



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

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

**FORMACIÓN DE FACILITADORES PARA REPLICAR LAS RUTAS DE
INTEGRIDAD.**

Este documento describe y analiza el proceso de formación de facilitadores para la implementación de las Rutas de Integridad en distintas entidades públicas. En este proceso participaron servidores públicos de la Secretaria de Transparencia, Función Pública, ESAP, SENA, Secretaria de Educación del Distrito, Universidad Distrital y entidades territoriales; con el propósito de replicar esta experiencia pedagógica en sus entidades y, en el caso de la ESAP formar a funcionarios públicos en el marco de sus programas de capacitación.

AUTOR: DIS-Dopp

FECHA: Noviembre 2017

Cláusula *ad cautelam*, aclaración y exoneración

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

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. PRESENTACIÓN | 4 |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN | 6 |
| 2.1. Definición y descripción de la metodología y contenido (*) | 6 |
| 2.2. Proceso de selección de participantes | 7 |
| 2.3. Organización y desarrollo de los talleres | 7 |
| 3. LECCIONES APRENDIDAS | 15 |
| 3.1. FODA | 15 |
| 3.2. Aprendizajes | 17 |
| 3.3. Dificultades | 20 |
| 4. RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO | 22 |
| 5. BIBLIOGRAFÍA | 23 |

I. PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

El presente documento, y sus correspondientes anexos, analizan y describen el proceso de formación de facilitadores, distribuidos en tres grupos según su nivel y experiencia en pedagogía y capacitación de adultos, universitarios y comunidad educativa.

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

- ✓ Descripción breve del proceso de organización de los grupos y desarrollo de los talleres. Se
- ✓ Lecciones aprendidas y dificultades identificadas durante el proceso de formación.
- ✓ Recomendaciones para el futuro proyecto de formación de facilitadores y facilitadoras de las Rutas de Integridad.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.

Para describir el proceso de formación de facilitadoras y facilitadores de las Rutas de Integridad hay que identificar tres momentos principales: a) la definición y descripción de cada grupo y el diseño de la metodología y contenido adaptado a cada uno; b) la selección de las personas participantes; y c) la organización y desarrollo de los talleres.

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

Junto con la Secretaría de Transparencia y Proyecto ACTUE Colombia se definió el criterio de “conocimientos y experiencia previa en capacitación de adultos, comunidad universitaria o comunidad educativa, en función de la entidad a la que pertenezca”. Ante este criterio se decidió formar 3 grupos, cuyo contenido y objetivo serían diferentes:

- ✓ **Grupo ST-FUNCIÓN PÚBLICA-EETT.** Se definió un grupo con participantes de las siguientes entidades y con los siguientes cupos: Secretaría de Transparencia (5 personas), Departamento Administrativo Función Pública (5); Alcaldía de Cali (5), Secretaría de Educación del Quindío (5); Gobernación de Boyacá (1); SENA (5 personas y cubrieron 2); Gobernación del Valle del Cauca (5 y no asistieron sin dar explicación) y Contraloría de Armenia (1). Posteriormente se invitó a la Alcaldía de Bogotá (5).

El objetivo era doble: (i) Transitar las Rutas de Integridad de servidoras y servidores públicos; y (ii) entrenar habilidades, técnicas y actitudes del rol de facilitador para las Rutas.

Grupo docentes de la SED. Se formó un grupo de docentes procedentes de diversas instituciones educativas de Bogotá. El objetivo era transitar las Rutas de Integridad de la comunidad educativa de 9 a 11 grado. Además, se le pidió una evaluación de las Rutas debido a su amplia experiencia en la formación educativa.

Además, con este grupo también entrenar habilidades, técnicas y actitudes del rol de facilitador para las Rutas.

- ✓ **Grupo ESAP-SENA.** En principio se estableció que habría 30 cupos para formadores y formadoras del SENA que estaban en Bogotá, y para formadores y formadoras de territorios donde tiene presencia la ESAP. Por diversas razones, que detallaremos posteriormente, la ESAP y SENA anunciaron que enviarían a pocas personas, por lo que la Secretaría de Transparencia extendió la convocatoria a la Universidad Distrital. El objetivo era transitar las Rutas de Integridad del colectivo de servidores públicos y de la comunidad universitaria.

Debido a esta diferenciación, el presente documento analizará todos y cada uno de los apartados para cada grupo de forma independiente.

2.2. Proceso de selección de participantes.

La convocatoria para el primer grupo fue sencilla y todo un éxito. Hubo más dificultades para los docentes y especialmente para el Grupo de ESAP-SENA. A continuación se detallan los principales hitos para cada grupo:

- ✓ **Grupo ST-FUNCIÓN PÚBLICA-EETT.** La Secretaría de Transparencia contactó con las entidades participantes e invitadas, en donde únicamente la Gobernación Valle del Cauca y la Secretaría de Educación de Barranquilla se abstuvieron de participar en los talleres. Se desconocen las causas de su inasistencia. DIS-Dopp participó en conversatorios vía Skype para explicar el programa en las siguientes entidades: SED Quindío (06/02/17), SED Barranquilla (07/02/17), Función Pública (15/02/17), Alcaldía de Cali (24/03/17), Gobernación Valle del Cauca (24/03/17) y Gobernación de Boyacá (24/03/17).

Cabe destacar que la Alcaldía de Cali que empezó el primer taller con 5 personas, solicitó a la Secretaría de Transparencia incorporar a una nueva persona, y así se hizo.

- ✓ **Grupo docentes de la SED.** La Secretaría de Transparencia lideró el proceso de selección de los participantes y contactó con el equipo líder de la Secretaría de Educación. En el siguiente apartado se detallará los hitos de la convocatoria de cada taller.
- ✓ **Grupo ESAP-SENA.** La Secretaría de Transparencia, Proyecto ACTUE Colombia y DIS-Dopp se reunieron con la ESAP (23/03/17) para explicar el programa, la metodología y los objetivos. Ambas entidades se comprometieron a enviar formadores para replicar el ejercicio en sus entidades o en sus procesos de capacitación con grupos externos a las mismas. La ESAP manifestó su interés de enviar a los talleres a personas de los territorios. En el siguiente apartado se describirá las dificultades encontradas y las soluciones aportadas por la Secretaría de Transparencia. En definitiva, el contacto y el liderazgo del proceso de selección, así como la búsqueda de otras entidades para tener el máximo de participantes estipulado, correspondió a la Secretaría.

2.3. Organización y desarrollo de los talleres.

En el grupo de **ST-FUNCIÓN PÚBLICA-EETT**, se destaca lo siguiente:

- 24-25/05/17. **Taller I.** Asistieron finalmente 27 personas, faltando personas de la Gobernación del Valle del Cauca. La Alcaldía de Cali solicitó asesoramiento para la celebración de un acto con 150 funcionarios de la entidad para sensibilizarlos sobre aquellos comportamientos, aparentemente insignificantes, que son actos que atentan contra la transparencia o que se pueden reconocerse como actos

de corrupción, y desmitificar que corrupción es sólo un acto de apropiación de dinero. Se les ofreció una explicación presencial y por correo electrónico se compartió información relacionada con el enunciado, desarrollo y conclusiones de dos ejercicios de DIS-Dopp: “El problema del aparcamiento” y “El Puente”. En la definición de los planes de acción, se solicitó a la Secretaría de Transparencia enviar un correo electrónico a los superiores para fomentar y facilitar su implementación ya que tienen una alta carga de trabajo.

A pesar de pertenecer a entidades diferentes, el nivel de complicidad, confianza e implicación fue absoluto, creando un excepcional ambiente de trabajo y sinergias entre las instituciones presentes.

Casi todos los aspectos valorados en la evaluación de las condiciones de la experiencia y satisfacción del taller rozan la perfección (3,9 sobre 4 y 4 para facilitadores y facilitadoras). Las principales recomendaciones de mejora fueron: “Eliminar el uso de todos y todas, funcionarios y funcionarias, etc. La RAE ya propuso eliminarlo y desgastó un poco”; “La hora de inicio del taller de la mañana no conviene a las 7 am”; “El número de horas diarias del proceso formativo me parece un poco pesado. En la jornada de la tarde, a lo mejor por eso del almuerzo, la sesión se tornó algo densa, pero a modo de conclusión me gustó mucho el espacio, fue de mucho aprendizaje”.

- 12-13/07/17. Taller 2. El éxito del taller se muestra en que solo se ausentó una persona por enfermedad y la Alcaldía de Cali solicitó aumentar el cupo a una persona más, como ya se había mencionado. Los propios participantes de forma espontánea y según la temática que se estaba hablando, compartieron diversos instrumentos para reflexionar sobre nuestro papel en la construcción del país. Se analizó un artículo de la Revista de Avianca y el artículo de la Revista Semana de ¿Cuándo perdió la ética Colombia?, además del vídeo “No hacer trampa de un colombo-japones”, que fue altamente valorado por el grupo.

Cabe mencionar que para este taller bajaron las valoraciones de la evaluación de las condiciones de la experiencia y la satisfacción salvo en los materiales de las actividades de las Rutas; aunque facilitadores y actividades siguen estando muy bien calificada. La Contraloría de Armenia solicitó que se compartiera la descripción y el desarrollo de las sesiones para fortalecer la incorporación y apropiación de algunos elementos del quehacer como facilitadores. Esta información solicitada se envió a la persona interesada por correo electrónico.

- 23-24/08/17. Taller 3. Una evidencia muy dicente sobre la complicidad del grupo se observa en el hecho de que las participantes provenientes de Cali llevaron manjar blanco para cada participante, y en que algunas entidades acordaron conversar para trabajar juntas los temas de las Rutas. El taller finalizó con una realimentación grupal e individual mientras se entregaban manillas de la Secretaría de Transparencia, lo que lo convirtió en un final impactante, emocional y de compañerismo.

La evaluación de las condiciones de la experiencia y satisfacción del taller alcanza su máxima puntuación en todo el proceso (4 en facilitadores y facilitadora y contenido de la metodología, y 3,9 en las actividades de las Rutas). En la valoración cualitativa se destacaron dos palabras: ¡Gracias! y ¡Excelente!.

En el grupo de **DOCENTES DE LA SED**, se destaca lo siguiente:

➤ 4-5/06/17. Taller I. Para la organización de los talleres tuvieron lugar los siguientes hitos:

a) El 30/05, la ST envía el siguiente correo: *“Como te comentó Raúl la semana pasada, los docentes de la Secretaría de Educación llevan más de dos semanas en una jornada de paro laboral, que al día de hoy no parece tener una pronta solución. Esto puede afectar la realización del taller que tenemos programado para lunes y martes de la próxima semana. Esta situación se complejiza si recordamos que dentro de los docentes que van a ser parte del proceso están involucrados algunas personas con asignaciones sindicales. Nosotros no sabemos si es necesario aplazar los talleres por esta razón, por lo cual les pedimos consultar con el equipo líder de la SED, con el objetivo de explorar la posibilidad de hacer el taller en la fecha estipulada (que sería lo ideal para todos) o si es necesario re acomodar el calendario”.*

b) De forma inmediata, desde DIS-Dopp se envía el siguiente correo electrónico a los representantes del equipo líder de la SED: *“¿Cómo han estado? Me pongo en contacto con ustedes como representantes del Equipo Líder para solucionar la siguiente duda: “Somos conscientes que los docentes de la Secretaría de Educación llevan más de dos semanas en una jornada de paro laboral, que al día de hoy no parece tener una pronta solución. Esto puede afectar la realización del taller que tenemos programado para lunes y martes de la próxima semana (5 y 6 de junio). Esta situación se complejiza si recordamos que dentro de los docentes que van a ser parte del proceso están involucrados algunas personas con asignaciones sindicales. Desde la Secretaría de Transparencia y DIS-Dopp no sabemos si es necesario aplazar los talleres por esta razón para lo que sería necesario establecer una reunión para fijar nuevas fechas de los talleres o se puede mantener la posibilidad de hacer el taller en la fecha estipulada. Agradeciendo su información y colaboración, quedamos pendiente de su respuesta y a su disposición para cualquier duda o comentario.”*

c) Se envía correo electrónico a los participantes inscritos y se contacta telefónicamente con los siguientes resultados: 8 personas confirman su asistencia (más 2 personas que están dispuestas a ir si así se decide, pues dependen de lo que digan los demás); 5 personas no contestan; 2 personas van siempre y cuando se levanten las negociaciones antes del lunes, dado que hacen parte de las mesas de negociación; una persona no asistiría dada la situación actual por solidaridad; y otra no contesta la llamada de confirmación dado que el número telefónico está equivocado.

d) La Secretaría de Transparencia, Proyecto ACTUE Colombia y la SED dan el visto bueno a la celebración del taller en la fecha señalada ya que moverlo tendría un efecto en las fechas ya establecidas y por lo tanto en los permisos futuros de

los y las docentes. Además, Deyanira de la SED comenta a DIS-Dopp que la agenda de los docentes está altamente ocupada con otras actividades además de los talleres de la Ruta de Integridad, así como la reposición de clases en vacaciones de diciembre que no se están impartiendo con el paro de ese momento, coincidiendo con la extrema dificultad de encontrar otras fechas alternativas. Además, indican que si hay personas que han mostrado su disponibilidad, se debe dar prioridad a las mismas.

e) Al primer día del taller asisten 16 personas, casi el 100% de los inscritos (19). Es un dato importante, que muestra el interés de los participantes y el éxito de las comunicaciones y motivaciones por parte tanto de la SED como de DIS-Dopp. El segundo día hubo manifestaciones por toda la ciudad, asistiendo 11 personas. Con ellas, y con el visto bueno de la Secretaría de Transparencia por medio de su representante Juan Raúl Escobar, se procedieron a ajustar los tiempos definidos para las actividades y así finalizar el taller a las 2 pm, para dar el tiempo a los docentes que querían asistir a las manifestaciones.

El aspecto de facilitadores y facilitadoras alcanzan la excelencia (4) y las actividades de las rutas 3,9. La valoración más baja, aunque con 3,5, es para horario y duración. Se valoran las Rutas como una interesante apuesta para trabajar con la comunidad educativa y con grandes campos de acción.

➤ 17-18/07/17. Taller 2. Con el objeto de aumentar el número de asistentes y mantener los que fueron al primer taller, se siguió el siguiente proceso de convocatoria:

a) DIS-Dopp lanza la convocatoria para el taller #2 en la mañana del lunes 10 de junio. Desde la SED nos piden que telefónicamente se refuerce la invitación a quienes no participaron en el primer taller y que inicialmente habían manifestado su interés. Se presentan dos nuevas candidaturas para ser contactadas por DIS-Dopp.

b) Algunos participantes solicitan a DIS-Dopp información sobre la forma para tramitar los permisos en los colegios, ya que no se encontraban en el listado de personas inscritas o a las que les concedían permiso para participar. Se traslada la solicitud a la SED y Deyanira, como representante del Equipo Líder, informa que para solventar la situación se está elaborando un comunicado de la Subsecretaría de Gestión Institucional.

c) La primera sesión comienza a las 8am con 6 personas. A las 9:30, en el receso para el refrigerio, el número había subido a 13 personas, menos personas de las que se esperaba. Adicionalmente varias de estas personas manifestaron que no tienen los permisos correspondientes y que por esa razón no podrían estar todo el tiempo de los talleres.

d) La Secretaría de Transparencia escribe a la representante del Equipo Líder de la SED con la convocatoria y le solicita saber si es posible fortalecerla con el propósito de contar con el grupo completo para el siguiente día. El primer día se

contabilizaron 12 asistentes, aunque varias de ellos fueron de forma intermitente, ya que no asistieron el segundo día. El 18/07 la SED responde mostrando evidencias del esfuerzo realizado para fortalecer la convocatoria con invitaciones personalizadas por diferentes direcciones.

e) El número de asistentes el segundo día fue de 12, aunque solo 9 repiten del primer día.

f) En general, los docentes tuvieron una dinámica de participación flexible, pues una porcentaje de ellos llegan tarde o argumentaban la necesidad de salir antes de la hora acordada. Inclusive, algunos de ellos, salían en determinado momento del taller y llegaban unas horas después.

En este segundo taller bajan las valoraciones de la evaluación de las condiciones de la experiencia y satisfacción del taller destacando especialmente el 3,2 de la duración y el horario y el 3,6 de las actividades de las Rutas (parada 3). Valoran positivamente los planes de acción colectivos aunque solicitan mayor tiempo en los talleres para su estructuración. Además valoran la creatividad de las Rutas y que permiten la reflexión.

➤ 30-31/08/17. Taller 3. Se sigue reforzando el proceso de convocatoria con los siguientes hitos:

a) Deyanira, en representación del Equipo Líder envía un correo (Comunicado 6) el lunes 31/07. Contenido: *“Estimada Docente: Sería un honor para el proyecto contar con su apoyo y colaboración, no obstante y en atención a su inquietud del presente correo, me permito precisar que: La postulación y participación en el Proyecto Rutas de integridad, es absolutamente voluntaria; y las jornadas de capacitación se dan durante la jornada laboral. En razón a lo anterior no existe ninguna contraprestación de tipo material o económico. Quedamos atentos a mantener su interés en el mismo”*. El mismo día envía por correo electrónico su renuncia Lucía (lucylammo@gmail.com).

b) El 01 de agosto, Deyanira compartió un correo del rector Rafael Cuervo Matallana: *“Deyanira, buenas tardes. Ya diligencé mi compromiso. A propósito: Los talleres han sido creativos, críticos, enriquecedores, amenos y de bastantes aprendizajes. Muchas gracias.”*

Para este taller se contó entonces con una asistencia de 15 personas, quienes fueron de manera repartida en el tiempo: unos de ellos fueron los dos días, algunos de ellos el primer día y el segundo no, y viceversa.

Todos los aspectos valorados en la evaluación de las condiciones de la experiencia y satisfacción del taller superan el 3,5 sobre 4, siendo el más alto 3,9 sobre los aspectos relacionados a los facilitadores y facilitadoras, así como lo competente a las actividades de las Rutas. A pesar de las dificultades en la convocatoria se destacan los siguientes comentarios: *“Una experiencia que deja huella, me voy con preguntas personales que debo responder repasando las*

rutas. Gracias por la acogida y la calidez. ¡Felicitaciones!”, “Expresé mis agradecimientos por los aprendizajes de los facilitadores, el proyecto y de los compañeros. De todos he aprendido mucho. Agradezco el buen trato y la acogida” y “Siempre ha primado la cordialidad y el buen trato, el respeto por la opinión del otro, lo que ha generado un grupo excelente con muy buenos resultados”.

En el grupo de **ESAP-SENA**, se destaca lo siguiente:

- 28-29/06/17. Taller 1. Para la organización de los talleres tuvieron lugar los siguientes hitos:
 - a) El 23 de marzo se sostuvo una reunión con SENA y ESAP para explicar el proyecto. Había 7 personas de la entidad: representante de la secretaria, representante de sistemas y representante de los instructores. Ellos confirmaron la participación de instructores que posteriormente no asistieron.
 - b) El 09/05/17, la Secretaría de Transparencia anunció que la ESAP, a pesar de tener el presupuesto aprobado por ello, no podría traer personas de los territorios debido a los contratistas no pueden hacer parte de los procesos de formación (Artículo 73 del Decreto Nacional 1227 de 2005). Aunque no se debe olvidar que la construcción de lo público nos corresponde a todos. Desde esa fecha, tanto la Secretaría como la ESAP buscaron otras alternativas. Finalmente, la ESAP se comprometió a enviar a 5 personas a los talleres, asistiendo 3: 2 de Bogotá y uno de Villavicencio.
 - c) El 15/05, la ESAP comenta que tienen que enviar la convocatoria con 10 días de antelación al inicio de los talleres, pero que desde la oficina jurídica se está intentando resolver el tema de traslados por lo que no aseguran tener los participantes para el primer el taller en la fecha propuesta por DIS-Dopp. Se envía entonces una nueva propuesta de calendario para los talleres: 8-9/06; 24-25/07; 4-5/09. Finalmente se aprueban las fechas de 28-29/06; 14-15/08 y 13-14/09.
 - d) El primer día la Secretaría de Transparencia nos anuncia que se esperan 14 personas del SENA, ESAP y Universidad Distrital. A las 8:45 am se inicia el taller con 3 personas. Finalmente asisten 7 personas (3 de la ESAP, 2 del SENA sin ser instructores y 2 de la Universidad Distrital).

Con esta asistencia, se decidió sustituir los planes de acción por trabajo en casa para el 2º taller, que consistió en transitar las rutas para: preparar una hora de presentación como mínimo para actuar como facilitadores, explicando el contenido de las paradas 2 y 3 de las Rutas. Adicionalmente, se les solicitó que hicieran *feedback* de la metodología pedagógica del contenido y de los recursos de cada una de las paradas.

Se dedicó el tiempo final a explicar la estructura y funcionamiento de la ESAP y SENA a solicitud de un participante de la Universidad Distrital. Se proyectó el

vídeo de los 60 años del SENA. Los participantes coinciden que es una entidad clave para divulgar y socializar las rutas, especialmente en estudiantes y universitarios. Lo mismo ocurre con la ESAP en relación con la ruta dirigida a los servidores públicos.

Todos los aspectos valorados en la evaluación de condiciones de la experiencia y satisfacción superan el 3,8 salvo “duración y horario” que tiene 3,6. El único comentario es “mejorar la convocatoria”.

- 14-15/08/17. Taller 2. Con el objeto de aumentar el número de asistentes y mantener los que fueron al primer taller se siguió el siguiente proceso de convocatoria:

a) La Secretaría de Transparencia convoca a 15 personas nuevas del SENA, Universidad Distrital, Contraloría del Meta y otras entidades. El primer día acuden 10 personas nuevas y 5 “repitentes” del primer taller. Además, falta una persona de ESAP y otra de Universidad Distrital que asistieron a dicho taller. Las actividades inician a las 7:45 y finalizan a las 4:00 pm. Esto debido a que se fueron varias personas, quedando solamente en la sala 5-6 personas, incluidos los facilitadores. Se observó en el grupo un alto conocimiento técnico e histórico de su entidad, aunque le faltó toma de conciencia de cuál era su campo de acción y centrarse en lo que ellos y ellas pueden modificar.. Durante el taller, los participantes solicitaron información sobre el Día de la Transparencia (18 de Agosto) y manifestaron su deseo participar, por lo que se solicitó a la Secretaría de Transparencia que los invitaran.

En este segundo taller bajan a 3,5 todos los aspectos valorados en la evaluación de las condiciones de la experiencia y satisfacción del taller salvo el 3,8 relacionado a las capacidades de los facilitadores.

- 13-14/09/17. Taller 3. Asiste una nueva persona de la Contraloría del Meta y dos de la Veeduría Distrital que ya conocían las Rutas y que colaboraron con la Secretaría de Transparencia en el diseño y la elaboración de las mismas para la ciudadanía. Por motivos personales, y por mutuo acuerdo, se llegó al consenso de finalizar las actividades a las 3:00pm. Es destacable el sentido del humor y la participación activa de los asistentes. Todos alabaron las Rutas y el programa, especialmente los que acudieron solamente al último taller.

Los aspectos valorados oscilan entre 3,7 relacionado a la duración y horario, y 4 otorgado tanto a las capacidades de los facilitadores y facilitadoras como a la satisfacción general. Las actividades de las Rutas obtienen un 3,9 y el resto de aspectos un 3,8. Algunos comentarios fueron: “Excelente: sobre las iniciativas estudiar posibilidad de continuar con el aprendizaje con grupos participantes, para construcción de material adaptado a otros grupos poblacionales (ejemplo: indígenas)”;

“¡Me ha encantado; Quizás un aspecto que podría mejorarse es el de especificar/concretar aún más las ideas y reflexiones clave durante la etapa de conclusión de cada actividad”. En general piden dar continuidad al proyecto.

Es importante destacar el rol activo de la Secretaria de Transparencia en el reclutamiento y selección de participantes de todas y cada una de las entidades que dispusieron personas para la formación de facilitadores y facilitadoras. Así mismo, estuvo presente en todos los talleres de cada uno de los grupos.

LECCIONES APRENDIDAS

En este apartado se describirán un FODA del proceso de formación, los principales aprendizajes y recomendaciones y las dificultades encontradas durante el mismo.

3.1. FODA.

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| <p>Estar en un proceso de construcción de país, las reflexiones y la toma de conciencia de nuestro rol como ciudadanía a través de las Rutas ayudarán a dicha construcción.</p> <p>La aplicación de la Ley 1712 de 2014 debe ir acompañado de la socialización de las Rutas.</p> <p>La ética, integridad y transparencia son valores de la vida, aunque aún más en el servicio público. La formación en los mismos debería contar con las Rutas como herramienta.</p> <p>Las Rutas de Integridad deben formar parte de iniciativas educativas como la Cátedra para la Paz. Esto reforzará el conocimiento de los y las docentes en su rol de facilitador.</p> <p>En otro proyecto de la Secretaría de Transparencia y de Proyecto ACTUE Colombia, la Corporación Región de Medellín ha elaborado un documento sobre cómo institucionalizar las Rutas en entidades educativas. Este documento se ha presentado al Ministerio de Educación y sería interesante socializarlo en la SED.</p> <p>Para los docentes de la SED es interesante incluir los temas de las Rutas en los distintos foros locales y distritales de educación, así como en las mesas de participación.</p> <p>Los contenidos de las Rutas están directamente relacionados con las habilidades del servicio público: trabajo en equipo, gestión de conflictos, atención al cliente, etc. Las Rutas podrían formar parte del contenido de las capacitaciones en estas habilidades.</p> <p>Entidades como la ESAP y SENA, con experiencia en capacitación, son ideales para liderar la formación de facilitadores y facilitadoras.</p> | <p>La falta de interés y las tensiones que generan hablar de temas de integridad y transparencia en las entidades públicas, y en especial en los niveles directivos y políticos.</p> <p>La falta de tiempo y de apoyo institucional para dedicar tiempo y espacios a la transición de las Rutas y a la implementación de los planes de acción.</p> <p>La falta de continuidad del proyecto piloto puede desmotivar a los participantes y transmitir un mensaje de que no es tema prioritario. La Secretaría de Transparencia debe continuar con el trabajo de socialización y divulgación de las Rutas.</p> <p>El pesimismo y la persistencia de expectativas que manifiestan un deseo de producir cambios a corto plazo puede generar desmotivación.</p> <p>Las dificultades presupuestales para unir en un mismo grupo a personas de entidades de diferentes territorios.</p> <p>Los riesgos y posibles casos de corrupción cercanos al ámbito de acción de los participantes, afectan de manera negativa el ánimo y el impacto de sus acciones, pues se observa en el contexto en el que ellos operan apatía y resistencia en los públicos con los que se quiere trabajar. Por ejemplo, un aspecto al que hicieron referencia los docentes fue el “bullying” de sus propios compañeros en los momentos en los cuales fueron convocados para los ejercicios de sensibilización y capacitación.</p> <p>Existen dificultades de conectividad en algunas instituciones educativas, especialmente en territorios.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>La participación de diferentes entidades en un mismo grupo de trabajo facilita la sinergia, el aprendizaje y el trabajo entre ellos.</p> <p>En cuanto a la ruta de estudiantes y comunidad educativa, en particular, dar mayor cobertura iniciando desde preescolar y hasta grado once. Adicionalmente, adaptar y producir nuevos contenidos para los demás miembros de la comunidad educativa (docentes, padres de familia, personal administrativo de las instituciones educativas, entre otros).</p> <p>En la recolección de las evidencias de implementación de los planes de acción, se identificaron nuevos contenidos, técnicas para el trabajo grupal y actividades diseñadas y/o recopiladas por los participantes, los cuales pueden ser valorados y eventualmente incorporados como recursos para el desarrollo de nuevos ejercicios de implementación de las rutas. Se propuso también el diseño de juegos tipo monopolio con los contenidos de las rutas.</p> | |
| <p>FORTALEZAS</p> | <p>DEBILIDADES</p> |
| <p>El contenido de las Rutas y la formación en habilidades de facilitadores y facilitadoras es motivador ya que tiene aplicación en la vida laboral y personal.</p> <p>La metodología y las herramientas pedagógicas no exigen un alto conocimiento y experiencia en el rol de facilitador.</p> <p>A los participantes les motiva poder ejercer el rol de facilitador de las Rutas.</p> <p>Se dispone de una metodología de trabajo para hablar de estos temas con la familia, servidores públicos y con entidades educativas.</p> <p>Se obtienen herramientas para fortalecer comportamientos éticos de los servidores; fortalecer conceptos y metodología frente a la puesta en práctica de acciones contra la corrupción; y aprender experiencias frente al tema de integridad.</p> <p>Se facilita la reflexión y toma de conciencia de los conocimientos, habilidades y actitudes de los</p> | <p>Durante el proceso, persistieron como principales limitantes para la implementación de los planes de acción la falta de tiempo, las dificultades para reunirse como equipos, y la falta de apoyo de los mandos superiores en el desarrollo del trabajo. No obstante, hubo excepciones en las cuales tanto el compromiso de los participantes como el apoyo de los jefes, permitieron el óptimo desarrollo de las actividades planeadas.</p> <p>El proceso de transitar las Rutas es excesivamente largo, lo que produce desconexión y desmotivación.</p> <p>Los talleres de formación son largos y no deben únicamente consistir solo en transitar las Rutas, sino también centrarse en la formación de habilidades para el rol de facilitador y en el cómo gestionar las actividades de la caja de herramientas.</p> <p>La complejidad conceptual de algunos términos y repetición de reflexiones durante las Rutas.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>participantes, de forma que éstos pueden ofertar un mejor servicio público y mejorar la calidad del servicio.</p> <p>El transitar las rutas fortaleció la interiorización personal de los participantes, en primera instancia, y se valoró este ejercicio como necesario para luego multiplicar el mensaje con sus grupos familiares y en el trabajo.</p> <p>Se valoraron y utilizaron los contenidos de las rutas, tanto en los momentos de los talleres, como en los momento de preparación y desarrollo de las actividades de los planes de acción.</p> <p>La presencia de la Secretaría de Transparencia en los talleres da una mayor credibilidad al proceso de implementación.</p> | <p>Se facilita la transferencia de información y conocimiento a otras instancias, aunque se considera que si las instancias superiores no “viven” la experiencia no le dan el valor adecuado dentro de la entidad.</p> <p>Igual que generan reflexión, son conceptos abstractos y heterogéneos, lo que dificulta e imposibilita llegar a una conclusión cerrada, reforzado con el hecho además de que no es el propósito de las Rutas. Algunos participantes sugieren la posibilidad de que en las Rutas se pueda llegar a alguna verdad o conclusión más definitiva, por ejemplo en cuanto a la definición de los términos “Integridad”, “Transparencia” y “Sentido de lo Público”.</p> <p>La falta de reconocimiento acerca de las formas como la cultura influencia la política pública, y viceversa, impide la comprensión de las rutas como un instrumento a partir del cual se pueden cerrar las brechas y se puede avanzar hacia la institucionalización de prácticas sociales legales y legítimas.</p> <p>La oportunidad de institucionalización de las rutas en las instituciones educativas se ve limitada por el insuficiente interés de los rectores por el desarrollo de este tipo de procesos.</p> |
|---|--|

3.2. Aprendizajes.

Los aprendizajes se dividirán en dos grandes bloques. Por un lado, las principales conclusiones extraídas por los participantes en las actividades de las Rutas con respecto a la temática analizada, y por otro lado, los aprendizajes que DIS-Dopp extrae del proceso de formación de facilitadores y facilitadoras.

3.2.1. Principales conclusiones de las actividades de las Rutas.

- ✓ Las y los servidores estamos para servir a la ciudadanía y debemos mostrar nuestro compromiso con ellos.
- ✓ La responsabilidad del ciudadano de lo público es igual para un servidor público que para la ciudadanía. En la gestión de lo público el mayor responsable es el servidor.
- ✓ El servidor público tiene baja confianza en que puedan cambiar las cosas debido a su percepción sobre la existencia de un débil marco normativo, y el hecho de que la denuncia no tiene efecto. Hace falta autoridad, y credibilidad.

- ✓ La Ley 1712 de 2014 no es suficiente aunque sí un primer paso importante. No sólo es publicarlo por internet, hay que usar otros medios según el público objetivo, adaptarlo a un lenguaje sencillo y entendible para la ciudadanía y explicarlo personalmente si existen preguntas o reclamaciones.
- ✓ Hay desinterés de la ciudadanía por denunciar: falta cultura de participación y no se cree ni se entiende. Hay herramientas pero son desconocidas. Se debe controlar no lo el resultado sino la gestión del proceso.
- ✓ Para hablar de integridad, transparencia y ética hay que tener muy en cuenta el contexto del territorio. Por ejemplo: denunciar la corrupción te puede costar la vida, literalmente.
- ✓ La legalidad y la cultura de la calle deben estar relacionadas ya que se dirigen a los mismos sujetos. La legalidad debe entender y comprender la realidad, buscar mecanismos para tenerlos en cuenta y no estar divorciadas.
- ✓ En la toma de decisiones influyen los valores y el compromiso con el servicio público. Lo primero siempre debe ser la humanización aunque “crear una excepción puede hacer que se caiga todo el andamiaje de transparencia e integridad”.
- ✓ La situación actual es que la ciudadanía está ciega ante la corrupción y la justicia garantiza la estabilidad y debe estar apoyada por el control social.
- ✓ Hay que capacitar a la ciudadanía para que tome decisiones más sabias y aumente su participación y de forma más efectiva.
- ✓ Se valoraron como actitudes y aptitudes necesarias en el perfil de los facilitadores las siguientes: Objetividad, inteligencia, recursividad, claridad, actividad, sensibilidad, escucha, respeto, compromiso, práctica, optimismo, perseverancia, tranquilidad, conciliación, consistencia, conveniencia, resiliencia, adaptación, alegría, confianza, colaboración, responsabilidad, creatividad, trabajo en equipo, puntualidad, propósito, esfuerzo, ética, transparencia, liderazgo, comunicación, asertividad, estrategia, dinamización, justicia, mediación, innovación, elocuencia, diligencia, lealtad, entusiasmo, preparación (de temas y materiales), planeación, actitud crítica, delegación, coherencia, disposición, proposición, apertura al cambio, honestidad, gestión, promoción, proactividad, concreción, seguridad, disfrute, motivación, ternura, entre otros.
- ✓ Las creencias predominantes sobre la integridad, la transparencia y el sentido de lo público pueden ser cambiadas por nuevas creencias, que se acompañen a su vez de nuevos acuerdos y prácticas para convivir como sociedad y construir un país en paz. Las rutas están diseñadas para explorar dichas creencias a partir del abordaje de las temáticas desde una perspectiva más cercana e individual, hasta una más lejana y de carácter societal.

3.2.2. Aprendizajes del programa de facilitadores y facilitadoras.

- ✓ Las Rutas son una herramienta más. Un cambio cultural no se hace a corto plazo, se requiere paciencia, mucho tiempo, que a lo mejor no se ve a simple vista, pero sí hay que pensar en lo que se deja a las siguientes generaciones. Vale la pena que la semilla sea sembrada desde ya.
- ✓ Los vídeos y las actividades de transformación mostraron ser funcionales pues se generaron profundas reflexiones. Los participantes se involucraron y se

- comprometieron con los ejercicios que se propusieron (“El estado también soy yo”, “Teatro foro” o el debate de “Tingo y tango”, por ejemplo).
- ✓ Las cápsulas, aunque complejas técnicamente, son de utilidad para el rol del facilitador con el objetivo de preparar los talleres y contextualizar los conceptos.
 - ✓ El discurso del rol de facilitador debe ser adaptado al contexto de la población objetivo: territorios, indígentas, etc.
 - ✓ El alto interés y compromiso de los participantes de asumir el rol de facilitadores en sus entidades en particular y en el sector público en general.
 - ✓ La actividad “Dilemas éticos” se valoró como la más efectiva a partir de la experiencia. Es emocional, reflexiva y las personas son totalmente sinceras sobre qué harían y eso aporta aprendizaje. Además, facilita que las personas compartan experiencias reales que han vivido y eso refuerza aún más la empatía entre ellos, el aprendizaje y la conexión del grupo.
 - ✓ La combinación entre el tránsito de las Rutas y el aprendizaje de habilidades de facilitación (manejo de grupos, motivación de grupos, comunicación, gestión de conflictos, etc.) motiva a los participantes ya que le ven utilidad tanto para el programa, como para su vida personal y profesional.
 - ✓ Dicha combinación debe estar adaptada al conocimiento y experiencia de los participantes; y también considerar el público objetivo al que éstos van a dirigir la capacitación: adultos vs niños, por ejemplo.
 - ✓ La duración de los talleres se debe adaptar a los contenidos y a la guía pedagógica de los talleres. Si solo se van a transitar las Rutas, los talleres deben tener una menor duración. Si los talleres incluyen formación en habilidades del rol de facilitador, los talleres deben ser amplios para desarrollar dichas habilidades: comunicación, gestión del grupo, motivación, etc.
 - ✓ Es fundamental asistir a los tres talleres del programa con el objeto de entender desde el principio el contexto, la metodología y la trazabilidad de las Rutas.
 - ✓ La adaptación de los contenidos de las Rutas a la realidad de los cargos de las personas participantes puede aumentar su nivel de aprehensión y apropiación.
 - ✓ La oportunidad para lanzar mensajes de positivismo, trabajar los talleres con alegría y sentido del humor, y enfatizar en que se centren en los temas que dependen de ellos o en los que puedan influir, les genera motivación y compromiso como facilitadores y multiplicadores de las Rutas: “SÍ SE PUEDE”.
 - ✓ Los talleres permiten ver la realidad de cada uno, comprender y no caer en el prejuicio. Se aprende a empatizar, a comprender y no emitir juicios de valor, lo que contribuye a que se observe el entorno con una visión más amplia.
 - ✓ El acompañamiento en los planes de acción a través de herramientas online (grupos de Whatsapp, intranet, etc.) facilita el éxito en su implementación.
 - ✓ Las Rutas de Integridad son una herramienta viva y flexible, y por ende susceptible a cambios y mejoras. Los talleres de formación de facilitadores y facilitadoras representan una oportunidad para dar continuidad y garantizar el abordaje de dichos cambios.
 - ✓ La inclusión en el proceso de una jornada de retroalimentación y socialización de los resultados, que incluye a los participantes y sus superiores jerárquicos puede contribuir a un mayor compromiso con la institucionalización de las rutas.

- ✓ La Alcaldía de Nariño es un ejemplo a seguir en cuanto al cumplimiento de la Ley 1712 de 2014, por lo que vale la pena observar sus actividades y seguir el ejemplo.
- ✓ A los directivos de las entidades participantes se les debe dar como mínimo una charla sobre lo que son las Rutas y su objetivo, así como de los beneficios de tener facilitadores y facilitadoras en sus entidades. Esto favorecerá la participación y la implementación de planes de acción.
- ✓ Hay que empoderar a los servidores públicos para que estén orientados a la misión de la Administración: servir a la ciudadanía.

3.3. Dificultades.

Las principales dificultades están relacionadas con los aprendizajes descritos anteriormente. Se destaca:

- Horario. Los talleres se inician tarde ya que las personas tienen dificultades de llegar a las 7:00 am.
- Duración. Los talleres son extensos, y las personas desconectan, especialmente a partir del almuerzo del segundo día. Si los talleres incluyen trabajar habilidades, el rol de facilitador se hace más ameno, y la duración y horarios no se ven tan castigados en la valoración de la experiencia por parte de los participantes.
- Contenido. En ocasiones, siguiendo las Rutas, se repiten reflexiones de varias paradas, especialmente en las paradas 2 y 4 de servidoras y servidores públicos, que conllevan al cansancio de los y las participantes.
- Adicionalmente, algunos contenidos están desactualizados y no se adaptan a la realidad (parada 4 de comunidad universitaria sobre el proceso de paz, por ejemplo).
- Guías pedagógicas. No se cumplieron estrictamente ya que eran muy densas y se quería transitar el máximo de actividades de las rutas posible.
- Metodología. La metodología es lo más valorado por los y las participantes, aunque la mencionada repetición de contenido lleva a que los debates, ideas y opiniones se repitan afectando el nivel de participación.
- Algunos participantes valoraron positivamente las actividades aunque consideraron que sería mejor cerrar el debate con algunas conclusiones concretas y profundizar más en los conceptos teóricos fundamentales.
- Herramientas. Dificultad para mantener la concentración y el seguimiento en algunas actividades: cápsulas y textos. Es necesario para ello disponer de computadores para todos los participantes.
- Los audios de las Rutas no funcionan bien, y se producen desconexiones o no está el audio completo del texto.
- La multimedia no se encuentra disponible para el ingreso a través de dispositivos móviles y otras aplicaciones que aumentarían la cobertura de los beneficiados a un relativo bajo costo. Adicionalmente, no es posible descargar los contenidos, razón por la cual se depende todo el tiempo de la conexión de Internet.
- Los participantes dicen que existe demasiado texto y demasiadas preguntas. Sería mejor hacerlo más sencillo y concentrar pocas preguntas al final de cada parada.

- Los términos conceptuales son complejos, especialmente en las Rutas de la comunidad educativa.
- El enlace al banco de éxitos de Función Pública no funcionaba debido a que está en proceso de actualización.
- Diseño. Los y las participantes se quejan del diseño: no es visual, no es cómodo transitar, no se ven bien algunos textos, etc. Incluso, recomendaron que los personajes se presentarían de manera animada o que otra alternativa fuera que los encarnaran personas reales (actores).
- Participantes. Cuando hay pocas personas se genera un debate interesante y robusto, aunque el cansancio suele aparecer rápidamente. Sin embargo, la poca asistencia (7-10 personas) permite trabajar de forma más personalizada en la adquisición de las habilidades de facilitación. Si hay muchas personas (25-30 personas), el debate es similar aunque la participación disminuye sustancialmente y hay dificultades para avanzar en la discusión con la misma profundidad.
- Espacio. Algunas personas se quejaron de los espacios abiertos y que dan a la calle por temas de frío y de ruidos, especialmente durante los periodos para el almuerzo. Convendría considerar para próximos ejercicios contar con espacios abiertos para el desarrollo de algunos de los ejercicios, de forma que los cambios locativos faciliten la distensión y favorezcan, por ende, la disposición de los participantes durante las sesiones de trabajo.
- Planes de acción. Dificultad para el acompañamiento en la implementación. No se hace uso de las oportunidades de asesoramiento voluntario.
- Falta de apoyo de los directivos para su implementación, lo que genera desmotivación en los participantes.
- Algunos participantes sugirieron que se debe dedicar un mayor tiempo al diseño y elaboración de los planes de acción y su retroalimentación.
- Programa. Una mejor comunicación y difusión del programa inicialmente hubiera facilitado un mayor interés en participantes potenciales y un mayor involucramiento de los líderes en la implementación de los planes de acción.
- Evaluaciones. Las evaluaciones *online* un mes después del último taller no han dado resultados, la participación disminuyó de forma drástica (de 25 respuesta a 8 como media).

3. RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO.

En este apartado a partir de los aprendizajes y dificultades anteriores, se definirán las principales propuestas para promover mejorar el proceso de formación de facilitadores y facilitadoras de las Rutas de Integridad. Las recomendaciones son:

- ✓ Participantes. El número adecuado de participantes para generar transformación es 12-15.
- ✓ Desarrollar procesos de comunicación a los superiores jerárquicos para que faciliten la participación y la implementación de los planes de acción, así como la asistencia a los talleres.
- ✓ Organizar grupos con personas de diferentes entidades y territorios generan sinergias, aprendizajes y trabajo interinstitucional. De cada entidad se recomienda un mínimo de 3 personas.
- ✓ Duración. Reducir la duración de los talleres a 8-10 horas lectivas.
- ✓ Horario. Iniciar los talleres a las 8 am, aunque reforzando el compromiso de la puntualidad.
- ✓ Contenido. Adecuar los contenidos a la experiencia y conocimientos de los participantes en procesos de capacitación. Cuanto más conocimiento más contenido de las Rutas.
- ✓ Metodología. En los talleres grupales es muy importante hacer uso de los vídeos y las actividades de transformación de las Rutas, ya que son los más dinámicos y lúdicos a la hora de motivar la participación.
- ✓ Al final del debate de cada actividad cada persona debe apuntar por escrito su conclusión personal. Esto facilitará gestión del conocimiento y aprendizaje.
- ✓ El debate debe estar basado en técnicas creativas grupales de escritura, con el objeto de poder recoger la opinión cada uno de los participantes, y facilitar además la generación de conclusiones generales.
- ✓ Ampliar la fuerza de los facilitadores, formando a jóvenes líderes de las instituciones educativas.
- ✓ Herramientas. Desarrollar una plataforma interactiva y capaz de aprovechar todos los adelantos tecnológicos existentes (Dispositivos móviles, apps, etc.)
- ✓ Planes de acción. Hacer un seguimiento periódico, al menos por correo electrónico o Whatsapp, de la implementación de los planes y ofrecer asesoramiento telefónico o por videoconferencia.
- ✓ Evaluaciones. Exclusivamente realizar las evaluaciones de la experiencia pedagógica y de las condiciones de la experiencia de manera presencial al finalizar cada taller.

4. BIBLIOGRAFÍA

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

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

Manual de la Ruta orientada a servidoras y servidores públicos.

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

Barómetro de corrupción global 2010-2011.
<http://www.transparency.org/gcb201011/>.

“La gestión de la actitud”. Victor Kupperts, profesor de la Universidad Internacional de Cataluña y Socio de Motio. Revista Capital Humano. 2005.

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

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

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

“Vídeos de empatía”, “motivación” y “amabilidad”. Youtube.

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

“Historia de la profecía autocumplida”. Gabriel García Márquez.