



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

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

**EXPERIENCIA DE LA AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA
NORMALIZACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RUTAS DE
INTEGRIDAD.**

En este documento se describe y analiza el proceso de implementación de las Rutas de Integridad de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). El documento incluye el diagnóstico de la entidad en temas de transparencia e integridad, la metodología de implementación, principales resultados de la implementación y recomendaciones a la entidad para continuar usando la herramienta pedagógica.

AUTOR: DIS-Dopp

FECHA: Noviembre 2017

Cláusula *ad cautelam*, aclaración y exoneración

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

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	4
2. CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD.	6
2.1. Análisis de transparencia de la entidad.	6
2.1.1. Resultados de la investigación con grupos focales, entrevistas y links de transparencia.....	6
2.1.1.1. GRUPOS FOCALES	6
2.1.1.2. Entrevistas semiestructuradas	7
2.1.1.3. Resultados análisis del estado actual de la entidad en temas de integridad, transparencia y sentido de lo público.	8
3. METODOLOGÍA.	11
3.1. Objetivos del proceso de implementación de las Rutas de Integridad.....	11
3.2. Metodología de los talleres de implementación de las Rutas de Integridad. ..	11
3.3. Metodología de los planes de acción.....	13
3.3.1. Proceso de desarrollo, implantación y asesoramiento de los planes de acción.	13
3.3.2. Metodología para el asesoramiento a los planes de acción.	15
3.3.3. Metodología para la definición de los planes de acción.	15
3.4. Metodología del proceso de evaluación y sostenibilidad.....	16
3.4.1. Evaluación satisfacción y condiciones de la experiencia CINEP/PPP.	17
3.4.2. Evaluación Experiencia Pedagógica CINEP/PPP.....	17
3.4.3. Evaluación de comportamientos.	18
3.4.4. Evaluación Implementación Rutas: Percepción Área Funcional.	18
3.5. Guía pedagógica de los talleres de implementación de las Rutas de Integridad. 20	
4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.	26
4.1. Definición y descripción de la metodología y contenido (*).....	26
4.2. Proceso selección de participantes.	27
4.3. Organización y desarrollo de los talleres.	27
4. LECCIONES APRENDIDAS	29
4.1. FODA. 29	
4.2. Aprendizajes.	30
4.3. Recomendaciones.....	31
5. PLAN DE ACCIÓN.....	33
5.1. Propuesta para promover las Rutas en la ARN.	33
5.2. Plan de Acción para el futuro de las Rutas en la ARN.	33
6. BIBLIOGRAFÍA.....	35

1. PRESENTACIÓN

El Gobierno de Colombia ha hecho importantes esfuerzos por poner en marcha un marco regulatorio para hacer frente al problema de la corrupción considerado en el Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014. El CONPES 167 de 2013 constituye el marco general de actuación para la implementación de la Política Pública Anticorrupción (PPIA). En este documento CONPES se define promover la integridad y la cultura de la legalidad en la sociedad, a partir de reconocer 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>.

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 didáctica 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, transparencia y valoración de lo público. Paralelamente, se pretende formar servidoras y servidores públicos y 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 realizado en la Agencia para la Reincorporación y Normalización, en adelante ARN, que en el proyecto empezó siendo la Agencia Colombiana de Reintegración (ACR), en el desarrollo y evaluación de los talleres de implementación de las Rutas de Integridad en la entidad.

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

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

2. CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD.

2.1. Análisis de transparencia de la entidad.

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

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

2.1.1.1. Grupos Focales

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

Los objetivos de los Grupos Focales fueron:

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

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

Del análisis de los aportes obtenidos en los grupos focales, se extraen las siguientes conclusiones.

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

- ✓ No existen antecedentes significativos en este tipo de procesos de formación. Razón por la cual, representa una gran oportunidad, en especial para llegar a la mayoría de funcionarios que se encuentran en situación de provisionalidad.
- ✓ Los y las participantes comentan que en temas de integridad y transparencia se cumple con lo establecido en la normativa aunque no se va más allá.
- ✓ Reconocen que existe poca participación y mucha indiferencia en estos temas por los y las profesionales de la entidad debido a su carácter provisional, a que son jóvenes y están de paso en la entidad, y a que muchos proceden del sector privado y desconocen los procesos y procedimientos.
- ✓ Se necesita involucrar de manera decidida a los niveles directivos de las entidades, pues se reconoce que este resultado sería definitivamente un factor de éxito en el proceso.
- ✓ Se recomienda que, en el marco de la implementación de las rutas, se genere una instancia o espacio para el reconocimiento de los servidores que han estado y siguen comprometidos con el desarrollo de este tipo de procesos. Dicho reconocimiento operaría como un incentivo y un estímulo para otras personas que podrían estar interesados en asumir un liderazgo a partir de ahora.

2.1.1.2. ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

Una vez finalizado el grupo focal, se realizaron tres entrevistas semiestructuradas de una duración aproximada de 30-45 minutos cada una. En dichos espacios participaron servidores públicos de distintas dependencias, siendo en su mayoría del nivel directivo.

Los objetivos de las Entrevistas Semiestructuradas en este proyecto fueron:

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

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

Del análisis de los aportes obtenidos en los grupos focales, las entrevistas y la investigación en cuanto a la situación actual en relación a la transparencia, la integridad y sentido de lo público, se extraen las siguientes conclusiones y recomendaciones siguientes conclusiones:

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

- ✓ No existen antecedentes significativos en este tipo de procesos de formación. Pues la mayoría de información que se reporta en las entrevistas corresponde al desarrollo de políticas de gestión de talento humano y de bienestar de carácter general (incluso más asociadas a intervenir en la percepción sobre el clima organizacional)
- ✓ Contrastando la información obtenida en los grupos focales con aquella obtenida en las entrevistas semiestructuradas, se percibe que la percepción de los directivos es en general más positiva que la de los profesionales responsables de desarrollar los procesos de promoción de la integridad, la transparencia y sentido de lo público.
- ✓ Las personas entrevistadas resaltaron la importancia de llevar estos procesos no solo al interior de las entidades, sino a los espacios de relacionamiento con los grupos de interés, y en especial con la ciudadanía.
- ✓ Para las personas entrevistadas la situación es buena, aunque reconocen que el proceso de cambio conlleva más tiempo.
- ✓ Entienden que existen una grieta entre contratistas y personal de planta. Es necesario trabajar en el concepto de servidora y servidor público como persona con vocación de servicio hacia la ciudadanía.
- ✓ En los talleres sería interesante trabajar los principios y valores, el respeto a la ciudadanía y el lenguaje en la comunicación entre los y las funcionarios de la entidad y con la ciudadanía

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

A partir de la información previa, se procedió a profundizar en los resultados hallados en los grupos focales y las entrevistas, por medio de una investigación realizada principalmente en su página web y documentación pública, ya que estas herramientas son buenas indicadores de la transparencia de la entidad en el sentido de qué es lo que está disponible al público. Luego de una exhaustiva búsqueda investigativa y análisis se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones:

- ✓ La ACR ha realizado importantes avances para dar cumplimiento a las normativas y otras directrices en materia de transparencia, integridad y anticorrupción. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en aspectos específicos tales como (i) la publicación de información actualizada sobre la política de gestión documental; (ii) el fortalecimiento de los procesos de rendición pública de cuentas, en todas las fases consideradas por el CONPES 3654 de 2010 y el Manual Único de Rendición de Cuentas; (iii) el acogimiento de la metodología para identificar y gestionar riesgos de corrupción, y en particular con respecto al levantamiento de los mapas de riesgos de corrupción en el formato establecido; (iv) el desarrollo de acciones efectivas que apunten a la apropiación de los valores y principios institucionales y otras directrices asociadas a las políticas de gestión ética, entre otros.

- ✓ El análisis de la información documental corrobora las percepciones y opiniones expresadas en los grupos focales y entrevistas, en el sentido de que se cuentan en su mayoría con los instrumentos de gestión para abordar las temáticas tratadas. El reto parece entonces mejorarlos (y en algunos casos actualizarlos) y poner mucho esfuerzo en su apropiación, con miras a que los servidores públicos entiendan su utilidad y sean capaces de traducirlos a acciones y decisiones prácticas, en el día a día del quehacer institucional.
- ✓ Otro aspecto que llama la atención, y en el cual se pueden hallar oportunidades de mejora significativas, hace referencia al desarrollo de acciones adicionales (de carácter voluntario) que evidencien el compromiso institucional con la promoción de la transparencia, la integridad y la anticorrupción. Algunos de esas acciones podrían ser la suscripción de acuerdos de gestión con metas específicas para el impulso de estas temáticas por parte de los directivos de las entidades, la publicación voluntaria de las declaraciones de bienes y rentas, la generación de espacios de trabajo con grupos de interés para abordar de manera puntual estos temas, etc.

Recomendaciones:

- ✓ Fortalecer las estrategias para dar cumplimiento a las directrices de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información pública.
- ✓ Revisar y acoger en las estrategias de rendición de cuentas las directrices del CONPES 3654 de 2010 y del Manual Único de Rendición de Cuentas.
- ✓ Considerar y acoger las orientaciones que para la Gestión Ética tiene el Departamento Administrativo de la Función Pública en su Modelo de Gestión Ética para Entidades del Estado.
- ✓ Ajustar las matrices conforme a la metodología DAFP y Secretaría de Transparencia, y en particular, incorporar el formato para el levantamiento de los mapas de riesgos de corrupción (ver imagen a continuación):

Tabla 12. Matriz del Mapa de Riesgos de Corrupción

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

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

- ✓ Fortalecer las estrategias y mecanismos de participación ciudadana, pues si bien se reconoce que existen importantes instancias para el relacionamiento con los grupos de

interés y la ciudadanía, éstos no han logrado constituirse en una estrategia integral y capaz de visibilizar el compromiso que tienen las entidades con la promoción de la transparencia, la integridad y la anticorrupción.

- ✓ Aprovechar la capacidad que tienen los grupos territoriales para impulsar actividades relacionadas con las temáticas en cuestión.
- ✓ Reconocer la importancia que tiene, desde la rendición de cuentas institucional, aumentar el nivel de conocimiento acerca del quehacer de la Agencia por parte de la ciudadanía en general.
- ✓ Se recomienda involucrar de manera decidida a los niveles directivos de las entidades, pues se reconoce en los tres casos que este resultado sería definitivamente un factor de éxito en el proceso.
- ✓ Se recomienda que el proceso de implementación de las rutas contemple la generación de espacios de conversaciones entre los actores involucrados de los diferentes niveles, como una manera de avanzar hacia el reconocimiento mutuo de los esfuerzos y el deseo común de tener resultados de impacto.
- ✓ Se recomienda considerar, en el marco de la implementación de las rutas, múltiples formas de garantizar la sostenibilidad del proceso (Ej. Incidencia para la institucionalización del proceso, formulación y movilización de recursos para crear un proyecto de inversión, entre otros).

3. METODOLOGÍA.

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

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

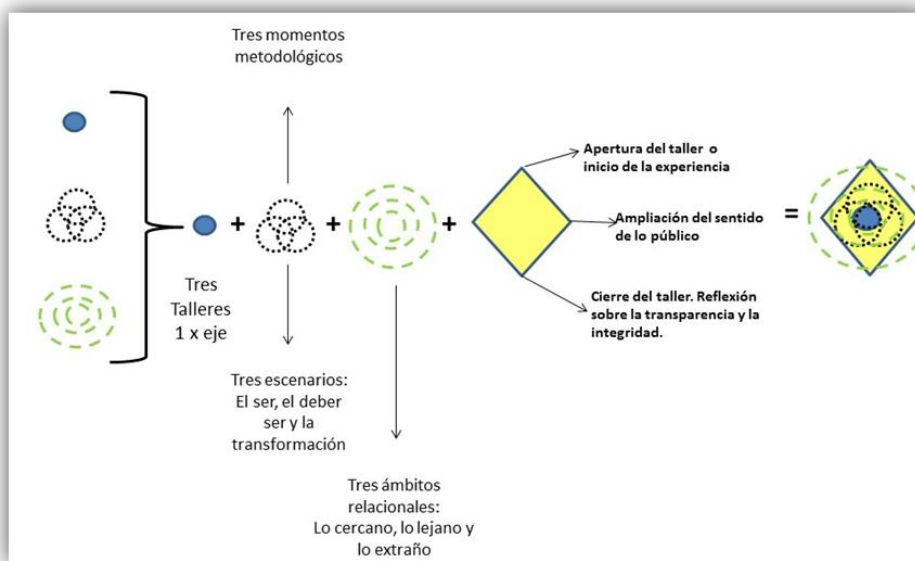
El **objetivo general** de los talleres de implementación de las Rutas de integridad es “***promover su apropiación en los y las profesionales de la entidad para el fortalecimiento de la transparencia, integridad y sentido de lo público***”. Este fortalecimiento a su vez facilitará procesos de construcción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

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

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

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

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



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

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



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



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



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

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



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

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

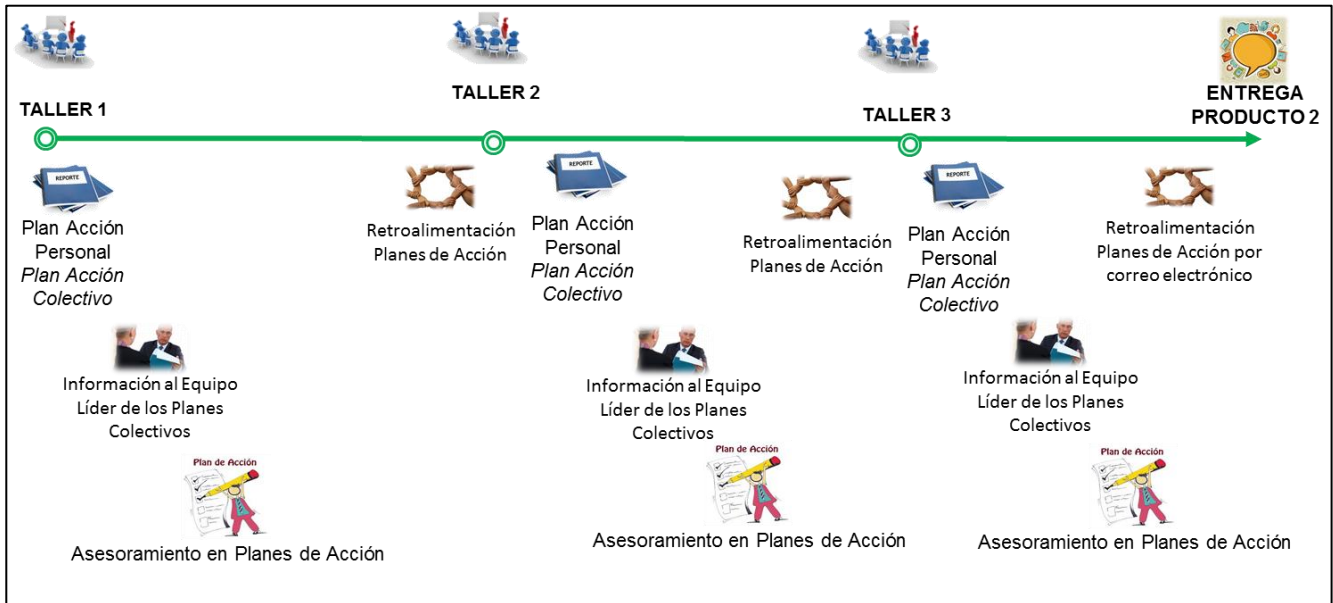
Taller 2. Recordatorio paradas 1 y 2, retroalimentación y seguimiento planes de acción, parada 3.

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

3.3. Metodología de los planes de acción.

3.3.1. PROCESO DE DESARROLLO, IMPLANTACIÓN Y ASESORAMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN.

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




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


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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



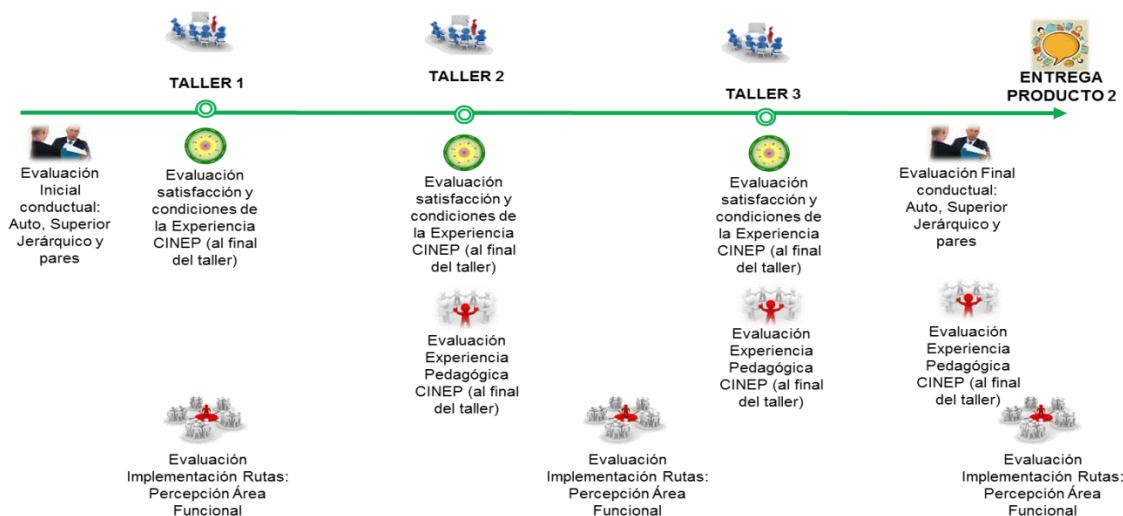
Los resultados de los planes de acción personales serán tratados de forma agregada para la identificación de necesidades, recomendaciones y aprendizajes del proceso de implementación que facilite la definición de planes de acción para la institucionalización y sostenibilidad de las Rutas en cada entidad.

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

3.4. Metodología del proceso de evaluación y sostenibilidad.

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

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



A continuación se explica cada una de las evaluaciones:

3.4.1. EVALUACIÓN SATISFACCIÓN Y CONDICIONES DE LA EXPERIENCIA CINEP/PPP.

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

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

3.4.2. EVALUACIÓN EXPERIENCIA PEDAGÓGICA CINEP/PPP.

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

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

3.4.3. EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS.

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

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

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

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

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

3.4.4. EVALUACIÓN IMPLEMENTACIÓN RUTAS: PERCEPCIÓN ÁREA FUNCIONAL.

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

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

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

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

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

Se propone lanzar el cuestionario en tres momentos:

1. Al inicio de los talleres para saber, sin el proceso de implementación de las Rutas, cómo es la actividad de las áreas en estos momentos.
2. Antes de iniciar el taller 3, para evaluar el impacto y el funcionamiento de las rutas en cada entidad.
3. Al mes de finalizar el taller 3, cuando se entregan los planes de acción, con el objeto de evaluar todo el proceso de implementación y de formación.

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

TALLER I. SESIÓN I.

HORA	CONTENIDOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
12:00 – 1:00	ALMUERZO			
1:00 – 1:15	Registro y bienvenida.	Recibir y dar la bienvenida a los y las participantes, firma del listado de asistentes.		◇ Listado de asistentes.
1:15 – 1:30	Presentación del proyecto.	Presentar el proyecto: objetivos de aprendizaje, normas, estructura, herramientas, facilitadores, compromisos y cronograma.	Discurso del facilitador	◇ Slides. ◇ Papelógrafo.
1:30 – 2:30	Presentación de los y las participantes.	Presentación de los y las participantes, conocer sus expectativas del proyecto.	Presentaciones múltiples y ejercicio de expectativas.	◇ Música. ◇ Papelógrafo.
2:30 – 3:00	Círculo de Aprendizaje y Zona de Confort.	Explicar el Círculo de Aprendizaje y la Zona de Confort como primer paso para la gestión del cambio y el desarrollo personal y profesional.	Metáfora del reloj y metáfora de conducción.	◇ Slides.
3:00 – 4:30	Introducción a las Rutas de Integridad.	Explicar qué son las Rutas, para qué han sido creadas y las tres tipologías: #Enrútate . Introducir la estructura, momentos, herramientas y paradas de la Ruta de Integridad de servidoras y servidores públicos. Relación de las Rutas con el Marco de Integridad de Función Pública.	Visionado página web Observatorio Transparencia y Anticorrupción.	◇ Papelógrafo y marcadores. ◇ Página web Observatorio.
4:15 – 4:30	CONCLUSIONES Y CIERRE DE LA SESIÓN I DEL TALLER I			

TALLER 1. SESIÓN 2.

HORA	CONTENIDOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
07:00 – 07:15	Registro y bienvenida.	Recibir y dar la bienvenida a los y las participantes, firma del listado de asistentes.	El norte (tener un objetivo común).	◇ Listado de asistentes.
07:15 – 07:30	Recordatorio y reforzamiento.	Repasar lo visto el día anterior Enlazar la sesión de ayer con la de hoy.	Titulares.	◇ Fichas
07:30 – 09:00	Parada 1. Punto de partida.	Trabajar lo que hace falta para transitar las Rutas: confianza, curiosidad, reflexión, compromiso y cambio. Conocer a Rafael. Reflexionar sobre el rol, las funciones y las competencias de las servidoras y servidores públicos. Identificar las claves para prestar un buen servicio público.	Visionado página web Rutas de Integridad. Técnica de Grupo Nominal.	◇ Papelógrafo, puntos, fichas y marcadores. ◇ Página web Rutas.
09:00 - 09:20	PAUSA-REFRIGERIO			
09:20 – 11:00	Parada 2. Introducción a los conceptos de integridad y transparencia.	Reflexionar y apropiarse de una definición de integridad, sentido de lo público y transparencia.	Preguntas del Manual. Ejercicio “Tingo y tango”.	◇ Fichas y marcadores.
11:00 – 12:30	Parada 2. ¿Qué es la ciudadanía?	Entender la importancia del buen servicio a la ciudadanía. Conocer que se mueven por experiencias, expectativas y servicio de excelencia. La importancia de la comunicación con la ciudadanía: tiempos de respuesta, aclaraciones, respeto y empatía.	Cápsula ¿qué es la ciudadanía? Ejercicio “teatro invisible”.	◇ Página web Rutas. ◇ Slides. ◇ Vídeos.
12:30 - 1:30	ALMUERZO			
1:30 – 2:45	Parada 2. Valores y actitudes del servidor público.	Tomar conciencia de qué es servicio público, reflexionar sobre el sentido de lo público en la ciudadanía	A ver yo que entiendo. Ejercicio “escultura humana”.	◇ Página web Rutas. ◇ Slides.
2:45 – 4:15	Planes de acción.	Detallar el proceso, identificar los grupos y definir los planes de acción: objetivos, compromisos, asesoramiento, tipología y metodología. Explicar el Método GROW. Generar compromisos en cada participante.	Discurso del facilitador y debate. Método GROW. Planes de acción. Ejercicio “tela de araña”.	◇ Método GROW. ◇ Slides. ◇ Formato plan de acción.

4:15 – 4:30	Evaluación final.	Exponer las principales conclusiones y responder al cuestionario de satisfacción y condiciones de la experiencia.	Exposiciones participantes. Cuestionario	◇ Cuestionario de evaluación.
4:30	FIN DE LA SESIÓN 2 DEL TALLER I			

TALLER 2. SESIÓN 1.

HORA	CONTENIDOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
12:00 – 1:00	ALMUERZO			
1:00 – 1:15	Registro y bienvenida.	Recibir y dar la bienvenida a los y las participantes, firma del listado de asistentes.		◇ Listado de asistentes.
1:15 – 1:30	Presentación del Taller 2.	Presentar el taller: objetivos de aprendizaje, contenidos y planteamiento general de los temas a tratar en esta sesión.	Discurso del facilitador. Exposiciones de los y las participantes.	◇ Phillips 6/6.
1:30 – 2:30	Seguimiento a los planes de acción.	Retroalimentar la implantación de los planes de acción. Conocer las expectativas de los planes de acción.	Exposición y retroalimentación de los y las participantes.	◇ Planes de acción.
2:30 – 4:15	Parada 3. ¿Cómo influye el servicio público en la vida cotidiana?	Analizar el impacto del servicio público en la vida cotidiana de la ciudadanía y de la sociedad. Reflexionar sobre cómo afecta este impacto en los territorios.	Preguntas del Manual. Técnica de Grupo Nominal.	◇ Papelógrafo, fichas y marcadores. ◇ Slides.
4:15 – 4:30	CONCLUSIONES Y CIERRE DE LA SESIÓN I DEL TALLER I			

TALLER 2. SESIÓN 2.

HORA	CONTENIDOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
07:00 – 07:15	Registro y bienvenida.	Recibir y dar la bienvenida a los y las participantes, firma del listado de asistentes.	El norte (tener un objetivo común).	◇ Listado de asistentes.
07:15 – 07:30	Recordatorio y refuerzo.	Repasar lo visto el día anterior Enlazar la sesión de ayer con la de hoy.	Titulares.	◇ Fichas
07:30 – 09:00	Parada 3. Lo formal vs lo real.	Reflexionar sobre la relación entre las leyes y lo que realmente ocurre en la vida cotidiana de Colombia.	Cápsulas “¿para qué la ley? ¿qué es la cultura de la calle?”	◇ Papelógrafo y marcadores.

				◊ Página web Rutas.
09:00 - 09:20	PAUSA-REFRIGERIO			
09:20 – 12:20	Parada 3. Ley vs derechos.	Reflexionar sobre el impacto de la legislación en los derechos de la ciudadanía y su efecto en el trabajo de la servidora y del servidor público.	A ver yo que entiendo. Ejercicio “dilemas éticos”.	◊ Página web Rutas.
12:20 – 2:00	Parada 3. Mi participación para conseguir los objetivos del Estado.	Analizar el impacto de mi actividad en los objetivos de mi entidad, del Estado y de la sociedad colombiana. Entender hasta dónde llega mi zona de influencia para cambiar yo, mi entorno y la sociedad. No ponerse límites.	Ejercicio “El estado también soy yo”. Libro “El proceso”.	◊ Papelógrafo, fichas y marcadores. ◊ Slides. ◊ Página web Rutas.
2:00 – 2:45	Planes de acción.	Detallar el proceso, identificar los grupos y definir los planes de acción: objetivos, compromisos, asesoramiento, tipología y metodología. Explicar el Método GROW. Generar compromisos en cada participante.	Discurso del facilitador y debate. Método GROW. Planes de acción. Ejercicio “tela de araña”.	◊ Método GROW. ◊ Slides. ◊ Formato plan de acción.
2:45 – 3:00	Evaluación final.	Exponer las principales conclusiones y responder al cuestionario de satisfacción y condiciones de la experiencia.	Exposiciones participantes. Cuestionario	◊ Cuestionario de evaluación.
3:00	FIN DE LA SESIÓN 2 DEL TALLER I			

TALLER 3. SESIÓN 1.

HORA	CONTENIDOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
12:00 – 1:00	ALMUERZO			
1:00 – 1:15	Registro y bienvenida.	Recibir y dar la bienvenida a los y las participantes, firma del listado de asistentes.		◇ Listado de asistentes.
1:15 – 1:30	Presentación del Taller 3.	Presentar el taller: objetivos de aprendizaje, contenidos y planteamiento general de las cuestiones a tratar en esta sesión.	Discurso del facilitador. Exposiciones de los y las participantes.	◇ Phillips 6/6.
1:30 – 2:30	Seguimiento a los planes de acción.	Retroalimentar la implantación de los planes de acción. Conocer las expectativas de los planes de acción	Exposición y retroalimentación de los y las participantes.	◇ Planes de acción.
2:30 – 4:15	Parada 4. ¿Qué es integridad?	Reflexionar sobre las conductas que muestran integridad.	Cápsula integridad. Ejercicio teatro foro.	◇ Página web Rutas. ◇ Slides.
4:15 – 4:30	CONCLUSIONES Y CIERRE DE LA SESIÓN I DEL TALLER I			

TALLER 3. SESIÓN 2.

HORA	CONTENIDOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
07:00 – 07:15	Registro y bienvenida.	Recibir y dar la bienvenida a los y las participantes, firma del listado de asistentes.	El norte (tener un objetivo común).	◇ Listado de asistentes.
07:15 – 07:30	Recordatorio y reforzamiento.	Repasar lo visto el día anterior Enlazar la sesión de ayer con la de hoy.	Titulares.	◇ Fichas
07:30 – 09:00	Parada 4. ¿Qué es transparencia?	Reflexionar sobre las conductas que muestran transparencia en la ACR y el cumplimiento del PAAC.	Cápsula transparencia. Ejercicio teatro foro.	◇ Página web Rutas. ◇ Slides
09:00 - 09:20	PAUSA-REFRIGERIO			
09:20 – 10:30	Parada 4. Derecho de acceso a la información pública.	Reflexionar sobre la importancia y necesidad de facilitar información de las entidades a la ciudadanía.	Cápsula Derecho de acceso a la información pública. Lectura de columnas. Ejercicio “En los zapatos de...”	◇ Página web Rutas. ◇ Slides.

10:30 – 11:30	Parada 4. Confianza y compromiso.	Claves para institucionalizar las Rutas: confianza y compromiso.	A ver yo que entiendo. Ejercicio “los hilos de la confianza”.	◊ Página web Rutas. ◊ Slides.
11:30 – 12:30	Parada 4. Educación y comunicación a la ciudadanía.	Reflexionar sobre el rol de las servidoras y servidores públicos para educar y transformar a la ciudadanía en su apropiación de lo público.	A ver yo que entiendo. Ejercicio “Arrumagui”.	◊ Página web Rutas.
12:30 – 1:00	Parada 5.	Visitar la Ruta 5.	Visionado de las Rutas.	◊ Página web Rutas
1:00 – 2:00	Mejores prácticas para la divulgación e institucionalización de las Rutas de Integridad en la entidad.	Identificar las mejores prácticas para la divulgación e institucionalización de las Rutas de Integridad en la entidad. Facilitar retroalimentación de los resultados obtenidos hasta ahora en los cuestionarios de Experiencia Pedagógica.	Ejercicio “¿qué propongo?” Resultados de evaluación.	◊ Papelógrafo. ◊ Fichas, puntos y marcadores. ◊ Cuestionarios.
2:00 – 2:30	Punto y seguido. Planes de Acción.	Recordar, actualizar y/o modificar los planes de acción definidos. Y ahora que ha terminado el programa presencial, ¿qué hacemos?; ¿a qué nos comprometemos para facilitar la sostenibilidad y continuidad de las Rutas.	Ejercicio “¿qué propongo?” Método GROW. Planes de acción. Ejercicio “tela de araña”	◊ Método GROW. ◊ Slides. ◊ Formato plan de acción.
2:30 – 3:00	Evaluación final.	Exponer las principales conclusiones y responder al cuestionario de satisfacción y condiciones de la experiencia. Evaluar el programa en su totalidad.	Exposiciones participantes. Cuestionario	◊ Cuestionario de evaluación.
3:00	FIN DE LA SESIÓN 2 DEL TALLER I			

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.

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

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

El objetivo era analizar la situación actual de la entidad en temas de transparencia, integridad y sentido de lo público, para adaptar el contenido de los talleres a las necesidades y prioridades de la ARN, siempre tomando como marco de referencia las Rutas.

Las principales intervenciones realizadas para alcanzar este objetivo fueron:

- ✓ 18/01/17. Reunión con un equipo representante de la Dirección de ARN para contextualizar, explicar el objetivo del proyecto y solicitar su colaboración en la identificación de los y las miembros del Equipo Líder.
 - ✓ Tres reuniones con el Equipo Líder* de ARN.
 - 06/02/17. Se presentó el cronograma establecido, la metodología de planes de acción y el proceso de evaluación y sostenibilidad.
 - 23/02/17. El objetivo fue doble: por un lado definir la logística y participantes para la celebración de los grupos focales y entrevistas para el análisis de la entidad, y por otro presentar la metodología y contenido de los talleres.
 - 24/03/17. De forma adicional a lo previsto inicialmente en el cronograma del proyecto, y a petición de la ARN, se mantuvo una tercera reunión con representantes del Equipo Líder con el objeto de acordar de forma definitiva la duración, las fechas y el número de participantes en los talleres. Se acordó también que los talleres serían los jueves de 12am a 4:30pm (incluyendo almuerzo) y los viernes de 7am a 3pm, salvo el último, ya que las fechas establecidas coincidían con viernes que son jornadas en las que el personal de la agencia puede salir con antelación.
- * Este equipo líder será el canal directo de comunicación entre la Secretaría de Transparencia, DIS-Dopp y la ARN. Revisará los productos y metodologías de implementación de las Rutas, aprobará el Plan de Trabajo, ayudará a concertar fechas para la realización de las actividades y luego lo socializará al interior de su entidad. El equipo líder está compuesto por personal de la propia entidad (Ver Producto 1).*
- ✓ 02/03/17. Grupo Focal y tres entrevistas a directivos con el objetivo de profundizar en la situación actual y en el diagnóstico en temas de transparencia de la entidad que facilite la adaptación de la metodología de los talleres a su realidad.
 - ✓ Además, se ha mantenido acompañamiento continuo por correo electrónico y por teléfono con el objeto de actualizar el cronograma, organización y logística de las reuniones, actualizar la información y documentación, etc.

4.2. Proceso selección de participantes.

Se encontraron dificultades durante el proceso de selección para alcanzar un número adecuado de participantes. Los principales hitos fueron los siguientes:

- ✓ 17/04/17. Se lanza la convocatoria para la selección de participantes voluntarios dando un plazo de inscripción hasta el 24 de abril. En el proceso de selección se inscribieron de forma voluntaria 7 personas.
- ✓ 04/05/17. Desde el área de Talento Humano y del Equipo Líder de la ARN se solicitó que se desarrollara un conversatorio para motivar la participación en el programa. Se definen 4 charlas de 30 minutos de duración cada una, siendo la convocatoria de 2:30 a 4:30 pm. Se prepara una presentación de las Rutas, del programa y una actividad dinámica para que “vivan” la metodología planteada. Finalmente se imparte una actividad de una hora para 12 personas. A la finalización de la misma se solicita que se realicen charlas breves de 10 minutos a grupos de personas del tercer piso. Se acuerda con la Secretaría de Transparencia no hacerlo ya que se considera que el impacto será poco y puede dar la impresión de que se está desesperado por captar participantes y puede traer como consecuencia un menor valor de las Rutas de Integridad. Se le recuerda a la Responsable de Talento Humano que en previas conversaciones con el Equipo Líder se había hablado de la posibilidad de obligar la asistencia a personas que ocupan cargos clave en la temática de las Rutas.
- ✓ 09/05/17. Se mantiene una reunión con el Equipo Líder para analizar el número de participantes inscritos. Nos informan que hay 21 entre personas voluntarias inscritas en el proceso abierto en abril, otras que se han apuntado tras la charla de motivación del 04 de mayo y otras que han sido asignadas por la entidad. Así mismo, se acuerda tener las charlas breves comentadas anteriormente por los pisos de la ARN para conseguir más participantes. Nos comentan que por su experiencia e idiosincrasia esa forma de actuar es efectiva en la Agencia. Ante la imposibilidad de organizar a estas personas para que asistan al taller previsto para el 11 y 12 de mayo, se decide posponer éste al 7 y 8 de septiembre.
- ✓ 11/05/17. DIS-Dopp recorre los pisos de las instalaciones de la agencia impartiendo por grupos, breves conversaciones informativas de las Rutas y del proyecto piloto de implementación de las Rutas de Integridad en la ARN.
- ✓ 22/05/17. Se suspendió la presentación del proyecto a los participantes ya que desde la ARN no se convocó a las personas. Se aplaza al 26 del mismo mes.
- ✓ 26/05/17. Se hace la presentación a 11 personas de las 23 inscritas definitivamente. En la misma, se acuerda con las personas asistentes que la evaluación conductual sea 360°, es decir, que incluya también la valoración de los colaboradores.

4.3. Organización y desarrollo de los talleres.

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

- 15-16/07/17. Taller 1. El taller se desarrolló sin novedad con 16 participantes. Se incluyó la actividad “El semáforo del compromiso” con el objeto de reflexionar sobre el rol de los servidores independientemente de la vinculación con la entidad (contratistas).

Hay que destacar que Juan Viana, asesor de la Dirección de la ARN, asistió a una actividad y trasladó el agradecimiento a los asistentes por su participación en el programa.

Con respecto a los resultados de la evaluación de las condiciones de la experiencia y satisfacción del taller (ver apartado 3 del anexo 01) se destaca la alta valoración de las actividades de la Ruta y los facilitadores (3,8 sobre 4). Se valora muy positivamente la metodología aunque recomiendan también que se deben finalizar las actividades con conclusiones. Se explicó que no es propósito de la metodología y de las rutas llegar a consensos y conclusiones sobre las temáticas tratadas.

- 27-28/07/17. Taller 2. Dos participantes avisaron de forma previa que no podrían asistir y al inicio del taller nos comunican que hay una persona que ha renunciado a la entidad y otras dos han sido trasladadas fuera de Bogotá. Esto conlleva que solo 6 personas asistan a los dos días de taller, siendo 10 el máximo de participantes simultáneos.

A petición de los y las participantes se transitó la parada 2 de la Ruta de la comunidad universitaria en la que se habla de toma de decisiones. Se realizaron las actividades “X-Y” y “Juegos sistémicos” con el objeto de entender cómo se toman las decisiones y que estas deben estar orientadas al bien común de todos, y en especial de la entidad.

Con respecto a los resultados de la evaluación de las condiciones de la experiencia y satisfacción del taller (ver apartado 3 del anexo 01) se destaca la excelencia (4) en los facilitadores y en la valoración global del taller. La principal recomendación es analizar la posibilidad de empezar más tarde en la mañana del segundo día.

- 08/09/17. Taller 3. La ARN, Proyecto ACTUE Colombia, la Secretaría de Transparencia y DIS-Dopp deciden suspender el primer día del taller, prevista para el 7 de septiembre, ya que es declarado día cívico en Bogotá por la visita del Papa Francisco.

El área de Talento Humano de la ARN incentivó la asistencia al último taller, por lo que finalmente participan 15 personas, siendo 5 de ellas la primera vez que asisten al programa. Esta situación, a opinión de DIS-Dopp, redujo el nivel de confianza alcanzado con el grupo de participantes asistente a los dos primeros talleres. Además, estas nuevas personas se encuentran perdidas sobre lo trabajado durante el programa.

Con respecto a los resultados de la evaluación de las condiciones de la experiencia y satisfacción del taller (ver apartado 3 del anexo 01) se destaca la excelencia (4) en los facilitadores y el 3,9 de la valoración de las Rutas: actividades y materiales y en la valoración global del taller. La principal recomendación es empezar el programa con talleres a los directivos.

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

5. LECCIONES APRENDIDAS

En este apartado se describe un FODA, los principales aprendizajes y recomendaciones del proceso de implementación de las Rutas que permita definir propuestas y un plan de acción a corto plazo para la institucionalización de las Rutas en la ARN.

5.1. FODA.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>La ARN debe ser líder del actual proceso de paz, y puede facilitar la divulgación y socialización de las Rutas y de su filosofía.</p> <p>Incluir las Rutas de Integridad en los procesos de educación, formación y reintegración.</p> <p>La presencia de la Secretaría de Transparencia en los talleres da una mayor credibilidad al proceso de implementación.</p> <p>La aplicación de la Ley 1712 debe ir acompañado de la socialización de las Rutas.</p> <p>Para los participantes el contenido de las Rutas están directamente relacionadas con las habilidades de los servidores públicos: trabajo en equipo, gestión de conflictos, motivación, atención al cliente, etc. Por ello, se puede aprovechar el plan de capacitación interno de la ARN para incluir la temática de integridad y transparencia en talleres de habilidades.</p> <p>Amplio margen de mejora en temas de integridad, transparencia y sentido de lo público, aunque han realizado importantes avances. Se pueden incorporar herramientas adicionales a la normativa actual para fortalecer estos aspectos.</p>	<p>El proceso de paz debe ser prioritario en la institucionalización de las rutas.</p> <p>Desilusión en los y las participantes por la corrupción a nivel político les hace disminuir su motivación y compromiso.</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Incluir las Rutas de Integridad en el Plan Estratégico 2018-2021.</p> <p>Existencia de la Mesa de participación, transparencia y atención ciudadana para que lideren la institucionalización de las Rutas en la entidad.</p> <p>Los y las participantes en el programa están sensibilizados sobre el tema. Y muy orientados hacia la motivación, humanización y compromiso de los servidores públicos.</p> <p>Los y las participantes valoran muy positivamente la metodología y las actividades de las Rutas.</p>	<p>El cambio de estrategia de ACR a ARN del mes de mayo ha dificultado la implementación de los planes de acción y la socialización de las Rutas.</p> <p>La falta de tiempo y de apoyo institucional para dedicar a la implementación de planes de acción y para tener más tiempo en los que generar debate y reflexión en los talleres.</p> <p>Durante el programa se ha demostrado escasa vinculación del nivel directivo de la ARN.</p> <p>Los profesionales del área de talento humano no han participado en los talleres.</p>

<p>La participación de dos directivos (planeación y control interno) en los talleres, facilita la socialización de las Rutas en su nivel.</p> <p>El actual enfoque por procesos de la entidad facilitará la inclusión de las Rutas en los procesos misionales y en algunos transversales (talento humano y atención a la ciudadanía).</p>	<p>Concentración y prioridad en los servicios centrales pueden dificultar la interiorización de las Rutas en las oficinas territoriales, al no llegarles información.</p> <p>Para los participantes, la ARN se ha autoconstruido, desde el inicio ha faltado planeación estratégica y está en continua reorganización, lo que dificulta el sentimiento de pertenencia.</p>
---	--

5.2. Aprendizajes.

Los aprendizajes se dividirán en dos grandes bloques: por un lado, las principales conclusiones extraídas por los participantes en las actividades de las Rutas y que están relacionados con la temática de la misma, y por otro lado, los aprendizajes del proyecto piloto en la ARN.

3.2.1. Principales conclusiones de las actividades de las Rutas.

- ✓ Los servidores públicos tenemos la responsabilidad de ser los primeros en construir una sociedad que valore y fortalezca el cuidado de lo público. Los servidores estamos para servir a la ciudadanía.
- ✓ A pesar de la alta corrupción del país, a nivel político y del servicio público, debemos sentir orgullo de nuestro trabajo y ser soñadores de que se puede alcanzar la utopía de tener una ciudad transparente e íntegra que cuide lo público.
- ✓ La clave de las Rutas de la Integridad están en las nuevas generaciones, por lo que se valora mucho las rutas de comunidad educativa y comunidad universitaria. El papel de la familia en la educación de estos valores es fundamental.
- ✓ La corrupción y la falta de transparencia no es solo una cuestión económica y financiera. También es corrupción ocupar un cargo sin cumplir el perfil o sin vocación, no ser efectivo en el trabajo por falta de actitud, uso no controlado de recursos, etc.
- ✓ Para conseguir el sentido de cuidado de lo público se debe tener identidad para participar en la vida pública, se deben ejercer derechos políticos.
- ✓ La cultura de la calle lleva a la necesidad de la ley, sirve para limitar la costumbre. Esta legitimidad debe tener fines preventivos y estar acompañadas de sanciones económicas.
- ✓ La prioridad del servidor público, actualmente, debe ser recuperar la credibilidad y confianza de la ciudadanía, debe ser un ejemplo a seguir.
- ✓ La ley 1712 es un buen inicio para fomentar la cultura de integridad, transparencia y sentido de lo público, aunque queda mucho por hacer: adaptar el lenguaje de la información al público diverso, usar otros medios no solo internet, educar a la ciudadanía para que aprenda a evaluar la información facilitada, etc. En definitiva, no se debe quedar en una lista de chequeo que cada entidad cumpla para protegerse, sino que nos debe permitir cambiar la cultura del servidor público, de los dirigentes y de la propia ciudadanía.

3.2.2. Aprendizajes del programa en la ARN.

- ✓ El refuerzo y reconocimiento del equipo directivo a los participantes es importante para demostrar el compromiso de la entidad con la implementación de las Rutas. Si no existe este apoyo se pierde credibilidad del proceso y los y las profesionales de la entidad no se involucrarán para iniciar el cambio cultural.

- ✓ Estos temas están muy ligados a compartamientos de liderazgo, de gestión del cambio y de compromiso. Aunque con herramientas de este tipo su efecto multiplicador en la entidad es más factible.
- ✓ La motivación, el cambio de valores y de la entidad de la persona, debe prevalecer al cambio de comportamientos para conseguir un cambio cultural en temas de integridad.
- ✓ Hay que perder el miedo a denunciar si se detecta un caso de falta de integridad o transparencia, que no hay miedo a las posibles consecuencias. Para ello es fundamental el apoyo de la dirección y asesoría jurídica de la entidad.
- ✓ Los y las participantes recomiendan que de forma prioritaria las Rutas se apliquen en los organismos de control para que asuman su responsabilidad.
- ✓ Para facilitar la integridad y transparencia todos los profesionales de la ARN deberían conocer lo que hacen las áreas misionales y transversales (programas e indicadores), se debe vivir y sentir lo que se hace en las mismas. Para ello se debe integrar las comunicaciones: qué, quién y cómo.
- ✓ Los y las participantes consideran que la ARN es transparente ya que así lo manifestó la encuesta interna de clima laboral. Aunque reconocen que publican la información, no generan o producen toda la que deberían: gestión de programas y proyectos y no solo resultados, indicadores, información de territorios a pesar de su amplia presencia, etc.
- ✓ Conocer los objetivos y metas de la entidad, de sus áreas y de los cargos ayuda a comprenderlos y facilita la incorporación de la transparencia, integridad y sentido de lo público a las funciones, responsabilidades y actividades de los servidoras y servidores públicos.
- ✓ Es un grupo muy centrado en el ser de las personas: motivación, actitud y compromiso. Consideran que hay que soñar con alcanzar la utopía mediante el ejemplo de comportamientos y actitudes.
- ✓ El enfoque de las rutas es proceder a un cambio cultural en la sociedad y en el país, que requiere tiempo y perseverancia.
- ✓ En la ARN, la institucionalización de las Rutas debe estar orientadas a la realidad de la entidad. El grupo de participantes se centra en sus funciones y casos reales más que en un análisis general de la sociedad.
- ✓ Las Rutas nos llevan a tomar conciencia de que tenemos un amplio campo de actuación como seres humanos para favorecer una cultura de integridad y transparencia. Para ello es necesario renovar el pensamiento y nuestras emociones, y actuar en consecuencia. Hay que acabar con el discurso victimista de que no podemos hacer nada.
- ✓ Se valoran muy positivamente la metodología, la pedagogía de las actividades y los debates, aunque para el grupo es muy importante que los mismos se cierren con alguna conclusión.
- ✓ La metodología de dentro hacia fuera permite tomar conciencia y reconocer las fortalezas y áreas de mejora de los y las participantes y de la propia entidad.

5.3. Recomendaciones.

Las principales recomendaciones para la institucionalización de las Rutas en la ARN es:

- En la fase de diagnóstico es importante que participen persona de diferentes niveles jerárquicos con el objetivo de tener una visión más global de la entidad.
- Repetir el proceso de talleres en grupos más numerosos (20 personas aproximadamente) y con personas de diferentes áreas. Uno de los objetivos es que se puedan compartir información sobre misión, funciones y responsabilidades entre las áreas de la entidad.

- Incluir las Rutas dentro de un programa de gestión del cambio en la ARN en el que desarrollar competencias gerenciales, con el objetivo de aumentar el número de participantes y tener un mayor efecto multiplicador en la entidad.
- Se debe hacer un primer taller de 2-3 horas de duración, con la totalidad del equipo directivo para que entiendan la filosofía, metodología y objetivos de las Rutas.
- En los talleres deben participar profesionales del área de talento humano, ya que es el área que puede generar un mayor impacto si lidera el proceso. Además, algún representante de la Mesa de Participación, Transparencia y Atención Ciudadana también deben participar en los talleres.
- Los talleres deben ser de una jornada de duración y no tener una diferencia mayor de 2 semanas entre uno y otro. Es una petición de los participantes, que reconocen que por su actual carga de trabajo es difícil seguir el proyecto con tanta diferencia entre taller y taller.
- El inicio de los talleres deben ser a partir de las 8 am con el objeto de que los y las participantes sean puntuales. La experiencia de este grupo permite que durante el almuerzo se trabaje ya que se muestran participativos.
- En cada grupo, definir un único plan de acción para todos los participantes. El objetivo es generar un único impacto aunque de mayor envergadura. Y conseguir el compromiso de que el plan de acción será presentado al Comité de Desarrollo Institucional.
- Transitar las Rutas con un enfoque hacia el SER y hacia la gestión del cambio, y en la medida de lo posible, basarse en casos prácticos y reales de los procesos misionales de la ARN.
- Fortalecer el papel y la participación del Equipo Líder en el programa formando parte de los propios talleres.
- Fortalecer la socialización y divulgación de la Ley 1712, especialmente en las personas con relación directa con la ciudadanía. El objetivo es que se cumpla con la ley y se educa en la misma a los beneficiarios de los procesos de la entidad.
- Crear acciones desde la Dirección de la ARN con el objeto de aclarar, ante cualquier acción de falta de transparencia e integridad, qué y cuál es el proceder de los funcionarios que lo detecten en la entidad.
- Incluir las Rutas como parte de los talleres de capacitación en habilidades gerenciales y blandas, así como en programas de capacitaciones técnicas. La transparencia e integridad están relacionados directamente con las actividades y comportamientos de las servidoras y servidores públicos.

6. PLAN DE ACCIÓN.

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

6.1. Propuesta para promover las Rutas en la ARN.

- ✓ Organizar una reunión de DIS-Dopp con los directivos de la ARN para detallarles el proceso y los principales resultados obtenidos.
- ✓ Unificar, diseñar y elaborar de un plan de acción único del grupo de participantes en el programa.
- ✓ Representantes de los participantes en el programa presentan el mismo y el plan de acción único ante el Comité de Desarrollo Institucional, la de Participación, Transparencia y Atención Ciudadana; y ante las organizaciones sindicales.
- ✓ Hacer una socialización y comunicación formal, oficial y periódica durante 3-4 meses, por recursos internos de la ARN (correos electrónicos, intranet, tabloneros, etc.), sobre el programa, los resultados del diagnóstico y las conclusiones del proyecto piloto de implementación de las Rutas en la entidad.
- ✓ Diseñar y desarrollar 3 talleres de 4-5 horas de duración para personal de las áreas clave: talento humano, secretaría general, atención al ciudadano y otras. El objetivo es transitar las rutas y entender su metodología y pedagogía para que posteriormente lideren el proceso de socialización e institucionalización. En estos talleres deberían participar personal de la Secretaría de Transparencia.
- ✓ Las Rutas de Integridad deben tener un apartado en el plan estratégico de la ARN 2018-2021.
- ✓ Organizar conversatorios sobre las Rutas y la Ley 1712 en los territorios donde está ubicada la ARN.
- ✓ Incluir sesiones de las Rutas de Integridad en el plan de capacitación de la ARN. Otra opción sería incluir breves conversatorios de las Rutas en los talleres de capacitación de habilidades gerenciales y capacitaciones técnicas sobre las funciones y responsabilidades de los servidores y servidoras públicos.
- ✓ Realizar una jornada y un mailing masivo en el que se recuerde a servidoras y servidores públicos la misión, funciones y responsabilidades de cada área. Se debe justificar como una de las medidas solicitadas por los participantes en el programa ya que para ellos esa información facilitará la integridad y transparencia entre los propios servidores de la ARN.
- ✓ Definir y elaborar un procedimiento interno para saber las medidas de acción en la denuncia y defensa de actos no transparentes e íntegros en la ARN.
- ✓ Diseñar, elaborar y divulgar mensajes (cartelera, vídeos, audio, etc.) de transparencia, integridad y sentido de lo público hacia el interior de la entidad y hacia la ciudadanía para fortalecer sus derechos y deberes de control social.

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

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

OBJETIVO		
Socializar y sensibilizar al 20% de los directivos, al 20% de los responsables de las áreas y al 10% de los profesionales de la ARN sobre la metodología, objetivos e impacto de las Rutas de Integridad.		
ACCIONES	FECHA Inicio /Fin	
Presentar el programa, el plan de acción y sus conclusiones al Comité Directivo y al Comité de Desarrollo Institucional.	16/10/17	20/10/17
Diseñar y elaborar una campaña de comunicación y mailing de las Rutas de Integridad (lanzarlo 2-3 veces).	24/10/17	31/10/17
Presentar el programa, el plan de acción y sus conclusiones a las organizaciones sindicales y a la Mesa de Participación, Transparencia y Atención Ciudadana. (lanzarlo 2-3 veces)	01/11/17	08/11/17
Realizar conversatorios breves por todas las dependencias de ARN para anunciar la realización de talleres, explicando la metodología, objetivos y que estará muy centrado en los procesos de la ARN.	13/11/17	17/11/17
Diseñar y desarrollar 2 talleres pilotos de 3 horas de duración para 15-20 personas. Cada taller tendrá 3 sesiones que se celebran con una diferencia de 7 días para recorrer las 5 paradas de las rutas de servidores públicos.	22/11/17	11/12/17
Presentar al Comité Directivo las conclusiones de los talleres pilotos y definir un nuevo plan de acción más estratégico.	12/12/17	14/12/17
ENTREGABLE	FECHAS DE REVISIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> - Actas de las reuniones con los comités, organizaciones sindicales y mesa. - Mailing y campaña de comunicación en tablones, intranet y otros medios internos. - Parte de firmas en los conversatorios. - Parte de firmas y evaluación de los talleres pilotos. - Presentación de conclusiones al Comité Directivo. 	1. 23/10/17. 2. 30/10/17. 3. 10/11/17. 4. 21/11/17. 5. 15/12/17	
OBSTÁCULOS	FORMA DE SUPERARLOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de apoyo de los directivos. - Concentración de actividades en 2,5 meses. - Falta de interés de los profesionales de la ARN. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar ante los directivos la importancia de las Rutas, sus conclusiones y los aprendizajes aplicables en la entidad. - Sensibilizar a los directivos y jefes sobre la importancia de aplicar el plan de forma inmediata para no perder el impulso del proyecto piloto. - Obligación de asistir a personas clave, asegurando los puntos de bienestar. 	

7. BIBLIOGRAFÍA

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

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

Manual de la Ruta orientada a servidoras y servidores públicos.

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

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

“La gestión de la actitud”. Victor Koppers, 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, Vanderbilt University); Mitchell A. Seligson (Asesor principal LAPOP, Vanderbilt 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.