consultoría para el desarrollo de un programa virtual de capacitación social y para fortalecer actores sociales en control para la transparencia y la anticorrupción"

ACCIONES
1.4.1. Articular el grupo de coordinación con alguna mesa de trabajo permanente que funcione en la actualidad en la que se reúnan organizaciones, entidades e instancias de participación ciudadana, para abordar de forma conjunta los retos de la implementación de la Ley y la capacitación de la ciudadanía sobre transparencia y DAIP
• En el marco del equipo de innovación del grupo interinstitucional, con el liderazgo principal de la Defensoría del Pueblo, se identificará una o varias mesas de trabajo que estén funcionando en la actualidad y se realizará el proceso necesario para que al menos una entidad como representante del grupo pueda integrarse en ella. Podría ser la propia Defensoría del Pueblo. Por ejemplo, podría ser el Consejo de Participación creado por el Estatuto de participación, o de otros tipos de entidades sometidas a control ciudadano de forma especial por los sectores en los que trabajan, como es el caso por ejemplo de la Agencia Nacional de Infraestructuras-ANI[10].
• Como parte de la estrategia de comunicación, se realizarán las actividades de comunicación que sean oportunas.
• En la medida que lo permita el avance de la estrategia las Defensorías del Pueblo en regiones, y en general las entidades con presencia en territorios, se ocuparán de identificar otras mesas que estén funcionando en los territorios para integrarse.
1.4.2. Construir el marco general y aspectos principales del enfoque que deben tener las actividades de sensibilización, difusión y capacitación con ciudadanía
• En el marco del equipo de innovación del grupo interinstitucional, con el liderazgo principal de la Defensoría del Pueblo y la participación de organizaciones y entidades que trabajan con ciudadanía: *i)* se definirán los mensajes principales sobre transparencia y DAIP que deben estar presentes en las actividades que realicen las entidades líderes que trabajan con ciudadanía, basándose en un análisis de necesidades y utilidad, e incluyendo la relación existente entre el DAIP y la protección de datos personales; *ii)* se definirán los mensajes principales sobre transparencia y el DAIP que deben estar presentes en las actividades que realicen las entidades con líderes comunitarios, educadores, investigadores, periodistas, defensores de derechos, y otros que utilicen lo utilicen como herramienta principal de su trabajo de seguimiento, vigilancia, acompañamiento, defensa, etc.; *iv)* se ayudará a definir mensajes, contenidos y metodologías básicas para desarrollar de forma pertinente la explicación del derecho, la argumentación y evidencia práctica de su utilidad, la explicación de sus principios y reglas básicas, así como el contenido de la Ley que resulte adecuado, con un enfoque pedagógico hacia la utilidad y el acceso a la información como derecho.

[10] http://www.ani.gov.co/acceso-la-informacion

Se convocará a representantes de las entidades líderes que cuenten con departamentos especializados en desarrollo de contenidos pedagógicos enfocados a ciudadanía.
1.4.3. Identificar organizaciones, entidades e instancias de participación cuya misión específica sea el trabajo con ciudadanía, la vigilancia y la incidencia, para establecer con ellos alianzas estratégicas para que incorporen la transparencia y el DAIP en sus agendas y programas de forma transversal y/o específica
• Se identificarán organizaciones y entidades (OSC, asociaciones, ONG, Fundaciones, etc.), y agrupaciones de instancias y comités de participación y representación ciudadana (Red de Veedurías, Comisión Nacional Ciudadana de Lucha contra la Corrupción, etc.) para generar una base de datos priorizada y ordenar la estrategia de acercamiento por parte de las entidades, según se acuerde en el grupo de coordinación.
• Se definirá la estrategia de acercamiento a las entidades identificadas, haciendo que se involucren niveles políticos y técnicos, según resulte pertinente en cada caso: qué entidad/es liderarán el proceso con cada potencial aliado, qué personas/puestos, quién es el interlocutor por parte de la entidad con la que se busca la alianza, qué acciones de comunicación institucional son necesarias (cartas, llamadas telefónicas, envío de material, etc.), cuáles son los tiempos de cada fase del proceso: contactos iniciales, presentación de la propuesta, aclaraciones, trabajo conjunto y definición de la relación, cierre del acuerdo, etc.
• En el interior del grupo de coordinación, se definirá la propuesta de valor y argumentos generales sobre los que se trabajarán las alianzas, qué materiales se entregarán: qué aporta la relación a ambas partes, qué compromisos generales se pueden acordar, qué materiales se necesita desarrollar como soporte, etc. En los procesos específicos, cada entidad lo ajustará a lo que resulte pertinente en cada caso.
• Se definirá junto con las entidades con las que progrese el acuerdo, qué arreglos institucionales son necesarios y cuál es el calendario para formalizarlos.
• En el interior del grupo de coordinación, se definirá un proceso general de acompañamiento a las entidades con las que se establezca la relación. Se definirá también el procedimiento de asignación de recursos para realizar ese acompañamiento.
• En la medida que lo permita el avance de la estrategia las Defensorías del Pueblo en regiones, y en general las entidades con presencia en territorios, se ocuparán de hacer esta identificación y acercamiento directamente desde los territorios.
1.4.4. Revisar los espacios actuales de capacitación y acompañamiento dirigidos a ciudadanía que desarrollan las entidades líderes, y establecer las mejoras necesarias para asegurar que la transparencia y el DAIP se incluyen de forma pertinente, suficiente y articulada, en lo general y lo específico de las competencias y posibilidades de cada entidad
• El desarrollo de esta se vinculará con la acción 1.2.2., dirigida a identificar recursos dentro de las entidades, dotaros de capacidades e incorporarlos a la estrategia. En esa revisión se debe incluir y poner especial atención a identificar departamentos, programas, políticas, etc.

• Cada una de las entidades revisará, y en su caso creará: *i)* sus procesos de diseño y planificación de actividades, teniendo en cuenta los públicos y temas priorizados; *ii)* sus metodologías y materiales, teniendo en cuenta los principios orientadores transversales (ver punto 1.4.); *iii)* sus herramientas de información, seguimiento y evaluación de las actividades, para asegurar que estas contribuyen a la articulación y seguimiento de la estrategia, y se alinean con las que se definan en el equipo de innovación del grupo interinstitucional (ver punto 2.1.1.).
• Cada una de las entidades revisará qué eventos y actividades desarrolla a lo largo del año dirigidos a ciudadanía (ej. Día del Derecho a saber; Condatos, de MINTIC; Ferias de Atención al Ciudadano, DNP), en los que se pueda introducir y/o potenciar mensajes y actividades sobre transparencia y DAIP; en el marco del grupo de coordinación se definirán los procedimientos de puesta en común de estas actividades, para la articulación en tiempo y contenido de las intervenciones y apoyos pertinentes por parte de distintas entidades, teniendo también en cuenta los recursos que se vayan incorporando también desde los territorios.
• Se asegurará que en las distintas actividades, materiales, etc. se facilita de forma pertinente información sobre las herramientas y materiales de formación que existen para su uso autónomo por la ciudadanía (LE 1.6.)
1.4.5. Desarrollar convocatorias de financiación de proyectos de sensibilización, difusión, capacitación y acompañamiento a la ciudadanía, dirigidos principalmente a entidades y organizaciones cuya <u>misión específica sea el trabajo con ciudadanía, la vigilancia y la incidencia en temas de transparencia y DAIP</u>
• Identificar fondos nacionales e internacionales, públicos y privados, en los que se puedan conseguir recursos de financiación.
• Identificar necesidades y desarrollar convocatorias de financiación de proyectos que principalmente tengan un enfoque de capacitación a capacitadores y permitan apalancar y multiplicar capacidades en los territorios.
• Formular, publicar y gestionar las convocatorias y la implementación de los proyectos.
1.4.6. Desarrollar un <u>sistema para realizar seguimiento</u> a las alianzas que se establezcan
• Cada una de las entidades desarrollará su plan de seguimiento, según haya sido responsable del proceso y lidere la relación con cada entidad, y lo reportará según se establezca al grupo de coordinación. Este seguimiento será suficiente para que el grupo pueda conocer qué avances se están consiguiendo en esta línea estratégica. En el marco del grupo de coordinación se podría definir un marco general de acciones anuales para poder realizar este seguimiento.
• Cada una de las entidades intentará que la relación con los aliados evolucione, y que se pueda reforzar progresivamente con un mayor compromiso y formatos de colaboración.
• Cada una de las entidades mantendrá actualizado el registro de su pool de entidades, organizaciones e instancias con las que se mantienen alianzas, identificando su alcance geográfico, público al que capacita, actividades que realiza en transparencia y DAIP, proyectos y programas en los que se ha introducido el tema, principales resultados, etc.

- Se compartirá este *pool* al interior del grupo de coordinación interinstitucional, para la articulación de recursos y seguimiento.

Aunque el objetivo principal del proceso de búsqueda de alianzas (1.4.3.) será que las entidades incluyan en sus proyectos y programas actividades, contenidos, materiales, etc. para la sensibilización, difusión y capacitación de la ciudadanía sobre la Ley 1712, el DAIP y la transparencia, sus principio y reglas básicas, también se deben contemplar otro tipo de resultados posibles de las alianzas que se establezcan: participación en la mesa de trabajo (1.4.1.), organización y participación en seminarios, charlas, foros, conferencias, colaboraciones con el grupo de coordinación, publicaciones conjuntas, vigilancia y seguimiento, etc. Todas ellas son deseables. A la hora de definir las estrategias, propuestas de valor, y compromisos con cada uno, se podría empezar por proponer aquello que resulte más claro y sencillo en cada caso para establecer la relación y ganar la confianza. Lo óptimo sería desarrollar progresivamente la relación con cada aliado, para llegar a colaborar en todos los formatos posibles.

Con independencia de que se logre establecer alianzas con todas las entidades con las que se intente, se recomienda desarrollar un procedimiento anual para mantener la relación inicial con las entidades y conseguir progresivamente avances: envío de información, publicaciones y materiales que desarrolle el grupo de coordinación, invitación a eventos, e-mails de información sobre fechas clave, etc.

A medida que la implementación de la estrategia avance, y las entidades líderes cuenten con más recursos en los territorios, será pertinente involucrarles en la consecución de estas alianzas, ya que ellos son los que tienen el conocimiento de las dinámicas y necesidades territoriales, y la relación los liderazgos comunitarios y los ciudadanos.

Para priorizar organizaciones, entidades e instancias de participación que trabajan con ciudadanía se podrán utilizar criterios como:

- Su experiencia en capacitación general a la ciudadanía
- Su experiencia en capacitación específica sobre transparencia y DAIP con ciudadanía
- Su presencia en territorio
- Su trabajo específico en temas priorizados por la estrategia: educación, salud, justicia y ambiente, y/o en los ámbitos de democracia, el desarrollo humano, la defensa de derechos, la participación, la vigilancia, el control social, la prevención de corrupción, la construcción de la paz, etc.
- Su origen como comunidades de base, de mujeres, jóvenes, infancia, poblaciones con capacidades especiales, población desplazada y víctimas del conflicto, poblaciones indígenas, comunidades afro y campesinas, periodistas, educadores, investigadores, etc. o trabajo específico con ellos.
- La capacidad de la organización de disponer de recursos procedentes de financiadores públicos y privados de Colombia, y de cooperación y financiadores internacionales y/o multilaterales

Por el cuestionario enviado a las entidades y la información recogida durante las reuniones mantenidas, se han identificado las siguientes oportunidades para establecer las mejoras en las actividades que las entidades realizan con ciudadanía:

Cuadro 6: Algunas acciones y programas el Ministerio Público y las entidades líderes con ciudadanía

ENTIDAD	TRABAJA CON CIUDADANÍA	ACCIONES/PROGRAMAS
ST	SÍ	-
PGN (32 oficinas regionales y 52 provinciales)	SÍ	- Red Institucional de Apoyo a las Veedurías Ciudadanas, Talleres de Multiplicadores en control Social (a líderes comunitarios, veedores, personerías municipales y organizaciones no gubernamentales) - Colegios públicos, universidades públicas - Consejo nacional de políticas públicas de jóvenes - Comisión Nacional Ciudadana de Lucha Contra la Corrupción - FLIP y Confederación colombiana de consumidores: capacitaciones sobre DAIP, supervigilancia a derechos de petición y solicitudes de información, solicitud de información con identificación reservada, garantías del DAIP, vigilancia del DAIP desde la ciudadanía y casos prácticos del uso del DAIP.
DP	SÍ	- Red Institucional de Apoyo a las Veedurías Ciudadanas, Talleres de Multiplicadores en control Social (a líderes comunitarios, veedores, personerías municipales y organizaciones no gubernamentales) - Capacitación a capacitadores (líderes comunitarios) - Plan de Educación en DDHH (junto con ME)
MINTIC	SÍ	- *Redvolución* (alfabetización digital en el entorno familiar) - Programas y actividades del Departamento de Apropiación de MINTIC
DANE (oficinas en 26 ciudades con personal que	SÍ	- Escuelas (Pin1, Pin2, Pin DANE) - Periodistas - Centros de Investigación

atiende a ciudadanía[11])		- Universidades (trabajo sobre datos con reserva)
DAFP	SÍ	- Red Institucional de Apoyo a las Veedurías Ciudadanas, Talleres de Multiplicadores en control Social (a líderes comunitarios, veedores, personerías municipales y organizaciones no gubernamentales)
DNP	SÍ	- Dirección de Justicia, Seguridad y Gobierno - Red Institucional de Apoyo a las Veedurías Ciudadanas, Talleres de Multiplicadores en control Social (a líderes comunitarios, veedores, personerías municipales y organizaciones no gubernamentales) - Control social a los proyectos de Regalías
AGN	SI	- Archivos para la paz
ME	SI	- Plan de Educación en DDHH (junto con DP)

Como parte de los trabajos desarrollados para construir esta estrategia, se consultó a las entidades líderes sobre qué El resultado de esta consulta se incluye en el Anexo 1, y puede ser uno de los insumos que tomen en cuenta para orientar la priorización de acciones relacionadas con alianzas con actores (LE 1.3, 1.4 y 1.5.), como parte de las actividades de puesta en acción de la estrategia.

Como refuerzo a esta LE se recomienda que al identificar y desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones y entidades sería conveniente priorizar especialmente aquellas que tienen misiones y trabajan con ciudadanía y grupos de ciudadanos, y también otras que puedan complementar necesidades específicas del grupo en sus actividades y conocimientos, y pudieran incluirse como parte de la alianza acciones puntuales de AT. Un ejemplo serían entidades pioneras en innovación en políticas públicas.

LÍNEA ESTRATÉGICA 1.5. Desarrollar alianzas estratégicas con entidades, organizaciones e instituciones cuya misión principal sea la capacitación, para incorporar la transparencia y el DAIP en sus agendas y programas.

En la Ley 1712 se recoge la función de las instituciones educativas privadas y públicas como agentes de la difusión de información sobre el DAIP. El Ministerio de Educación, con el apoyo de la sociedad civil, será el promotor de que se incluya “en el área relacionada con el estudio de la Constitución, la instrucción cívica y el fomento de prácticas democráticas

[11] El DANE tiene oficinas en 26 ciudades, con 2 personas de media que atienden a ciudadanía y que pertenecen al Departamento de Acceso a la Información. Estas personas se organizan sus agendas para visitar y hacer actividades con colegios, educadores, centros de investigación, periodistas, Cámaras de Comercio, etc. Desde central les marcan los temas a trabajar en las actividades, entre los que quieren empezar a trabajar transparencia y DAIP.

obligatorias para las instituciones educativas privadas y públicas, de conformidad con el artículo 41 de la Constitución Política[12]".

Como parte de las actividades de incorporación al grupo interinstitucional y a la estrategia de capacitación a las entidades que todavía no están integradas (1.2.1), se realizará el trabajo para atraer al Ministerio de Educación y facilitarle acompañamiento necesario, propuesta de valor y un plan conjunto para que pueda cumplir con esta función que le asigna la Ley.

Vincular la capacitación sobre transparencia y DAIP a instituciones de capacitación debe ser una apuesta estratégica más ambiciosa por parte de las entidades. Por la propia vocación de capacitación y formación de las entidades y organizaciones con las que se propone trabajar, resulta pertinente para conseguir el cambio cultural fijado como objetivo general. Podría ser una de las acciones que en el largo plazo resulte más eficiente en términos de apalancamiento.

Como parte de esta línea estratégica se propone realizar un trabajo sistemático de identificación, relación y trabajo con todo tipo de entidades, organizaciones e instituciones, públicas y privadas, que desarrollen capacitación sobre temáticas[13] en las que la Ley 1712, el DAIP, y la transparencia, sus principio y reglas básicas, puedan ser incluidas como temáticas centrales o transversales de capacitación y formación.

ACCIONES
1.5.1. Desarrollar alianzas con un número amplio y representativo de entidades, organizaciones e instituciones de todos los órdenes territoriales y sectoriales, dedicadas a la formación y capacitación de funcionarios y profesionales de todos los tipos de sujetos obligados y/o a la ciudadanía
• Se identificarán entidades, organizaciones e instituciones de capacitación y formación para generar una base de datos priorizada, y ordenar la estrategia de acercamiento por parte de las entidades, según se acuerde en el grupo de coordinación.
• Se definirá la estrategia de acercamiento a las entidades identificadas, haciendo que se involucren niveles políticos y técnicos, según resulte pertinente en cada caso: qué entidad/es liderarán el proceso con cada potencial aliado, qué personas/puestos, quién es el interlocutor por parte de la entidad con la que se busca la alianza, qué acciones de comunicación institucional son necesarias (cartas, llamadas telefónicas, envío de material, etc.), cuáles son los tiempos de cada fase del proceso: contactos iniciales, presentación de la propuesta, aclaraciones, trabajo

[12] ARTICULO 41. En todas las instituciones de educación, oficiales o privadas, serán obligatorios el estudio de la Constitución y la Instrucción Cívica. Así mismo se fomentarán prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana. El Estado divulgará la Constitución.

[13] Derechos humanos, construcción de paz, democracia, participación, rendición de cuentas, vigilancia y control ciudadano, servicio público, políticas públicas, incidencia, información, defensa de derechos, innovación social, empresa y derechos humanos, prevención de corrupción en entidades públicas y privadas, ética, gobierno corporativo, etc.

conjunto y definición de la relación, cierre del acuerdo, etc.
• En el interior del grupo de coordinación, se definirá la propuesta de valor y argumentos generales sobre los que se trabajarán las alianzas, qué materiales se entregarán: qué aporta la relación a ambas partes, qué compromisos generales se pueden acordar, qué materiales se necesita desarrollar como soporte, etc. En los procesos específicos, cada entidad lo ajustará a lo que resulte pertinente en cada caso.
• Se definirá junto con las entidades con las que progrese el acuerdo, qué arreglos institucionales son necesarios y cuál es el calendario para formalizarlos.
• En el interior del grupo de coordinación, se definirá un proceso general de acompañamiento a las entidades con las que se establezca la relación. Se definirá también el procedimiento de asignación de recursos para realizar ese acompañamiento.
1.5.2. Desarrollar un sistema para realizar seguimiento a las alianzas que se establezcan
• Cada una de las entidades desarrollará su plan de seguimiento, según haya sido responsable del proceso y lidere la relación con cada entidad, y lo reportará según se establezca al grupo de coordinación. Este seguimiento será suficiente para que el grupo pueda conocer qué avances se están consiguiendo en esta línea estratégica. En el marco del grupo de coordinación se podría definir un marco general de acciones anuales para poder realizar este seguimiento.
• Cada una de las entidades intentará que la relación con los aliados evolucione, y que se pueda reforzar progresivamente con un mayor compromiso y formatos de colaboración.
• Cada una de las entidades mantendrá actualizado el registro de su *pool* de entidades de capacitación, identificando su alcance geográfico, público al que capacita, actividades que realiza en transparencia y DAIP, programas en los que se ha introducido el tema, principales resultados, etc.
• Se compartirá este *pool* al interior del grupo de coordinación interinstitucional, para la articulación de recursos y seguimiento.
1.5.3. Desarrollar un sistema para realizar seguimiento y reforzar la relación con las entidades con las que no se logre establecer alianzas
• Con independencia de que se logre establecer alianzas con todas las entidades con las que se intente, se recomienda desarrollar un procedimiento anual para mantener la relación inicial con las entidades y conseguir progresivamente avances: envío de información, publicaciones y materiales que desarrolle el grupo de coordinación, invitación a eventos, e-mails de información sobre fechas clave, etc.
• Se definirá un procedimiento general en el marco del grupo de coordinación interinstitucional. Se valorará la pertinencia de que este se implemente desde una única entidad coordinadora, o que cada entidad se ocupe de hacer el seguimiento de aquellas cuyo proceso haya liderado/esté liderando.

Como referencia y punto de partida se recomienda tener en cuenta la experiencia programa de "Formación de Formadores"[14] del DNP, desarrollado dentro del Sistema General de Regalías. Esta estrategia "involucra al sector académico como un aliado clave en la implementación y complementación de los esfuerzos del DNP. Por ello, las universidades vinculadas incluirán en sus programas de formación contenidos relacionados con el conocimiento general del Sistema General de Regalías y la formulación, estructuración y evaluación de proyectos públicos susceptibles de financiarse total o parcialmente con recursos de regalías". Las regalías son un ámbito natural de trabajo sobre transparencia y DAIP, tanto con sujetos obligados como con ciudadanía. Según la información publicada por la entidad en su página *web*, esta estrategia tiene alianzas con al menos 19 Universidades en todo el país.

Por otra parte, el DANE mantiene convenios con varias Universidades para el trabajo sobre acceso a datos con reserva.

Para identificar las entidades, organizaciones e instituciones, e identificar aquellos que puedan estar centrados específicamente en alguno, se sugiere tener en cuenta:

- los diferentes órdenes territoriales que es necesario cubrir: central y territorial
- los diferentes niveles y subniveles de sujetos obligados (Categorías 1 y 2 tradicionales; Categoría 3: no tradicionales)
- los diferentes sectores a los que pertenecen los sujetos obligados (Salud, Vivienda, Defensa, Servicios, etc.)
- la necesidad de alcanzar a la ciudadanía, y las posibilidades de hacerlo en la práctica: OSC, instancias de participación, asociaciones de periodistas, asociaciones de educadores, asociaciones de defensores de ddhh, asociaciones de mujeres, asociaciones de víctimas, plataformas de juventud, Universidades, Escuelas de Negocio, educación para el trabajo y el desarrollo humano, etc.

A continuación se incluyen algunos ejemplos de cada uno, y un cuadro que puede ser una herramienta de trabajo para la identificación y registro de otros:

PÚBLICO		NOMBRE
CIUDADANÍA	Asoc. Defensores y OSC	Confederación Colombiana de ONG
	Asoc. Profesionales	Fundación Nuevo periodismo iberoamericano Colegio Nacional de Periodistas
	Instancias de participación y representación	Red de Veedurías Mesas de Víctimas
	Educación formal pública y privada	Inicial-Superior

[14] https://www.sgr.gov.co/Prensa/CursosyCapacitaciones/Formadordeformadores.aspx

	Educación para el trabajo y el desarrollo humano	SENA CEDENORTE CIDES INCAP
FUNCIONARIOS PÚBLICOS (CATEGORÍAS 1 Y 2)	Ejecutivo	ESAP
	Judicial	EJRLB
	Ministerio Público	IEMP
PROFESIONALES PRIVADOS (CATEGORÍA 3)	ANDI CONFECÁMARAS Cámaras de Comercio	

Como parte de los trabajos desarrollados para construir esta estrategia, se consultó a las entidades líderes sobre qué El resultado de esta consulta se incluye en el Anexo 1, y puede ser uno de los insumos que tomen en cuenta para orientar la priorización de acciones relacionadas con alianzas con actores (LE 1.3, 1.4 y 1.5.), como parte de las actividades de puesta en acción de la estrategia.

Aunque el objetivo principal de todos los procesos será que las entidades incluyan en sus programas capacitación sobre la Ley 1712, el DAIP y la transparencia, sus principio y reglas básicas, como temáticas centrales o transversales de capacitación y formación, también se deben contemplar otro tipo de resultados posibles de las alianzas que se establezcan: cursos, maestrías, diplomados, seminarios, charlas, ferias, conferencias, líneas de investigación, cátedras, colaboraciones profesionales, publicaciones conjuntas, servicios de consultoría, etc. Todas ellas son deseables. A la hora de definir las estrategias, propuestas de valor, y compromisos con cada uno, se podría empezar por proponer aquello que resulte más claro y sencillo en cada caso para establecer la relación y ganar la confianza. Lo óptimo sería desarrollar progresivamente la relación con cada aliado, para llegar a colaborar en todos los formatos posibles.

Para definir el proceso general de acompañamiento a las entidades se tendrá en cuenta los resultados del *Componente IV: Acompañamiento a un número reducido de aliados estratégicos,* de la *Consultoría para el desarrollo de materiales de sensibilización y capacitación sobre la Ley 1712 de transparencia y acceso a la información*, que forma parte del Proyecto ACTUE, y lo definido en sus TDR:

"a) Realizar entrevistas iniciales con los responsables de las tres instituciones para sentar las bases de la colaboración y establecer el plan de trabajo general. b) Realizar entrevistas/intercambio de información y visiones con coordinadores y profesores actuales. c) Analizar con los actores sus programas y cursos actuales para identificar aquellos susceptibles de incorporar las temáticas y materiales disponibles respecto a la Ley 1712 y el DAIP y/o definir el desarrollo de cursos nuevos dedicados a la Ley 1712 d) Elaborar recomendaciones sobre acciones pertinentes a realizar para modificar/incorporar materiales en los programas y cursos analizados. e) Contrastar con coordinadores y profesores. f) Identificar apoyos necesarios que deberán prestar el Ministerio Público y las entidades líderes para llevar a cabo las modificaciones y asesorar en lo necesario a los coordinadores

y profesores actuales. g) Detallar el plan de trabajo: actividades, calendario, responsables, recursos, riesgos y mecanismos de control y seguimiento para asegurar la implementación eficaz del plan. h) Establecer recomendaciones para la implementación del plan de trabajo."

Con independencia de que se logre establecer alianzas con todas las entidades con las que se intente, se recomienda desarrollar un procedimiento anual para mantener la relación inicial con las entidades y conseguir progresivamente avances: envío de información, publicaciones y materiales que desarrolle el grupo de coordinación, invitación a eventos, e-mails de información sobre fechas clave, etc.

A medida que la implementación de la estrategia avance, y las entidades líderes cuenten con más recursos en los territorios, será pertinente involucrarles en la consecución de estas alianzas con los actores que se identifiquen directamente en los territorios, las entidades de educación para el trabajo y el desarrollo humano que operan específicamente en estos niveles, las Cámaras de Comercio locales, las escuelas de educación formal inicial y media, las Universidades Regionales, etc.

LÍNEA ESTRATÉGICA 1.6. Generar y difundir materiales que funcionen de forma autónoma: facilitar el conocimiento y la capacitación **auto-gestionada**[15]**.**

Como complemento a las LE 1.1. a 1.5., orientadas a mover recursos para capacitar a los sujetos obligados y la ciudadanía allí donde se encuentren, es necesario desarrollar una estrategia complementaria que facilite recursos y materiales a quienes los necesiten y se interesen por ellos desde cualquier punto de conexión y ubicación territorial, de forma organizada, conocida y de acceso público y masivo.

Esto permite facilitar materiales de sensibilización, difusión y capacitación, para apoyar una difusión más rápida del conocimiento e implementación de la Ley de Transparencia y el empoderamiento de la sociedad civil para el ejercicio del DAIP, de especial relevancia para el fortalecimiento de la calidad de la democracia y la construcción de paz. También para responder a la potencial demanda espontánea que se espera que se genere con mayor intensidad por parte de sujetos obligados y ciudadanía, conforme se produzcan avances en la implementación de la estrategia y en el conocimiento general del al Ley y el derecho.

Todo ello para salvar los retos identificados, entre otras cosas en relación a: cantidad, diversidad y dispersión de sujetos obligados, desconocimiento de la Ley por los sujetos obligados y la ciudadanía, confusión sobre la relación de la norma con otras previas, restricciones presupuestarias, necesaria coordinación interna y externa y nuevos enfoques metodológicos.

El desarrollo de materiales es importante también como apoyo para las actividades que se desarrollarán en las LE 1.1 a 1.5., para facilitar recursos a las entidades y organizaciones con

[15] Los resultados de los componentes 1 y 3 de la citada consultoría constituyen un primer avance en esta LE.

las que se desarrollen las estrategias de búsqueda de alianzas, ayudar a multiplicar los esfuerzos, resultados y sostenibilidad de la estrategia y las acciones de capacitación.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, como parte del diagnóstico que forma parte de la consultoría en el marco de la cual se desarrolla esta estrategia se identificó junto, con las entidades líderes, necesidades específicas en cuanto a desarrollo de materiales para la sensibilización, difusión y capacitación de distintos públicos y en distintos temas. Estos materiales se encuentran actualmente en desarrollo, en el marco de la "Consultoría para el desarrollo de materiales de sensibilización y capacitación sobre la Ley 1712 de transparencia y acceso a la información", que se desarrolla en el marco del Proyecto ACTUE[16].

También se realizó un mapeo de materiales y recursos formativos sobre las temáticas de la Ley 1712 y el DAIP, y otros contenidos relacionados. Se identificaron:

- 54 con contenidos específicos sobre la Ley 1712, desarrollados por 13 entidades de distinta naturaleza (entidades líderes, Ministerio Público, sociedad civil, cooperación internacional, sujetos obligados no tradicionales, etc.)

- 48 materiales y recursos formativos cuyos contenidos no se dirigen específicamente a la Ley 1712, pero que de temáticas relacionadas

En la elaboración de estos recursos y materiales, apenas hay experiencias de colaboración entre varias entidades, en su inmensa mayoría (95%) las iniciativas se han realizado sólo por una entidad.

En la siguiente tabla puede verse un resumen de temas y formatos:

[16] http://www.fiiapp.org/wp-content/uploads/2016/09/Pliegos-tecnicos-desarrollo-de-herramientas-de-capacitacion-Ley-1712-VF-para-juridico.pdf

TEMAS	FORMATO											
	PLEGABLE IMPRESO	PDF/JPG	PDF E IMPRESO	PDF Y ONLINE	AUDIO	VÍDEO	WEB	CONVERSATORIO VIRTUAL	LIBRO	EXCEL	SIN UBICAR	TOTAL GENERAL
ACCESIBILIDAD		2										2
ARCHIVO		8										8
ARCHIVOS DDHH		2										2
CARACTERIZACIÓN DE CIUDADANOS		1	1									2
COMPRAS PÚBLICAS						1						1
CONSERVACIÓN		2										2
DATOS ABIERTOS		2					1					3
DATOS PERSONALES		2						1	1			4
DERECHO Y USO	2	1			3	1						7
DOCUMENTOS DIGITALES		5										5
GENERAL		6	1			3	1					11
GESTIÓN PÚBLICA		3		1			6					10
IMPLEMENTACIÓN TERRITORIAL DE LA LEY			1									1
INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN			1									1
PLANIFICACIÓN			8							1		9
PROGRAMA DE GESTÓN DOCUMENTAL		4	1									5
RENDICIÓN DE CUENTAS		4				1						5
RESTRICCIONES		1								1		2
ROLES			2									2
SIN UBICAR											10	10
TRANSPARENCIA ACTIVA	1	1	1									3
TRANSPARENCIA PASIVA	2	1	2									5
TRANSPARENCIA Y CORRUPCIÓN		1				1						2
TOTAL GENERAL	5	46	18	1	3	7	8	1	1	2	10	102

Todos estos materiales y recursos constituyen la base por la que comenzar a trabajar en esta línea estratégica. Sin embargo, el trabajo de identificación de recursos disponibles y actualización del mapeo debe ser continuo y sistemático.

ACCIONES
1.6.1. Ubicar estratégicamente y alimentar una **oferta** de materiales de difusión, sensibilización, formación, y formación de formadores, pública, amplia, adaptada a necesidades y públicos, disponible y accesible
• Se concretarán las necesidades y los requisitos que debe tener el "sitio", ahora y en el corto/medio plazo, tomando en cuenta los materiales disponibles ahora y el potencial crecimiento de los materiales que se generen. También los principios transversales definidos, sobre todo respecto a accesibilidad. Si bien podría resultar pertinente evolucionar hacia una plataforma de teleformación, esto se podría valorar más adelante, a partir de la 2ª mitad de implementación del plan.
• Se analizarán los pros y contras de las opciones actuales (principalmente EVA, MINTIC, DANE y Observatorio de Transparencia), tomando en cuenta los espacios de difusión con los que cuentan varias de las entidades. Algunos de estos permiten alojar contenidos de formación en cualquier tipo de formato, e incluso realizar chats, lo que podría resultar de utilidad. Se intentará no generar en ningún caso, un espacio adicional, para no generar mayores costos y una estructura paralela que pudiera quedar sin "doliente" y en desuso por falta de recursos para seguimiento y mantenimiento.
• Se valorarán los posibles desarrollos o mejoras que estas plataformas podrían necesitar para alojar los materiales, y qué recursos económicos y de

tiempo/persona necesitarían para esas mejoras y para su mantenimiento en el corto/medio plazo.
• Se tomará la decisión y se diseñará e implementará el proyecto necesario para Ubicar estratégicamente y alimentar una oferta de materiales de difusión, sensibilización, formación, y formación de formadores, pública, amplia, adaptada a necesidades y públicos, disponible y accesible.
1.6.2. Desarrollar piezas de comunicación y difusión de materiales entre potenciales aliados estratégicos (difusores y multiplicadores) y los distintos públicos objetivo
• Como parte de la "Consultoría para el desarrollo de materiales de sensibilización y capacitación…" está previsto desarrollar piezas de comunicación y difusión para los materiales que se generen, así como una estrategia de difusión y comunicación de los mismos entre los públicos objetivos.
• Para que sirva como referencia para futuras elaboraciones de materiales, se tomarán en cuenta los tomará como referencia los resultados del Producto 10: Estrategia básica y líneas de acción de difusión: "i) Documento que describa las principales estrategias y acciones a llevar a cabo por el Ministerio Público y las entidades líderes, para integrar y desarrollar de actividades de difusión y apropiación interna y externa de los materiales disponibles, incluyendo principalmente: responsabilidades, actores, objetivo, estrategias y acciones conjuntas e individuales, canales, mensajes principales, materiales, etc. y a ruta crítica de trabajo la cual debe priorizar actores relevantes y actividades a desarrollar, rol de cada una de las entidades líderes de política, y cronograma entre otros criterios. *ii)* Herramientas (materiales) necesarios, tanto para la difusión individual de algunos materiales especialmente relevantes, como de *packs* que compongan ofertas de sensibilización, difusión, capacitación y formación que puedan ser atractivas en conjunto para algunos actores".

Aunque la LE 3.3. desarrolla específicamente el tema de comunicación, y en relación a las actividades que las entidades desarrollarán para identificar otros posibles recursos que puedan contribuir a la implementación de la estrategia y mejora del funcionamiento del grupo de coordinación de forma permanente o puntual según las necesidades (1.2.2.), es pertinente resaltar la necesidad de que identifiquen en su interior capacidades concretas para desarrollar acciones y aportar recursos al grupo de coordinación para la planificación estratégica y operativa de la comunicación. Sería una gran aportación de valor a la estrategia que las entidades pudiesen vincular activamente a sus departamentos de comunicación, para incrementar los recursos disponibles y profesionales con conocimiento y experiencia en el área específica de comunicación. Actualmente, ninguno de los profesionales que hacen parte del grupo interinstitucional tiene conocimientos específicos.

1.2.7. Objetivo Específico 2

INVOLUCRAR Y MOTIVAR A LOS ACTORES, Y SUPERAR LAS LIMITACIONES CREANDO Y FACILITANDO ESPACIOS DE INNOVACIÓN

Como resultado del diagnóstico de identificó de forma reiterada la necesidad de repensar la forma en la que se desarrollan las capacitaciones, se exponen los contenidos, se construyen los materiales y se conecta con el público objetivo para atraer su atención e interés. Una conclusión clara es que no se puede capacitar desde el enunciado estricto de la Ley, ni a través de charlas magistrales en las que el público no participa. La capacitación tiene que conectar la transparencia y el DAIP con la realidad y la utilidad, y acercarse a las lógicas, necesidades y problemas de los destinatarios de forma incluyente.

En este sentido, resulta necesario desarrollar espacios en los que se puedan producir esos cambios e integrar sus resultados de forma natural. Aprovechar la oportunidad que ofrecen las TI y las redes sociales para desarrollar espacios de conexión con y entre los distintos niveles para multiplicar el impacto de las acciones.

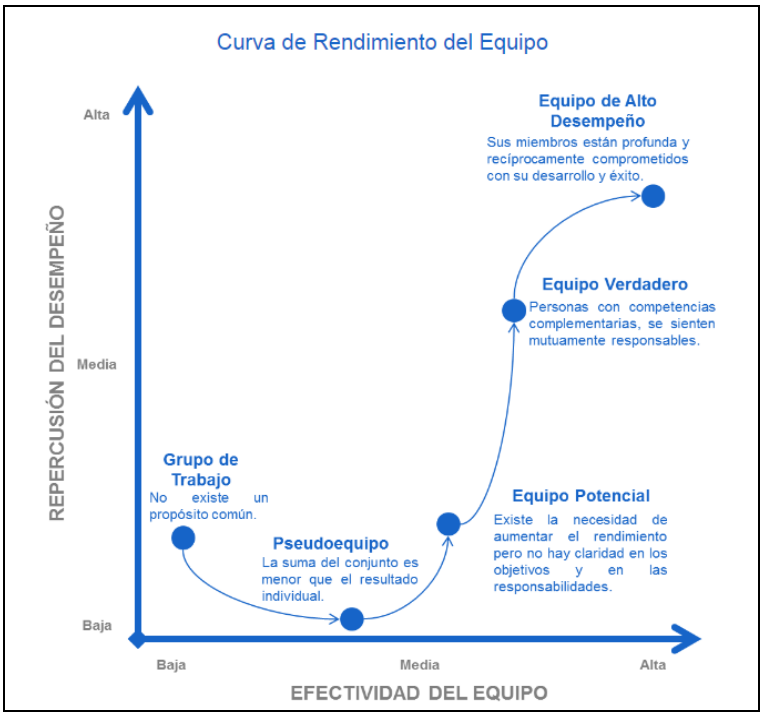
Estos espacios pueden permitir desarrollar, compartir y utilizar en red metodologías, materiales, herramientas, etc. sobre dudas, soluciones, buenas prácticas y tendencias en relación a la aplicación y uso de la Ley y el DAIP, de forma práctica e incluyente, desde las entidades líderes o desde cualquier grupo de personas interesadas en conocerla y aplicarla.

Teniendo en cuenta el reto de alcanzar a la gran cantidad de sujetos obligados y ciudadanía, y también el enfoque de apropiación y responsabilidad que se busca promover, se considera muy oportuno facilitar espacios en los que se den dinámicas de incidencia, sensibilización, capacitación, autoformación, debate, intercambio de experiencias, proposición de actividades y planes, etc. que surjan del interés de los sujetos obligados y titulares de derechos: redes de profesionales y amigos de la transparencia.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2.1. Hacer evolucionar el grupo de coordinación institucional hacia un equipo de innovación, e introducir la cultura de innovación en el centro de la estrategia.

El grupo de coordinación es el instrumento que utilizan los líderes designados por la Ley para desarrollar sus responsabilidades respecto a la implementación de la política pública de transparencia y DAIP. Aunque se ha planteado como un marco de articulación, este objetivo no se está cumpliendo. El grupo funciona principalmente como un espacio de puesta en común de acciones individuales que responden a las competencias institucionales de los representantes y sus entidades. Las tareas que realizan no necesariamente aportan valor al colectivo, y en la actualidad, los representantes de las entidades, que por otra parte están sobrecargados en sus funciones, perciben que las actividades que asumen les reportan una carga adicional a sus labores cotidianas. Su participación en el grupo no se ve traducida en una evolución positiva para mejorar la capacidad de desarrollar sus funciones y sus obligaciones para con la Ley. No hay procesos internos que den como resultado una aportación de valor que genere transformación y aprendizaje conjunto, que hagan crecer al grupo y motivar una verdadera articulación.

De hecho, la propia concepción de la relación de las entidades como un grupo de trabajo y no como un equipo dificulta su comportamiento como tal:



FUENTE: Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, La Sabiduría de Los Equipos, Ed. Díaz de Santos, Madrid (1996)

Según Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, *"la "curva de rendimiento del equipo" ilustra cómo la eficacia de las realizaciones de cualquier pequeño grupo de personas depende del enfoque básico que asumen y de la efectividad con que implantan dicho enfoque. Al contrario que los equipos, los grupos de trabajo confían, para su rendimiento, en la suma de las mejores individualidades. No persiguen los frutos de un trabajo colectivo que requieren un esfuerzo conjunto. Al elegir la senda del equipo en lugar de la del grupo de trabajo, las personas se comprometen a asumir los riesgos del conflicto, a unir los frutos de su trabajo y a emprender las acciones colectivas necesarias para construir un propósito común, un conjunto común de metas, un enfoque común y una común y mutua responsabilidad".*

Independientemente de los roles que cada entidad tiene en el marco de la Ley y en el desarrollo de la estrategia de capacitación *(ver punto 3)*, los aprendizajes que ya han acumulado, y los retos identificados en el diagnóstico evidencian la necesidad de una evolución del grupo de trabajo hacia un equipo de innovación en el que se den las condiciones para un liderazgo transformador, que pueda generar las condiciones para el cambio cultural que se plantea como objetivo general de la estrategia.

Esto implica una estructura, una agenda y unas metodologías de trabajo que rompan las dinámicas y objetivos individuales, y potencien la apertura y el trabajo conjunto enfocado hacia las necesidades del campo común que es la implementación de la política mediante el instrumento del que se dota el grupo con la elaboración de esta estrategia de capacitación.

ACCIONES

2.1.1. Repensar y redefinir el grupo de coordinación como un equipo de innovación abierto y flexible y que trabaje como un equipo articulado
En el marco del equipo: • Se identificarán entidades del Estado y el Gobierno que sean un referente en innovación en políticas públicas, y que en su caso tengan equipos de innovación que puedan servir como referente[17].
• Se elaborarán los documentos estratégicos básicos del Equipo de innovación sobre transparencia y DAIP (misión, objetivos, estructura, principios, funcionamiento) que definan qué es, para qué y cómo funciona, y sirva como referente escrito para las entidades y los representantes que participen, ahora y en el futuro.
• En la medida que lo permita el avance de la estrategia y de forma paralela a la involucración de los equipos en terreno de las entidades (se ha confirmado que esto podría ser posible al menos para PGN, DP, DANE, DNP, y se crearán equipos paralelos en los territorios, que ayuden a dinamizar la estrategia y también se articulen con los grupos de trabajo que se pudieran generar (2.2.1) También la Contraloría, en la medida en que se consiga involucrar a la entidad (1.3.)
2.1.2. Definir un marco teórico básico de innovación (7-8 principios básicos de la innovación), y usarlo como referencia para desarrollar los documentos estratégicos y para guiar el funcionamiento del grupo en la práctica
Las siguientes ideas que surgieron de las entrevistas y conversaciones mantenidas con las entidades durante esta consultoría pueden servir de referencia: • La transformación y el cambio formarán parte de la definición de la misión; la estructura será flexible, y se buscará que participen más profesionales de las entidades, para reforzar las capacidades del grupo y dar respuesta a las distintas necesidades que se identifiquen; también será más abierto a profesionales de otras entidades con las que sea pertinente coordinarse (ej. SIC) o consultar para proyectos puntuales (ej. innovación en políticas públicas); el funcionamiento será por proyectos; responderá a la lógica de articulación y también de acción, buscando la eficiencia en ambas; los proyectos se desarrollarán por grupos de entidades, en función de las áreas de expertice y la posibilidad de cada uno de aportar recursos a la estrategia (ej. Departamento de Comunicación, Departamento de formación y pedagogía, etc.); se mantendrán espacios de articulación y seguimiento comunes, en los que se potenciará el conocimiento mutuo y los espacios comunes, con la estrategia como marco; los objetivos del equipo respecto a la implementación de la estrategia responderán a las

[17] La profesional que participó en las entrevistas desarrolladas con las entidades por parte del DNP referenció la Dirección de desarrollo empresarial del DNP, la Agencia Nacional para la superación de la pobreza y el MINTIC, como referentes en innovación en políticas públicas.

necesidades de esta, y marcarán la agenda de proyectos; la agenda de proyectos será suficiente para que la estrategia pueda avanzar, pero también ajustada a las capacidades del grupo; las capacidades del grupo deberían aumentar conforme vayan avanzando las distintas LE.
2.1.3. Reforzar la participación en espacios de innovación y participación nacionales e internacionales en temáticas de interés para el grupo y las entidades derivadas del mandato de la Ley de transparencia y el DAIP, y de las iniciativas de las entidades, ponerlas en valor e incorporar sus resultados y aprendizajes al Equipo de innovación y la aportación de valor al grupo de espacios
• Se identificarán espacios de innovación, nacionales e internacionales (foros, seminarios, congresos, redes, grupos de trabajo, etc.,), en los que las entidades ya están participando.
• Se desarrollarán espacios/documentos para poner en común aprendizajes, experiencias, tendencias, etc. derivados de la participación, en beneficio del grupo y la estrategia
• Se identificarán espacios de innovación nacionales e internacionales (foros, seminarios, congresos, redes, grupos de trabajo, etc.,), en los que sería interesante participar.
• Se harán los arreglos internos en las entidades para quela entidad pertinente pueda llegar a participar.
2.1.4. Articular en lo posible y deseable este Equipo de innovación con otros grupos y equipos que se generen
• En la medida que lo permita el avance de la estrategia y de forma paralela a las actividades de capacitación que se realicen, se fomentará la creación de equipos y grupos de trabajo autónomos en los territorios, en otras entidades, entre la ciudadanía, entre funcionarios, etc. (LE 2.2.) se establecerán canales para alimentarlas y colaborar con ellas (metodologías, materiales, eventos, charlas virtuales, asesoría puntual, etc.), en la medida de lo posible y deseable.
• Teniendo en cuenta las características que se espera que tengan (formales o informales, de profesionales, de ciudadanos y grupos de ciudadanos, entre pares o mixtos, locales, sectoriales, etc.), también se tendrán en cuenta para alimentar e inspirar la agenda del grupo de coordinación, ya que pueden ser una fuente para identificar necesidades a las que dar respuesta y medir la evolución de la implementación de la estrategia y la Ley.

Como parte de las conversaciones mantenidas con las entidades durante los trabajos de esta consultoría se ha identificado una lista amplia de necesidades que podrían constituir una primera versión de posibles proyectos a desarrollar por el "Equipo de innovación sobre transparencia y DAIP":

TEMA/PROYECTO	RESPONSABLE	MIEMBROS	PRIORIDAD
GESTIÓN DEL GRUPO Y TOMA DE DECISIONES			
- Documentos estratégicos básicos del			

"Equipo de innovación sobre transparencia y DAIP": misión, objetivos, estructura, principios, funcionamiento (2.1.1.)			
- Principios de innovación: marco teórico básico (2.1.2.)			
- Metodología para desarrollar alianzas			
- Sistematizar la metodología de alianzas con centros de capacitación, como resultado del Componente IV de los TDR			
- Mecanismos de articulación interna y externa: alianzas (LE 1.1 a 1.5) y espacios de innovación (2.1.4. y 2.1.5.)			
- Planificación operativa			
- Seguimiento y evaluación de la estrategia			
- Estudio línea de base sobre la implementación de la Ley			
- Encuesta sobre la cultura de transparencia a ciudadanos y funcionarios públicos			
MEJORAR LAS CAPACIDADES DE CAPACITACIÓN			
- Mensajes (ver 1.2.3.)			
- Necesidades de capacitación entre las entidades, diseño y programación de sesiones de capacitación interna.			
- Protocolo para derivar consultas y necesidades específicas a otras entidades			
- Coordinación de un pool de capacitadores (LE 1.2 y 1.3)			
- Buenas prácticas de experiencias de capacitación desarrolladas, orientada a la mejora y el aprendizaje del grupo y de las entidades aliadas			
- Metodología de capacitación a capacitadores			
- Metodologías de capacitación oral			
PRODUCCIÓN Y GESTIÓN DE MATERIALES Y RECURSOS QUE RESPONDAN A NECESIDADES			
- Sistematizar casos, buenas prácticas y dudas frecuentes respecto aspectos concretos de implementación de la Ley y el ejercicio del DAIP			
- Identificar, desarrollar y difundir nuevos materiales y recursos de sensibilización, difusión, autoformativos, etc.			
- Código de buenas prácticas en la aplicación de la Ley de Transparencia, en base a sus			

principios y requisitos (experiencia DANE)			
- Desarrollo de materiales específicos para capacitación de sujetos obligados no tradicionales			
- Identificar espacio virtual para publicar los materiales y recursos de capacitación desarrollados			
ACTIVIDADES DE APOYO A LA CAPACITACIÓN			
- Premios y reconocimientos			
- Concursos			
- Conferencias			
- Foros			
- Jornadas			
- Mesas de trabajo:			
- Mesa de trabajo con organizaciones, entidades e instancias de participación ciudadana (1.4.1., 1.4.2., 1.4.3.)			
- Orientaciones básicas para constituir grupos de trabajo sobre transparencia (2.2.1.)			
COMUNICACIÓN			
- Difusión y comunicación masiva de los recursos y materiales disponibles			
- Comunicación de la estrategia de capacitación			

Dada la importancia y el riesgo que genera la relación entre el derecho de acceso a la información y el derecho de protección de datos personales, una de las entidades a la que resultaría pertinente y urgente vincular al equipo de innovación es la Superintendencia de Industria y Comercio. Esta entidad tiene conocimiento, experiencia y voluntad de aportar al desarrollo de la estrategia, entendiendo que resolver los conflictos que actualmente se presentan entre ambos derechos es de interés común. A pesar de que su ámbito de competencia es la sanción y vigilancia de empresas, y que no alcanza a las entidades públicas, la SIC está trabajando también con entidades públicas que le solicitan acompañamiento y capacitación, dado que es la entidad que tiene en la actualidad el conocimiento.

Por los riesgos identificados y la confusión que genera, se considera necesario incluir en todas las actividades y materiales mensajes básicos y claros sobre la relación entre el DAIP y la protección de datos personales. Aunque sus desarrollos técnicos deben abordarse en capacitaciones específicas, debe existir un mínimo que resalte la importancia de su gestión y de adquirir capacidades para hacerlo de forma pertinentes. También para dar a conocer esta colisión a la ciudadanía, y que pueda interpretar el resultado de cualquier solicitud de información en la que se presente, y actuar conforme a sus derechos.

Como ejemplo, se identificaron los siguientes premios que ya existen, en los que se podrían desarrollar acciones de apoyo a la capacitación:

- "Concurso de Innovación en estadística" del DANE.
- "Banco de Éxitos de la Administración Pública Colombiana", del DAFP.

También del diagnóstico se pueden apuntar algunas experiencias de coordinación interna y externa que se están desarrollando en la actualidad, que se podrían potenciar y poner en valor al interior del grupo de coordinación:

- Coordinación entre MINTIC y Archivo respecto a publicación de información
- Coordinación entre Archivo y SIC respecto a protección de datos personales
- Coordinación entre MINTIC y DANE respecto a datos abiertos
- Participación de las entidades en AGA
- Participación de la ST y Ministerio público en RTA
- Participación de SIC (no es entidad líder ni miembro del grupo de coordinación) en eventos internacionales sobre protección de datos personales y ejercicio de derechos
- Otras

LÍNEA ESTRATÉGICA 2.2. Facilitar y apoyar la creación de espacios de innovación con agendas propias e independientes del grupo de coordinación

Para apoyar el cambio cultural y la apropiación de la ley, los principios y reglas de la transparencia y el DAIP por parte de sujetos obligados y ciudadanía, resulta pertinente desarrollar una estrategia que apoye la formación de espacios de innovación, formación, discusión, trabajo, etc. autónomos, y que generen dinámicas paralelas y complementarias en las que el cambio cultural pueda producirse y desarrollarse.

ACCIONES
2.2.1. Desarrollar un documento orientativo básico con orientaciones sobre constituir grupos de trabajo sobre transparencia
• Se facilitarán orientaciones generales enfocadas a poner en valor la utilidad de generar grupos de trabajo, qué pasos dar para hacerlo, cómo estructurarlo, metodologías de trabajo en red, etc. de forma que sirvan como orientación para cualquier grupo potencial que se pueda generar (formales o informales, de profesionales, de ciudadanos y grupos de ciudadanos, entre pares o mixtos, locales, sectoriales, etc.)
• Estas orientaciones se recogerán en un documento público y con un formato atractivo y amigable, de forma que se pueda utilizar como material para promocionar y motivar. Sería deseable poder desarrollar un breve documento .pdf y un video.
2.2.2. Elaborar mensajes y comunicaciones para fomentar y motivar la generación de grupos de trabajo y la relación entre ellos y con el "Equipo de innovación"

•	Como parte de las actividades de capacitación u otras que se puedan realizar con sujetos obligados y ciudadanía, se incluirán mensajes de promoción de la generación de grupos de trabajo. El contenido de los documentos que contengan las orientaciones se incluirán como parte de las presentaciones, para asegurar que la acción se realiza, y se argumenta sobre la utilidad y aportación de valor de continuar el fortalecimiento de los conocimientos trabajando entre pares.
•	En la medida de lo posible, sería pertinente que el "Equipo de innovación" mantenga relación con estos grupos, si fuera posible a través de los equipos que se generen en los territorios (2.1.1.) entre otras cosas como insumo para medir avances de implementación de la estrategia, y elaborar piezas de comunicación.

Durante la consultoría, la PGN informó sobre la existencia de una Red de Transparencia en Antioquia, formada por la Contraloría Departamental, OSC locales, empresas públicas y privadas y sector académico.

Para el desarrollo de esta línea estratégica se tendrán en cuenta los resultados de otras consultorías desarrolladas en el marco del Proyecto ACTUE Colombia, como:

- "Consultoría para fortalecer la comisión nacional ciudadana de lucha contra la corrupción y promover la rendición de cuentas ciudadana"
- "Consultoría para fortalecer las capacidades ciudadanas para hacer vigilancia y control al cumplimiento de la ley de transparencia y derecho al acceso a la información pública, y al estatuto de ciudadanía juvenil"
- "Consultoría para el desarrollo de un programa virtual de capacitación social y para fortalecer actores sociales en control para la transparencia y la anticorrupción"

2.2.2. Objetivo Específico 3

FORTALECER LAS CAPACIDADES Y EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE LAS ENTIDADES

LÍNEA ESTRATÉGICA 3.1. Reforzar el liderazgo estratégico de las entidades desde los niveles más altos, políticos y de dirección, escalar la responsabilidad de la implementación de la política de transparencia y de la estrategia de capacitación, y aumentar los recursos económicos.

En el diagnóstico que precede a la elaboración de esta Estrategia de Capacitación se identificó el refuerzo del liderazgo político y directivo de las entidades como una de las principales áreas de mejora. Estos liderazgos internos al más alto nivel son necesarios para reforzar el rol del Ministerio Público y las entidades como líderes de la política pública, y el posicionamiento interno y externo de esta como una política pública de gran importancia para el país. Esto permitiría desplegar al máximo las alianzas internas y externas.

Independientemente de que sea un departamento concreto el que lidere en cada entidad, son las entidades al completo las designadas por la Ley. Reforzar el liderazgo político al más alto nivel resulta clave, para colocar la transparencia y el DAIP en la agenda del país.

Externamente, es necesario para acompañar a los niveles técnicos en el "proceso de venta al exterior" para colocar el tema en la agenda de otras entidades y políticas (LE 1.3, 1.4 y 1.5.), tanto por sus obligaciones como sujetos obligados como por su potencial colaboración en la estrategia de capacitación. Estas pueden ayudar a capacitar, difundir y sensibilizar: entidades y departamentos públicos, gremios y organizaciones empresariales, universidades y centros de formación, organizaciones de la sociedad civil, instancias de representación y decisión política, etc. La intervención de los niveles políticos es esencial para generar con otras entidades, avances estructurales necesarios para mejorar el posicionamiento y la implementación de la política pública de transparencia, y dar sostenibilidad a la estrategia de capacitación y a los resultados que busca conseguir.

Internamente para desarrollar un mandato claro y acompañar a los departamentos que ahora están al cargo de la implementación de la política pública, en un proceso de "venta intrna" para involucrar a otros y conseguir mayores capacidades y recursos para desempeñar roles y responsabilidades que principalmente la Ley 1712 pero también la Estrategia de Capacitación, asignan a cada entidad.

Además este refuerzo resulta especialmente relevante en términos de capacidades y recursos, ya que la falta de liderazgo político y apuesta institucional fuerte impacta de forma negativa en las asignaciones presupuestarias de las entidades y, en general, a esta política pública reconocida como estratégica para sustentar la lucha contra la corrupción y la relación de la administración pública con los ciudadanos. Es además un tema clave y un gran reto en cualquier escenario de construcción de paz.

ACCIONES
3.1.1. Realizar un trabajo de "venta interna" para involucrar a los niveles políticos y directivos de todas las entidades, en especial de la Secretaría de Transparencia y el Ministerio Público dados sus roles frente a la política y la estrategia
• Identificar quiénes son las personas dentro de las entidades líderes (niveles políticos y directivos), que resultan clave para conseguir el apoyo a la estrategia y la involucración completa de la entidad, para el desarrollo de acciones internas y externas que necesitan de este tipo de liderazgo.
• Definir la "estrategia de venta interna": qué mensajes dar (responsabilidad que les otorga la Ley, importancia de la transparencia y el DAIP para otras políticas de buen gobierno, para la construcción de paz y la democracia, etc., los resultados del diagnóstico y la estrategia de capacitación definida, etc.), qué materiales preparar, quien/es debe/n reunirse con quien/es (niveles técnicos, directivos y políticos), qué arreglos internos son necesarios, que apoyos externos (ej. FIIAPP) serían necesarios, etc.
• Contemplar acciones cruzadas de los líderes (ej. Secretario de Transparencia a Directora DNP), que apoyen las acciones internas que realicen los niveles técnicos.
• Acordar con los líderes políticos y directivos la redacción de un documento interno

	para transmitir a todos los profesionales de la entidad el compromiso y la responsabilidad en el liderazgo de la implementación de la política pública
•	Acordar con los líderes políticos y directivos el desarrollo de un plan de acciones necesarias por su parte para apoyar las acciones 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4 y 3.1.5, de forma que el compromiso se concrete en acciones necesarias para apalancar le refuerzo del liderazgo que se persigue con esta LE, y facilitar un seguimiento a las acciones que se realizan.
3.1.2. Como parte de la estrategia de "venta interna", conseguir incluir en los presupuestos de las entidades una aportación de recursos económicos y de profesionales suficiente para la implementación de la estrategia de capacitación	
•	Revisar los recursos (económicos, técnicos y de profesionales) asignados por las entidades líderes y el Ministerio Público al desempeño de sus responsabilidades en el desarrollo de la política pública de transparencia hasta el momento.
•	Diseñar una estrategia para compartir el desfase entre los recursos necesarios y los disponibles con los niveles políticos y directivos de las entidades (de forma individual o en conjunto), y conseguir que la asignación de presupuesto sea uno de los resultados de la estrategia de venta interna (3.1.2.).
•	Involucrar a los niveles políticos y directivos en una estrategia para conseguir financiación derivada de otras políticas nacionales y fuentes de financiación internacional, pública y privada.
3.1.3. Apoyar a los niveles políticos y directivos en la realización de acciones de "venta externa" para establecer alianzas y posicionar la transparencia y el DAIP en las agendas de otras entidades clave (LE 1.3.) con un fin de incidencia	
•	Definir una estrategia desde las entidades líderes pertinentes (ej. Ministerio Público y Secretaría de Transparencia con apoyo de DAFP) para conseguir que el Consejo de Ministros trate el tema de la transparencia y el DAIP, y lo defina como una política pública estratégica para Colombia, y que ahí puedan salir los arreglos institucionales que así lo apoyen, con un mandato general que provoque un cambio estructural en el país.
•	Identificar qué entidades del Gobierno y otras entidades, organizaciones, espacios de representación son estratégicas para apoyar la estrategia dirigida al Consejo de Ministros, y conseguir su apoyo para mover resultados más rápidos y eficaces en este sentido y al interior de las mismas entidades (LE 1.3.): ej. Ministerio del Interior, Alto Comisionado para la Paz, Comisión Nacional de Moralización, CONFECÁMARAS, ANDI, CNCLCC, etc.
•	En ambos casos se debe trabajar sobre: qué entidad/es líder tiene/n mejor acceso en cada caso, quien/es debe/n reunirse con quien/es (niveles técnicos, directivos y políticos), qué arreglos internos son necesarios, que apoyos externos (ej. FIIAPP) serían necesarios, qué mensajes dar (importancia de la transparencia y el DAIP para otras políticas de buen gobierno, para la construcción de paz y la democracia, etc., principales resultados del diagnóstico y la estrategia, propuesta de valor etc.,), colaboración que se propone (LE 1.3.), qué materiales preparar para el proceso de venta, etc.
•	Acordar con los líderes políticos y directivos de las entidades con las que se logren

	las alianzas la redacción de un documento interno para transmitir a todos los profesionales de la entidad los compromisos adquiridos, y facilitar el seguimiento del acuerdo.
•	Acordar con los líderes políticos y directivos el desarrollo de un plan de acciones necesarias por ambas partes para la LE 1.3, y la acción 3.1.3., de forma que el compromiso y alianza se concrete en acciones enfocadas a objetivos y resultados, y facilitar un seguimiento de la alianza.
3.1.4. Facilitar espacios comunes de encuentro entre los líderes políticos y directivos de las entidades, que permitan desarrollar el liderazgo compartido, y reconocerse como parte de una misma estrategia y política pública estratégica para el momento actual que vive Colombia	
•	Organizar un espacio de reunión común y periódico para los líderes de las entidades, para la construcción de una relación estratégica, enfocada a reconocer los objetivos comunes, la importancia y el rol que cada entidad cumple en la estrategia y la implementación de la política pública.
•	Aunque por su espíritu este espacio debería ser independiente del espacio de rendición de cuentas que convoca la Procuraduría por su rol natural, se podría utilizar esta capacidad para una primera convocatoria, apoyada estratégicamente en la Secretaría de Transparencia como entidad del Gobierno.
•	Este espacio debe entenderse como parte la estrategia global de refuerzo del liderazgo, y en ella resultará esencial que el Ministerio Público y la Secretaría de Transparencia consigan atraer y convencer a las demás entidades con una propuesta de valor y utilidad común, apoyando así las acciones individuales con cada entidad desde los niveles políticos y técnicos, cada uno desde sus mandatos y roles.
•	Estos espacios tendrán una agenda enfocada a la revisión de los avances, pero sobre todo la reflexión sobre cómo las entidades líderes tienen que dar respuesta a los retos de Colombia en materia de transparencia y DAIP, teniendo en cuenta los retos globales como país: construcción de paz, víctimas, democracia, participación, economía, relaciones exteriores, educación, bienestar, derechos humanos, territorialidad, inclusión, etc.
•	En este sentido, y a medida que lo permita el avance de la estrategia y la involucración de otras entidades, se podrían plantear sesiones temáticas en las que participen otras entidades y se cuente con su visión y aportaciones para realizar esa reflexión: Unidad para las Víctimas, Prosperidad Social, Federación de Gobernaciones, etc.
•	Estas sesiones pueden tener su apoyo en las que plantee el equipo de innovación (2.1.1), en los niveles técnicos del desarrollo de la relación interinstitucional.

En la propuesta de colaboración que se presente a las entidades se tendrá en cuenta el valor que tiene la entidad para las distintas líneas de la estrategia: incorporar a la estrategia al mayor número de aliados posible, multiplicar y escalar las actividades de difusión, sensibilización y capacitación, e incorporar la transparencia y el DAIP en documentos estratégicos internos y externos, que permitan dinamizar la estrategia y conseguir cambios estructurales que hagan más fácil su desarrollo.

Si bien incorporar aliados y multiplicar las actividades son acciones que se deben trabajar desde lo técnico y lo político, realizar arreglos institucionales para modificar documentos estratégicos del Gobierno y el Estado a favor de la transparencia y el DAIP es un trabajo principalmente político.

A continuación se facilita una lista no completa de documentos identificados en los que de incluirse instrucciones y requisitos concretos sobre transparencia y DAIP, o de reforzarse los que existen, se podrían conseguir avances importantes, dado el carácter estratégico y director de sus mandatos:

Documentos de Estrategia Nacional

- Conpes 167
- Estrategia Nacional de Derechos Humanos 2014-2034
- Plan AGA

Desarrollo de lineamientos educativos y ofertas académicas

- Plan de Formación a funcionarios (inducción y reinducción)
- Plan de Formación a Red de Veedurías
- Plan de Difusión y Cultura Estadística del DANE
- Plan de Educación en DDHH
- Elijo Saber
- Oferta académica de la ESAP
- Oferta académica del SENA
- Oferta académica de otras entidades de capacitación (LE 1.5.)

Desarrollo de lineamientos sobre selección y gestión del talento humano

- Incorporar la transparencia y el DAIP como valores y criterios a introducir en los procesos de selección y evaluación de desempeño de directivos, funcionarios y contratistas, en todos los niveles del organigrama, con especial incidencia en algunas direcciones y oficinas técnicas (ej. oficinas de control interno).
- Incorporar la transparencia y el DAIP en los ámbitos pertinentes de los Manuales de Gestión del Talento Humano y en los de Funciones, tanto en aquellos que deberían impulsar la implementación de la política de integridad, transparencia y prevención de la corrupción, como de los que tienen responsabilidades relacionadas con áreas de implementación de la Ley y atención al ciudadano.

Gestión de la transparencia en las entidades

- Impulsar la elaboración de "Declaración de compromisos por la transparencia, la integridad y la prevención de la corrupción", y de la asunción de este compromiso por parte de todos los servidores públicos.

- Revisar e impulsar la incorporación de la transparencia en documentos y lineamientos clave de planificación y gestión de todas las entidades públicas, y promoverla entre los sujetos obligados no tradicionales.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3.2. Reforzar el liderazgo operativo de las entidades para la implementación de la estrategia de capacitación y la política de transparencia

Aunque se reconocen como positivas las acciones realizadas con el fin de articular y coordinar las acciones, como parte del diagnóstico se pudo constatar que aún existe una falta de visión conjunta y un liderazgo disperso. También es necesario generar herramientas para la toma de decisiones, sobre la base del conocimiento de cuál es la situación, no sólo respecto a la implementación de la Ley, sino también de conocimiento del DAIP, su ejercicio, etc.

Para todo ello es necesario que las entidades se doten de herramientas que permitan fortalecer su coordinación y la eficacia de sus aciones.

ACCIONES
3.2.1. Fortalecer el liderazgo operativo de las entidades que forman el equipo de coordinación interinstitucional, como responsables de la implementación, gestión y seguimiento de la estrategia de capacitación
• Se revisarán y aprobarán los liderazgos, roles y funciones de las entidades, sobre la base de lo definido junto con las entidades como parte de los trabajos de diseño de esta estrategia
• Se desarrollará un documento en el que se describan y formalicen los acuerdos respecto a liderazgos, roles y funciones de las entidades al respecto
3.2.2. Accionar lo definido en la estrategia de capacitación
• Se desarrollarán las acciones conjuntas e individuales para poner en marcha la estrategia y garantizar su evolución y sostenibilidad en el corto, medio y largo plazo: establecer objetivos y programaciones anuales, estimar recursos (económicos, de profesionales, técnicos, etc.), definir indicadores y mecanismos de seguimiento anuales.
3.2.3. Desarrollar y en su caso fortalecer las herramientas necesarias para la articulación y gestión de la estrategia de capacitación: información interna y externa para la toma de decisiones, planificación operativa, presupuesto y recursos, seguimiento y evaluación, etc.
• Para llevar a cabo las acciones relativas a la planificación y gestión de la estrategia de capacitación en el marco del equipo de coordinación institucional se ve necesario desarrollar herramientas como las siguientes: i) modelo de planificación operativa y articulación de las entidades en el marco de la estrategia; ii)

	herramienta de *pipeline* de proyectos del espacio de innovación; iii) línea de base de implementación de la Ley 1712; iv) encuesta de conocimiento a funcionarios y ciudadanía; v) registro de *pool* de capacitadores de las entidades líderes (central y territorial); vi) seguimiento y revisión anual de la estrategia; vii) replanificación; viii) otros.
•	Para ello se podrán identificar recursos de apoyo al interior de las entidades o de otras entidades con las que se desarrollen alianzas; también se contemplarán como parte de los acuerdos que se podrían alcanzar con otras entidades, o en las necesidades de identificación de recursos externos de financiación por parte de entidades de Colombia y /o internacionales.

Por lo que respecta a la acción 3.2.2, como Anexo 4 se incluye un formato para utilizar por las entidades como herramienta central de ese proceso de elaboración de Planes Operativos Anuales (POA). En el apartado 6 de este documento, se incluyen orientaciones para acompañar a las entidades en el accionar de la estrategia.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3.3. Desarrollar acciones de difusión y comunicación que dinamicen la estrategia de capacitación, faciliten la apropiación y la consecución de cambios estructurales en la cultura de transparencia, el conocimiento de la Ley 1712 y del DAIP

En Colombia han existido diversos esfuerzos que han logrado crear en el país una cultura de transparencia y de solicitud de información. Aunque aún debe reforzarse y extenderse, es un antecedente fundamental a tener en cuenta en el análisis sobre el conocimiento del acceso a la información pública.

Sin embargo, este antecedente basado en el derecho de petición, y el hecho de que haya dos instrumentos jurídicos diferentes que traten por separado el derecho de petición y el de acceso a la información, genera entre los diferentes actores confusión y dificultad de que puedan entenderse desde la dimensión global del acceso a la información como derecho humano, que además es llave para acceder a otros.

Al mismo tiempo, el posicionamiento que tiene el derecho de petición entre los ciudadanos y la sociedad civil es una puerta que puede usarse para avanzar en la comprensión del mismo y su relación con el derecho de acceso a la información. Ahora bien, para lograr esto es necesario partir del reconocimiento de que muchos sujetos obligados y la ciudadanía en general no ven de forma clara las diferencias entre ambos derechos. Además, como el derecho de petición ha sido una herramienta fundamental utilizada para procesos de control social y veeduría, se considera más como una herramienta útil, desde la ciudadanía, muchas entidades públicas lo ven como una amenaza.

Por otro lado, a pesar de sus esfuerzos, las entidades líderes reconocen que aún hay un amplio desconocimiento de la existencia de la Ley 1712, su decreto reglamentario, y del derecho de acceso a la información, tanto entre los sujetos obligados como en la ciudadanía. Indican que no ha habido una estrategia de difusión masiva de la Ley y el derecho, que logre dar publicidad y ganar la atención de los medios de comunicación y motivarlos a hacer parte de la estrategia de pedagogía.

Hay algunos aspectos específicos de la Ley en los que se ha puesto de manifiesto la necesidad de mejorar el conocimiento por parte de los sujetos obligados, como por ejemplo, en los recursos que tiene el solicitante de información si se le deniega su solicitud (recurso de reposición contencioso administrativo, tribunal administrativo y tutela judicial) y cuál es proceso para acceder a cada uno de ellos.

De la información recogida durante la fase de diagnóstico, varios entrevistados apuntan que el grado de conocimiento es especialmente bajo en algunos actores que antes no tenían responsabilidad de transparencia activa y pasiva, que en su mayoría son clasificados como sujetos obligados no tradicionales (como por ejemplo notarías y cajas de compensación familiar). También se señala la necesidad de reforzar capacidades en el sector judicial, por el importante rol que tienen en la garantía del derecho y en la generación de jurisprudencia.

Aunque se espera que en breve esto cambie, desafortunadamente en la actualidad no existen estadísticas que establezcan una Línea de base de conocimiento y comprensión de la Ley, y permitan establecer estrategias diferenciales de comunicación y difusión sobre la Ley, su decreto, y la política.

A la mejora de todas estas situaciones deben contribuirlas distintas Líneas Estratégicas. Además, se ha revelado como fundamental darles apoyo con una línea específica de comunicación, que trabaje para posicionar y dar a conocer la propia Estrategia de Capacitación, pero sobre todo la transparencia y el DAIP y la Ley como instrumento fundamental de protección y acceso a garantías.

ACCIONES
3.3.1. Identificar en el interior de las entidades capacidades concretas para desarrollar acciones y aportar recursos al grupo de coordinación para la planificación estratégica y operativa de la comunicación.
• Como parte de las actividades que las entidades desarrollarán para identificar otros posibles recursos que puedan contribuir a la implementación de la estrategia y mejora del funcionamiento del grupo de coordinación, de forma permanente o puntual según las necesidades (1.2.2.), se pondrá especial cuidado en identificar aquellas con capacidad para involucrar a su Departamento de Comunicación.
3.3.2. Identificar recursos de comunicación institucional interna
• Se analizarán los canales de comunicación institucional interna (web, TV, radio, etc.), y la forma en la que se puede incluir periódicamente contenidos: con motivo del día del saber, reportajes o entrevistas específicas, por la presentación de un informe, por la realización de un evento, etc.
3.3.3. Desarrollar un plan anual de difusión y comunicación
• Se concretarán las necesidades de comunicación y los recursos disponibles para desarrollar e implementar el plan. Como mínimo, se definirán unas acciones básicas a realizar por las entidades a lo largo del año, contando como mínimo con la posibilidad de utilizar sus páginas *web*, *newsletters*, y redes sociales. En el caso de que se pudiera disponer de un recurso específico para comunicación, se desarrollaría un plan más ambicioso. Se considera que el primer año podría ser

	necesario para identificar y comprometer recursos para poder desarrollar este plan a partir de su segunda mitad, o en el segundo año.
•	Se buscará establecer alianzas con medios de comunicación, para que periódicamente puedan incluir artículos, entrevistas y piezas de comunicación. A medida que la estrategia avance, se buscará poder establecer este tipo de alianzas con medios de comunicación en los territorios.
•	Como parte de las actividades que las entidades desarrollarán establecer alianzas con otras entidades (1.2.2.), se pondrá especial cuidado en conseguir que estas dediquen también espacio a la transparencia y el DAIP en sus comunicaciones.
•	Se incluirán en el plan, el desarrollo y planificación de que sirvan de apoyo a la estrategia de capacitación (premios y reconocimientos, concursos, conferencias, foros, jornadas, etc.) y que puedan servir como insumos para elaborar piezas de comunicación
•	Se integrarán en el plan las acciones de la línea estratégica la acción 1.6.2. de desarrollo de piezas de comunicación y difusión de materiales entre potenciales aliados estratégicos (difusores y multiplicadores) y los distintos públicos objetivo

Como parte de la "Consultoría para el desarrollo de materiales de sensibilización y capacitación…" está previsto desarrollar piezas de comunicación y difusión para los materiales que se generen, así como una estrategia de difusión y comunicación de los mismos entre los públicos objetivos.

Para que sirva como referencia y orientación, se podrán tomar como referencia los resultados del Producto 10: Estrategia básica y líneas de acción de difusión:

"i) Documento que describa las principales estrategias y acciones a llevar a cabo por el Ministerio Público y las entidades líderes, para integrar y desarrollar de actividades de difusión y apropiación interna y externa de los materiales disponibles, incluyendo principalmente: responsabilidades, actores, objetivo, estrategias y acciones conjuntas e individuales, canales, mensajes principales, materiales, etc. y a ruta crítica de trabajo la cual debe priorizar actores relevantes y actividades a desarrollar, rol de cada una de las entidades líderes de política, y cronograma entre otros criterios. ii) Herramientas (materiales) necesarios, tanto para la difusión individual de algunos materiales especialmente relevantes, como de packs que compongan ofertas de sensibilización, difusión, capacitación y formación que puedan ser atractivas en conjunto para algunos actores".

Como resultado de las actividades de las acciones 3.1.1 y 1.3.1 una acción de comunicación realmente estratégica sería que se realizase una alocución del Presidente de la República y/o de la persona que resulte en el cargo de responsable máximo de la PGN, en relación a la importancia de la transparencia y el ejercicio DAIP, y del conocimiento y cumplimiento de la Ley 1712 por todos los SO y la ciudadanía.

3. Gobernanza de la Estrategia de capacitación y roles de las entidades

Para poner en marcha e implementar la Estrategia de Capacitación se ve necesario ordenar los roles según el papel que las entidades tienen en el desarrollo de las distintas líneas estratégicas y acciones, y de forma coherente con sus roles como líderes de la política pública. Se busca que todos se vean representados en la visión colectiva de la estrategia y la articulación necesaria, superando las parcelas individuales de responsabilidad y actividad.

La Estrategia es un espacio de ganancia común si se transforma en verdad en un espacio de articulación al que todos aportan y en el que todos crecen como actores de la política pública. Además, independientemente de que la estrategia facilite esos espacios comunes, también es necesario tener en cuenta que la visión de este espacio y el uso como un elemento articulador dependen de la voluntad de los profesionales que forman las entidades

También es necesario incorporar a aquellos con los que está previsto relacionarse, y que forman parte del mapa de actores externos en los que las entidades buscarán apoyarse para apalancar sus acciones.

Debe existir un liderazgo estratégico y también operativo, que dinamice la puesta en marcha y seguimiento de la estrategia conjunta, y apoye el funcionamiento de las entidades como equipo. Se sugieren para esto que la Secretaría de Transparencia se refuerce con una Oficina Técnica y una persona dedicada en exclusiva a la coordinación operativa de la Estrategia de Capacitación.

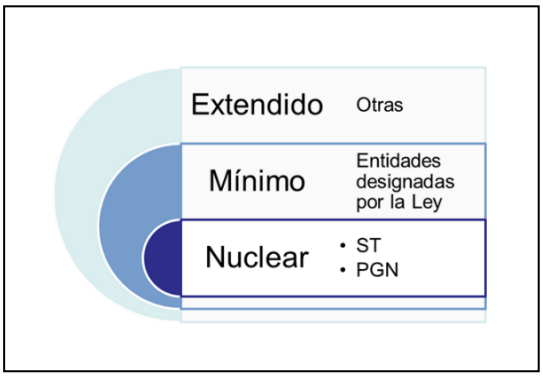
A nivel de todas las entidades desiganadas por la Ley 1712 y con funciones directas en la Estrategia (LE 1.1 y 1.2.) podría pensarse en la articulación en tres niveles:

- Nuclear, en el que tengan relación directa únicamente la ST y la Procuraduría, como órgano garante. ´

- Mínimo, en el que participen únicamente las entidades líderes designadas por la Ley. Con las líneas generales del grupo nuclear, deberán aportar a la construcción básica del POA e implementarlo, y dar seguimiento y reportar las acciones realizadas. Podrían tener reuniones periódicas de identificación de obstáculos, lecciones aprendidas y buenas prácticas.

- Extendido: con la participación del grupo mínimo y las otras entidades que, en el camino, han sido identificadas como indispensables. Este grupo no tiene la necesidad de reunirse periódicamente, pero sí de compartir en el proceso de identificación de aprendizajes con las entidades del grupo Mínimo.

Cuadro 7: Articulación de las entidades líderes por niveles



Partiendo de las articulaciones por niveles se proponen un modelo de roles y relacionamiento de los actores teniendo como el que sigue:

- El Liderazgo Estratégico debe estar en cabeza de la Procuraduría General de la Nación, como representante del órgano garante y la Secretaría de la Transparencia, como ente articulador desde el ejecutivo. Ambas entidades forman el nivel nuclear en el que se deberán tomar las decisiones generales sobre la estrategia. Es el corazón político del equipo mínimo, que está conformado por las entidades a las que la Ley les asigna algún tipo de responsabilidad concreta.

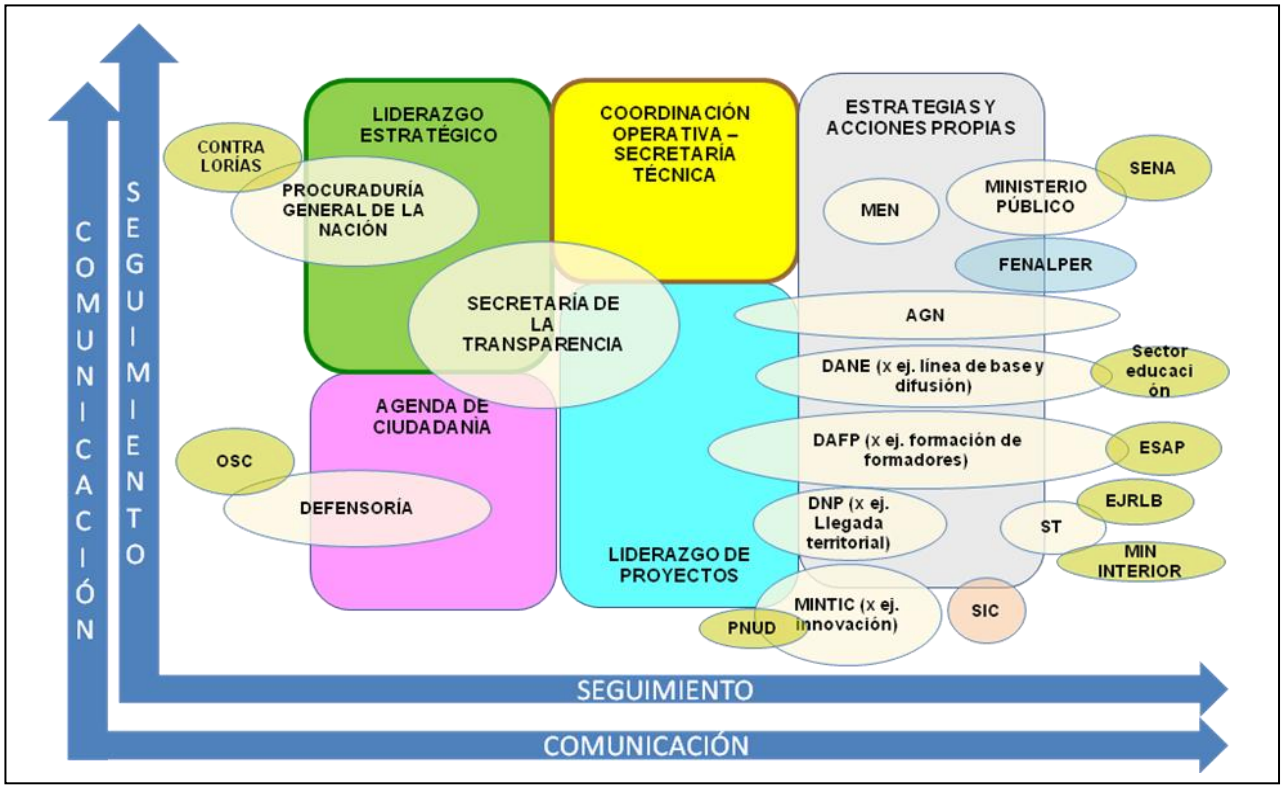
- La Coordinación Operativa, que se puede asumir también como una Oficina Técnica, debe estar en cabeza de la Secretaría de la Transparencia, quien debe ser la única responsable por la coordinación operativa necesaria para la implementación de la estrategia y su seguimiento, incluyendo la gestión del conocimiento y el proceso de monitoreo y seguimiento de avances, y la evaluación final.

- La Agenda de Ciudadanía (LE 1.4.) debería tener un liderazgo articulado entre la Secretaría de la Transparencia y la Defensoría del Pueblo, representante del Ministerio Público que tiene un trabajo natural con personas y actores sociales.

- Por su lado, cada una de las entidades del grupo mínimo, teniendo en cuenta sus propios objetos misionales, capacidades y experticias, así como las responsabilidades que les asigna la Ley, y partiendo de los procesos de planeación que se realicen y del aprendizaje sobre lo ya avanzado, podrán llevar el Liderazgo de Proyectos especiales que se identifiquen en el ámbito del Equipo de innovación (LE 2.1.) y que pueden inclusive articular las acciones concretas de varias entidades bajo un mismo objetivo. Se busca dotar a la estrategia de forma transversal de un componente de innovación importante, principalmente a través de las actividades el ahora grupo interinstitucional (LE 2.1.), reforzando también sus capacidades como equipo. Podría proponerse entonces que el MINTIC, pionero en estos temas, sea el abanderado de ejercer el liderazgo un proyecto enfocado hacia estas necesidades.

Como parte del desarrollo de las acciones de la LE 2.1. en este documento de Estrategia, se incluyó un listado de posibles proyectos a desarrollar por el "Equipo de innovación sobre transparencia y DAIP", para que sirva como referencia a las entidades.

Cuadro 8: Relacionamiento entre actores



- Como fue mencionado anteriormente, en el equipo mínimo es necesario activar al MEN, incluir más al DANE y a la Defensoría del Pueblo, y continuar con la articulación extendida con otros actores clave como la SIC (ya en proceso) o FENALPER (pendiente).

- Ahora bien, estas acciones colectivas o grupales, no pretenden reemplazar las acciones propias que cada entidad (sola o en el marco de alianzas) pueda realizar para atender las responsabilidades que le da la Ley. Entonces, cada una de las entidades debe continuar fortaleciendo sus Estrategias y Acciones Propias de planeación, ejecución, evaluación y reporte en el marco de la estrategia de difusión y formación sobre la Ley y el DAIP.

- Además, será indispensable que cada entidad mapee los hitos anuales (recurrentes o únicos) que tiene dentro de su acción cotidiana (LE 1.2.), para volverlos ventanas de oportunidad de difusión y formación sobre la política, y para favorecer la participación de otras entidades en ellos (LE 1.3.).

- Es importante que se puedan lograr el mayor número de alianzas internas posibles entre las entidades del equipo mínimo, y entre ellas y otras entidades del equipo extendido. Para esto, cada una de las entidades del equipo mínimo tiene un historial de aliados naturales que podría traer (algunas ya lo han hecho) al grupo extendido para fortalecer la política y su alcance.

- Se requiere, entonces, que cada entidad siga robusteciendo sus aliados naturales y encuentre la forma para que esas alianzas enriquezcan la estrategia. En el Cuadro 8 se incluyen algunos aliados posibles identificados en la elaboración del presente documento, si bien son indicativos. Se espera que la alianza con estas entidades evolucione según avance la implementación de la estrategia. Para tomar decisiones sobre cómo hacerlo se incluyó un *Mapa de Actores Externos* como parte del Diagnóstico que forma parte de esta misma consultoría. También se realizó con las entidades una consulta para conocer con qué entidades podría facilitar cada una un proceso de alianza. Los resultados de esa consulta se presentan en el Anexo 1.

Por último, se requiere que en todo caso, se mantenga un esquema de seguimiento y evaluación de la estrategia (ver punto 6), y una línea de comunicación que planifique e identifique hitos de difusión y relacionamiento que apoyen y dinamicen la implementación de la Estrategia de Capacitación. Ambos serán coordinados por la Secretaría de la Transparencia, a través de la Oficina Técnica.

4. Calendario

El calendario que se propone para la implementación de la estrategia responde a la lógica de priorización de líneas y acciones que son estratégicas para el éxito global de la misma, y también que son facilitadoras de acciones posteriores.

Aunque en el calendario se marcan las acciones en períodos temporales cerrados, esto se refiere al tiempo en el que las acciones de la Línea Estratégica deben estar puestas en marcha. Posteriormente todas deberán tener continuidad, incorporando las modificaciones oportunas sobre la base de los seguimientos anuales que se realicen.

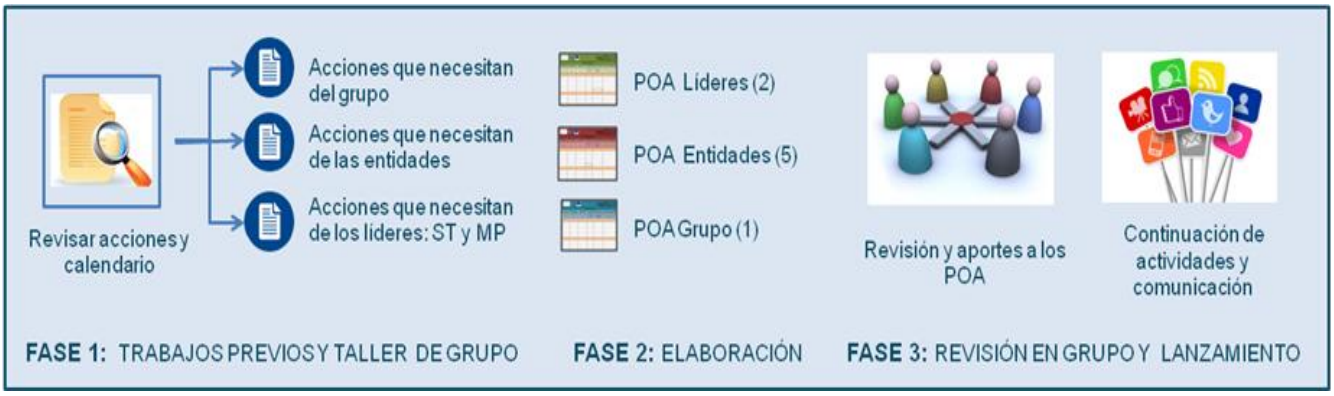
El calendario se incluye en el Anexo 3.

5. Puesta en acción de la Estrategia

La Estrategia de Capacitación es una referencia para la actuación articulada de las entidades en el corto, medio y largo plazo. Facilita un marco en el que todas se vean reflejadas y del que es necesario que se apropien e impliquen en la consecución de los objetivos. Para ello es necesario definir entre todas y para todas, la forma en la que se accionará, en ejercicios Planificación Operativa Anual (POA), seguimiento y actualización.

Para realizar este ejercicio se propone el siguiente ciclo de actividades:

Cuadro 9: Resúmen de las orientaciones para poner en acción la estrategia



Todos los trabajos de puesta en acción de la estrategia estarán coordinados por la Oficina Técnica del Grupo de Trabajo, que se creará en la Secretaría de Transparencia y estará bajo la supervisión de la persona responsable por parte de esta entidad. Esta supervisión estará compartida en la medida en que ambas lo definan con el Ministerio Público, en tanto que ambas instituciones comparten el liderazgo de la estrategia. Todas las entidades participarán en las actividades, ya que se trata de hacer un ejercicio de articulación que ayude además al conocimiento de la Estrategia y la involucración auténtica de todas desde la visión de lo que cada una tiene para aportar y puede asumir.
Para el desarrollo de la **Fase 1,** se recomienda que se realice un trabajo conjunto de revisión y ajuste de los documentos de Estrategia que se entrega, y su correspondiente calendario, en un Taller de Trabajo en el que participen todas las entidades.

Para ello, la Oficina Técnica se encargará de preparar y compartir con las entidades los materiales necesarios, para orientarles en el tipo de revisión y aportes que se buscan. Para facilitar y dinamizar el taller sería útil que se preparase un documento de trabajo, también con unas primeras observaciones.

El taller estará enfocado a los siguientes resultados:

- Poner en común las observaciones sobre la Estrategia y el calendario, y elaborar el documento definitivo.
- Identificar las acciones que necesitan: acciones del grupo, de las entidades y de los líderes.

La Oficina Técnica preparará un documento de síntesis del taller, y lo compartirá con las entidades como documento de trabajo para la Fase 2.

El resultado de la **Fase 2**, en la que las entidades realizarán sus trabajos individuales, será la elaboración del POA, que responderá a los grandes grupos de acciones según los roles de las entidades en la estrategia, y será el resultado del POA de acciones de las entidades líderes (MP y ST), el resto de entidades, y las entidades trabajando en equipo (acciones del

grupo). Se sugiere que sea la Oficina Técnica la que se ocupe de la elaboración del POA de acciones de grupo.

La Oficina Técnica socializará con todas las entidades el documento de síntesis junto con la plantilla de elaboración de los POA que se entrega como parte de los trabajos de esta consultoría. Elaborará un documento básico con las principales orientaciones sobre su uso y también especificaciones sobre el proceso, principalmente tiempo para su elaboración y resultados esperados.

El documento de Estrategia que se entrega incluye descripción y aclaraciones de las acciones que son de ayuda para elaborar los POA. También cuadros y matrices que pueden tomarse como referencia.

Cuadro 10: Formato POA (ver Anexo 4)

RMACIÓN E INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA LEY DE TRANSPARENCIA Y RMACIÓN PÚBLICA DE COLOMBIA de la capacidad colombiana para aumentar la integridad y la transparencia".		ENTIDAD: Nombre de la entidad RESPONSABLE: Nombre de la persona responsable DEPARTAMENTO: Departamento al que pertenece FECHA DE APROBACIÓN: DD-MM-AAAA					
SPARENCIA Y DAIP 2017-2021		PLAN OPERATIVO ANUAL					
	EJERCICIO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	PRIORIDAD	TIEMPO/PERSONA	RECURSOS ECONÓMICOS
IP, para favorecer su percepción como elementos indispensables y útiles para la mejora de la calidad de ocimiento y la puesta en práctica de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información pública por parte	Año	Descripción	Nombre	Días/mes	ALTA/MEDIA/BAJA	DIAS/ACTIVIDAD (ESTIMADO)	TIEMPO/PERSONA + OTROS
lementación por parte del Ministerio Público y la Secretaría de Transparencia, ica pública							
ritos (ver punto 3)							
dos, teniendo en cuenta las prioridades acordadas en el marco del diseño de la estrategia							
atégica común							
ia dentro de las entidades a más departamentos, programas, políticas, etc., que las entidades estén gica de la estrategia de capacitación.							
programación e implementación por parte de las entidades que completan la lica							
davía no están integradas, a pesar de estar designadas por la Ley 1712: las Personerías y el Ministerio							
cia dentro de las entidades a más departamentos, programas, políticas, etc., que las entidades estén gica de la estrategia de capacitación.							
des, y establecer las mejoras necesarias para asegurar que la transparencia y el DAIP se incluyen de entidad:							
en caso necesario reforzarlo y/o modificarlo							
des y organizaciones, para incorporar la transparencia y el DAIP en sus agendas							

Las entidades devolverán a la Oficina Técnica su POA cumplimentado, así como los documentos anexos que se estimen oportunos.

Para el desarrollo de la **Fase 3,** se recomienda que también se realice un trabajo conjunto de puesta en común y ajuste de los POA. Para ello, la Oficina Técnica se ocupará desarrollar la metodología y materiales del Taller de Trabajo, y de socializarlo previamente. Los objetivos principales del taller serán:

- Compartir los contenidos de los POA que permitan a todas las entidades identificar espacios de articulación y apoyo mutuo.
- Revisar con mayor detalle el POA de las acciones de grupo para: *i)* identificar proyectos; *ii)* fijar responsabilidades compartidas; *iii)* identificar qué recursos (otros departamentos) pueden aportar las entidades a la estrategia; *iv)* identificar necesidades de AT puntuales a solicitar a otras entidades; *v)* identificar necesidades

de recursos externos: consultoría, AT, etc. *vi)* revisar presupuesto y recursos estimados para las actividades del grupo; *vii)* ajustar el POA.

- Definir las líneas principales de la revisión anual que se realizará, tomando como referencia los POA acordados.

Con los POA aprobados, las entidades comenzarán a implementar el Plan. Se definirán e implementarán acciones de comunicación como parte de la LE 3.3., orientadas a difundir el lanzamiento y objetivos de la estrategia, apoyar el posicionamiento y las alianzas (LE 1.2., 1.3. y 3.1) que se espera conseguir, y el de las entidades como líderes activos de la política pública de transparencia y DAIP.

A partir de las líneas acordadas para la revisión anual del POA y la Estrategia la Oficina Técnica se encargará de empezar a construir los documentos y herramientas necesarios, y a compartiros con las entidades líderes, principalmente objetivos, metodología, calendario. Esto también permitirá a las entidades asegurarse de que se recoge información en contenido y formato adecuado para que sirva de insumos para la revisión.

6. Seguimiento, evaluación y actualización

Con esta "Estrategia de capacitación", el Ministerio Público y las entidades líderes se dotan de un instrumento que orienta la acción articulada y progresiva de todas, en un marco de responsabilidades compartidas y visión de objetivos comunes.

Como documento estratégico, incluye propuestas orientadas a los que es pertinente construir en base al diagnóstico realizado y a los objetivos que se persiguen, y va más allá de lo que en el corto plazo parece alcanzable. Se trata de un documento vivo, y su operativización se desarrollará el corto, medio y largo plazo. Como tal, es necesario y pertinente realizar acciones anuales para su seguimiento y ajuste. Así se garantizará que en todo momento el contenido y las acciones avancen, sigan siendo pertinentes y estén orientadas a los objetivos que persigue.

Por ello, la Estrategia se tiene que dotar de un mecanismo flexible que permita hacer seguimiento y evaluación de los POA y la Estrategia.

ACTIVIDAD	PERIODICIDAD	DESCRIPCIÓN
Seguimiento interno liderado por la Oficina Técnica	Anual	Revisión de avances en los POA, en base a la definición de las principales áreas de seguimiento y un modelo común de informe, sobre la base de preguntas y datos relativos a: grado de avance, dificultades, éxitos, áreas de mejora, etc.
Evaluación: interna o	Al concluir el período de	Evaluación exhaustiva de la

externa	vigencia de la estrategia, previsto para el año 5 de su implementación	estrategia, con un marco metodológico detallado y definido en un documento formal TDR. En el caso de tener disponibilidad de recursos, se podría pensar en planificar una evaluación externa.

A continuación se detalla un marco metodológico amplio que podría servir de referencia para un proceso de evaluación de la estrategia de capacitación.

Para realizar los procesos de seguimiento anual, se recomienda acordar entre las entidades un marco amplio de preguntas y un proceso metodológico básico que garantice la unidad del seguimiento que se realicen y la aportación de conclusiones entre las entidades enfocadas a los objetivos del seguimiento. En ningún caso se busca que se implemente el marco metodológico de la evaluación, sino que se recoja de este las ideas y propuestas que resulten útiles para realizar el seguimiento.

Objetivos

El seguimiento, evaluación y actualización de le Estrategia de Capacitación permitirá:

- Establecer un espacio de trabajo conjunto entre los actores involucrados de forma directa e indirecta, que favorezca la apropiación, articulación y participación.
- Identificar problemas de articulación entre las entidades para la implementación de la Estrategia.
- Hacer seguimiento de los avances en la implementación del cumplimiento de objetivos, líneas y acciones, su eficacia, pertinencia y sostenibilidad.
- Establecer medidas para corregir las posibles desviaciones: modificar, eliminar o incluir.
- Tener un resultado objetivo de la gestión de las entidades como líderes de la política pública de transparencia, que alimente la rendición de cuentas tanto interna como externa.

Con independencia de estos, y según la estrategia vaya evolucionando y las entidades lo vayan viendo oportuno, se podrán incluir otros objetivos a tener en cuenta, para desarrollar los mecanismos oportunos para abordarlos en la práctica.

Periodicidad

El documento de la Estrategia de capacitación tiene una vigencia inicial de cinco (5) años.

Se llevarán a cabo al menos 4 seguimientos y una evaluación final al concluir el período de vigencia, la cual no podrá extenderse por más de 6 meses desde la fecha prevista a partir del comienzo de la implementación. En caso de no ser aprobado uno nuevo, la Estrategia seguirá vigente durante otros tres años, e incorporará las modificaciones resultantes tanto

de las revisiones anuales como de la evaluación final. Se hará seguimiento en los dos primeros años, y se evaluará al finalizar el tercero.

Para accionar la estrategia, el grupo de coordinación y las entidades desarrollarán anualmente los correspondientes POA (ver apartado 5), que servirán como referencia para hacer el seguimiento y la evaluación.

Roles y Funciones

Para llevar a cabo los ejercicios de revisión se proponen los siguientes roles y funciones:

Cuadro 11: Roles de las entidades en el seguimiento y evaluación de la estrategia y los POA

ENTIDAD	ROL	FUNCIONES
ST	Coordinación Operativa y Oficina técnica	Definir y hacer seguimiento al plan de trabajo anual de revisiones y su calendario Identificar y poner en común fuentes externas Desarrollar los borradores de los hitos principales del proceso Apoyar a las entidades en el cumplimiento de los hitos y actividades Compartir los borradores, convocar y preparar actividades para las revisiones y recogida de aportes Elaborar documentos finales Coordinar acciones globales de feedback, difusión y comunicación
MP DAFP DNP AGN MINTIC DANE ME	Revisión	Revisar y hacer aportes al documento inicial de definición del ejercicio, su plan de trabajo y calendario Realizar las actividades que se definan para la revisión de la aportación de la entidad a la estrategia: identificación de fuentes, recogida análisis y procesamiento de información Revisar y hacer aportes al documento borrador Participar en la elaboración de acciones de mejora Participar en las acciones de *feedback* a participantes, difusión y comunicación.

El liderazgo de la Coordinación Operativa y Oficina Técnica de los ejercicios de revisión recaerá en la Secretaría de Transparencia, que se apoyará en todas las entidades que de forma participativa contribuirán a su desarrollo como revisores.

Siguiendo la metodología que se defina y se concrete en cada ejercicio, cada entidad revisará su actividad y enviará su ejercicio individual Oficina Técnica de la Secretaría de Transparencia. Esta será la responsable de la elaboración de los informes en sus versiones borrador y final, así como de facilitar los ejercicios de puesta en común que se deberían desarrollar.

Para potenciar la apropiación, articulación y participación de las entidades, y el fortalecimiento del grupo como equipo con un fin y estrategia comunes, se recomienda realizar al menos 1-2 reuniones de trabajo presencial: para realizar aportes al resultado de la revisión, para identificar en común las acciones de mejora.

Metodología de evaluación

La Secretaría de Transparencia a través de la Oficina Técnica que se cree, se encargará de desarrollar y documentar la Metodología de evaluación de la estrategia de capacitación, que se inspirará en las orientaciones que se dan en este documento

El documento metodológico recogerá de forma genérica la necesidad de definir la (1) evaluación los siguientes aspectos, y de que estos sirvan como orientadores de los seguimientos anuales, en la medida en que resulten útliles:

1. Contexto y justificación de los ejercicios de revisión

Será información suficiente para entender el ámbito de acción, qué se quiere revisar y qué efectos se persiguen.

2. Definición de un calendario/plan de trabajo

Dado que será un ejercicio que realicen de forma conjunta las entidades, y se buscará también que sea participativo (cuente con visiones externas) se debe desarrollar un calendario y un plan de trabajo para poner en común entre las entidades, y que sirva de guía para los actores involucrados.

Para orientar adecuadamente las fuentes de verificación y los sistemas de recogida de información durante el ejercicio, lo más adecuado sería definir al menos los aspectos principales del ejercicio anual de revisión (1), en el momento de elaboración del POA.

El plan de trabajo tendrá en cuenta al menos los siguientes hitos:

HITO	FUNCIONES	TIEMPO
(1) Definición del ejercicio: objetivos, alcance, preguntas, criterios e	ST realiza borrador. Todas las entidades lo revisan y realizan aportes.	1 semana

indicadores, calendario, feedback, publicación y difusión	ST documenta y distribuye versión final.	
(2) Identificación de fuentes de información y verificación conjuntas e individuales: documentales y otras	ST las suyas y las conjuntas Todas las entidades las suyas	2 semanas
(3) Recogida de información	ST las suyas y las conjuntas Todas las entidades las suyas	
(4) Análisis y procesamiento de la información	ST las suyas y las conjuntas Todas las entidades las suyas	
(5) Procesamiento de la información analizada y redacción del informe	ST realiza borrador Todas las entidades lo revisan y realizan aportes ST documenta y distribuye versión final.	2 semanas
(6) Definición de acciones de mejora (a incluir en el siguiente POA)	ST realiza borrador Todas las entidades lo revisan y realizan aportes (reunión equipo de innovación) ST documenta y distribuye versión final	1 semana
(7) *Feedback* a los participantes	Conjunta y/o individual, según lo definido en (1)	Según se definan actividades.
(8) Publicación y difusión	Conjunta y/o individual, según lo definido en (1)	Según se definan actividades.

3. Objetivos y alcance de la revisión:

Se describirán los principales objetivos que pueden buscar los ejercicios de revisión, y la necesidad de definirlos para cada ejercicio concreto. Para ello se pueden tomar como referencia los definidos en relación a la existencia del propio mecanismo:

- Establecer un espacio de trabajo conjunto entre los actores involucrados de forma directa e indirecta, que favorezca la apropiación, articulación y participación.
- Identificar problemas de articulación entre las entidades para la implementación de la Estrategia.

- Hacer seguimiento de los avances en la implementación del cumplimiento de objetivos, líneas y acciones, su eficacia, pertinencia y sostenibilidad.
- Revisar si las lógicas que se establecen entre unas líneas y otras funcionan adecuadamente y se apoyan mutuamente.
- Establecer medidas para corregir las posibles desviaciones: modificar, eliminar o incluir.
- Tener un resultado objetivo de la gestión de las entidades como líderes de la política pública de transparencia, que alimente la rendición de cuentas tanto interna como externa.

En relación al alcance, se pueden definir alcances concretos en cada ejercicio, si por algún motivo (tiempo, recursos, interés, etc.) se decide no realizar un seguimiento total al POA, y reducirlo a: entidades concretas, aspectos concretos (apropiación y articulación de las entidades, una línea estratégica o acción concreta, proyectos abordados en el espacio de innovación, etc.) o visiones concretas (las de las entidades líderes, las de los sujetos obligados que han recibido capacitación, la percepción de la ciudadanía, etc.), avances en sectores o tipos de sujetos obligados, avances en ciudadanía, etc.

4. Preguntas a las que quiere responder la revisión, criterios posibles e indicadores

Para definir las preguntas, criterios e indicadores posibles de los ejercicios de revisión se pueden tomar como referencia:

i) los objetivos descritos para el propio ejercicio de revisión;
ii) los objetivos, líneas y acciones de la estrategia;
iii) los objetivos, líneas y acciones del POA que se revisa;
iv) los principios y cuestiones de contexto de la estrategia;
v) otros que se identifiquen pertinentes en cada caso.

Será importante analizar la posibilidad real de recoger información al respecto (cuantitativa, cualitativa, de percepción, documental, interna, externa, etc.).

A continuación se incluyen algunos ejemplos:

Líneas Estratégicas (POA)

Pregunta de revisión: ¿Qué resultados se están obteniendo con las acciones desarrolladas en la LE 1.4. para empoderar a la ciudadanía?		
CRITERIO	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN
Las entidades pueden incorporar información cualitativa de conversaciones, correspondencia o seguimientos que realizan a las entidades con las que se establecen		

compromisos y alianzas.

Acciones (POA)

Pregunta para la revisión: ¿En qué medida se han implementado las actividades prioritarias comprometidas en los POA?		
CRITERIO	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN
GRADO IMPLEMENTACIÓN	Alto (+ 60%) Medio (40-60%) Bajo (-40%)	Informe de Seguimiento del POA
Pregunta para la revisión: ¿Qué grado de eficacia se ha conseguido con la incorporación de aliados a la estrategia?		
CRITERIO	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN
POTENCIAL DE LA ENTIDAD	nº de entidades a contactar	Registro del acuerdo entre entidades líderes POA
ACTIVIDAD DE LA ENTIDAD	nº de contactos establecidos	Registros e informes internos de la entidad
EFICACIA	nº de acuerdos en marcha/nº de contactos establecidos	Registros e informes internos de la entidad

5. Identificación de actores y fuentes de información documental y otras, internas y externas

La información que se recoja puede cumplir al menos dos funciones: dar contexto al ejercicio, dar respuesta a las preguntas, y contrastar los resultados que se obtengan.

Actores

Los principales informantes de los ejercicios de revisión serán las entidades. Además de la información que provenga de los registros de información (actividades realizadas, evaluación de las actividades, cumplimiento del POA, etc.), también será útil recoger información cualitativa, mediante entrevistas o cuestionarios, que recoja su percepción sobre problemas, oportunidades y propuestas concretas sobre cambios y evoluciones necesarias para la estrategia.

Además de la información que faciliten las propias entidades, cuando sea pertinente y posible, se buscará incluir la participación de otros actores en los ejercicios de revisión: personas expertas y de la academia, ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil, empresas y gremios, entidades aliadas, etc. para recoger información sobre su experiencia, percepción y conocimiento de la realidad, en relación a los temas que se revisan y las preguntas a las que se quiere responder.

Podrá ser obtenida por actividades específicamente programadas para el ejercicio de revisión (entrevistas, reuniones, grupos de discusión, conversaciones informales, etc.) o hecha pública por estos o por otros (discursos públicos, conferencias, charlas, etc.)

A medida que avance la implementación de la estrategia, se buscará la forma de incorporar específicamente información sobre la visión y resultados en los territorios.

Fuentes documentales

Se podrán tomar como insumos tanto la información que se obtenga de procesos y herramientas diseñadas para alimentar el proceso de revisión, como otros externos: sistemas de información de la gestión de entidades públicas, informes de ONG y organismos internacionales, redes de transparencia, noticias, estudios, encuestas, artículos, investigaciones, etc.

Algunas posibles se citan a continuación como referencia:

Informes específicos de transparencia y DAIP

- Informes y documentos elaborados por e Colombia para en el marco de su participación en la RTA
- Informe del Relator Especial de la OEA sobre la libertad de expresión
- Seguimiento CONPES 167
- Seguimiento Plan AGA
- Informes de otras entidades que hagan seguimiento y/o supervisen temas de cumplimiento relacionados con la Ley 1712
- Informes publicados por las iniciativas multiactor de Colombia.
- Informes de organizaciones de la sociedad civil (ej. Transparencia por Colombia)
- Informes sobre la transparencia de las empresas
- Publicaciones académicas
- Informes del Ministerio Público sobre sentencias, solicitudes de supervigilancia, solicitudes de información con identidad reservada, resultados de cumplimiento de los sujetos obligados, etc.

Informes de situación de Derechos Humanos

- Informe del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos sobre la situación de Derechos Humanos en Colombia.
- Informe sobre la Situación de los Derechos Humanos en Colombia de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos.
- Examen Periódico Universal (EPU)
- Seguimiento y evaluación del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país".
- Seguimiento Estrategia Nacional de Derechos Humanos 2014-2034
- Recomendaciones publicadas por la OCDE para Colombia.

Informes de Gestión

- Formulario Único de Registro de Aportes de Gestión - FURAG
- Índice de Gobierno Abierto - IGA
- Otros

Otros

- Encuesta de cultura política - DANE
- Encuesta sobre ambiente y desempeño institucional – DANE
- Otras

6. Métodos de recogida de información

Según se considere pertinente y posible se podrán realizar actividades como las siguientes para recoger información:

- Investigación online
- Consulta documental
- Entrevistas telefónicas y/o presenciales
- Encuestas online
- Grupos de discusión
- Otros

7. Análisis individual y conjunto de la información, y de resultados

Teniendo en cuenta la información recogida y los criterios definidos para el ejercicio, cada entidad analizará su desempeño y procesará los resultados en un informe para alimentar el documento común.

La Oficina Técnica de la Secretaría de Transparencia, como coordinadora operativa del ejercicio de revisión, realizará el análisis transversal y elaborará un documento borrador con el contenido que se considere apropiado para dar muestra de que se responde a lo definido en el plan de trabajo.

Este contenido deberá resultar explicativo del ejercicio que se ha realizado, incluyendo los objetivos y el alcance definido, la metodología y los actores consultados. Los resultados deben orientarse a identificar tanto los éxitos como las oportunidades de mejora, y permitir definir acciones de mejora de la estrategia que se deben reflejar en los siguientes planes operativos, así como medidas a tomar de forma individual por las entidades.

Para la elaboración del documento borrador la Oficina Técnica realizará a las entidades las consultas que necesite, y lo compartirá para su revisión y aportes.

Se recomienda que se realice un Taller de Trabajo para revisar el documento y realizar aportes que lo alimenten de forma constructiva y que aporte valor a las entidades. Para ello la Oficina Técnica propondrá la metodología y actividades que resulten pertinentes.

Con los insumos de ese taller, y otros que las entidades compartan con la Oficina Técnica, esta elaborará la versión final del documento de revisión.

8. Definición de acciones de mejora

Se recomienda que se realice un Taller de Trabajo para analizar los resultados de las revisiones y definir las acciones de mejora que se incorporarán en el siguiente POA. Si fuera preciso, se realizarán también ajustes en la Estrategia.

Este taller podría coincidir con el de revisión del borrador del informe (7), o bien con otro que se realice para la elaboración del POA del siguiente ejercicio. Para ello la Oficina Técnica propondrá la metodología y actividades que resulten pertinentes.

9. Calendario y acciones para dar *feedback* a los participantes

En el caso de que se haya invitado a participar a otros actores en el proceso de revisión, se programarán acciones de *feedback*, que les permitan conocer qué resultado ha tenido su participación.

10. Publicación, comunicación y difusión

Los informes de revisión (seguimientos anuales y evaluación final) serán públicos. Las entidades definirán dónde se publica (ej. sitio *web* de Presidencia del Gobierno, sitio *web* del Ministerio Público y de las entidades líderes, otros sitios *web*), qué formatos se desarrollan para la difusión de los principales resultados (ej. 15 logros en el fortalecimiento de la cultura de transparencia, piezas de comunicación, espacios de rendición de cuentas de las entidades líderes y el Ministerio Público, etc.).

Se podrá tomar como referencia lo definido en la LE 3.3., orientada a acciones de difusión y comunicación que dinamicen la estrategia de capacitación, faciliten la apropiación y la consecución de cambios estructurales en la cultura de transparencia.

La presentación de los informes coincidirá cada año con una fecha relevante y relacionada con el tema de transparencia que aumente el efecto de las acciones de comunicación. Por ejemplo, podrían ser: el día del derecho a saber, el día de los DDHH, la fecha de entrega del Informe el Congreso u otra que se considere apropiada.

Con el fin de resultar un insumo para la comunidad internacional en la difusión y promoción de la implementación de Leyes de Transparencia y empoderamiento de la ciudadanía mediante la promoción del ejercicio del DAIP, se definirán también posibles eventos nacionales, regionales e internacionales:

- RTA
- Open Government Partnership
- Alianza Regional
- Conferencia Internacional de Datos Abiertos (bianual)

Recursos necesarios para las actividades de seguimiento, evaluación y actualización

Con el fin de que todo lo definido pueda llevarse a su fin se asignará presupuesto y recursos suficientes como parte de la planeación económica que desarrollen las entidades para la implementación de las POA.

Anexo 1: Sobre la capacidad de las entidades para liderar alianzas: resultado de la consulta realizada

Incluida en el documento 2016-10-28 - ANEXO 1 CONSULTA_A_ENTIDADES_ALIANZAS.xlsx

Anexo 2: Sobre el alcance del mandato de las entidades respecto a sujetos obligados y ciudadanía: resultados de la consulta

Incluida en el documento 2016-10-28 - ANEXO 2 CONSULTA_A_ENTIDADES_ALCANCE_MANDATO.xlsx

Anexo 3: Calendario

Incluida en el documento 2016-10-28 - ANEXO 3 CALENDARIO_ESTRATEGIA_CAPACITACION.xlsx

Anexo 4: Formato de elaboración de Planes Operativos Anuales (POA)

Incluida en el documento 2016-10-28 - ANEXO 4 FORMATO_POA_ESTRATEGIA_CAPACITACION.xlsx