



**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 DEL INSTITUTO DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y  
ALIMENTOS (INVIMA) EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RUTAS DE  
INTEGRIDAD.**

En este documento se describe y analiza el proceso de implementación de las Rutas de Integridad en el Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos-INVIMA. 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

---

<b>1. PRESENTACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>2. CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD. ....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Análisis de transparencia de la entidad. ....</b>	<b>6</b>
2.1.1. Resultados de la investigación con grupos focales, entrevistas y links de transparencia. ....	6
2.1.1.1. Grupos Focales .....	6
<b>3. METODOLOGÍA. ....</b>	<b>11</b>
<b>3.1. Objetivos del proceso de implementación de las Rutas de Integridad. ....</b>	<b>11</b>
<b>3.2. Metodología de los talleres de implementación de las Rutas de Integridad.....</b>	<b>11</b>
<b>3.3. Metodología de los planes de acción.....</b>	<b>13</b>
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
<b>3.4. Metodología del proceso de evaluación y sostenibilidad. ....</b>	<b>16</b>
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
<b>3.5. Guía pedagógica de los talleres de implementación de las Rutas de Integridad.                 20</b>	<b>20</b>
<b>4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1. Definición y descripción de la metodología y contenido (*). ....</b>	<b>27</b>
<b>4.2. Proceso selección de participantes. ....</b>	<b>28</b>
<b>4.3. Organización y desarrollo de los talleres. ....</b>	<b>28</b>
<b>5. LECCIONES APRENDIDAS .....</b>	<b>31</b>
<b>5.1. FODA. 31</b>	
<b>5.2. Aprendizajes.....</b>	<b>33</b>
<b>5.3. Recomendaciones. ....</b>	<b>34</b>
<b>6. PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>36</b>
<b>6.1. Propuesta para promover las Rutas en el INVIMA.....</b>	<b>36</b>
<b>6.2. Plan de Acción para el futuro de las Rutas en el INVIMA. ....</b>	<b>37</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>39</b>

# 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 los 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 extendidas 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 el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, en adelante INVIMA, 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 del INVIMA se hizo por medio de grupos focales, entrevistas e indagación en la página web, 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.

- ✓ El grupo focal del INVIMA evidenció que la entidad tiene una alta alineación institucional en relación con los temas tratados. Los y las participantes mostraron tener un conocimiento amplio de las temáticas abordadas, un ánimo constructivo, y reconocieron y valoraron de manera positiva el acompañamiento de más de dos años que han tenido por parte del Proyecto ACTUE Colombia y la Secretaría de Transparencia.

- ✓ Se evidenciaron que para los y las participantes resulta importante llegar con este proceso no sólo a los clientes internos sino también a los clientes externos de las entidades. Lo anterior se puede explicar por el entendimiento de que estos temas no solo pueden verse hacia adentro, sino en el marco del fortalecimiento institucional que implica necesariamente el relacionamiento con los grupos de interés y la ciudadanía en general.
- ✓ Destaca como uno de los principales riesgos la intermediación de exfuncionarios y la gestión de información confidencial. Así mismo, destacan los altos riesgos existentes en las entidades territoriales y sus trámites con la ciudadanía.
- ✓ Reconocen que el mayor desafío es integrar y dar sostenibilidad a todas las herramientas e iniciativas de integridad que faciliten la implantación de proyectos de transformación cultural de estos temas en la entidad.
- ✓ Para el INVIMA es importante los resultados obtenidos en el apartado de valores y de transparencia de la encuesta de clima laboral del año 2016.

### 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 el INVIMA, 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 aportaron información relevante que permite corroborar el alto nivel de alineación institucional en relación con los temas tratados percibido en los grupos focales. Los entrevistados (en especial el Director) mostraron tener un conocimiento amplio de las temáticas abordadas, un ánimo constructivo, y reconocieron y valoraron

de manera positiva el acompañamiento de más de dos años que han tenido por parte del Proyecto ACTUE y la Secretaría de Transparencia.

- ✓ 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.
- ✓ En los últimos años la situación ha mejorado, y destacan la colaboración con el Proyecto ACTUE. La transparencia es uno de los cuatro pilares básicos de la hoja de ruta de la entidad.
- ✓ Han incluido MECI en las auditorías y los temas de transparencia son evaluados en la encuesta de clima laboral.
- ✓ Las y los entrevistados destacan la importancia de hacer reflexionar a las personas participantes en los talleres en el impacto que tienen los temas de integridad en su entorno familiar y en su crecimiento personal. Así mismo, es importante trabajar en la actitud hacia el usuario y en la sostenibilidad de las Rutas a través de líderes que gestionen el cambio.

### **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, ya que esta herramienta es una buena indicadora 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:**

- ✓ El INVIMA ha realizado importantes avances para dar cumplimiento a la normatividad y otras directrices en materia de transparencia, integridad y anticorrupción. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en aspectos específicos tales como: a) la publicación de información actualizada sobre la política de gestión documental; b) el fortalecimiento de los procesos de rendición públicas de cuentas, en todos las fases consideradas por el CONPES 3654 de 2010 y el Manual Único de Rendición de Cuentas; c) 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; d) 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), 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 o la generación de espacios de trabajo con grupos de interés para abordar de manera puntual estos temas, entre otros.

**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.
- ✓ 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/Objetos	Causa	Riesgo	Conocimiento	Análisis del riesgo			Valoración del riesgo			Fecha	Auditor	Responsable	Indicador			
				Riesgo Inherente			Residuo							Acciones asociadas al control		
				Probabilidad	Impacto	Zona del riesgo	Probabilidad	Impacto	Zona de riesgo					Fecha de ejecución	Acciones	Weighting

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

- ✓ 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.
- ✓ 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.

- ✓ Revisar y actualizar las Tablas de Retención Documental y los Cuadros de Clasificación Documental, pues éstos datan de 2010 y es posible que no cumplan con todos los requerimientos de la Ley 1712 de 2014.
- ✓ Revisar y restaurar los enlaces correspondientes a los informes del Sistema Integrado de Conservación, pues se encuentran rotos y no es posible acceder a la información.
- ✓ 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.**

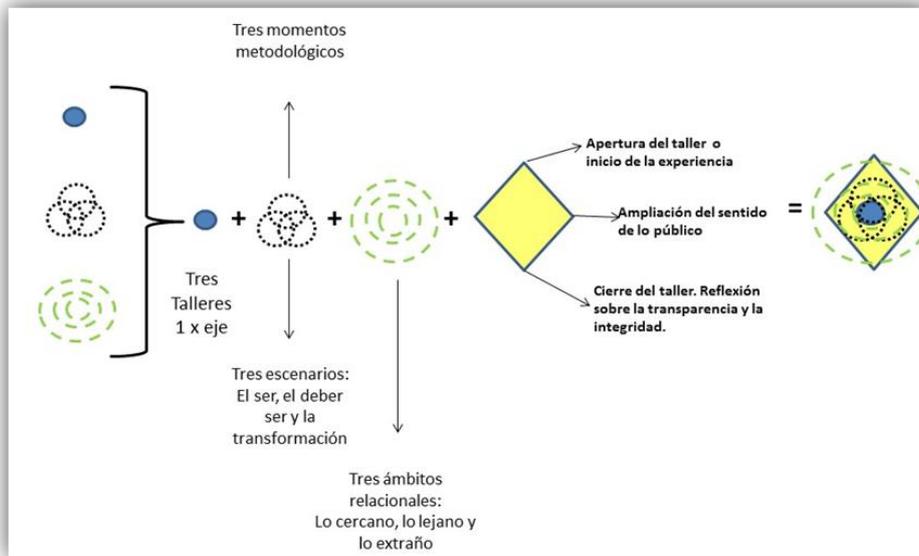
El **objetivo general** de los talleres de implementación de las Rutas de integridad es “***promover su apropiación en los y las profesionales de la entidad para el fortalecimiento de la transparencia, integridad y sentido de lo público***”. Este fortalecimiento a su vez facilitará procesos de construcción 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, horario de de 7:00 am a 4:30 pm, incluyendo el almuerzo. 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.

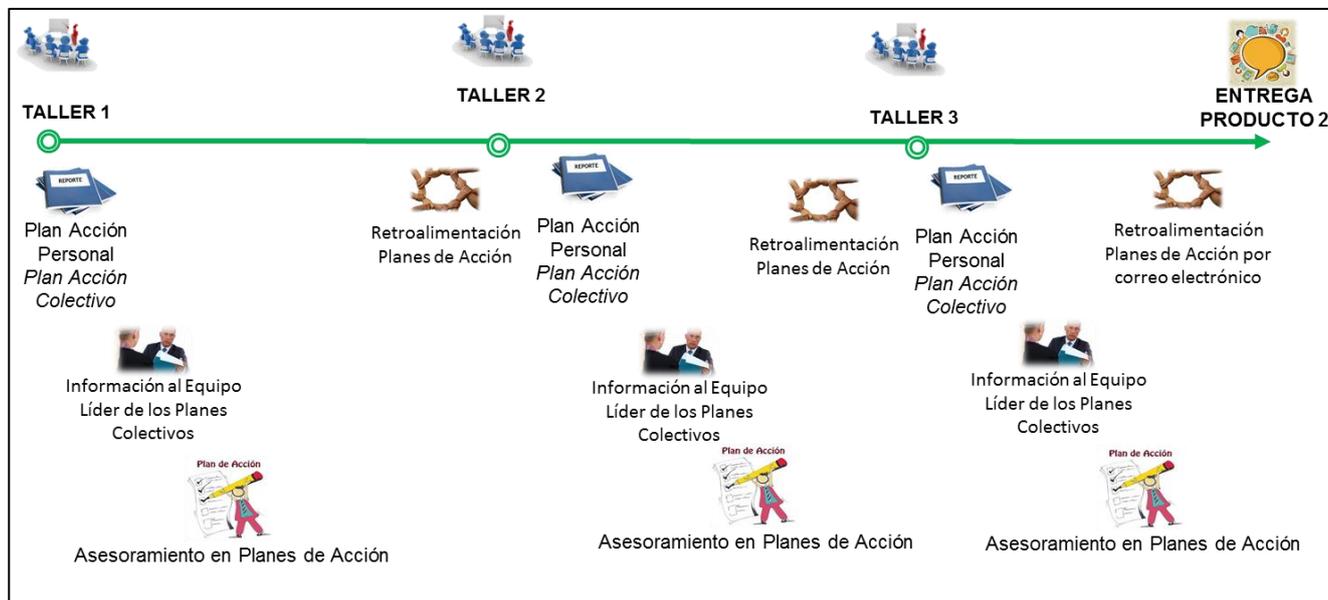
**Taller 3.** Recordatorio parada 3, retroalimentación y seguimiento planes de acción, paradas 4 y 5.

**Nota:** en el Anexo 04. Metodologías detalladas, se pueden encontrar mayor información sobre la metodología de los talleres, y sobre la metodología de los planes de acción.

### 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:



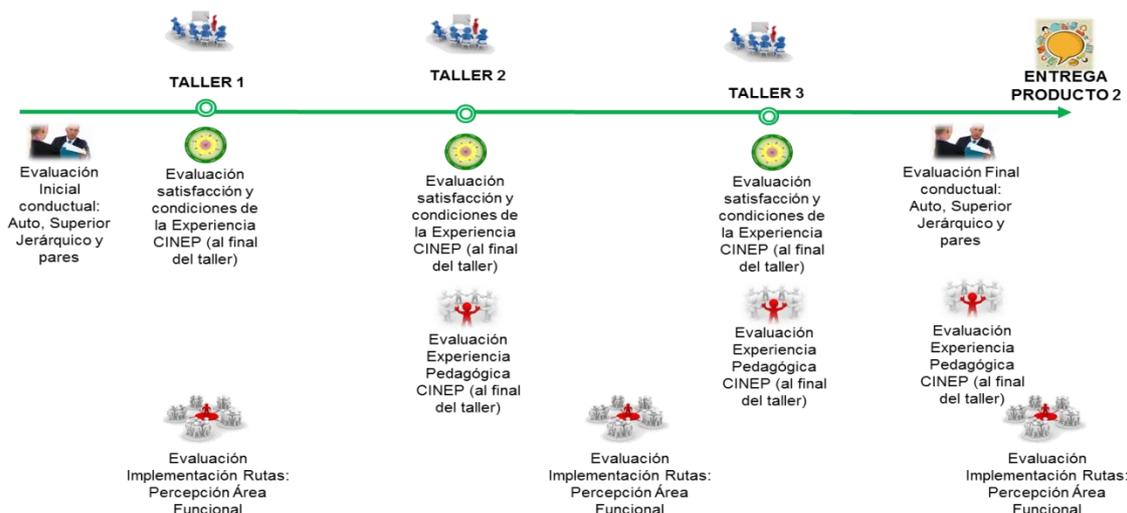
Los resultados de los planes de acción personales serán tratados de forma agregada para la identificación de necesidades, recomendaciones y aprendizajes del proceso de implementación que facilite la definición de planes de acción para la institucionalización y sostenibilidad de las Rutas en cada entidad.

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 videos 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 tendrá 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
07:00 – 07:15	Registro y bienvenida.	Recibir y dar la bienvenida a los y las participantes, firma del listado de asistentes.		◇ Listado de asistentes.
07:15 – 07:30	Presentación del proyecto.	Presentar el proyecto: objetivos de aprendizaje, normas, estructura, herramientas, facilitadores, compromisos y cronograma.	Discurso facilitador.	◇ Slides. ◇ Papelógrafo.
07:30 – 08:30	Presentación de los y las participantes.	Presentarse los y las participantes y conocer sus expectativas del proyecto.	Presentaciones múltiples y ejercicio expectativas.	◇ Música. ◇ Papelógrafo.
08:30 – 09:00	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.	Vídeo “Zona de confort”.	◇ Slides.
<b>09:00 - 09:20</b>	<b>PAUSA-REFRIGERIO</b>			
09:20 – 10:30	Introducción a las Rutas de Integridad.	Explicar qué son las Rutas, para qué han sido creadas y las tres tipologías: <b>#Enrútate</b> . Introducir la estructura, momentos, herramientas y paradas de la Ruta de Integridad de servidoras y servidores públicos. Metodología: sistemas de triadas.	Visionado página web Observatorio Transparencia y Anticorrupción.	◇ Papelógrafo y marcadores. ◇ Página web Observatorio.
10:30 – 12:30	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.
<b>12:30 - 1:30</b>	<b>ALMUERZO</b>			
1:30 – 2:30	Parada 2. ¿Lo ideal es posible?	Identificar los factores externos, internos y personales que nos permitan cambiar y transformar las acciones en mí, en nuestro entorno y qué no depende de nosotros.	El derecho al delirio. A ver yo que entiendo.	◇ Página web Rutas.

2:30 – 4:15	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.
<b>4:15 – 4:30</b>	<b>CONCLUSIONES Y CIERRE DE LA SESIÓN I DEL TALLER I</b>			

### TALLER I. 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
7:30 – 09:00	Parada 2. Actualidad de transparencia e integridad en Colombia.	Analizar el estado actual de los conceptos en el Estado y en la sociedad colombiana.	Lectura de columnas. Ejercicio “café”.	◊ Papelógrafo, puntos, fichas y marcadores. ◊ Página web Rutas.
<b>09:00 - 09:20</b>	<b>PAUSA-REFRIGERIO</b>			
09:20 – 11:00	Parada 2. ¿Qué es servidora o servidor público?	Identificar el significado de servicio público y las claves de vocación de servicio en servidoras y servidores públicos. Los saberes del servidor público.	Preguntas del Manual Cápsula reflexiones sobre lo público.	◊ Papelógrafo, puntos, fichas y marcadores. ◊ Página web Rutas.
11:00 – 12:30	Parada 2. ¿Qué es la ciudadanía?	Entender la importancia del buen servicio a la ciudadanía. Conocer que se entiende 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.
<b>12:30 - 1:30</b>	<b>ALMUERZO</b>			
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.	Discurso del facilitador y debate. Método GROW. Planes de acción. Ejercicio “tela de araña”.	◊ Método GROW. ◊ Slides. ◊ Formato plan de acción.

		Generar compromisos en cada participante.		
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.
<b>4:30</b>	<b>FIN DE LA SESIÓN 2 DEL TALLER I</b>			

## TALLER 2. SESIÓN I.

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.		◇ Listado de asistentes.
07:15 – 07:30	Presentación del Taller 2.	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.
07:30 – 09:00	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.
<b>09:00 - 09:20</b>	<b>PAUSA-REFRIGERIO</b>			
09:20 – 10:30	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.
10:30 – 12:30	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 territorios.	Preguntas del Manual. Técnica de Grupo Nominal.	◇ Papelógrafo, fichas y marcadores. ◇ Slides
<b>12:30 - 1:30</b>	<b>ALMUERZO</b>			
1:30 – 4:15	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.
<b>4:15 – 4:30</b>	<b>CONCLUSIONES Y CIERRE DE LA SESIÓN I DEL TALLER 2</b>			

## 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. Legalidad vs legitimidad.	Reflexionar cómo afecta mi conducta y mi cumplimiento de la normativa en el beneficio de la sociedad.	Cápsula entre la legalidad y la legitimidad.	◇ Página web Rutas.
<b>09:00 - 09:20</b>	<b>REFRIGERIO</b>			
09:20 – 12:30	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.
<b>12:30 - 1:30</b>	<b>ALMUERZO</b>			
1:30 – 3:30	Parada 3. Mejores prácticas de legalidad.	Identificar casos prácticos de éxito en la entidad que muestren respeto por la legalidad y hayan reforzado los conceptos de integridad, transparencia y sentido de lo público.	Ejercicio “teatro foro”. A ver yo que entiendo. Ejercicio “estatua humana”.	◇ Página web Rutas.
3:30 – 4:15	Planes de acción.	Recordar el Método GROW y debatir el cambio, actualización y/o modificación de los planes de acción definidos en el Taller 1.	Discurso del facilitador y debate. Método GROW. Planes de acción.	◇ 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.
<b>4:30</b>	<b>FIN DE LA SESIÓN 2 DEL TALLER 2</b>			

### TALLER 3. SESIÓN I.

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.		◊ Listado de asistentes.
07:15 – 07:30	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.
07:30 – 09:00	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.
<b>09:00 - 09:20</b>	<b>REFRIGERIO</b>			
09:20 – 11:00	Parada 4. ¿Qué es integridad?	Reflexionar sobre las conductas que muestran integridad.	Cápsula integridad. Ejercicio teatro foro.	◊ Página web Rutas. ◊ Slides
11:00 – 12:30	Parada 4. ¿Qué es transparencia?	Reflexionar sobre las conductas que muestran transparencia.	Cápsula transparencia. Ejercicio teatro foro.	◊ Página web Rutas. ◊ Slides
<b>12:30 - 1:30</b>	<b>ALMUERZO</b>			
1:30 – 3:00	Parada 4. Derecho 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.
3:00 – 4:15	Parada 4. ¿Cómo hacerlo realidad?	Identificar pautas, herramientas y acciones que pueden convertir en realidad estos conceptos en el Estado colombiano.	A ver yo que entiendo. Acciones ciudadanas.	◊ Página web Rutas. ◊ Papelógrafo, fichas y marcadores. ◊ Slides.
<b>4:15 – 4:30</b>	<b>CONCLUSIONES Y CIERRE DE LA SESIÓN I DEL TALLER 3</b>			

### 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 refuerzo.	Repasar lo visto el día anterior Enlazar la sesión de ayer con la de hoy.	Titulares.	◊ Fichas
07:30 – 09:00	Parada 4. Prácticas exitosas.	Analizar prácticas reales de éxito para construir ciudadanía en Colombia.	Banco de éxitos. Ejercicio “escultura humana”.	◊ Página web Rutas.
<b>09:00 - 09:20</b>	<b>REFRIGERIO</b>			
09:20 – 11:00	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.
11:00 – 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.
<b>12:30 - 1:30</b>	<b>ALMUERZO</b>			
1:30 – 2:30	Parada 5.	Visitar la Ruta 5.	Visionado de las Rutas.	◊ Página web Rutas
2:30 – 3:30	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.
3:30 – 4:00	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.
4:00 – 4:30	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.
<b>4:30</b>	<b>FIN DE LA SESIÓN 2 DEL TALLER 3 Y DEL PROGRAMA FORMATIVO</b>			

## 4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.

Para describir el proceso de implementación de las Rutas en el INVIMA se va a dividir en tres momentos: a) La definición y descripción de la metodología y contenido adaptado al INVIMA, descrito en el producto 1 y sus anexos; b) la selección de las personas participantes; y c) 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, con el propósito de adaptar el contenido de los talleres, basados en las Rutas, a las necesidades y prioridades del INVIMA.

Las principales intervenciones realizadas para alcanzar este objetivo fueron:

- ✓ 23/01/17. Reunión con la Dirección de INVIMA para contextualizar, explicar el objetivo del proyecto y solicitar su colaboración en la identificación de los y las miembros del Equipo Líder. Así mismo, se entregó información sobre transparencia, información pública, rendición de cuentas, etc., de la entidad mediante correo electrónico y se indicó en qué lugar de la página web de la entidad localizar más información.
- ✓ Reuniones con el Equipo Líder\* de INVIMA.
  - 01/02/17. Se presentó y contextualizó el proyecto, y se definió el rol y las funciones del Equipo Líder.
  - 23/02/17. Se presentó el cronograma establecido, la metodología de planes de acción, y el modelo de evaluación y sostenibilidad del proceso.

*\* Este equipo líder será el canal directo de comunicación entre la Secretaría de Transparencia, DIS-Dopp y el INVIMA. 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).*

- ✓ 01/03/17. Grupo Focal y tres entrevistas con 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.
- ✓ 24/04/17. Presentación del programa (metodología y pedagogía de los talleres, proceso de evaluación y planes de acción) al Equipo Líder y a los y las participantes.
- ✓ 26/04/17. Presentación del informe de caracterización (diagnóstico) a la Dirección de INVIMA.
- ✓ 15/05/17. Reunión con una consultora externa al INVIMA que está trabajando en temas de transparencia en la entidad. El objetivo era poner en común ambos proyectos para generar sinergia en las iniciativas que la entidad está realizando en estos temas.

- ✓ 19/07/17. Reunión de seguimiento con el Equipo Líder. En el mismo se presentó las principales conclusiones tras la celebración de los dos primeros talleres y la implementación de los planes de acción colectivos.
- ✓ 18/09/17. Reunión con el Equipo Directivo para presentar las evaluaciones de los talleres y los planes de acción colectivos. Además, se trabajó con ellos la actividad de las Rutas “dilemas éticos” para que experimentaran la metodología y pedagogía de los talleres y de las Rutas.
- ✓ 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, mantener al día la información y documentación, etc. En este punto, se quiere destacar el apoyo mostrado por Andrea Báez, como representante del Equipo Líder, para la motivación en la respuesta de las evaluaciones funcionales y conductuales en la entidad.

#### **4.2. Proceso selección de participantes.**

El proceso de selección de los y las participantes fue liderado en todo momento por el propio INVIMA, sin necesidad de apoyo de DIS-Dopp, y cumpliendo el plazo de tener las 30 personas antes del 24 de abril. Además, se destaca el hecho de que se incluyó en el grupo a funcionarios de las diferentes oficinas territoriales (Cali, Ipiales, Medellín, Neiva y Montería).

El proceso interno consistió en abrir una convocatoria voluntaria y seleccionar personas que ocuparan cargos clave a los que se les encomendó su participación de forma obligatoria. En aquellas áreas donde la demanda era mayor a los cupos existentes, se permitió que entre las propias personas inscritas se tomara la decisión acerca de quiénes aprovecharían los cupos disponibles.

#### **4.3. Organización y desarrollo de los talleres.**

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

- **8-9/05/17. Taller I.** Se desarrolló sin novedad con los 30 participantes inscritos, lo que evidenció que la convocatoria fue un éxito. Se valoró al grupo como participativo y motivado hacia los temas de integridad, transparencia y sentido de lo público, lo que se explica en gran medida por los antecedentes del INVIMA en el trabajo estos temas y la apuesta de la Dirección General de fomentar este tipo de iniciativas.

Durante el taller se valoró el compromiso que tiene el Director con la transparencia y cómo se muestra como un ejemplo de integridad y honestidad dentro y fuera del INVIMA. Se puso de manifiesto el orgullo de ser servidoras y servidores públicos y responsables de proteger la salud pública de los colombianos, pero también compartieron experiencias particulares en las cuales se han sentido frustrados, impotentes y desanimados, al ver situaciones contrarias a la transparencia y la integridad (Ej. Relación con los usuarios internos, comprensión de los riesgos de tener procesos disciplinarios por quejas de los usuarios externos, amenazas a las que están expuestos los encargados de hacer inspección y vigilancia, falta de conocimiento acerca de lo que hacen los demás compañeros, etc.). No

obstante, de manera general afirmaron que son optimistas de que las cosas pueden cambiar y reconocieron que en algunos aspectos ya están cambiando (Ej. Sexto lugar de la entidad en el Ranking del Índice de Transparencia Nacional, la manera como la entidad se viene adaptando a un proceso de crecimiento acelerado).

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 los facilitadores y facilitadoras (3,8 sobre 4). El resto de aspectos valorados alcanzan el 3,7 salvo los materiales de las rutas (3,5) y duración y horario (3,4). Además, solicitan espacios de acompañamiento *online*. Este lo tienen para el asesoramiento de los planes de acción y se hace uso por correo electrónico, aunque no telefónico y videoconferencia.

- **21-22/06/17. Taller 2.** Se mantiene el 100% de asistencia, salvo una persona que ya no asiste al programa al haber renunciado a la entidad. Hay ausencias algunos días ya que están en periodo de vacaciones.

Durante el taller se privilegió el cumplimiento de la ley como uno de los principales acuerdos sociales para garantizar la convivencia, la participación, la armonía y la paz social; así como el respeto por los derechos y deberes de los ciudadanos. Al respecto, se concluyó que el rol de las y los servidores públicos es crucial, razón por la cual resulta necesario incrementar el grado de conciencia sobre esta responsabilidad y difundir cada vez con más fuerza el mensaje de que la ética es importante. Además, cabe mencionar que durante toda la jornada estuvo presente la reflexión acerca del rol determinante que juega el INVIMA como autoridad que protege la salud pública de los colombianos, y la importancia de que la ciudadanía cada vez más sepa lo que se hace por ellos y, como consecuencia, se logre mejorar la imagen que se tiene de la entidad.

En la evaluación del segundo taller la variable mejor calificada es la relacionada con los facilitadores y facilitadoras, así como la de las actividades de las Rutas (3,8). Por el contrario, la valoración más baja (3,6) se le atribuyó a los materiales de las Rutas. Adicionalmente, los asistentes consideran excelente el taller y su metodología, manifestando que no permite desinterés, y que al contrario invita a compartir y debatir sobre los deberes del servicio público y experiencias de los y las participantes. Solicitan que los talleres se extiendan a los directivos de INVIMA.

- **31/07-01/08/17. Taller 3.** Se mantiene el 100% de asistencia y la alta y activa participación. Para fortalecer la importancia del programa para el INVIMA, la Responsable de Talento Humano y el Director de la entidad acuden al cierre del mismo. En el taller se destacó la importancia de reconocerse como gestores del cambio en sus grupos de trabajo y en la entidad en general, para llevar a la práctica los conceptos de transparencia, integridad y sentido de lo público no solo al ámbito laboral sino también a los ámbitos personales y familiares. Se resalta además la necesidad de revisar el papel del Estado en la provisión de los servicios públicos; y se reconoció que para lograr una apropiación de lo público se requiere fortalecer la sanción social frente al incumplimiento de la ley y desarrollar un sentido más sólido de la responsabilidad social de los ciudadanos.

En este tercer taller disminuye la calificación de los materiales de las Rutas (3,5), y se mantiene como aspecto más deficiente la duración y horario (3,2). El aspecto mejor valorado es relacionado con los facilitadores y facilitadoras (3,7). Los y las participantes piden que los talleres tengan continuidad para reforzar conceptos y motivar al cambio de comportamientos; que se extienda a directivos y que se cuente con el apoyo de la Secretaría de Transparencia.

**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 describirán los principales aprendizajes y recomendaciones del proceso de implementación de las Rutas y un FODA que permita definir propuestas para la institucionalización de las Rutas en INVIMA.

### 5.1. FODA.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Las rutas son una herramienta ideal para acompañar los procesos de sensibilización y capacitación entorno a retos tales como la implementación de la Ley 1712 de 2014, el fortalecimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, la implementación del Estatuto de Participación Ciudadano, entre otras disposiciones.</p> <p>La presencia de la Secretaría de Transparencia en los talleres da una mayor credibilidad al proceso de implementación.</p> <p>Se evidenció que los y las participantes reconocen la importancia de integrar este trabajo con el análisis y fortalecimiento de instrumentos como el mapa de riesgos de corrupción, la estrategia de rendición de cuentas y la estrategia de servicio al ciudadano; con lo cual es posible integrar los esfuerzos que se vienen realizando para la implementación del Sistema de Integridad con las acciones que se desarrollen para la institucionalización de las rutas en la entidad.</p> <p>Al respecto, se cuenta ya con un grupo (Grupo Semilla) que está trabajando en el diseño y puesta en marcha de acciones de carácter preventivo que contribuyan a controlar los riesgos de corrupción y promover la integridad en la entidad.</p> <p>Frente a la reflexión acerca del servicio público, de manera general, los participantes resaltaron la mayor responsabilidad que tienen los servidores públicos en la labor de cuidar lo público, en la medida en que tienen mayor acceso a la información y el acceso a los ciudadanos para capacitarlos. Aunque reconocieron que muchas veces la relación con el ciudadano es tensa, se comprometieron a trabajar en una mejor relación sobre la base de “ponerse en los zapatos del otro”.</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</p>	<p>Los riesgos y posibles casos de corrupción cercanos al ámbito de acción de los y las 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.</p> <p>El sector de salud es considerado uno de los sectores con mayores riesgos de corrupción en el país. Lo anterior pone de manifiesto que el INVIMA requiere implementar medidas contundentes que le permitan blindarse frente a las presiones externas de todo tipo, siendo lo anterior mucho más evidentes en las zonas de frontera, tal como lo manifiestan las y los funcionarios de Grupo de Trabajo Territorial (GTT) que participaron en los talleres. Una situación similar manifiestan aquellos que tienen en la entidad funciones en procesos misionales en los que se identifican altos riesgos, como es el caso de las labores de inspección y vigilancia por ejemplo.</p>

<p>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.</p> <p>El INVIMA tiene la oportunidad de ser una entidad líder del mejoramiento del sector salud en Colombia, facilitando la divulgación y socialización de las Rutas, en el sector.</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 el INVIMA para incluir la temática de integridad y transparencia en talleres de habilidades, y en particular en los procesos de inducción de nuevos funcionarios.</p> <p>El INVIMA puede aprovechar su destacado desempeño en el Índice de Transparencia Nacional, para constituirse como un ejemplo a seguir en la implementación de las rutas y el desarrollo de otros procesos que apunten al mismo objetivo: fortalecer la transparencia, la integridad y el sentido de lo público; trabajando tanto con clientes internos y externos, y documentando la experiencia como una buena práctica.</p>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>La disposición de los participantes para cumplir con las reglas del juego (participación total, puntualidad, sentido de responsabilidad, documentación conjunta y confidencialidad) planteadas facilitó el desarrollo de las dinámicas, y permitió que la reflexión y el compartir estuviera presente durante todo el taller. Esta actitud comprometida y disciplinada tiene sin dudas un valor importante a la hora de adelantar acciones tendientes a institucionalizar 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. Otro plus importante es su presencia en los diferentes territorios, lo que facilita la implementación de las acciones con una cobertura geográfica mayor.</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>Falta trabajar para tener un mayor involucramiento de los directivos, y en especial se destaca la necesidad de sensibilizar a los coordinadores de los equipos, los cuales se consideran claves y en este momento su nivel de involucramiento es bajo (con algunas excepciones por su puesto).</p> <p>Debido al acelerado crecimiento de la entidad en los últimos años, en el INVIMA se vive una situación de readaptación acelerado que genera desafíos</p>

Se valoraron y utilizaron los contenidos de las rutas, tanto en los momentos de los talleres, como en los momentos de preparación y desarrollo de las actividades de los planes de acción.

El liderazgo evidente del Director General es un factor a capitalizar en el proceso de institucionalización de las rutas, pues resulta viable integrar la iniciativa a la impronta que él quiere dejar y la manera como quiere que sea recordada en el futuro su administración.

importantes de cara al fortalecimiento institucional. Si bien se reconoce los esfuerzos realizados, también los participantes perciben que a veces las presiones de la realidad superan los ejercicios de planeación y arquitectura institucional.

La desmotivación que se refleja en los comentarios que hacen los funcionarios acerca del Concurso, puede afectar el compromiso de los mismos para el trabajo de largo aliento que requiere la institucionalización de las rutas.

## **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 por otro lado, los aprendizajes del programa en el INVIMA.

### **5.2.1. 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 y contamos con mayor información para orientarlos y de esta forma fomentar una cultura de la legalidad en la sociedad.
- ✓ Sin importar los cada vez más frecuentes y graves casos de corrupción que inundan los medios de comunicación, tenemos la oportunidad de mantener la esperanza y trabajar en la construcción de una sociedad transparente e íntegra. En este propósito nos será utilidad tener presente la invitación de Eduardo Galeano con su “Elogio a la utopía”.
- ✓ La sensibilización de las familias acerca de todos estos temas es una manera de mantenernos firmes en el propósito y construir alrededor nuestro entornos transformadores, soportados en la coherencia y el respeto por el otro.
- ✓ Para conseguir el sentido de cuidado de lo público se debe tener identidad para participar en la vida pública, se deben ejercer derechos políticos. Antes que servidores públicos somos ciudadanos y como ciudadanos participamos en la vida política del país y de esa forma contribuimos al desarrollo y a la paz.
- ✓ La prioridad del rol de servidor público, actualmente, debe ser recuperar la credibilidad y confianza de la ciudadanía, debe ser un ejemplo a seguir.
- ✓ Como funcionarias y funcionarios comprometidos con la transparencia, la integridad y el sentido de público, nos conviene estar constantemente midiendo nuestras acciones y resultados. En el reconocer cómo vamos avanzando, a partir de instrumentos como la encuesta de clima organizacional, tenemos la oportunidad de identificar nuevas y mejores formas para lograr un mayor impacto en el entidad y en el entorno en el que nos movemos.
- ✓ Tenemos muchas buenas prácticas de las cuales nos sentimos orgullosos: la gestión del talento humano a partir de la cual se abordan estos temas (Inclusión de preguntas de transparencia en la encuesta de clima por ejemplo), “INVIMA soy yo” y el trabajo de apropiación de los valores y principios institucionales, el fortalecimiento de los procesos de selección por mérito, la rendición de cuentas, el trabajo de pedagogía que se viene realizando en el seno de los grupos técnicos y los grupos primarios, la transparencia de los informes que se entregan periódicamente a los organismos de control, entre otros.
- ✓ 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.

### 5.2.2. Aprendizajes del programa en el INVIMA.

- ✓ El refuerzo y reconocimiento del equipo directivo a los y las participantes es importante para demostrar el compromiso de la entidad con la implementación de las Rutas. Pese a que los participantes valoraron el liderazgo del Director, pidieron un mayor involucramiento de los demás directivos y en especial de los coordinadores, ya que son los responsables de la toma de decisiones operativas.
- ✓ Estos temas están muy ligados a compartimientos de liderazgo, de gestión del cambio y de compromiso. Aunque con herramientas de este tipo su efecto multiplicador en la entidad es más factible.
- ✓ Si bien el cambio parte de una reflexión individual, la motivación, la acción y la apertura al aprendizaje colectivo resulta crucial para el éxito de iniciativas de transformación cultural como las que caracterizan a las rutas de la integridad, la transparencia y el sentido de lo público.
- ✓ Resulta necesario, frente a la exposición de frecuentes noticias sobre casos de corrupción, insistir en que el cambio es posible y que depende de las acciones que realizan las personas en su entorno más cercano. Adicionalmente, persistir en la invitación de transmitir los mensajes de sensibilización en el entorno familiar, contribuirá al establecimiento de nuevos acuerdos sobre una plataforma de confianza y compromiso.
- ✓ 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.
- ✓ Para facilitar la integridad y transparencia todos los y las profesionales del INVIMA, es importante dar a 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 el INVIMA es una entidad 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 el INVIMA, 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.

### 5.3. Recomendaciones.

Las principales recomendaciones para la institucionalización de las Rutas en el INVIMA son:

- 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 de Rutas de Integridad en grupos más numerosos 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, y fortalecer el trabajo de sensibilización en los GTT y en los equipos de procesos altamente expuestos a riesgos de corrupción.
- Incluir las Rutas dentro de un programa de gestión del cambio en el INVIMA en el que desarrollar competencias gerenciales, con el objetivo de aumentar el número de participantes y tener un mayor efecto multiplicador en la entidad.
- Con el fin de fortalecer el grado de conocimiento de las rutas en la entidad, se recomienda diseñar e implementar una estrategia de comunicaciones, que aproveche los múltiples canales de comunicación disponibles en el INVIMA.
- Para la sistematización de la experiencia, resulta necesario establecer un seguimiento permanente al proceso de implementación, de forma que la información obtenida sirva para nutrir el desarrollo de la estrategia de comunicación.
- Incluir las Rutas dentro de un programa de gestión del cambio en la SED 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 dar a conocer a la totalidad del equipo directivo de la entidad las Rutas, con el propósito de que entiendan su filosofía, metodología y objetivos.
- 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 del INVIMA. Adicionalmente, se observa la oportunidad de incorporar los contenidos en los procesos de inducción a los funcionarios que ingresan nuevos a la entidad.
- Crear acciones desde la Dirección del INVIMA 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.
- Organizar una jornada para compartir las experiencias generadas en las distintas iniciativas puestas en marcha en la entidad (INVIMA Soy Yo, implementación de las Rutas de Integridad, Sistema de Gestión de Integridad, etc.).

## 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 el INVIMA; 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 el INVIMA.**

- ✓ Incorporar en el rediseño de los objetivos estratégicos los temas de transparencia, integridad y sentido de lo público.
- ✓ Desarrollar una estrategia de formación de formadores, que considere la conformación de un grupo interdisciplinarios para tal fin.
- ✓ Valorar la posibilidad de destinar un tiempo de la jornada laboral de manera exclusiva al desarrollo de las actividades de sensibilización y capacitación. Una instancia que se propone son los grupos primarios.
- ✓ Hacer una socialización y comunicación formal, oficial y periódica durante 3-4 meses, por recursos internos de el INVIMA (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.
- ✓ Se deben incluir sesiones de las Rutas de Integridad en el plan de capacitación del INVIMA. 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 servidoras y servidores públicos.
- ✓ En las inducciones y re-inducciones, desarrollar espacios de trabajo en los que se incluyan los contenidos de las rutas. Estos deben ser impartidos por personas formadas y con experiencia en facilitación.
- ✓ Crear un grupo receptor de denuncias sobre hechos de corrupción y analice y defina los diferentes casos. Este grupo debe estar conformado por directivos, coordinadores y funcionarios.
- ✓ 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 el INVIMA.
- ✓ 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. Integrar estas acciones a otras iniciativas que desarrolla la entidad en la actualidad como “INVIMA soy yo” por ejemplo.
- ✓ Diseñar una bandera institucional o logo que identifique el concepto de la transparencia y la integridad.
- ✓ Abrir una sección para las rutas en la Web institucional y en la Intranet.
- ✓ Crear la Semana de la integridad, la transparencia y el sentido de lo público en el INVIMA, en la cual se desarrollen espacios de socialización y reflexión, a partir de la lúdica. Puede incluir una feria de las Rutas de la Integridad.

- ✓ Que se establezcan incentivos positivos (Ej. horas laborales) para fomentar el involucramiento de los funcionarios en el proceso de institucionalización de las rutas.
- ✓ Socializar las rutas con los usuarios externos, en aquellos espacios en que se puede interactuar con ellos.
- ✓ Evaluar periódicamente y documentar las acciones de implementación e institucionalización de las rutas. Realizar en algún momento una evaluación de impacto.

## **6.2. Plan de Acción para el futuro de las Rutas en el INVIMA.**

A continuación, nos atrevemos a proponer un plan de acción prioritario y a corto plazo para promover las rutas de forma inmediata:

<b>OBJETIVO</b>		
Socializar y sensibilizar al 75% de los directivos, al 50% de los responsables de las áreas y al 20% de los profesionales del INVIMA sobre la metodología, objetivos e impacto de las Rutas de Integridad.		
<b>ACCIONES</b>	<b>FECHA Inicio /Fin</b>	
Presentar el programa, el plan de acción y sus conclusiones en la totalidad de los grupos primarios.	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
Realizar una reunión técnica con los integrantes del Grupo Semilla para evaluar la incorporación de las rutas las acciones de refuerzo positivo del Sistema de Integridad de la entidad.	01/11/17	08/11/17
Diseñar y desarrollar una actividad de sensibilización con los contenidos de las rutas, dirigida a los usuarios externos de la entidad, para recoger de ellos posteriormente recomendaciones.	01/11/17	08/11/17
Realizar un taller de habilidades de facilitación para el grupo base y otras personas interesadas en ser multiplicadores de las rutas al interior de la entidad.	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
Organizar, en el marco de la celebración del Día Internacional de la lucha contra la Corrupción (9 de diciembre), un evento en el que se presente a la ciudadanía en general el proyecto y sus principales resultados, y se reconozca a quienes participaron en el mismo.	04/12/17	09/12/17
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

<b>ENTREGABLE</b>	<b>FECHAS DE REVISIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actas de las reuniones con los grupos primarios y el Grupo Semilla.</li> <li>- Mailing y campaña de comunicación en tablones, intranet y otros medios internos.</li> <li>- Parte de firmas en los conversatorios y otras actividades de sensibilización.</li> <li>- Parte de firmas y evaluación de los talleres pilotos.</li> <li>- Presentación de conclusiones a la Dirección General.</li> <li>- Memoria del evento de celebración del Día Internacional de Lucha contra la Corrupción.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 23/10/17.</li> <li>2. 30/10/17.</li> <li>3. 10/11/17.</li> <li>4. 21/11/17.</li> <li>5. 15/12/17.</li> <li>6. 18/12/17.</li> </ol>
<b>OBSTÁCULOS</b>	<b>FORMA DE SUPERARLOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de apoyo de los directivos.</li> <li>- Concentración de actividades en 2,5 meses.</li> <li>- Falta de interés de los profesionales del INVIMA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforzar ante los directivos y coordinadores la importancia de las Rutas, sus conclusiones y los aprendizajes aplicables en la entidad.</li> <li>- Sensibilizar a los directivos y jefes sobre la importancia de aplicar el plan de forma inmediata para no perder el impulso del proyecto piloto.</li> <li>- Obligación de asistir a personas clave, asegurando los puntos de bienestar.</li> </ul>

## 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.