



ELABORACIÓN DE PLANES ANTICORRUPCIÓN Y DE ATENCIÓN AL CIUDADANO EN EL SECTOR EDUCATIVO

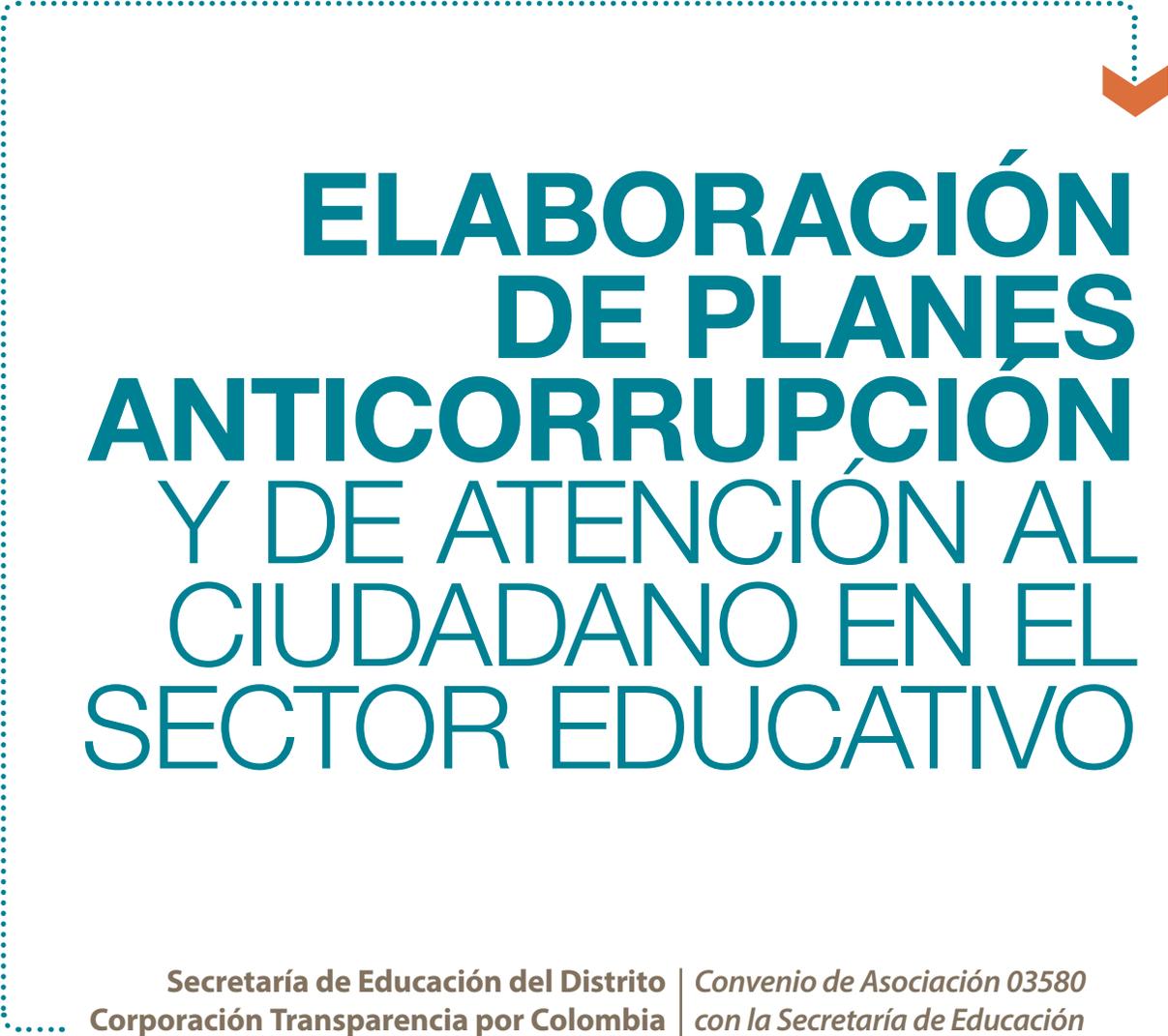
Secretaría de Educación del Distrito
Corporación Transparencia por Colombia

*Convenio de Asociación 03580
con la Secretaría de Educación
del Distrito. Convenio 20/12/2013.*



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

BOGOTÁ
HUMANANA



ELABORACIÓN DE PLANES ANTICORRUPCIÓN Y DE ATENCIÓN AL CIUDADANO EN EL SECTOR EDUCATIVO

Secretaría de Educación del Distrito
Corporación Transparencia por Colombia

*Convenio de Asociación 03580
con la Secretaría de Educación
del Distrito. Convenio 20/12/2013.*



© Corporación Transparencia por Colombia
Elaboración de Planes Anticorrupción y de Atención al Ciudadano en el sector educativo. El paso a paso.

ISBN: 978-958-58412-4-6

Bogotá – Colombia – Agosto 2015

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Alcalde Mayor de Bogotá
Gustavo Petro Urrego

Secretario de Educación
Óscar Sánchez Jaramillo

Jefe Oficina Asesora de Planeación
Yaneth Sarmiento Forero

CORPORACIÓN TRANSPARENCIA POR COLOMBIA

Consejo Rector

Carlos Angulo Galvis
José Alejandro Cortés
Andrés Echavarría Olano
Margarita Garrido Otoyá
Rodrigo Gutiérrez Duque
Rosa Inés Ospina Robledo

Junta Directiva

Rosa Inés Ospina Robledo - *Presidenta*
Eulalia Arboleda de Montes
Fernando Cortés Mc Allister
Ángela Escallón Emiliani
Esperanza González Rodríguez
Fernando Jaramillo Giraldo
Néstor Ricardo Rodríguez Ardila

Directora Ejecutiva

Elisabeth Ungar Bleier

Equipo de Investigación

Marcela Restrepo Hung

Directora del Área de Sector Público

Francy Milena Alba Abril

Investigadora Principal

Jina Paola González Sánchez
Janeth Lucía Cárdenas Belmonte
Derly Yenifer Viracachá Plazas

Asistentes de investigación

Colaboradores

Ana Paulina Sabbagh

Coordinadora Gestión Pública

El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de la Corporación Transparencia por Colombia y de ningún modo refleja la posición de la Secretaría de Educación del Distrito, de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Bernardo González

Edición

Azoma Criterio Editorial Ltda.

Diseño, diagramación e impresión

Corporación Transparencia por Colombia

Carrera 45A No. 93-61

PBX: 6100822

transparencia@transparenciacolombia.org.co

www.transparenciacolombia.org.co

Bogotá D.C., Colombia



www.transparenciacolombia.org.co

CONTENIDO

- 5 **Presentación**
- 7 **El propósito**
- 9 **Cómo se hizo y qué contiene esta guía**
- 11 **El Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano**
 - 12 ¿Por qué un Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano?
 - 13 Para tener en cuenta
 - 14 La construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano
- 15 **Cómo organizarse para el trabajo**
 - 16 Los roles
 - 19 Etapas y periodicidad del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano
- 21 **La construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano**
 - 22 **Componente uno:** Definir la matriz de riesgos de corrupción y acciones de mitigación
 - Paso 1: Construir el diagnóstico institucional
 - Paso 2: Consolidar la matriz de riesgos de corrupción
 - Paso 3: Definir las acciones de mitigación
 - 39 **Componente dos:** Diseñar la estrategia de rendición de cuentas
 - Paso 1: Analizar el estado de la rendición de cuentas
 - Paso 2: Definir objetivos y acciones
 - Paso 3 Implementar acciones correctivas
 - Paso 4: Evaluar y monitorear la estrategia de rendición de cuentas
 - 45 **Componente tres:** Mejorar el servicio al ciudadano
 - Paso 1: Definir un objetivo
 - Paso 2: Definir acciones de mejoramiento
 - Paso 3: Definir el cronograma de trabajo
- 49 **Mecanismos de seguimiento y monitoreo**
 - 50 Responsables
 - 50 Herramientas para el seguimiento
 - 52 Periodicidad
- 53 **Bibliografía**

PRESENTACIÓN



Se estima que crear espacios de probidad y transparencia en el sector público implica acciones extraordinarias, esfuerzos sobrenaturales y diseños que comprometen gran cantidad de recursos. Sin embargo, en realidad, la lucha contra la corrupción se da a través de acciones concretas, eficientes y prácticas que demandan, ante todo, voluntad y compromisos decididos, que se traduzcan en planes institucionales para convocar a los diferentes actores involucrados.

El derecho a la educación, como derecho fundamental e insumo para alcanzar la equidad social, debe ser garantizado por las entidades del sector educativo con los mayores estándares de calidad, eficiencia y transparencia. Lo anterior involucra el fortalecimiento de las condiciones institucionales para la lucha contra la corrupción y la creación de herramientas prácticas que potencien la voluntad de cambio. Por esto, la Secretaría de Educación del Distrito y la Corporación Transparencia por Colombia se dieron a la tarea de diseñar un paso a paso para la *Elaboración de planes anticorrupción y de atención al ciudadano en el sector educativo*, como un aporte a toda la comunidad educativa para mejorar su gestión.

El objetivo es contribuir a la prevención, mejoramiento y creación de herramientas que contribuyan a fortalecer institucionalmente a la Secretaría de Educación Distrital en la adopción integral del Estatuto Anticorrupción, Ley 1474 de 2011, como parte de las acciones de fortalecimiento citadas en el “Programa de transparencia, probidad, lucha contra la corrupción y control social efectivo e incluyente” (Plan de Desarrollo Distrital 2012-2016 Bogotá Humana, art. 38)

Esta guía es un enfoque complementario que enriquece la perspectiva de riesgos que ha trabajado la Secretaría de Educación del Distrito a lo largo de estos cuatro años y permite, a través de la experiencia técnica y práctica de Transparencia por Colombia, concentrar los esfuerzos en aquellas apuestas claves del proceso de gestión administrativa y misional, que generan acciones anticorrupción en las organizaciones.

Su desarrollo es producto del trabajo participativo con varios servidores públicos y, por tanto, recoge las inquietudes y realidades propias del sector educativo distrital. Por eso invitamos a los ámbitos local e institucional a aplicar esta herramienta, así como a no temerle a las acciones anticorrupción y comprender que el cambio hacia escenarios de mayor transparencia e inclusión en la educación depende de todos, y que el rol que desempeñamos en esta sociedad es un catalizador para ese cambio.

ELISABETH UNGAR BLEIER

Directora Ejecutiva

Transparencia por Colombia



EL PROPÓSITO

ESTE MATERIAL
TIENE COMO
PROPÓSITO
APOYAR A LOS

FUNCIONARIOS DE LAS DIRECCIONES
LOCALES DE EDUCACIÓN Y LOS
COLEGIOS DISTRITALES A ELABORAR
UN PLAN ANTICORRUPCIÓN Y DE
ATENCIÓN AL CIUDADANO QUE
AYUDE A ELEVAR LOS NIVELES DE
TRANSPARENCIA Y A POTENCIAR
ASÍ LA PROVISIÓN DEL DERECHO
A LA EDUCACIÓN CON LA MÁXIMA
CALIDAD.

LA METODOLOGÍA QUE SE
PROPONE A CONTINUACIÓN BUSCA
FORTALECER LAS CAPACIDADES DE
AMBAS INSTANCIAS PARA HACERLE
FRENTE A POSIBLES AMENAZAS DE
LA CORRUPCIÓN.





CÓMO SE HIZO Y QUÉ CONTIENE ESTA GUÍA

Esta guía es el producto de un ejercicio piloto desarrollado por la Corporación Transparencia por Colombia, en asociación con la Secretaría de Educación del Distrito (SED), que buscó validar la propuesta de elaborar de manera participativa, voluntaria y autónoma el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano en las Direcciones Locales de Educación y los Colegios Distritales de Bogotá. La metodología implementada en el ejercicio permitió a la comunidad educativa expresar su percepción sobre la gestión y los riesgos potenciales de cada institución, contribuyendo así a la caracterización de actores fundamentales, sus roles y posibles aportes, para hacer de este ejercicio una apuesta más integral.



Para el análisis se propone una tipología de riesgos específicos de corrupción, que complementa la metodología de administración del riesgo vigente en la SED, echa mano del conocimiento de la Corporación Transparencia por Colombia e incluye otros identificados en el ejercicio piloto por los mismos participantes. En cuanto a los componentes del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, se retomaron los lineamientos presentados en las estrategias de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, así como aquellos señalados en normas y políticas nacionales y distritales.

Así, con la experiencia de la Corporación y el aporte de los servidores públicos beneficiados con el ejercicio piloto y la estrategia de formación, se consolida una propuesta que contiene:

- 1 } 26 posibles riesgos de corrupción asociados a la gestión.
- 2 } Diversos elementos para el análisis y consolidación de una matriz de riesgos de corrupción.
- 3 } El proceso para construir el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
- 4 } Los elementos para la construcción de las estrategias de rendición de cuentas y servicio al ciudadano.

Por último, la presente guía contiene anexos metodológicos y matrices que se construyeron durante el piloto y fueron utilizados como herramientas para facilitar la comprensión del tema durante los talleres participativos y grupos focales con la comunidad educativa. Estos documentos forman parte de las recomendaciones para la implementación de la guía.



EL PLAN ANTICORRUPCIÓN Y DE ATENCIÓN AL CIUDADANO¹

El Estatuto Anticorrupción, Ley 1474 de 2011, en su artículo 73 propuso dentro de las políticas institucionales y pedagógicas para la lucha contra la corrupción la elaboración anual de un Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (PAAC) en las entidades del Estado. El Plan es un instrumento de tipo preventivo que buscan apoyar las estrategias de lucha contra la corrupción.



¹ Ver anexo 1. Enfoque de riesgos de corrupción en el sector educativo distrital.



COMPONENTES DEL PLAN ANTICORRUPCIÓN Y DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

Mapa de riesgos de corrupción

Permite la identificación y valoración del impacto de cada uno de los riesgos, así como el reconocimiento de las acciones para controlarlos o mitigarlos.

Estrategia antitrámites

Organiza y facilita el acceso de la ciudadanía a las instituciones, a través de diversas acciones para simplificar los trámites. (Ley 962 de 2005, decreto 019 de 2012).

Estrategia de rendición de cuentas

Coordina las acciones institucionales en torno al proceso de rendición y petición de cuentas, integrando a la gestión administrativa elementos de información, diálogo e incentivos en la relación Estado/ciudadano (Conpes 3654 de 2010 y *Manual único de rendición de cuentas*).

Medidas para mejorar la atención al ciudadano

Define herramientas para la formulación, ejecución y seguimiento de las actividades relacionadas con el servicio al ciudadano (artículo 76 de la Ley 1474, Programa Nacional de Atención al Ciudadano, Decreto 2461 de 2012).

¿Por qué un Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano?

1 } Es un **instrumento de gestión**. Su objetivo es apoyar a las diferentes organizaciones del Estado en la prevención, detección, investigación y sanción de la corrupción. Teniendo en cuenta que las prácticas corruptas se pueden presentar en diferentes ámbitos de la gestión de la entidad, la construcción de este documento debe incluir todas las áreas administrativas.

2 } Permite **identificar las debilidades en la gestión**. El componente de mapas de riesgos de corrupción tiene como objetivo principal la identificación de condiciones específicas que puedan generar corrupción, definidas como “la probabilidad de que ocurran hechos de corrupción en las entidades públicas a partir de la existencia de ciertas condiciones institucionales y ciertas prácticas de los actores gubernamentales, asociados al proceso de gestión administrativa”².

o

² Corporación Transparencia por Colombia. Notas metodológicas, Índice de Transparencia de las Entidades Públicas. Bogotá, 2013.

En tal sentido, **el mapa de riesgos** se convierte en la herramienta del plan **para identificar, prevenir y mitigar posibles hechos de corrupción**. Los otros componentes del plan (estrategia de rendición de cuentas, atención al ciudadano y antitrámites) forman parte de las políticas de fortalecimiento y modernización de la gestión institucional que el Estado ha venido trabajando en los últimos años. Por esta razón, los mapas de riesgos adquieren mayor importancia en las medidas de prevención e investigación de hechos de corrupción.



Para tener en cuenta...

- 1 } Si bien la Secretaría de Educación del Distrito prepara anualmente su Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, en cumplimiento de la normatividad aplicable es importante mencionar que los lineamientos y las acciones allí planteadas son desarrolladas únicamente por las áreas del nivel central, aunque las mismas impactan a todos los niveles de la entidad en el Distrito. Por esta razón es importante que el nivel local (Dirección Local de Educación) e institucional (Colegios Distritales) se planteen la posibilidad de elaborar sus propios planes anuales anticorrupción.
- 2 } Con el mapa de riesgos de corrupción se propone profundizar en el análisis específico de este tipo de condiciones, por tal motivo complementa el enfoque tradicional de riesgos administrativos y concentra su énfasis en el análisis de los riesgos asociados al fenómeno de la corrupción.
- 3 } El componente antitrámites es una política distrital que está a cargo del nivel central de la Secretaría de Educación, por tal motivo las Direcciones Locales de Educación y los Colegios Distritales no tienen competencia en su desarrollo.

LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ANTICORRUPCIÓN Y DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

COMPONENTES





CÓMO ORGANIZARSE PARA EL TRABAJO



Los roles

Al ser la formulación de planes anticorrupción y de atención al ciudadano en **Direcciones Locales de Educación y Colegios Distritales** un ejercicio participativo, es importante identificar los enlaces con cada uno de los diferentes actores. El siguiente cuadro permite determinar a quién es necesario vincular, bien sea en las Direcciones Locales de Educación o en los Colegios Distritales, y cómo se desarrollará su participación.

CUADRO 1 ROLES DE LOS PARTICIPANTES EN LA PREPARACIÓN DE LOS PLANES ANTICORRUPCIÓN Y DE ATENCIÓN AL CIUDADANO					
COLEGIOS DISTRITALES			DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN		
Para el desarrollo de los talleres, se sugiere que el colegio contemple los siguientes comités, consejos y representantes al gobierno escolar.			Se sugiere y contempla que el trabajo sea con todo el grupo de funcionarios de la Dirección Local. Si lo anterior no es posible, es necesario que exista un representante o enlace por área u oficina.		
Comités o personas participantes	¿Por qué participan?	¿Cómo participan?	Comités o personas participantes	¿Por qué participan?	¿Cómo participan?
Consejo Directivo	El Consejo Directivo es la máxima autoridad en la toma de decisiones en el colegio. Su participación en la construcción de los planes es prioritaria, ya que con sus funciones y la representación de cada estamento educativo se enriquece la reflexión sobre la práctica de las acciones administrativas de la institución.	Se proponen dos espacios: 1) En los talleres de construcción del diagnóstico y el mapa de riesgos de corrupción. 2) A través de un espacio participativo y de decisión para la aprobación del plan. Sin embargo, la participación de otros consejos o comités es clave para un mejor trabajo institucional.	Director(a) local	Al ser líder de la Dirección Local de Educación, y teniendo en cuenta sus funciones al interior de la misma, la participación en cada uno de los talleres, permite conocer su apreciación de la gestión administrativa de la Dirección Local de Educación.	Se sugiere que sea quien lidere el proceso en la localidad, de manera que invite e involucre a todo el personal en la reflexión administrativa desde la función de cada cual. Es importante que el (la) Director(a) propicie un diálogo participativo, sincero y diverso que permita conformar un espacio de construcción colectiva.
Comité de Mantenimiento	Teniendo en cuenta el rol de este actor frente al mantenimiento de la planta física, mobiliario del colegio y de acuerdo con sus funciones, son importantes sus aportes bajo la mirada del uso y cuidado de los recursos y bienes públicos.	De acuerdo con el número de participantes en el comité se podría pensar en desarrollar cada taller con el grupo. Sin embargo, se sugiere que este actor trabaje conjuntamente con otros comités como el del Sistema Integrado de Gestión y presupuestos participativos, para una mayor y diversa participación por estamento educativo.	Área de Supervisión	Por las funciones de los supervisores en inspección y vigilancia de la gestión de colegios, pero además como miembros de la Dirección Local, el aporte de los representantes de esta oficina en los talleres puede ayudar a identificar problemáticas o riesgos de corrupción.	Se sugiere que por la oficina, mínimo participe uno o dos de los supervisores de la localidad.

CUADRO 1

CONTINUACIÓN

COLEGIOS DISTRITALES			DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN		
Para el desarrollo de los talleres, se sugiere que el colegio contemple los siguientes comités, consejos y representantes al gobierno escolar.			Se sugiere y contempla que el trabajo sea con todo el grupo de funcionarios de la Dirección Local. Si lo anterior no es posible, es necesario que exista un representante o enlace por área u oficina.		
Comités o personas participantes	¿Por qué participan?	¿Cómo participan?	Comités o personas participantes	¿Por qué participan?	¿Cómo participan?
Comité Institucional de Presupuestos Participativos (CIPP)	Siendo el CIPP el espacio más amplio donde se puede tener en cuenta la gestión, planeación y aportes al presupuesto del colegio, es importante para el análisis de la labor administrativa de la institución y promoción de la participación.	En algunos colegios este comité suele ser un Consejo Directivo ampliado, por lo cual se considera muy pertinente que su participación sea en conjunto con el Consejo y/o junto a los otros comités.	Área de Atención al Ciudadano	Teniendo en cuenta que la Dirección Local de Educación tiene como unas de sus principales funciones la atención al ciudadano, este actor conoce lo que sucede en la gestión de la dirección con relación a la ciudadanía, por lo cual se convierte en un gran insumo en la construcción del diagnóstico institucional.	El personal encargado del área participa activamente de todos los talleres de construcción del plan, especialmente en la formulación de la estrategia de servicio al ciudadano.
Comité del Sistema Integrado de Gestión	El comité de SIG hace seguimiento y evaluación a los procesos de calidad del colegio, que abarcan el ámbito académico, así como la gestión administrativa y directiva. En tal sentido su participación es relevante para tener el conocimiento y experticia de sus participantes en el manejo de las otras herramientas de gestión institucional que desarrolla el colegio.	Se sugiere que el trabajo de este comité se realice en conjunto con los demás comités y el Consejo Directivo.	Área de matrículas	Los servidores responsables de esta labor pueden aportar en los talleres al análisis de la gestión de la Dirección Local de Educación y la Secretaría facilitando la identificación de riesgos, especialmente los asociados a la generación, manejo y acceso a información pública.	El personal encargado del área participa activamente de todos los talleres de construcción del plan, especialmente en la formulación de la estrategia de servicio al ciudadano.
Consejo Estudiantil	En este consejo se reúnen los representantes por grado o curso, siendo elegidos democráticamente. Pueden aportar la visión de los estudiantes sobre gestión de la institución educativa.	Se sugiere hacer el trabajo con estudiantes de los grados más altos y de manera separada de los demás consejos y comités, dado que la metodología con este grupo debe ser más dinámica. Se sugiere trabajar puntualmente en cada taller los temas que esta población maneja con el fin de consolidar una muy buena reflexión.	Secretaría de la Dirección Local	La participación en los talleres debe ser a partir de su labor y conocimiento de la mayoría de áreas de la Dirección Local de Educación, siendo la persona que se encarga de las labores de planeación y seguimiento de actividades.	El personal encargado del área participa activamente de todos los talleres.

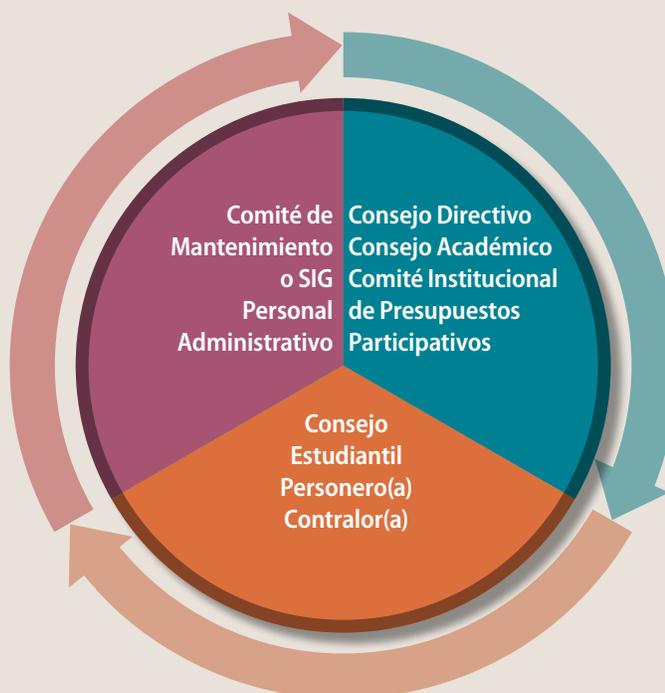
CUADRO
1

CONTINUACIÓN



COLEGIOS DISTRITALES			DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN		
Para el desarrollo de los talleres, se sugiere que el colegio contemple los siguientes comités, consejos y representantes al gobierno escolar.			Se sugiere y contempla que el trabajo sea con todo el grupo de funcionarios de la Dirección Local. Si lo anterior no es posible, es necesario que exista un representante o enlace por área u oficina.		
Comités o personas participantes	¿Por qué participan?	¿Cómo participan?	Comités o personas participantes	¿Por qué participan?	¿Cómo participan?
Personero(a) estudiantil	El (la) Personero(a) Estudiantil es un actor central en la construcción y seguimiento del Plan Anticorrupción, en su calidad de representante y defensor de los derechos y cumplimiento de los deberes de los estudiantes.	Se sugiere hacer un grupo de trabajo en particular con el (la) Personero(a) y Contralor(a) estudiantil, y vincularlos al menos en una oportunidad a los otros grupos de trabajo que se desarrollen.			
Contralor(a) estudiantil	De acuerdo con las funciones que establece la norma, para este representante es muy importante que se involucre en el proceso reflexivo de la gestión administrativa del colegio. Y que lo haga desde un acercamiento al cuidado de lo público y la gestión y planeación de recursos, así como desde los procesos de control social de la comunidad educativa.	Se sugiere hacer un grupo de trabajo en particular con el (la) Personero(a) y Contralor(a) estudiantil, y vincularlos al menos en una oportunidad a los otros grupos de trabajo que se desarrollen.			

NOTA: para el caso de los Colegios Distritales es necesaria la participación activa de la comunidad educativa a través de los representantes de los diferentes estamentos del colegio en el análisis de riesgos de corrupción, así como en la construcción y seguimiento al Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. El gráfico 1 permite al líder del proceso organizar de manera más acertada los grupos de trabajo.

GRÁFICO
1
GRUPOS DE TRABAJO CON PARTICIPANTES EN COLEGIOS


Teniendo en cuenta los roles de cada participante, se pueden formar tres grupos de trabajo para el análisis de riesgos y construcción del plan. Un grupo puede ser el Consejo Directivo, en algunos casos el Comité de Presupuestos Participativos es un consejo ampliado, esta podría ser una opción de grupo. Otro grupo podría estar conformado por representantes del Consejo Estudiantil junto al (la) Personero (a) y al (la) Contralor (a). Por último se puede conformar un grupo con los miembros del Comité de Mantenimiento o SIG (en los casos que existan en la institución) junto con representantes de los servidores públicos de la institución. Para identificar la función e importancia de la participación de cada actor o instancia ver el cuadro 1. Roles de los participantes en la preparación de los Planes Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

Etapas y periodicidad del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano

Hay que tener en cuenta que la Ley 1474 de 2011 establece que la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano es anual, y debe publicarse el 31 de enero de cada año. En cuanto al seguimiento de los riesgos y acciones, la Secretaría de Transparencia propone que sea un ejercicio permanente por la dinámica misma del fenómeno, para lo cual las entidades deberán realizar seguimiento al Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano por lo menos tres veces al año, esto es con corte a 30 de abril, 31 de agosto y 31 de diciembre³.

³ Secretaría de la Transparencia, DNP y otros, *Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano*. Bogotá, 2012, página 13.

En el cuadro 2 se propone una tabla de seguimiento a las etapas de construcción, publicación, seguimiento y monitoreo del Plan. Allí se desagregan algunas actividades principales y sus fechas o periodos propuestos, teniendo como referencia los tiempos que establece la Secretaría de Transparencia para el seguimiento.

CUADRO 2 ETAPAS Y PERIODICIDAD DEL PLAN ANTICORRUPCIÓN

ETAPA	ACTIVIDAD	PERIODO	RESPONSABLE
Elaboración de la Matriz de Riesgos de Corrupción	Identificación del riesgo.	Septiembre de cada vigencia: se propone este mes para hacer el análisis de riesgos posterior al segundo ejercicio de seguimiento del Plan Anticorrupción (31 de agosto), con el fin de revisar y evaluar los riesgos identificados y las acciones del plan.	<ul style="list-style-type: none"> » Director(a) local » Rector(a) » A quien se delegue la responsabilidad
	Análisis del riesgo.		
	Valoración del riesgo.		
Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano	Identificación de acciones de mitigación, responsables y tiempos de ejecución en todos los componentes del plan.	Octubre-diciembre de cada vigencia: se propone este periodo para elaborar el Plan Anticorrupción, posterior al segundo ejercicio de seguimiento (31 de agosto) con el fin de revisar y evaluar las acciones del plan.	<ul style="list-style-type: none"> » Director(a) local » Rector(a) » A quien se delegue la responsabilidad
Publicación del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.	Publicar en el sitio web de la de la Dirección Local y del Colegio Distrital y remitir copia a todos los actores involucrados y a la SED para su conocimiento.	31 de enero de cada vigencia.	<ul style="list-style-type: none"> » Director(a) local » Rector(a) » A quien se delegue la responsabilidad
Seguimiento y monitoreo del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y publicación de resultados	Seguimiento 1.	30 de abril.	<ul style="list-style-type: none"> » Director(a) local » Rector(a) » A quien se delegue la responsabilidad
	Seguimiento 2.	31 de agosto.	
	Seguimiento 3.	31 de diciembre.	



LA CONSTRUCCIÓN
DEL PLAN
ANTICORRUPCIÓN
Y DE ATENCIÓN
AL CIUDADANO





CLAVES PARA CONSTRUIR EL MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN Y EL PLAN ANTICORRUPCIÓN Y DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

- a } Identificación de la importancia de combatir el fenómeno de la corrupción y promover la transparencia**
Los actores participantes identifican la necesidad de crear estrategias de lucha anticorrupción y tienen el interés y la voluntad de liderarlo. Se requiere que este sea un sentimiento que compartan todos los servidores públicos y la comunidad educativa en general.
- b } Desarrollo de capacidad de autocrítica**
Los servidores públicos y la comunidad educativa tienen la capacidad de reconocer las debilidades de la gestión y sus oportunidades.
- c } Participación de los diversos actores que lideran y actúan en los procesos de gestión de las Direcciones Locales de Educación y los Colegios Distritales.**
Es necesario que las diversas jerarquías de las Direcciones Locales de Educación y estamentos de los Colegios Distritales participen del proceso de análisis y formulación de propuestas.
- d } Disponibilidad de tiempo**
El proceso requiere de tiempo para la celebración de talleres y reuniones.



COMPONENTE

01

La matriz de riesgos de corrupción y acciones de mitigación

PASO
1

Construir el diagnóstico institucional

Para la construcción del Plan es importante comenzar por hacer un diagnóstico que identifique los problemas de la institución, sus causas y consecuencias de acuerdo con los ámbitos y subámbitos⁴ de gestión de la Dirección Local de Educación y del Colegio Distrital.

La propuesta metodológica plantea el uso de tres herramientas para la identificación de los problemas institucionales, a saber:

⁴ Se proponen a partir de los componentes de análisis del enfoque de transparencia, integridad y lucha contra la corrupción. Sus características se explican más adelante.

- I) Contexto estratégico LOFA (limitaciones, oportunidades, fortalezas y amenazas).
- II) Informes de control institucional.
- III) El diagnóstico participativo.

A partir de lo anterior se hace el análisis de los riesgos de corrupción que se pueden generar en los tres ámbitos de análisis propuestos: *visibilidad, institucionalidad y control y sanción*.

I) Contexto estratégico LOFA⁵:

Es el **diagnóstico de las condiciones internas y externas** de las Direcciones Locales y los Colegios Distritales, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos misionales, así como de los factores que inciden en la gestión institucional. Aquellas amenazas y oportunidades externas, son esenciales para identificar el entorno que afecta la gestión positiva o negativamente, y por ende favorecer o no la ocurrencia de hechos de corrupción.

Se recomienda incluir en el análisis LOFA el examen de los factores internos y externos para la implementación de las estrategias anticorrupción, teniendo en cuenta que este es un nuevo componente que debe trabajar la entidad dentro de sus procesos de gestión en los niveles central, local e institucional; componente que es transversal a los macroprocesos y procesos.

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS LOFA	
ANÁLISIS INTERNO	¿Cuáles son las limitaciones institucionales en la Dirección Local de Educación / Colegio Distrital que requieren ser tramitadas y que en un momento dado pueden ser obstáculo para el logro de los objetivos del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano?
	¿Cuáles son las fortalezas o capacidades institucionales de la Dirección Local de Educación / Colegio Distrital y que pueden ser usadas en el proceso de mitigación de los riesgos de corrupción y ejecución del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano?
ANÁLISIS EXTERNO	¿Cuáles son las oportunidades externas del contexto normativo, institucional, social o político en el cual se encuentra inmersa la entidad, y que pueden ser aprovechadas para la gestión del Plan Anticorrupción?
	¿Cuáles son las amenazas o coyunturas potencialmente perjudiciales del contexto normativo, institucional, social o político en el cual se encuentra inmersa la entidad y que pueden obstaculizar la gestión del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano?

II) Informes de control institucional

Para hacer un diagnóstico de las debilidades de la entidad que pueden llevar a la ocurrencia de hechos de corrupción, es esencial tener como fuente de información los diferentes tipos de controles que tiene el nivel central, local e institucional. Estos reportan sobre las debilidades de la Dirección Local de Educación o el Colegio Distrital, riesgos y hechos de corrupción.

El cuadro 3 presenta las fuentes de información en los diferentes controles que recaen en una Dirección Local o Colegio Distrital, así como el tipo de información que puede ser útil para identificar riesgos de corrupción.

⁵ Este ejercicio se viene adelantando en la Secretaría de Educación en el nivel central, local e institucional, como parte de la metodología de administración del riesgo.

CUADRO 3 FUENTES DE INFORMACIÓN

FUENTE DE INFORMACIÓN	INSUMO	TIPO DE INFORMACION
Oficina de Control Interno	Resultados de las auditorías de la Oficina de Control Interno.	Hallazgos por entidad.
Oficina de Control Disciplinario	Reporte de la Oficina de Control Disciplinario.	Indagaciones preliminares, investigaciones y sanciones en materia disciplinaria a docentes, rector y personal administrativo.
Dirección de Inspección y Vigilancia	Esta oficina en el nivel central y local genera información útil para identificar las debilidades institucionales en colegios que pueden generar riesgos de corrupción.	<ul style="list-style-type: none"> » Reporte de las investigaciones y sanciones. » Plan de mejoramiento.
Sistema de Información de la Secretaría de Educación	La SED cuenta con diversos sistemas de información en temas estratégicos como la gestión del presupuesto y procesos de planeación (Sicapital, Apoteosys y POA). Estos sistemas pueden evidenciar las dificultades que se están presentando en los colegios.	<ul style="list-style-type: none"> » Seguimiento trimestral al POA. » Informes de gestión. » La que requiera por solicitud la Dirección Local/ Colegio Distrital.
Órganos distritales de control	La Contraloría Distrital dentro de sus ejercicios de auditoría identifica hallazgos relacionados con el manejo de recursos y cumplimiento de objetivos misionales, tanto en el nivel central, como en el local e institucional.	Hallazgos por entidad.

Al reporte generado por los diferentes tipos de control se puede sumar el informe de las oficinas de servicio al ciudadano del nivel central y local, junto con el reporte de las quejas y reclamos más recurrentes sobre la gestión de la DILE. Para el caso de los Colegios Distritales, se recomienda hacer un reporte consolidado de las quejas y reclamos que se recibieron y tramitaron, las cuales serán un insumo en la elaboración del diagnóstico.

III) Diagnóstico participativo

La construcción participativa del diagnóstico es fundamental para la identificación de riesgos de corrupción desde las diferentes perspectivas de la Dirección Local de Educación o el Colegio Distrital y la posterior elaboración del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Así mismo, permite interiorizar el uso de esta herramienta por parte de directivos, diferentes áreas y estamentos en el caso de los Colegios Distritales.



RECOMENDACIONES

- 1 } Realizar talleres con los servidores públicos en las Direcciones Locales, personal administrativo y representantes de los diferentes estamentos en el caso de los Colegios Distritales, para construir un diagnóstico participativo.
- 2 } Para la sesión de trabajo se pueden utilizar diferentes metodologías de trabajo en grupo.
- 3 } Utilizar las herramientas diseñadas en esta metodología.

Ver anexos

- **Anexo 2:** Guía para el facilitador. Taller #1 Construcción del Plan Anticorrupción de la Dirección Local de Educación.
- **Anexo 3:** Guía para participantes. Taller #1 Construcción del Plan Anticorrupción de la Dirección Local de Educación.
- **Anexo 4:** Guía para el facilitador. Taller #1 Construcción del Plan Anticorrupción del Colegio Distrital.
- **Anexo 5:** Guía para los participantes. Taller #1 Construcción del Plan Anticorrupción del Colegio Distrital.

Los ámbitos de análisis

La propuesta metodológica parte de la identificación colectiva de las debilidades en la gestión institucional desde tres ámbitos de gestión y sus subámbitos: *Visibilidad*, *Institucionalidad* y *Control y sanción*. Estos ámbitos hacen referencia a escenarios fundamentales para el cumplimiento de la misión de la entidad, los cuales son más vulnerables a los hechos de corrupción.

ÁMBITOS DE ANÁLISIS		
VISIBILIDAD	INSTITUCIONALIDAD	CONTROL Y SANCIÓN
Capacidad de la entidad para hacer visible de manera suficiente, oportuna, clara y adecuada a la ciudadanía y la comunidad educativa sus políticas, procedimientos y decisiones.	Capacidad de la entidad para que los servidores públicos, comunidad educativa y la administración en su conjunto, cumplan con normas y estándares establecidas para los procesos de gestión.	Capacidad de la entidad para generar acciones de control y sanción, derivadas de los procesos internos de las mismas, de los órganos de control y de la apertura de espacios de participación.

De cada uno de estos ámbitos, se desprenden unos subámbitos de análisis para construir el diagnóstico de la Dirección Local de Educación y el Colegio Distrital. Las preguntas centrales de la discusión en cada subámbito son:



**¿Cuáles son las problemáticas o debilidades en el subámbito de análisis?
y ¿Cuáles son las causas y consecuencias?**

Los cuadros 4 y 5 contienen las preguntas específicas para elaborar el diagnóstico, el eje central del análisis está en identificar las debilidades que se presentan en los subámbitos propuestos.

CUADRO 4	ÁMBITOS Y SUBÁMBITOS DE GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN⁶	
ÁMBITO	SUB-ÁMBITO	
<p>Visibilidad</p> <p>Capacidad de la entidad para hacer visible de manera suficiente, oportuna, clara y adecuada sus políticas, procedimientos y decisiones a la ciudadanía y la comunidad educativa.</p>	<p>Apertura de la información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿La Dirección Local de Educación entrega la información sobre la gestión de la institución? ➤ Publicidad de la información: ¿Se socializan todos procesos y decisiones? ➤ ¿La Dirección Local de Educación informa periódicamente sobre su gestión a la comunidad educativa? ➤ ¿La Dirección Local de Educación cuenta con canales y medios de comunicación? ¿Cómo es su funcionamiento y utilidad?, ¿Tienen sitio web? 	
	<p>Gestión documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿La Dirección Local de Educación tiene un archivo de información de la gestión? ➤ ¿La Dirección Local de Educación realiza y cumple con los procesos de gestión documental? 	
	<p>Sistemas de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se han presentado dificultades con el funcionamiento de los sistemas de información (matrícula, notas, otros)? 	
	<p>Socialización de información con la comunidad educativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿La Dirección Local de Educación promueve espacios de socialización de información con la comunidad educativa? ➤ ¿Los espacios o canales son eficientes o útiles? ➤ ¿La información se socializa con toda la comunidad educativa? 	
	<p>Sistema de atención al ciudadano y trámites:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿La Dirección Local de Educación cuenta con un sistema de atención al ciudadano? ➤ ¿La Dirección Local de Educación tiene horarios establecidos, y entrega información oportuna? 	

⁶ Estas preguntas se encuentran consignadas en la Guía para participantes Taller 1 para la construcción de Planes Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de la Dirección Local de Educación.

CUADRO
4

CONTINUACIÓN

ÁMBITO	SUB-ÁMBITO
<p>Institucionalidad</p> <p>Capacidad de la Dirección Local de Educación para hacer que los servidores públicos, la comunidad educativa y la administración en su conjunto cumplan con normas y estándares establecidas para los procesos de gestión.</p>	<p>Gestión contractual:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se han presentado dificultades para el manejo de inventarios? <p>Gestión de la planeación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿La Dirección Local de Educación hace procesos de planeación interna? <p>Gestión de talento humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se llevan a cabo ejercicios periódicos de evaluación del desempeño laboral periódicamente? ➤ ¿La realización de los ejercicios de evaluación de personal es socializada? ➤ ¿Los resultados de la evaluación de personal es socializada? ➤ ¿Se llevan a cabo procesos de formación y capacitaciones a funcionarios? ➤ ¿La Dirección Local de Educación cuenta con el personal requerido para el cumplimiento de sus funciones? ➤ ¿La Dirección Local de Educación tiene manual de funciones? <p>Gestión de la inspección y vigilancia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿La Dirección Local de Educación cuenta con procesos y/o protocolos para el ejercicio de supervisión a colegios? ➤ ¿La Dirección Local de Educación lleva a cabo reportes y/o informes sobre el ejercicio de supervisión? ➤ ¿La Dirección Local de Educación hace ejercicios de seguimiento y monitoreo?
<p>Control y sanción</p> <p>Capacidad de la Dirección Local de Educación de generar acciones de control y sanción, derivadas de los procesos internos, de los órganos de control y de la apertura de espacios de participación.</p>	<p>Espacios de participación para la comunidad en general:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Se entrega información a la comunidad en general? ➤ ¿Existen espacios de diálogo con la comunidad? <p>Controles internos de la SED:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿La Dirección Local de Educación responde a los requerimientos de la Oficina de Control Interno de la Secretaría de Educación del Distrito? ➤ ¿La Dirección Local de Educación acoge las recomendaciones y planes de mejoramiento? ➤ ¿Existe un seguimiento a los procesos de investigación disciplinaria que se inician con las denuncias en el orden local e institucional? <p>Control institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿La Dirección Local de Educación responde a los requerimientos de los órganos de control del Distrito (Contraloría y Personería)? ➤ ¿La Dirección Local de Educación acoge las recomendaciones y planes de mejoramiento? <p>Control social:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿La Dirección Local de Educación está atenta a responder a los ejercicios de control social de la comunidad o de veedores ciudadanos? <p>Rendición de cuentas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿La Dirección Local de Educación realiza ejercicios de rendición de cuentas? ¿Con qué periodicidad lleva a cabo estos ejercicios? ➤ ¿La Dirección Local de Educación entrega informes de gestión a la comunidad educativa y a la ciudadanía en general?

CUADRO
5

ÁMBITOS Y SUBÁMBITOS DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA⁷

ÁMBITO	SUBÁMBITO
<p>Visibilidad</p> <p>Capacidad del Colegio Distrital para hacer visible de manera suficiente, oportuna, clara y adecuada su gestión y decisiones.</p>	<p>Apertura de la información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿El Colegio Distrital entrega información sobre la gestión de la entidad a toda la comunidad educativa? ➤ ¿El Colegio Distrital informa periódicamente sobre su gestión a la comunidad educativa? ➤ Publicidad de la información: ¿se socializan todos procesos y decisiones? ➤ ¿El Colegio Distrital cuenta con canales y medios de comunicación? ¿Tienen sitio web? ➤ ¿Cómo es el funcionamiento y utilidad de los canales y medios de comunicación? <p>Gestión documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿El Colegio Distrital tiene un archivo de la información de gestión? ➤ ¿El Colegio Distrital realiza y cumple con los procesos de gestión documental? <p>Sistemas de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Presentan alguna debilidad los sistemas de información del colegio; matrícula, notas, otros? <p>Socialización de información con la comunidad educativa y el gobierno escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿El Colegio Distrital cuenta con canales de socialización de información sobre su gestión? ➤ ¿El Colegio Distrital informa a la comunidad educativa sobre todos sus procesos y decisiones? ¿La información se entrega a la comunidad educativa? <p>Sistema de atención al ciudadano:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Tienen horarios establecidos para la atención al ciudadano? ➤ ¿Se entregan información oportuna?
<p>Institucionalidad</p> <p>Capacidad del Colegio Distrital para que los servidores públicos y la entidad en su conjunto cumplan con normas y procedimientos establecidos para cumplir su misión institucional.</p>	<p>Gestión de la planeación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿El proceso de aprobación del POA y el PEI tiene participación de la comunidad educativa? ¿Existe un proceso para la formulación de proyectos educativos? ¿Es de conocimiento de la comunidad educativa? <p>Gestión escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿El proceso de conformación del gobierno escolar es de conocimiento público? ➤ ¿Están funcionando los diferentes consejos y comités del gobierno escolar? ➤ ¿Participan en los procesos de aprobación de las principales herramientas de planeación del colegio? <p>Gestión de recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cómo son los procesos de evaluación de personal docente y administrativo? ➤ ¿Se socializa el proceso de evaluación del recurso humano con la comunidad educativa? ➤ ¿Se hacen procesos de capacitación al personal administrativo y docente? <p>Gestión presupuestal y financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿El proceso de formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto institucional es de conocimiento de toda la comunidad educativa? ➤ ¿La comunidad educativa hace seguimiento al proceso de ejecución del presupuesto?

⁷ Estas preguntas se encuentran consignadas en la Guía para participantes. Taller 1 para la construcción de Planes Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de las Direcciones Locales.

CUADRO 5

CONTINUACIÓN

ÁMBITO	SUBÁMBITO
	Gestión contractual: <ul style="list-style-type: none"> › ¿Tienen manual de contratación o lineamientos para realizar procesos contractuales? › ¿Se hace planeación de la contratación? › ¿Cuáles son las debilidades en el manejo de inventarios?
	Gestión académica: <ul style="list-style-type: none"> › ¿Los docentes y alumnos cumplen los horarios de clases? › ¿Los mecanismos de evaluación y seguimiento a estudiantes son de conocimiento público? › ¿Se da en el colegio el cumplimiento del debido proceso a estudiantes y docentes?
	Prestación servicios de bienestar (refrigerios, rutas, otros) <ul style="list-style-type: none"> › ¿Cuáles son las debilidades en la gestión administrativa y manejo de los servicios de refrigerio, rutas u otros en el colegio?
Control y sanción Capacidad del Colegio Distrital de generar acciones de control y sanción derivados de los procesos internos de las mismas, de los órganos de control y de la apertura de espacios de participación.	Participación ciudadana y control social: <ul style="list-style-type: none"> › ¿Existen espacios de diálogo con la ciudadanía en general? › ¿La entidad responde a los ejercicios de control social de los ciudadanos y veedores?
	Personero y Contralor: <ul style="list-style-type: none"> › ¿Cómo es el proceso de elección? › ¿Han sido capacitados, existe acompañamiento a su ejercicio? › ¿Se socializa su labor y el resultado del trabajo periódicamente o culminando el año de gestión?
	Controles institucionales: <ul style="list-style-type: none"> › ¿El Colegio Distrital responde a los ejercicios de control interno de gestión de la SED? › ¿El Colegio Distrital responde a los requerimientos de los órganos de control del Distrito (Contraloría y Personería)? › ¿Existe un seguimiento a los procesos de investigación disciplinaria que se inician con las denuncias en el nivel institucional?
	Rendición de cuentas: <ul style="list-style-type: none"> › ¿El Colegio Distrital realiza procesos de rendición de cuentas? › ¿Se entregan informes de gestión? › ¿Se convoca a la comunidad educativa en general para las rendiciones de cuentas?

PASO 2

Consolidar la matriz de riesgos de corrupción

I) Consolidar la matriz de problemas

Una vez finalizado el ejercicio de identificación de problemáticas la Dirección Local o el Colegio Distrital procede a consolidar la información en la matriz de problemas. Esta constituye el principal insumo para el paso siguiente: la construcción del mapa de riesgos. Las matrices para diligenciar esta información son:

- Matriz de problemas de la Dirección Local de Educación (anexo 5).
- Matriz de problemas de Colegios Distritales (anexo 6).



En el cuadro 6 se muestran dos ejemplos de las problemáticas que se pueden identificar en una Dirección Local.

CUADRO 6 EJEMPLO DE MATRIZ DE PROBLEMAS DE DIRECCIÓN LOCAL

ÁMBITO DE LA GESTIÓN	SUBÁMBITO DE LA GESTIÓN	PROBLEMA IDENTIFICADO	CAUSA O CAUSAS (aquello que se considera como fundamento, origen, motivo o razón del problema)	CONSECUENCIA O CONSECUENCIAS (hecho o acontecimiento que surge como efecto del problema)
VISIBILIDAD	Gobierno electrónico - Apertura de la información	La Dirección Local de Educación no cuenta con una página web propia y medios de comunicación para difundir directamente la información.	La Dirección Local de Educación depende del nivel central en el manejo de la página web.	No existe información de la gestión en la localidad en la página web.
INSTITUCIONALIDAD	Gestión de inspección y vigilancia	Desarticulación de los procesos de inspección y vigilancia entre el nivel central y local.	No existen protocolos claros desde el nivel central para la gestión de inspección y vigilancia.	Se generan conceptos contrarios entre los niveles central y local, sobre decisiones de aprobación y situaciones de ilegalidad.
CONTROL Y SANCIÓN	Controles internos de la SED	No se reconocen los resultados de los procesos de denuncia que se generan desde la Dirección.	No hay articulación en la función de control entre los niveles central y local.	Falta seguimiento y sanciones a las denuncias que se generan en el nivel local e institucional.

II) Identificación de riesgos

Luego de la construcción del diagnóstico participativo institucional se procede a la identificación de riesgos de corrupción con el propósito de consolidar el mapa de riesgos de corrupción. Este es un ejercicio analítico que busca identificar, a partir del diagnóstico, los riesgos específicos de corrupción en cada uno de los subámbitos de gestión en los cuales se identificaron debilidades. La adecuada identificación de riesgos de corrupción permite un apropiado manejo y generación de acciones de fortalecimiento institucional.

Para comenzar es preciso reflexionar sobre qué se entiende por riesgo de corrupción y cuáles pueden ser los tipos de riesgos que pueden presentarse en la Dirección Local de Educación, para lo cual se retoma la propuesta de la *Guía práctica para la elaboración de mapas de riesgos y planes anticorrupción* de la Corporación.

a. ¿Qué son los riesgos de corrupción?

En el documento *Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano*, del DAFP y la Secretaría de la Transparencia, se define el riesgo de corrupción como “la posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio particular”⁸.

⁸ Departamento Administrativo de la Función Pública y Secretaría de la Transparencia. *Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano*, Bogotá, 2012. Página 9.

El *Índice de Transparencia de las Entidades Públicas* de la Corporación Transparencia por Colombia, identifica los riesgos de corrupción administrativa como “la probabilidad de que ocurran hechos de corrupción en las entidades públicas a partir de la existencia de ciertas condiciones institucionales y ciertas prácticas de los actores gubernamentales, asociados al proceso de gestión administrativa. Para esta evaluación el punto de partida se centra en tres riesgos de corrupción: 1. Opacidad del proceso de gestión, el cual hace referencia a la deficiencia de visibilidad y publicidad de la información sobre el proceso de gestión administrativa por parte de las entidades públicas, en cabeza de sus autoridades. 2. Exceso de discrecionalidad en el proceso de gestión administrativa en razón de la debilidad o ausencia de diseños institucionales precisos y ejecutados. 3. Debilidad o ausencia de los sistemas de pesos y contrapesos que regulan el control al poder”⁹.



RECOMENDACIÓN

1 } Hacer un ejercicio de sensibilización sobre el significado de “riesgo” con servidores públicos y comunidad educativa involucrada en el ejercicio de construcción de planes anticorrupción y de atención al ciudadano. Entendido el riesgo como una **probabilidad** de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos¹⁰.

2 } La identificación de riesgos de corrupción no implica que estas situaciones necesariamente se presenten en la entidad. ***El ejercicio de identificación de riesgos de corrupción permite visualizar los escenarios de corrupción y delitos contra la administración pública que se pueden presentar debido a un problema o debilidad institucional.***

Es un ejercicio para analizar una situación hipotética y no refleja necesariamente la situación actual de la entidad y sus procesos de gestión. Lo importante es hacer un diagnóstico participativo, juicioso con el análisis y consciente de los riesgos a futuro.



b. Tipología de riesgos de corrupción. ¿Cuáles son? ¿Cómo identificarlos en el sector educativo?

Los riesgos de corrupción asociados a los tres ámbitos de la gestión institucional serían, según la propuesta desarrollada por la SED y Transparencia por Colombia:

- **Riesgos asociados a la visibilidad de la gestión:** son los riesgos generados por la opacidad en la información, las restricciones para el acceso a información pública y bajo cumplimiento del principio de transparencia activa. Se identifican tres riesgos en este sentido:

⁹ Ver anexo 1. Documento de enfoque. Página 7.

¹⁰ Departamento Administrativo de la Función Pública, *Guía para la administración del riesgo*, Bogotá 2011. Página 24.

RIESGO	¿CÓMO SE MANIFIESTA?
Bajo nivel de publicidad de la información	Inexistencia de procesos, procedimientos y acciones concretas de publicidad de la información, las decisiones de la entidad y la forma mediante la cual se toman dichas decisiones
Rendición de cuentas a la ciudadanía de baja calidad y deficiente	Inexistencia o inadecuada gestión del proceso de rendición de cuentas al interior de la entidad. Espacios limitados de interlocución con los ciudadanos y comunidad educativa, baja calidad de la información suministrada por diversos medios de la institución.
Ausencia de canales de comunicación	Inexistencia o debilidad en canales de entrega y acceso a la información por parte de la comunidad educativa o de los mismos servidores públicos de la entidad

- **Riesgos asociados a la institucionalidad:** son generados por las conductas irregulares, deficiencias en los procesos y procedimiento en la gestión institucional y por el ejercicio de discrecionalidad en la toma de decisiones.

RIESGO	¿CÓMO SE MANIFIESTA?
Concentración de poder	Centralización de la administración, la toma de decisiones, la vigilancia y el control de un proceso o procedimiento, en un solo lugar o en una sola persona.
Extralimitación de funciones	Cuando un organismo o funcionario que está investido de un poder legal, y que tiene una órbita específica, va más allá de las funciones y fines que le otorga ese poder. Si bien es un delito independiente, que no solo se asocia a hechos de corrupción, en el ámbito <i>Institucionalidad</i> es funcional a la corrupción
Ausencia o debilidad de procesos y procedimientos para la gestión administrativa y misional	Inexistencia o debilidad de los procesos y procedimientos de la entidad.
Amiguismo y clientelismo	Es el intercambio extraoficial de favores, en el cual un individuo con poder político se beneficia a sí mismo o beneficia a un tercero a cambio de apoyo electoral.
Ausencia o debilidad de medidas o políticas de conflictos de interés	En aquellas situaciones de orden moral y económico que puedan impedirle a un servidor público actuar en forma objetiva e independiente, ya sea porque le resulte particularmente conveniente, le sea personalmente beneficioso o porque sus familiares en los grados indicados en la ley, se vean también beneficiados.

- **Riesgos asociados al control y sanción:** son los riesgos asociados a una baja cultura de la autorregulación, control externo en la entidad y mecanismo de sanción por hechos de corrupción.

RIESGO	¿CÓMO SE MANIFIESTA?
Inexistencia de canales de denuncia interna y externa	Inexistencia o debilidad en los espacios, procesos y procedimientos para la comunicación de hechos o riesgos de corrupción de manera segura y confiable, por parte de la comunidad educativa o por los servidores públicos al interior de la entidad.
Bajos niveles de denuncia	Los servidores públicos, la comunidad educativa y/o los ciudadanos por temor o desconocimiento no interponen denuncias sobre hechos o riesgos de corrupción.
Bajos estándares éticos	La baja capacidad de los servidores públicos de identificarse con unos principios de acción definidos por la comunidad. En este sentido, no se limita al cumplimiento de estos principios, sino a la posibilidad de emitir un juicio sobre estos.
Baja cultura del control social	En el bajo apoyo a los proceso de control social realizados por los ciudadanos, la no entrega de información para la realización de sus ejercicios. Así mismo, se manifiesta en la resistencia por parte de la administración a considerar espacios de diálogo para conocer los resultados del control social.
Baja cultura del control institucional	En el rechazo o resistencia a los proceso de auditoría y control interno, así como en la no entrega oportuna de la información a los entes de control.

- **Riesgos asociados a delitos:** Si bien existen una gran cantidad de delitos asociados a posibles prácticas corruptas, esta guía propone la consideración en primera instancia de diez posibles delitos tipificados en las normas colombianas. Para el análisis se debe considerar la probabilidad de ocurrencia de estos delitos a partir de su definición¹¹.

RIESGO DE DELITO	¿CÓMO SE MANIFIESTA?
Peculado	Apropiación ilegal, en beneficio propio o de un tercero, de los bienes del Estado.
Tráfico de influencias	Consiste en utilizar la influencia personal para recibir, dar o prometer, para sí mismo o para un tercero, beneficios, favores o tratamiento preferencial.
Cohecho	Sobornar (dar, ofrecer). Es un delito de doble vía. El servidor que reciba u ofrezca para sí, o para otro, dinero u otra utilidad, para retardar u omitir un acto propio de su cargo, o para ejecutar uno contrario a sus deberes oficiales.
Concusión	Cuando un servidor público abusa de su cargo o funciones para inducir a otra persona a dar o prometer dinero o cualquier otra utilidad indebida.
Enriquecimiento ilícito	Se da cuando, por razón del cargo o funciones, se obtiene un incremento patrimonial no justificado.
Prevaricato	Es la toma de decisiones (resolución, dictamen o concepto) contrarias a la ley.
Concierto para delinquir	Participación de varias personas para cometer un delito.
Interés indebido en la celebración de contratos	Cuando se actúa de manera interesada o amañada en cualquier clase de contrato o acto administrativo.
Abuso de autoridad por omisión de denuncia	Cuando, teniendo conocimiento de una conducta delictiva, no se informa a las autoridades
Utilización indebida de información oficial privilegiada	Aprovechamiento de datos confidenciales para beneficio propio.
Detrimento patrimonial	Se entiende como la lesión al patrimonio público, representada en el menoscabo, disminución, perjuicio, detrimento, partida, uso indebido o deterioro de los bienes y recursos públicos a los intereses patrimoniales del Estado
Falsedad en documento público	Cuando un servidor público establece en un documento público, información que es falsa o información que no es totalmente verdadera.
Pérdida de documento público	El que destruya, suprima u oculte, total o parcialmente, un documento público.

A partir de la matriz de problemas identificados en el diagnóstico participativo institucional, y teniendo como referentes la tipología de riesgos de corrupción anteriormente descritos, se analiza qué tipo de riesgos se asocian a un problema determinado.

c. ¿La problemática identifica qué riesgos de corrupción puede generar para la entidad (Dirección Local de Educación/Colegio Distrital)?

Una vez identificado el riesgo, se procede a hacer la descripción del mismo asociado al problema en la gestión, teniendo en cuenta las causas y consecuencias señaladas. Esta información se consolida en el mapa de riesgos de corrupción (anexo 11).

¹¹ La definición aquí expuesta no es de carácter normativo, es una aproximación práctica y sencilla para el entendimiento de los diferentes delitos.



RECOMENDACIÓN

- 1 } Realizar talleres con los servidores públicos en Direcciones Locales, personal administrativo y representantes de los diferentes estamentos en el caso de las Colegios Distritales, para identificar posibles riesgos de corrupción que se pueden generar en cada uno de los problemas identificados.
- 2 } Para la sesión de trabajo se puede utilizar la matriz de identificación de riesgos (anexos 7 y 8).
- 3 } Usar la “Guía para participantes Taller #2”, la cual presenta los riesgos de corrupción en un lenguaje más sencillo, con ejemplos para una mayor comprensión por parte de servidores públicos y la comunidad educativa.

Ver anexos:

- **Anexo 9.** Guía para el facilitador. Taller #2. Identificación de riesgos de corrupción.
- **Anexo 10.** Guía para participantes. Taller #2. Riesgos de corrupción.



Ejemplo

ÁMBITO DE GESTIÓN	SUBÁMBITO DE GESTIÓN	PROBLEMA IDENTIFICADO	RIESGO DE CORRUPCIÓN	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
Visibilidad	Gestión documental	No se está implementando una adecuada gestión del archivo de documentos de la entidad.	Pérdida de documento público.	La inadecuada implementación de una gestión documental puede llevar a la pérdida de documentos públicos.
Institucionalidad	Gestión contractual	No se cuenta con las herramientas necesarias para dar cumplimiento a la normatividad contractual.	Prevaricato.	La ausencia de herramientas actualizadas para la contratación genera la toma de decisiones contrarias a la ley por desconocimiento de los procesos de la gestión contractual de la entidad.

d. Análisis del riesgo

Después de identificar los riesgos de corrupción en cada problema y por cada uno de los subámbitos de gestión, se consolida la información en el mapa de riesgos de corrupción para que se pueda definir la probabilidad de ocurrencia de riesgos, su impacto, evaluación y medidas de respuesta (anexo 11).

e. Probabilidad

Por probabilidad se entiende “la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: número de veces en un tiempo determinado), o de factibilidad,

teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado¹².

En un ejercicio participativo con el equipo responsable, se hace un análisis de las posibilidades de ocurrencia de riesgos de corrupción asociados a la visibilidad, institucionalidad y autorregulación de la entidad, así como de los delitos que pueden surgir de no resolver la situación problemática que se está presentando.

Para el análisis de probabilidad de ocurrencia se propone el siguiente estándar:

DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
Posible	El evento podría ocurrir en algún momento.	Al menos una vez en los últimos dos años.
Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de una vez al año.

f. Impacto

El impacto de la materialización de un riesgo de corrupción es único y catastrófico, “por cuanto lesiona la imagen, la credibilidad, la transparencia y la probidad de las entidades y del Estado, afectando los recursos públicos, la confianza y el cumplimiento de las funciones de la administración, siendo por tanto inaceptable la materialización de un riesgo de corrupción”¹³.

g. Evaluación y medidas de respuesta

De acuerdo con la probabilidad y el impacto propuesto por la Secretaría de Transparencia, la zona de riesgo siempre va ser **extrema**, lo cual quiere decir que las entidades deben adoptar medidas para evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo¹⁴. Según los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública en el análisis de riesgos, estas medidas se define así¹⁵:



TRATAMIENTO DEL RIESGO¹⁶

Evitar el riesgo: tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.

Reducir el riesgo: implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablen-

¹² Departamento Administrativo de la Función Pública. Op. cit. Página 27.

¹³ *Ibíd.* Página 12.

¹⁴ *Ibíd.* Página 38.

¹⁵ La guía de estrategias propone dos medidas: *evitar* y *reducir*, pero teniendo en cuenta que para el caso de los Colegios Distritales y Direcciones Locales algunos de los riesgos identificados no son de su competencia, y requieren ser compartidos o trasferidos al nivel central, se incluyen estos dos medidas.

¹⁶ Departamento Administrativo de la Función Pública. Op. cit. Página 38.

te el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Por ejemplo: a través de la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

Compartir o transferir el riesgo: reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Así, por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

Asumir un riesgo: luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Para el caso de la Secretaría de Educación del Distrito (nivel central), las Direcciones Locales de Educación (nivel local) y los Colegios Distritales (nivel institucional), cada nivel tiene competencias y poder de decisión en mayor o menor grado en los diferentes ámbitos de gestión. Por esta razón, en el ejercicio de identificación de riesgos de corrupción las Direcciones Locales de Educación y los Colegios Distritales podrían llegar a identificar riesgos frente a los que no tiene poder de decisión. En estos casos se propone incluir las opciones de **compartir** o **transferir** el riesgo; por consiguiente se incluye la medida de **asumir** el riesgo residual que se queda después de ser compartido o transferido el riesgo de corrupción identificado al nivel central. (anexo 11).

Ejemplo

ÁMBITO DE GESTIÓN	SUBÁMBITO DE GESTIÓN	PROBLEMA IDENTIFICADO	RIESGO DE CORRUPCIÓN	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGOS			
					Probabilidad	Impacto	Evaluación	Medida de respuesta
VISIBILIDAD	GESTIÓN DOCUMENTAL	No se está implementando una adecuada gestión del archivo de documentos de la entidad.	Pérdida de documento público	La inadecuada implementación de una gestión documental puede llevar a la pérdida de documentos públicos.	Casi seguro	Catastrófico	Zona de riesgo extrema	Evitar
INSTITUCIONALIDAD	GESTIÓN CONTRACTUAL	No se cuenta con las herramientas necesarias para dar cumplimiento a la normatividad contractual.	Prevaricato	La ausencia de herramientas actualizadas para la contratación generan la toma de decisiones contrarias a la ley por desconocimiento de los procesos de la gestión contractual de la entidad.	Casi seguro	Catastrófico	Zona de riesgo extrema	Evitar

ÁMBITO DE GESTIÓN	SUBÁMBITO DE GESTIÓN	PROBLEMA IDENTIFICADO	RIESGO DE CORRUPCIÓN	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGOS			
					Probabilidad	Impacto	Evaluación	Medida de respuesta
CONTROL Y SANCIÓN	CONTROLES INTERNOS DE LA SED	Bajos niveles de sanción frente a los procesos de denuncia que se generan desde la Dirección Local.	Baja cultura de control institucional	No se conocen los resultados de los procesos de denuncia que se generan desde la Dirección Local lo cual puede implicar un bajo nivel de control institucional.	Posible	Catastrófico	Zona de riesgo extrema	Trasferir

PASO 3

Definir las acciones de mitigación

I) Definir objetivos

El primer paso para la definición de las acciones de mitigación, y la subsiguiente elaboración del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano en las Direcciones Locales de Educación y en los Colegios Distritales, es establecer un objetivo claro y alcanzable, teniendo en cuenta que el periodo para realizar estas actividades es de un año.

II) Definir acciones de mitigación

Luego del establecimiento del objetivo, se deben definir las acciones para cada uno de los riesgos identificados, estas acciones serán finalmente las que evitaran, reducirán, compartirán o transferirán los riesgos de corrupción. No se debe olvidar que en algunos casos una acción puede apuntar a diferentes riesgos.

Ejemplo

ÁMBITO DE LA GESTIÓN	SUBÁMBITO DE LA GESTIÓN	PROBLEMA IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN	ACCIONES DE MEJORA
VISIBILIDAD	Gobierno electrónico - Apertura de la información	No existen procesos claros para la comunicación de información, no se conoce la página en Facebook, ni la página web.	Cuando no existen procesos claros para la comunicación y no se conocen los canales con que se cuenta para ello, se puede generar un bajo nivel de publicidad de la información.	Crear estrategias de socialización de los canales de comunicación con que cuenta el Colegio Distrital.
			Cuando no existen procesos claros para la comunicación y no se conocen los canales con que se cuenta para ello se puede generar una ausencia de canales de comunicación.	

FUENTE: Plan Anticorrupción IED Atanasio Girardot 2014.

a. Definir responsables

Después de tener claras las acciones de mejora para cada riesgo identificado se debe definir una persona o, en algunos casos, una oficina o equipo como responsables del desarrollo de estas actividades. Lo anterior no quiere decir que solamente quienes figuren como responsables deberán ejecutar las acciones ocasionalmente, toda la Dirección Local de Educación o el Colegio Distrital debe contribuir, pero una persona será la encargada de consolidar la información y controlar que se cumplan los objetivos.

b. Definir metas e indicadores

Después de haber definido las acciones de mitigación para cada uno de los riesgos identificados, se debe formular una meta y un indicador por cada acción, estos deben ser medibles para posteriormente determinar su cumplimiento al finalizar el periodo de gestión en el cual se planteó el Plan Anticorrupción.

Ejemplo

ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE	META	INDICADOR
Crear estrategias de socialización de los canales de comunicación con que cuenta el Colegio Distrital.	Oficina de Comunicaciones.	Aumentar en un 50 % las estrategias y/o canales de comunicación implementados.	Número de estrategias o canales de comunicación nuevos implementados Número de canales de comunicación existentes.

FUENTE: Plan Anticorrupción IED Atanasio Girardot 2014.

c. Definir el tiempo de implementación

Como se encuentra contemplado en la normatividad, el tiempo de implementación del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano debe ser de un año. Por tanto, al 31 de enero de cada año se debe tener formulado, aprobado y publicado este plan para iniciar la ejecución respectiva.

Ejemplo

TIEMPO DE IMPLEMENTACION	
INICIO	FINAL
1/feb./2015	30/ene/2016

COMPONENTE

02

Diseñar la estrategia de rendición de cuentas

Pasos para construir la estrategia de rendición de cuentas

Al ser la rendición de cuentas un proceso social y político, de carácter transversal y permanente en cualquier tipo de organización, es fundamental considerar su importancia en el desarrollo de la gestión administrativa. En tal sentido, el *Manual único de rendición de cuentas* propone cuatro pasos para construir e implementar una estrategia con este propósito¹⁷:

- 1 } *Análisis del estado de la rendición de cuentas de la entidad:* de esta primera actividad se destaca la necesidad de identificar la información con la cual cuenta la entidad sobre su gestión, así como la consulta a la ciudadanía sobre sus expectativas de información acerca de la institución y su gestión. Además, se deben identificar los grupos de interés a quienes va dirigida la estrategia, así como los recursos físicos y financieros que se requieren para implementarla.
- 2 } *Definición del objetivo de la estrategia y acciones:* es la definición de acciones, responsables y el cronograma con las actividades de cada uno de los elementos que componen el proceso de rendición de cuentas (información, diálogo e incentivos).
- 3 } *Implementación de las acciones programadas;* se establece el cronograma de trabajo y se ejecuta la estrategia.
- 4 } *Evaluación interna y externa que debe realizarse a los procesos de rendición de cuentas y monitoreo:* así como en otros ejercicios de la gestión, la evaluación de la estrategia hace parte del ciclo de planeación y tiene como propósito generar acciones de mejora al proceso.

Para consolidar la estrategia de rendición de cuentas se propone utilizar la matriz de Plan de Acción, que contiene las acciones de mitigación del mapa de riesgos de corrupción, la estrategia de rendición de cuentas y de servicio al ciudadano (anexo 13). Para definir la estrategia de rendición de cuentas en Direcciones Locales de Educación y Colegios Distritales, se propone el siguiente paso a paso, que recoge los lineamientos del *Manual único de rendición de cuentas*.

¹⁷ Secretaría de Transparencia, Departamento Administrativo de la Función Pública, y Departamento Nacional de Planeación, *Manual único de rendición de cuentas*. Bogotá, 2014. Página 28.

PASO 1

Definir las acciones de mitigación

I) Defina la población de interés

Para realizar el proceso de rendición de cuentas de la manera adecuada, se deben tener en cuenta los diferentes grupos de interés, sus características, expectativas y preferencias. La caracterización de usuarios permitirá definir las acciones de información, diálogo y de incentivos¹⁸.

II) Defina los insumos

Al ser la rendición de cuentas un proceso permanente, se deben definir las fortalezas con qué se cuenta en la Dirección Local de Educación o el Colegio Distrital. No sólo en términos de recurso financiero, sino en términos de la información y los medios que se tienen para comunicarla.

CUADRO 7

MANUAL ÚNICO DE RENDICIÓN DE CUENTAS DNP, DAFP Y SECRETARÍA DE TRANSPARENCIA¹⁹

Necesidades de información	<ul style="list-style-type: none"> › Inventario y compilación de la información › Valoración de la información › Identificación de información faltante › Mecanismos de consulta sobre expectativas de información de los ciudadanos
Capacidad operativa y disponibilidad de recursos	<ul style="list-style-type: none"> › Inventario de recursos: físicos, financieros y humanos › Identificación de recursos faltantes › Identificación de acciones sujetas de asociación con rendición de cuentas › Identificación de nuevas acciones a ejecutar

Una vez determinada la población de interés, cada Dirección Local de Educación o Colegio Distrital debe:

- Identificar qué tipo de información produce, cómo la tiene almacenada, y si la información está disponible.
- Definir cómo y a través de qué medios se va a difundir la información.
- Identificar información para la rendición de cuentas a través del sistema de atención al ciudadano (las quejas, peticiones y reclamos recurrentes de la ciudadanía).
- Establecer los mecanismos, físicos o virtuales, para consultar a la población de interés la información que quieren conocer.

¹⁸ Se pueden utilizar dos guías para la caracterización de usuarios: *Guía metodológica para la caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés*. Departamento Nacional de Planeación, Programa de Servicio al Ciudadano. 2014; y Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – Gobierno en Línea. *Guía para la caracterización de usuarios de las entidades públicas*. Noviembre de 2011.

¹⁹ Op cit, página 36.

III) Defina la Información sujeto de rendición de cuentas

Para dar cumplimiento a este punto, la Dirección Local de Educación y los Colegios Distritales deben tener en cuenta los siguientes temas o referentes:

- Plan de Desarrollo Distrital.
- Plan Sectorial de Educación.
- El Plan Operativo Anual.
- Presupuesto.
- Políticas distritales.
- Proyecto Educativo Institucional, para el caso de los colegios.
- Planes de mejoramiento.
- Plan Educativo Institucional.
- Plan Educativo Local.

Estos insumos, entre otros que se consideren relevantes, permiten indicar de forma clara y sencilla si se dio cumplimiento a los objetivos o metas planteadas, tanto en su fin como en su temporalidad. El reporte de avance de estos lineamientos y políticas debe realizarse de forma permanente a la ciudadanía utilizando los canales que tiene a su disposición la Dirección Local de Educación o el Colegio Distrital.

A continuación se hará una descripción del paso a paso para que estas dependencias definan la estrategia, teniendo en cuenta los lineamientos que sobre el tema da el nivel nacional y que han sido replicados en el nivel distrital.



Definir objetivos y acciones

I) Defina un objetivo

Proponga un objetivo claro, concreto y alcanzable acerca de lo que quiere lograr con la construcción de su estrategia de rendición de cuentas. Ejemplo: *Hacer de la rendición de cuentas un proceso permanente hacia la comunidad educativa y ciudadanía en general.*

II) Defina las acciones

Para definir las acciones se pueden retomar los componentes planteados por el Conpes 3654 de 2010: **información, dialogo, e incentivos** entendidos de la siguiente manera:

a. Acciones para Información

Este componente se refiere principalmente a la información pública, que debe ser presentada a la comunidad educativa en un lenguaje claro y de forma concreta, para lo cual es importante tener en cuenta:

- Los lineamientos de la estrategia de comunicaciones de la Secretaría de Educación para facilitar el acceso a la información pública, los medios y lenguaje.

- La estrategia de Gobierno en línea que desde el nivel central se implemente, para articularla a la gestión de la Dirección Local de Educación y del Colegio Distrital.

Para este caso, se sugiere realizar las siguientes actividades:

- Publicación de carteleras y boletines con información relevante acerca de la gestión.
- Realización de informes virtuales e impresos.
- Uso de emisoras comunitarias o de los colegios u otros medios de comunicación.
- Actualización de la página web con información relevante y oportuna en términos de la gestión realizada por la Dirección Local o el Colegio Distrital.
- Aprovechamiento de redes sociales como Facebook, Twitter y chats de atención al ciudadano, entre otros, que permitan transmitir la información.

b. Acciones para el diálogo

Dentro de este componente se encuentran todos aquellos espacios que se generan para entablar un intercambio entre los funcionarios de la Dirección Local o el Colegio Distrital y la comunidad educativa. Uno de los espacios utilizados con mayor frecuencia es la audiencia pública. También existen otras formas de diálogo que pueden ser más pertinentes para la entidad como son:

- Ferias de la gestión de la IED o Dirección Local.
- Foros participativos.
- Mesas de trabajo con la comunidad educativa.
- Mesas estamentales.
- Consejos consultivos y distritales.
- Reunión de rectores.
- Audiencia pública participativa.
- Grupos focales con la comunidad educativa beneficiaria (en el caso de las Direcciones Locales).
- Reuniones con los diferentes comités y consejos (en el caso de los Colegios Distritales).
- Reuniones zonales.
- Diálogo a través de redes sociales (Facebook, Twitter, chats de atención al ciudadano etc.).

En el caso de los Colegios Distritales, es indispensable que tengan en cuenta que la rendición de cuentas no sólo se realiza a representantes de los diferentes consejos y comités, sino que es necesario que se programe un encuentro con todos los estudiantes de la institución, donde se les informe sobre la gestión por lo menos una vez al año. Se reitera la importancia de hacerlo cada seis meses para que la información sea manejable y clara. Para el caso de las Direcciones Locales, se recomienda involucrar a la ciudadanía en general para los ejercicios de rendición de cuentas permanentes.

En cuanto a la Dirección Local, los espacios y ejercicios de rendición de cuentas deben incluir, además de la comunidad educativa, a los ciudadanos, especialmente a los de la localidad, quienes pueden verse interesados en conocer la gestión de la Dirección Local y de los Colegios Distritales.

Defina la periodicidad del evento central

El Decreto 4791 de 2008 establece que para lo relacionado con la gestión de los Fondos de Servicios Educativos, los establecimientos educativos deberán realizar una audiencia pública a más tardar el último día de febrero de cada año, previa convocatoria a la comunidad educativa. No obstante, si el establecimiento educativo lo considera pertinente, podrá realizar más de una audiencia al año²⁰. Por tanto, se sugiere a la Dirección Local o Colegio Distrital realizar su evento central de rendición de cuentas con una periodicidad semestral; esto permite mostrar la información actualizada y comprensible sobre la gestión de la entidad, así como recibir sugerencias y tomar a tiempo medidas de mejoramiento.

Realice un informe de gestión

Para el evento central de rendición de cuentas es importante entregar un informe acerca de la gestión de la entidad por lo menos con 15 días de antelación, e incluir allí información relacionada con aspectos administrativos y de la gestión académica o educativa, tanto en Direcciones Locales como en los Colegios Distritales. Existen documentos como el de *Lenguaje claro, lenguaje transparente: Propuesta de lineamientos metodológicos para una política de lenguaje claro*, del Departamento Nacional de Planeación²¹, que ofrece orientación sobre cómo se presenta la información al ciudadano. Sin embargo, al ser la rendición de cuentas un proceso trasversal y permanente, el informe de gestión debe alimentar todo el contenido de la estrategia.

c. Acciones para incentivos

Para el caso de este componente, lo que se requiere es la realización de acciones que incentiven a los funcionarios y a los ciudadanos a reforzar la cultura de la rendición y petición de cuentas. Dentro de estas acciones se pueden contemplar las siguientes:

- Cuadros de honor para funcionarios que apoyen el tema de rendición de cuentas.
- Capacitación a funcionarios y comunidad educativa.
- Divulgación de la calificación de los ciudadanos a la atención recibida.
- Concursos con funcionarios y comunidad educativa

La Dirección Local y el Colegio Distrital pueden definir estos incentivos bajo los lineamientos del nivel central, y proponer otros que puedan motivar a los funcionarios y ciudadanos a rendir y pedir cuentas acerca de la gestión de la entidad.



Implementar acciones correctivas

Para finalizar, se debe desarrollar un cronograma donde estén contempladas todas las actividades para cada uno de los componentes y que permita su cumplimiento de acuerdo con los insumos y recursos disponibles.

²⁰ Ministerio de Educación Nacional, *Orientaciones para la rendición de cuentas en el sector educativo*. Bogotá, 2011. Página 18.

²¹ Departamento Nacional de Planeación, *Lenguaje claro, lenguaje transparente: Propuesta de Lineamientos Metodológicos para una Política de Lenguaje Claro*. Bogotá, 2012.

Ejemplo

COMPONENTES	ACCIONES	MEDIOS	RESPONSABLES	PERIODICIDAD
INFORMACIÓN	Rendición de cuentas en la página web con información actualizada y lenguaje sencillo.	Página web de la entidad.	Encargado de la página.	Permanente.
DIÁLOGO	Interacción con rectores y ciudadanía por medio de redes sociales.	Redes sociales.	Todos los funcionarios.	En horarios de atención establecidos.
INCENTIVOS	Resultados de encuestas de satisfacción publicadas.	Página web y redes sociales.	Encargado de la página.	Trimestral.

PASO 4

Evaluar y monitorear la estrategia de rendición de cuentas

La evaluación de la rendición de cuentas va más allá de valorar el evento central o audiencia pública y debe incluir:

- a } Evaluación de cada componente (información, diálogo e incentivos) y sus respectivas acciones.
- b } Evaluación de la estrategia en su conjunto, identificando fortalezas y debilidades.
- c } Informe general de la estrategia de rendición de cuentas, el cual debe ser publicado y divulgado a la ciudadanía.

A partir de la implementación de las acciones en los tres componentes de rendición de cuentas y su evaluación posterior, resultan acciones de mejoramiento para la gestión que deben ser incluidas en los diversos planes de mejoramiento.

²² Op cit, página 24.

COMPONENTE

03

Mejorar el servicio al ciudadano

Las medidas de atención al ciudadano propuestas en el documento *Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano*, de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República²², establecen tres acciones concretas en la materia:

1

Desarrollo Institucional para el servicio al ciudadano.

2

Afianzar la cultura de servicio al ciudadano en los servidores públicos.

3

Fortalecimiento de los canales de atención.

Para cada una de estas acciones, las entidades públicas de los distintos órdenes deben identificar las problemáticas que puedan estar afectando la atención al ciudadano y plantear tareas que permitan, tanto superar las dificultades, como realizar un seguimiento a las mismas.

En tal sentido se propone que las Direcciones Locales de Educación y los Colegios Distritales desarrollen su propia estrategia de mejoramiento del servicio de atención al ciudadano, en el entendido que la cercanía de la función educativa se da a través del relacionamiento con todos los grupos de interés.

Para consolidar la estrategia se propone utilizar la matriz de Plan de Acción, que contiene las acciones de mitigación del mapa de riesgos de corrupción, la estrategia de rendición de cuentas y de servicio al ciudadano (anexo 12).

PASO
1

Definir un objetivo

Establezca cuál sería el objetivo de la Dirección Local o el Colegio Distrital en lo que respecta a la línea estratégica de mejoramiento del servicio de atención al ciudadano, reconociendo las particularidades del territorio y la población a la que le presta el servicio.

Para mejorar la atención al ciudadano por parte del sector educativo en el Distrito, es necesario que los Colegios Distritales se planteen la posibilidad de articularse a la estrategia de fortalecimiento en la prestación de este servicio de la Secretaría de Educación.


**PASO
2**

Definir acciones de mejoramiento

I) Desarrollo Institucional para el Servicio al Ciudadano

Se refiere a los procedimientos y mecanismos institucionales que se pueden mejorar para hacer el servicio más eficiente, tales como:

- Definir y difundir por distintos medios el portafolio de servicios al ciudadano de la Dirección Local y el Colegio Distrital, con el propósito de hacer más claros y sencillos los procedimientos y de esa forma evitar confusiones.
- Optimizar los procedimientos de atención de peticiones, quejas, sugerencias, reclamos y denuncias de acuerdo con la normatividad. Aunque la mayoría de estos procedimientos los realizan las Direcciones Locales de Educación DILE, los Colegios Distritales tienen un servicio básico pero fundamental de informar a la comunidad educativa sobre cómo llevar a cabo trámites y acceder a servicios.
- Es importante que se haga una medición de la satisfacción del ciudadano, en relación con los trámites y servicios que presta la entidad, a través de encuestas y buzones de sugerencias.
- Producir y publicar los informes semestrales del sistema de atención al ciudadano.
- Poner a disposición de la ciudadanía en un lugar visible información actualizada sobre:
 - Derechos de los usuarios y medios para garantizarlos.
 - Descripción de los procedimientos, trámites y servicios de la entidad.
 - Tiempos de entrega de cada trámite o servicio.
 - Requisitos e indicaciones necesarios para que los ciudadanos puedan cumplir con sus obligaciones o ejercer sus derechos.
 - Horarios y puntos de atención.
 - Dependencia, nombre y cargo del servidor a quien debe dirigirse una queja o un reclamo.

II) Afianzar la cultura de servicio al ciudadano en los servidores públicos

Hace referencia a la importancia de mejorar las actitudes de los servidores públicos que prestan el servicio de atención al ciudadano, para hacerlo más agradable tanto para quienes lo prestan como para los que lo requieren.

- Realizar campañas de socialización de la Política de Servicio al Ciudadano y la cultura organizacional.
- Socializar y divulgar a los funcionarios de la Direcciones Locales y de los Colegios Distritales la política de servicio a la ciudadanía.
- Organizar mesas de trabajo con las distintas dependencias de la Dirección Local y del Colegio Distrital, para mejorar la respuesta a los requerimientos ciudadanos en los términos establecidos por ley.

- Desarrollar las competencias y habilidades para el servicio al ciudadano en los servidores públicos, mediante programas de capacitación y sensibilización orientados al tema de servicio. Para el caso de los Colegios Distritales es importante incluir no solo a funcionarios del área administrativa, sino también a docentes y directivos.
- Programas de motivación dirigidos a los funcionarios de atención al ciudadano. En esa medida se requiere elaborar un plan de incentivos a los funcionarios que realizan actividades de servicio al ciudadano.

III) Fortalecer los canales de atención

- Promover una mayor divulgación y fortalecimiento de los canales virtuales con los que se cuenta para la atención al ciudadano.
- Actualizar de manera constante los sistemas de información con los que se cuenta, a través de la unificación de la información en el sistema de gestión documental
- Implementar un sistema de control que permita obtener datos estadísticos en atención telefónica y virtual.
- Actualizar el manual de funciones. Esto, mediante la actualización del estudio de cargas de trabajo y perfiles requeridos para los funcionarios que laboran en la prestación del servicio al ciudadano.
- Adecuar los espacios físicos para la atención a los ciudadanos y mejorar las instalaciones de la Oficina de Servicio al Ciudadano en el caso de las Direcciones Locales, incluida la señalización para garantizar la prestación adecuada del servicio.



Definir el cronograma de trabajo

Una vez se haya identificado el objetivo, las problemáticas y las acciones para mejorar el Servicio de Atención al Ciudadano, es necesario que se planteen metas, tiempos de cumplimiento, grado de prioridad y responsables directos, de acuerdo con las capacidades y posibilidades de los funcionarios públicos, y de esta forma evaluar el proceso y el mejoramiento de la calidad del servicio.



MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO



Responsables

De acuerdo con el Decreto 2641 de 2012, las oficinas de planeación son las encargadas de facilitar la consolidación del Plan, pero son los líderes de cada área o proceso los encargados de elaborar el mapa de riesgos y definir las acciones de mitigación. De otra parte, el decreto establece que la Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, será la encargada de verificar la elaboración, publicación y el seguimiento a su ejecución.

Para el caso de los planes de las Direcciones Locales y los Colegios Distritales se proponen dos niveles de seguimiento. Uno externo, teniendo en cuenta que las Direcciones Locales y los Colegios Distritales son parte del nivel desconcentrado de la Secretaría; en este caso sería la Oficina de Planeación y de Control Interno del nivel central la encargada del seguimiento a la construcción e implementación del Plan. El otro nivel de seguimiento está en las mismas Direcciones Locales y los Colegios Distritales, los cuales deben establecer las formas y controles para el avance de su ejecución. El cuadro 8 identifica los actores internos y externos a la entidad para el seguimiento al Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

CUADRO 8 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES PARA EL SEGUIMIENTO AL PLAN ANTICORRUPCIÓN Y DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

ENTIDAD	TIPO DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO AL PLAN ANTICORRUPCIÓN Y DE ATENCIÓN AL CIUDADANO.
Colegios Distritales	Interno	<ul style="list-style-type: none"> » Comités Institucionales de Presupuestos con Participación (CIPP) como instancia de seguimiento. Para lo cual se propone generar un reporte con los periodos de seguimiento al Plan e integrarlo al Sistema de Participación. » Consejo Directivo reporta al Sistema de Apoyo Escolar.
	Externo	<ul style="list-style-type: none"> » Oficina de Control Interno. Se propone incluir la matriz de riesgos de corrupción y las acciones anticorrupción dentro de las auditorías. » Inspección y vigilancia. Se propone incluir el seguimiento al plan en los informes de seguimiento de supervisores. Cumplimiento del proceso y participación. » Socializar en la Semana de la Participación y Semana de Desarrollo Institucional los avances del plan.
Dirección Local de Educación	Interno	<ul style="list-style-type: none"> » Comité o grupo delegado por el Director local.
	Externo	<ul style="list-style-type: none"> » Oficina de Control Interno. Se propone incluir la matriz de riesgos de corrupción y las acciones anticorrupción dentro de las auditorías.

Herramientas para el seguimiento

Se propone utilizar una herramienta de seguimiento al Plan, así como espacios institucionales que permitan la socialización de los resultados y el planteamiento de acciones de mejora. Para ello se recomienda tener en cuenta:

- 1 } Establecer como un punto obligatorio dentro de la agenda de las reuniones de equipos de trabajo la revisión del avance del Plan Anticorrupción, ya sea en reuniones de equipo para el caso de las Direcciones Locales, y en reuniones de Consejo Directivo y gobierno escolar en los Colegios Distritales.

- 2 } Establecer actividades concretas para cada una de las acciones de mitigación, las cuales puedan ser cumplidas en el periodo planeado y con los recursos que cuenta la entidad.
- 3 } Desarrollar una matriz de seguimiento (cuadro 9), donde se contemplen las actividades, el cronograma y el porcentaje de avance de cada uno de los componentes del Plan. Para ello es muy útil la definición de acciones, responsables y el cronograma del Plan. (anexo 13).

CUADRO 9 MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

ACCIONES DE MITIGACIÓN	#	ACTIVIDADES	ESTADO DE LA ACTIVIDAD (PORCENTAJE)	AVANCE ACCIONES (PORCENTAJE)	CRONOGRAMA								
					MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
ACCIÓN No. 1		Actividad 1	100	95	x	x							
		Actividad 2	100				x						
		Actividad 3	75				x						
		Actividad 4	100				x	x	x	x			
		Actividad 5	100				x	x	x				
		Actividad 6	No Aplica							x	x	x	x
ACCIÓN No. 2		Actividad 1	100	95	x	x							
		Actividad 2	100				x						
		Actividad 3	100				x	x					
		Actividad 4	75				x	x	x	x	x	x	x
		Actividad 6	100					x	x				

FUENTE: Corporación Transparencia por Colombia. Guía práctica para la elaboración de Mapas de Riesgos y Planes Anticorrupción. Guía No 5.

Los rangos para establecer el porcentaje de avance son los siguientes:

AVANCE	% AVANCE DEL PLAN
DEFICIENTE	Menos del 75 % de las actividades programadas en el Plan fueron iniciadas, implementadas y finalizadas de forma exitosa.
SATISFACTORIO	Entre el 76 % y 90 % de las actividades programadas en el Plan fueron iniciadas, implementadas y finalizadas de forma exitosa.
SOBRESALIENTE	Entre el 91 % y el 100 % de las actividades programadas en el Plan fueron iniciadas, implementadas y finalizadas de forma exitosa.

Se propone que la persona encargada del seguimiento recoja la información en cada reunión de equipo; puede ser con una frecuencia mensual, de esta manera se podrá evaluar el porcentaje de avance de las actividades. Para aquellas que no se inician en el periodo evaluado porque se realizarán posteriormente, en la matriz se diligencia "No aplica" en el porcentaje de avance, las demás actividades deben ser evaluadas de acuerdo con el indicador que se formuló inicialmente.

El objetivo sería que el Plan se ubicara en el rango "Sobresaliente", donde se han implementado entre un 91 % a un 100 % de las actividades. Si no se ha logrado llegar a este rango, la recomendación es formular nueva-

mente las actividades para el próximo periodo y en lo posible darles cumplimiento para mitigar los riesgos de corrupción identificados al comienzo.

Periodicidad

Para el seguimiento y monitoreo del Plan se deben tener en cuenta las fechas establecidas por el Decreto 2641 de 2012 para el reporte y publicación del avance y resultados del Plan.

ETAPA	FECHAS
Publicación del Plan	31 de enero
Seguimiento 1	30 de abril
Seguimiento 2	31 de agosto
Seguimiento 3	31 de diciembre



¡Felicitaciones! Ha terminado el proceso de elaboración y seguimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Recuerde que esta guía es un derrotero, una apuesta que se puede complementar y adaptar a las condiciones de cada organización.



BIBLIOGRAFÍA

Corporación Transparencia por Colombia. *Notas metodológicas, Índice de Transparencia de las Entidades Públicas*. Bogotá, 2013.

Departamento Administrativo de la Función Pública, *Guía para la Administración del Riesgo*. Bogotá, 2011.

Departamento Nacional de Planeación, Programa de Servicio al Ciudadano, *Guía metodológica para la caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés*. Bogotá, 2014.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – Gobierno en Línea, *Guía para la caracterización de usuarios de las entidades públicas*. Bogotá, 2011.

Ministerio de Educación Nacional, *Orientaciones para la rendición de cuentas en el sector educativo*. Bogotá, 2011.

Secretaría de la Transparencia, Departamento Nacional de Planeación y otros, *Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano*. Bogotá, 2012.

Secretaría de Transparencia, Departamento Administrativo de la Función Pública, y Departamento Nacional de Planeación, *Manual único de rendición de cuentas*. Bogotá, 2014.

Secretaría de Educación. *Metodología de administración del riesgo*. Bogotá, 2012.

Departamento Nacional de Planeación, Conpes 3649 de 2010, Política Nacional de Servicio al Ciudadano. Bogotá, 2010.

Decreto 197 de 2014, por medio del cual se adopta la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía en la ciudad de Bogotá D.C.

