

Versión 2

Producto 5. Manual Único de Rendición de Cuentas con énfasis en derechos humanos y paz.

Liliana Marcela Cañas Baquero

Producto 5. Contrato No.152/2017

Agosto 2017

Contenido

¿Qué es rendir cuentas? 5
¿Cuáles son los elementos de la Rendición de Cuentas? 12
¿Por qué sin diálogo no hay rendición de cuentas? 18
¿Por qué sin responsabilidad no hay Rendición de Cuentas? 21
¿Cuándo se rinde cuentas? (Todos los niveles) 24
¿Por qué debo rendir cuentas con enfoque basado en derechos humanos y paz? 25
¿Qué implica rendir cuentas con enfoque basado en derechos humanos y paz? 26
¿Sobre qué se rinde cuentas con enfoque basado en derechos humanos? 28
¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS? 29
¿Cómo los ODS ayudan a rendir cuentas con EBDH? 30
¿Sobre qué rindo cuentas con EBDH y Paz en la etapa de planeación? 33
¿Sobre que rindo cuentas con EBDH y Paz en la etapa de presupuestación? 33
¿Sobre qué rindo cuentas con EDBH y PAZ en la etapa de ejecución? 34
¿Sobre qué rindo cuentas con EBDH y paz en la etapa de evaluación? 35
Sobre cómo se rinde cuentas 36
¿Cómo defino la estrategia de rendición de cuentas? 37
¿Cuáles son las etapas del proceso de la rendición de cuentas? 39
¿Cómo funciona la caja de herramientas? 41
¿Cómo se lleva a cabo el aprestamiento para la rendición de cuentas? 42
¿Cómo se lleva a cabo el diseño de la rendición de cuentas? 44
¿Cómo se lleva a cabo la preparación de la rendición de cuentas? 47
¿Cómo se lleva a cabo la ejecución de la rendición de cuentas? 49
¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento y evaluación de la rendición de cuentas? 51
CAJA DE HERRAMIENTAS 53

INTRODUCCIÓN

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) presenta el Manual de Rendición de Cuentas, documento que establece las orientaciones y los lineamientos para para la Rama Ejecutiva del Poder Público y la versión definitiva se incluirá las orientaciones para otras Ramas del Poder Público, en cumplimiento con lo dispuesto en la Ley 1757 de 2015.

El Manual presenta las indicaciones para llevar cabo la rendición de cuentas desde el enfoque los derechos humanos y de paz en la Rama Ejecutiva y otras ramas del poder, del orden nacional y territorial y brinda recomendaciones para las demás ramas del poder público y entidades de la Administración Pública.

La Rendición Social de Cuentas es un medio para realizar los derechos consagrados constitucionalmente y en un deber de la administración que contribuye a los procesos de transparencia, mejoramiento de la gestión y la construcción de una cultura pública de la gestión.

El Manual está dirigido a los servidores públicos, en especial de aquéllos en quienes recae la responsabilidad de dirigir y orientar las entidades en los procesos de rendición de cuentas. El Manual incluye los lineamientos metodológicos con las orientaciones básicas para el diseño de la estrategia de rendición de cuentas, permitiendo a las entidades explorar diferentes opciones que pueden ajustarse de acuerdo con sus requerimientos y características, atendiendo el marco general de la política nacional fijada en el Conpes 3654 de abril de 2010 y en la Ley 1757 de 2015. En este sentido, busca superar una revisión única de desarrollar la rendición de cuentas, se hará con criterios diferenciales atendiendo sus características y especificidades atendiendo la garantía de los derechos y construyendo la paz.

El Manual está dividido en tres capítulos, en el primero se establece los elementos conceptuales, este capítulo divide sus contenidos en tres niveles de desarrollo de rendición de cuentas. El nivel “Iniciando” se refiere a las entidades que están incursionando en la rendición de cuentas y brinda los elementos básicos para el cumplimiento de este objetivo, en este documento se observaran los contenidos en color azul. El segundo nivel es “consolidando”, se refiere a entidades que ya cuentan con experiencia y quieren continuar fortaleciendo la rendición de cuentas, se identifica los contenidos con el color café. Finalmente, el nivel “perfeccionando” presenta contenidos detallados y técnico para aquellas entidades que desean perfeccionar sus estrategias de rendición de cuentas.

El segundo capítulo presenta los lineamientos y recomendaciones sobre cómo llevar a cabo la rendición de cuentas, los contenidos estarán segmentados por los tipos de entidades. Por último, el tercer capítulo presenta una caja de herramientas en la cual brinda actividades, técnicas, espacios de dialogo e instrumentos que soportaran la estrategia de rendición de cuentas, que le permitirán a las entidades armar y desarrollar la rendición de cuentas de manera diferenciada y acorde a las necesidades poblacionales, territoriales y propias de la entidad.

Objetivo

Ofrecer los elementos conceptuales y prácticos que permitan identificar, diseñar y proponer alternativas de acción y potenciar la rendición de cuentas en la rama ejecutiva y otras ramas del poder público.

Objetivos Específicos

- Comprender los conceptos de rendición de cuentas con enfoque de derechos humanos y paz.

- Brindar lineamientos y recomendaciones metodológicas en forma diferenciada para las ramas legislativa y judicial, así como para empresas industriales y comerciales

- Conocer y profundizar sobre cómo se aplican los componentes de acceso a la información, diálogo, y responsabilidad en el proceso de rendición de cuentas.

- Contar con herramientas e instrumentos prácticos, así como con buenas experiencias como referentes para una rendición de cuentas efectiva.

Mediante su lectura se podrá conocer y comprender sobre qué y cómo realizar los ejercicios de rendición de cuentas en forma novedosa y considerando los contextos y diferencias institucionales. A su vez podrá entender el rol, implicaciones y alcances de la rendición de cuentas y su contribución a gestión institucional, pública y social.

¿Qué es rendir cuentas? (Nivel iniciando)

"La rendición de cuentas es un derecho al diálogo" Andreas Schedler

El proceso de rendición de cuentas se entiende como una obligación de las entidades y de los servidores públicos del orden nacional, territorial o de las otras ramas del poder público, de informar, dialogar y dar respuesta clara, concreta y eficaz a los intereses y peticiones de la ciudadanía, organizaciones y grupos de valor sobre la gestión realizada, los resultados de sus planes de acción y el respeto, garantía y protección de los derechos.

La rendición de cuentas se puede explicar mediante la siguiente descripción:

i. Hay una relación entre un actor (entidad o servidor) y sus grupos de valor,
ii. en donde el actor (entidad o servidor) está obligado
iii. a explicar y justificar su gestión y resultados.
iv. Los grupos de valor puede generar cuestionamientos y plantear propuestas
v. que el actor (entidad o servidor) analiza y responde.
vi. Los grupos de valor evalúan las respuestas del actor (entidad o servidor)
vii. El actor (entidad o servidor) puede enfrentar consecuencias.

(Adaptado de En Gerardo Ballesteros de León, 2015, p. 48)

La rendición de cuentas es una oportunidad para que se la sociedad evidencie los resultados del cumplimiento del propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social) para el cual fue creada la entidad y la entrega efectiva de bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades o problemas sociales de sus grupos de valor. Asi mismo, permite visibilizar las acciones que desarrolla para el cumplimiento de los derechos de los ciudadanos y su contribución a la construcción de la paz.

Abordar la rendición de cuentas desde el enfoque de derechos humanos y paz amplía el contenido y la forma de llevar a cabo el proceso de rendición de cuentas. Además de informar sobre cómo se protegen y garantizan los derechos que es titular, las entidades deben cumplir los principios de los derechos humanos en el proceso de diálogo entre la ciudadanía y el Estado, haciendo este proceso más responsable, participativo e inclusivo. De esta manera, se contribuye a la garantía de los derechos civiles y políticos.

En este sentido la rendición de cuentas basado en derechos humanos de manera simultánea aporta a la construcción de paz, en tanto, ésta en su sentido amplio y profundo, implica el resultado de transformaciones económicas, políticas y sociales y la plena vigencia de los Derechos Humanos, el reconocimiento de la pluralidad y el respeto de la autonomía en las decisiones sobre la vida del territorio y la transformación pacífica de los conflictos.

La ley 1757 de 2015, por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática, define la rendición de cuentas como "*el proceso conformado por un conjunto de normas, procedimientos, metodologías, estructuras, prácticas y resultados mediante los cuales, las entidades de la administración pública del nivel nacional y territorial y los servidores públicos informan, explican y dan a conocer los resultados de su gestión a los ciudadanos, la sociedad civil, otras entidades públicas y a los organismos de control, a partir de la promoción del diálogo.*

La rendición de cuentas es una expresión de control social que comprende acciones de petición de información y explicaciones, así como la evaluación de la gestión." (Artículo 48).

¿Qué es rendir cuentas? (Nivel consolidando)

"La rendición de cuentas es un derecho al diálogo" Andreas Schedler

El proceso de rendición de cuentas se entiende como una obligación de las entidades y de los servidores públicos del orden nacional, territorial o de las otras ramas del poder público, de informar, dialogar y dar respuesta clara, concreta y eficaz a los intereses y peticiones de la ciudadanía, organizaciones y grupos de valor sobre la gestión realizada, los resultados de los planes de acción y el respeto, garantía y protección de los derechos.

La Rendición de Cuentas está conformada por un conjunto de dispositivos, mecanismos y modalidades de control, contrapeso y supervisión de los gobernantes, funcionarios y agentes privados que manejan recursos públicos, ejercidos por parte de actores sociales, agencias estatales e internacionales con el fin de mirar el desempeño y los resultados de los gobiernos, democratizar la gestión pública y garantizar los derechos ciudadanos (Hernández y Flórez, 2011).

En este sentido es una oportunidad para que los grupos de valor evidencien los resultados del cumplimiento del propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social) para el cual fue creada la entidad y la entrega efectiva de bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades o problemas sociales de sus grupos de valor. Así mismo, permite visibilizar las acciones que desarrolla para el cumplimiento de los derechos de los ciudadanos y su contribución a la construcción de la paz.

Los Derechos Humanos como inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna son fines constitutivos de los procesos de desarrollo y se constituye en un marco de referencia (conjunto de valores, principios y normas universales) cuya estrategia se concentra en fortalecer las capacidades de los ciudadanos para exigirlos y de las instituciones para que los garanticen. La rendición de cuentas requiere la adopción de prácticas que:

- Obliguen a quienes ejercen autoridad, o a sus instituciones, a asumir la responsabilidad de sus acciones, y a dar explicaciones y a justificarlas, evidenciando y reafirmando las normas internacionales de derechos humanos;
- Impongan a las autoridades medidas correctivas o sanciones ejecutorias si se considera que sus acciones han violado obligaciones en la esfera de los derechos humanos,
- Permitan que las personas excluidas puedan recurrir a mecanismos justos y transparentes para obtener reparación adecuada si sus derechos han sido violados. (ONU,2013, p. 15)

En este sentido la rendición de cuentas basado en derechos humanos de manera simultánea aporta a la construcción de paz, en tanto, ésta en su sentido amplio y profundo, implica el resultado de transformaciones económicas, políticas y sociales y la plena vigencia de los Derechos Humanos, el reconocimiento de la pluralidad y el respeto de la autonomía en las decisiones sobre la vida del territorio y la transformación pacífica de los conflictos.

La ley 1757 de 2015, por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática, define la rendición de cuentas como "el proceso conformado por un conjunto de normas, procedimientos, metodologías, estructuras, prácticas y resultados mediante los cuales, las entidades de la administración pública del nivel nacional y territorial y los servidores públicos informan, explican y dan a conocer los resultados de su gestión a los ciudadanos, la sociedad civil, otras entidades públicas y a los organismos de control, a partir de la promoción del diálogo.

La rendición de cuentas es una expresión de control social que comprende acciones de petición de información y explicaciones, así como la evaluación de la gestión." (Artículo 48).

¿Qué es rendir cuentas? (Nivel perfeccionando)

El proceso de rendición de cuentas se entiende como una obligación de las entidades y de los servidores públicos del orden nacional, territorial o de las otras ramas del poder público, de informar, dialogar y dar respuesta clara, concreta y eficaz a los intereses y peticiones de la ciudadanía, organizaciones y grupos de interés sobre la gestión realizada, los resultados de los planes de acción y el respeto, garantía y protección de los derechos.

La Rendición de Cuentas está conformada por un conjunto de dispositivos, mecanismos y modalidades de control, contrapeso y supervisión de los gobernantes, funcionarios y agentes privados que manejan recursos públicos, ejercidos por parte de actores sociales, agencias estatales e internacionales con el fin de mirar el desempeño y los resultados de los gobiernos, democratizar la gestión pública y garantizar los derechos ciudadanos (Hernández y Flórez, 2011)

La rendición de cuentas es un sintagma que desarrolla la "acción recíproca" entre los grupos de valor y las autoridades. Se centran en la difusión de información que los usuarios perciben como conducente a la acción, coordinada con medidas que promueven activamente la acción colectiva, influyen sobre los incentivos de los prestadores de servicios y permiten compartir el poder. (Fox, 2014, p.39). Los retos para la mejora continua de la rendición de cuentas son:

- Ser un proceso más eficaz centrándose en obtener y cumplir compromisos mutuos.
- Transformarla hacia enfoques estratégicos en el cual además del acceso a la información, se genere un entorno propicio de acciones de diálogo y colectivas.
- Avanzar a sistemas más complejos de entendimiento de la Rendición - Petición de Cuentas. Articula los mecanismos horizontales y transversales para genere mayor valor a la gestión.
- Enfatizar en el componente de "responsabilidad" el cual está asociado a las sanciones – incentivos, pero principalmente hacia la capacidad para responder a los ciudadanos.

Entender la Rendición de cuentas como garantía de los Derechos Humanos implica i) asumir la responsabilidad de sus acciones, y a dar explicaciones y a justificarlas ante quienes deben rendir cuentas; ii) sanciones o medidas correctivas si se considera que sus acciones han violado obligaciones en la esfera de los derechos humanos y iii) permitir que las personas que se han visto privadas de su derecho a recurrir a mecanismos justos y transparentes puedan hacer valer su reclamo contra las autoridades y obtener reparación. Implica en lo práctico, definir sistemas de rendición de cuentas, establecer indicadores y sistemas de monitoreo y evaluación.

La rendición de cuentas es una oportunidad para que los grupos de valor evidencien los resultados del cumplimiento del propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social) para el cual fue creada la entidad y la entrega efectiva de bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades o problemas sociales requeridos por sus grupos de valor. De manera simultánea aporta a la construcción de paz, en tanto, ésta en su sentido amplio y profundo, implica el resultado de transformaciones económicas, políticas y sociales y la plena vigencia de los Derechos Humanos, el reconocimiento de la pluralidad de la autonomía en las decisiones sobre la vida del territorio y la transformación pacífica de los conflictos.

La ley 1757 de 2015, por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática, define la rendición de cuentas como "*el proceso conformado por un conjunto de normas, procedimientos, metodologías, estructuras, prácticas y resultados mediante los cuales, las entidades de la administración pública del nivel nacional y territorial y los servidores públicos informan, explican y dan a conocer los resultados de su gestión a los ciudadanos, la sociedad civil, otras entidades públicas y a los organismos de control, a partir de la promoción del diálogo.*

La rendición de cuentas es una expresión de control social que comprende acciones de petición de información y explicaciones, así como la evaluación de la gestión." (Artículo 48).

¿Qué es y qué no es la Rendición de Cuentas? (Todos los niveles)

La rendición de cuentas **es:** 	La rendición de cuentas **no es:** 
Un proceso sustentado en la interrelación del Estado con el ciudadano.	Una audiencia o un evento al año, de manera aislada.
Una relación que alienta la voz y la representación de quienes normalmente quedan excluidos por razones de género, etnia o clase o cualquier tipo de discriminación.	Un evento al que sólo asisten servidores públicos o sólo quienes valoran positivamente mi gestión
La presentación de informes y diálogos en lenguaje claro y comprensible para los grupos de valor.	La presentación de informes en un lenguaje técnico, poco comprensible al ciudadano
Ir más allá de dar información y promover acciones colectivas y de diálogo en cada momento del ciclo de la gestión pública con los grupos de valor.	Informar sólo lo que se ha cumplido, omitiendo explicar sobre incumplimientos, dificultades, que se han enfrentado.
Un proceso articulado con el control social, disciplinario, político y fiscal que implica reconocer el rol del ciudadano en la gestión pública y viceversa.	Publicar información institucional únicamente en la página web sin utilizar otros mecanismos de acceso y diálogo sobre la información.
Un proceso participativo y de aprendizaje continuo. No hay fórmulas únicas, se requiere innovar para cada vez hacerlo mejor.	Procesos desarticulados, en los que solo cumplimos y no pasa nada.
Responsabilizarse, tener la capacidad como organismo público para responder a los ciudadanos y los compromisos asumidos.	Acciones desarticuladas en las que siempre se hace lo mismo.
	Ausencia de compromisos y acciones de mejora producto del diálogo con los grupos de interés.

Tabla 1. Qué es y que no es la rendición de cuentas. Fuente: Elaboración propia tomando como referente DAFP (2012)

¿Para qué se rinde cuentas? (Nivel iniciando)

- Informar y explicar la gestión realizada, los resultados y avances en la garantía de derechos, por los que la entidad trabaja, en lenguaje comprensible para establecer diálogos participativos entre las entidades del Estado y sus grupos de valor.
- Evidenciar las múltiples acciones que desarrolla la entidad para cumplir su propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social) a sus grupos de valor.
- Fomentar la transparencia y el gobierno abierto y la participación ciudadana en la gestión de la administración pública.
- Cumplir con la responsabilidad del Estado de rendir cuentas, en observancia con lo establecido en el artículo 50, de la ley 1757 de 2015.

¿Para qué se rinde cuentas? (Nivel consolidando)

- Informar y explicar la gestión realizada, los resultados y avances en la garantía de derechos, por los que la entidad trabaja, en lenguaje comprensible para establecer diálogos participativos entre las entidades del Estado y sus grupos de valor.
- Evidenciar las múltiples acciones que desarrolla la entidad para cumplir su propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social), involucrando a los grupos de valor de manera corresponsable en el cumplimiento de la misma.
- Obtener ideas novedosas y pertinentes para el buen desarrollo de los objetivos de su entidad, y la toma de decisiones, a partir del diálogo con los grupos de valor.
- Cumplir con la responsabilidad del Estado de rendir cuentas, en observancia con lo establecido en el artículo 50, de la ley 1757 de 2015.
- Garantizar el derecho de la ciudadanía y la sociedad civil a pedir cuentas, en ejercicio del control social a la gestión pública.
- Cumplir con la responsabilidad del Estado de rendir cuentas, en observancia de lo establecido en el artículo 50, de la ley 1757 de 2015.

¿Para qué se rinde cuentas? (Nivel perfeccionando)

- Informar, explicar y justificar la gestión realizada, los resultados y avances en la garantía de derechos, en lenguaje comprensible en diálogos participativos entre las entidades del Estado y sus grupos de valor en todo el ciclo de la gestión pública.
- Evidenciar las múltiples acciones que desarrolla la entidad para cumplir su propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social), involucrando a los grupos de valor de manera corresponsable en el cumplimiento de la misma.
- Generar innovación en la gestión pública incorporando propuestas participativas para el buen desarrollo de los objetivos de su entidad.
- Tomar decisiones a partir del diálogo con los grupos de valor.
- Fomentar la transparencia de la gestión de la administración pública.
- Consolidar el Gobierno Abierto y constituirse en ejemplo de Buen Gobierno.
- Garantizar y fomentar el derecho de la ciudadanía y la sociedad civil a pedir cuentas, en ejercicio del control social a la gestión pública.
- Promover la participación democrática y fortalecer la relación de la ciudadanía con el Estado y los órganos de control.
- Cumplir con la responsabilidad del Estado de rendir cuentas, en observancia de lo establecido en el artículo 50, de la ley 1757 de 2015.

¿Quiénes rinden cuentas? (Todos los niveles)

Las siguientes autoridades y entidades deben atender los lineamientos metodológicos establecidos en el Manual único de rendición de cuentas:

Orden nacional	Autoridades y entidades de la administración pública de La rama Ejecutiva del Poder Público del nivel nacional: los ministros, directores de departamentos administrativos, superintendentes y directores, gerentes y presidentes de entidades descentralizadas, distintas de las empresas industriales y comerciales del Estado y las Sociedades de Economía Mixta que desarrollen actividades comerciales en competencia. (Parágrafo del artículo 50, Ley 1757 de 2015)
Departamentos, distritos y municipios	Autoridades y entidades de la administración pública de La rama Ejecutiva del Poder Público del nivel territorial: los gobernadores y alcaldes son responsables de liderar dicho proceso con el apoyo de sus equipos de gobierno, las secretarías de despacho, departamentos administrativos y entidades descentralizadas distintas de las empresas industriales y comerciales del Estado y las Sociedades de Economía Mixta que desarrollen actividades comerciales en competencia.(Parágrafo del artículo 50, Ley 1757 de 2015)
Juntas Administradoras Locales, los Concejos Municipales y las Asambleas Departamentales	Las corporaciones administrativas de elección popular a través de los presidentes de las Juntas Administradoras Locales, de los Concejos y de las Asambleas y de sus comisiones permanentes, elaborarán un informe de rendición de cuentas del desempeño de la respectiva célula, mínimo, una vez al año dentro de los tres primeros meses a partir del segundo año. Ley 1757 Art. 59.

Tabla 2. Entidades que aplican el Manual. Fuente: Elaboración propia tomando como referente DAFP (2012).

Entidades que deben atender las recomendaciones del Manual único de rendición de cuentas:

La Rama Legislativa	La Unidad Coordinadora de Atención al Ciudadano del Congreso de la República dispondrá de la información de la gestión de los congresistas, de su asistencia a las sesiones de comisiones y plenarias, del sentido de sus votaciones y de sus iniciativas legislativas y de control político presentadas. Ley 1757 Art. 48
La Rama Judicial	
Empresas industriales y comerciales del Estado y las Sociedades de Economía Mixta que desarrollen actividades comerciales en competencia con el sector privado, nacional o internacional o en mercados regulados	

Tabla 3. Entidades que atienden las recomendaciones del Manual. Fuente: Elaboración propia tomando como referente DAFP (2012).

¿Quiénes piden cuentas? (Todos los niveles)

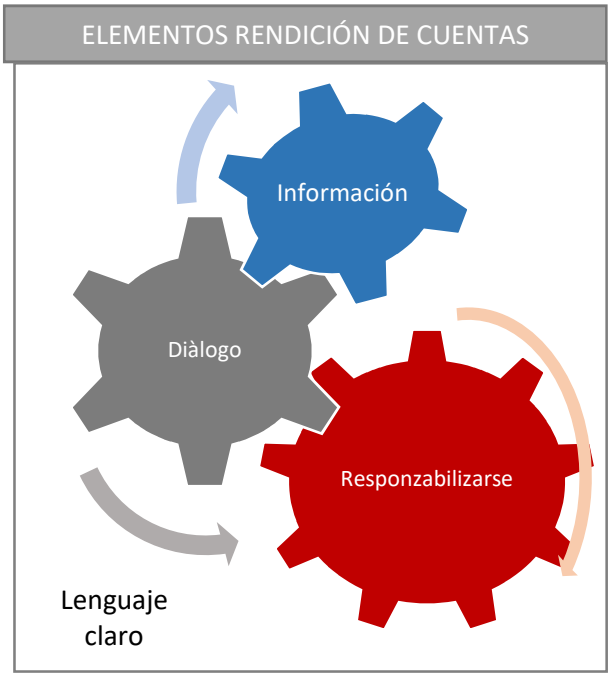
Órganos de control	Realizan un control horizontal institucional al ejercicio del poder público, con base en facultades legales: Procuraduría General de la Nación, Defensoría del Pueblo, Personerías Municipales, Contraloría General de la República y Contralorías Departamentales y Municipales, cuya función es la vigilancia y control preventivo o de sanción.
La ciudadanía	En ejercicio del poder ciudadano y el derecho a vigilar la gestión pública, los ciudadanos realizan el control social en forma individual o colectiva, vigilando el cumplimiento del mandato otorgado a los gobernantes.
Los medios de comunicación	El periodismo de investigación, sirven como contrapeso ciudadano a los eventuales abusos de poder. La prensa realiza monitoreo especial al gobierno local mediante reportajes y la difusión de información pública en temas de interés ciudadano.
Control Político	Las corporaciones públicas realizan control político, la rendición de cuentas es un insumo para este proceso.
Cooperantes	La gobernanza incorpora varios actores que apoyan y cooperan en la gestión pública como organizamos internacionales o financiadores privados.

Tabla 4. Quienes piden cuentas. Fuente: Elaboración propia tomando como referente DAFP (2012).

¿Cuáles son los elementos de la Rendición de Cuentas? (Nivel iniciando)

Los procesos de rendición de cuentas implican la obligación de los gobiernos de proporcionar información y explicar la gestión pública, sus resultados y garantía de derechos, (Elemento de Información) y dialogar con sus grupos de interés al respecto (Elemento de diálogo) teniendo la disponibilidad de atender las preguntas incomodas.

Así mismo, contempla la capacidad de las entidades gubernamentales de atender los compromisos y acciones de mejora identificadas, así como la capacidad de la ciudadanía, medios de comunicación, sociedad civil y órganos de control para imponer sanciones a quienes han transgredido sus deberes públicos. (Elemento de Responsabilizarse).



Estos elementos están soportados en el lenguaje claro el cual permitirá comunicarse de manera comprensible según los públicos para garantizar el relacionamiento con los grupos de valor.

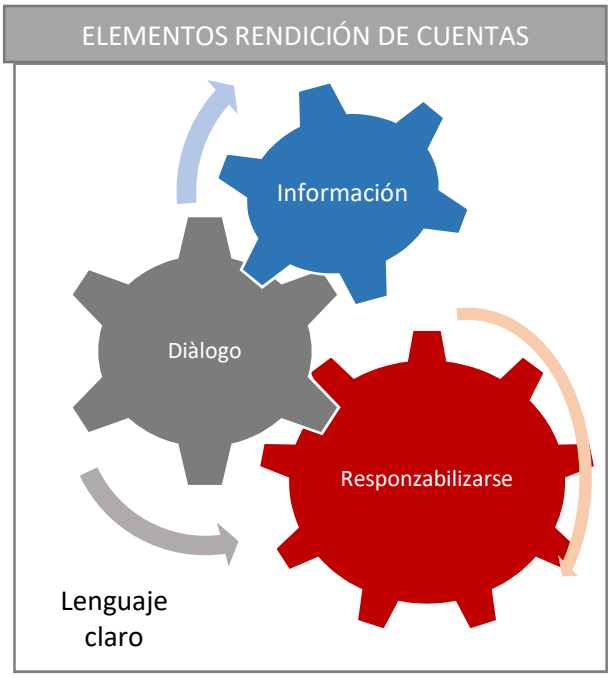
La ley 1757 de 2015 establece que los principios básicos que rigen la rendición de cuentas de las entidades públicas nacionales y territoriales son: Continuidad y permanencia, apertura y transparencia, y amplia difusión y visibilidad. (Artículo 49).

La rendición de cuentas se fundamenta en los elementos de **Información, lenguaje comprensible al ciudadano, diálogo e incentivos,** por lo cual toda estrategia debe contener estos elementos:

- **Brindar INFORMACIÓN**. Se refiere a la identificación, priorización, preparación, divulgación de un conjunto organizado de datos que genere en los grupos de valor un conocimiento sobre la gestión y los resultados de la entidad. La producción de la información debe realizarse con atributos de calidad, actualidad, pertinencia y en lenguaje claro para los públicos objetivos. Su divulgación y difusión debe poner a disposición de los grupos de valor de manera amplia y accesible la información. Mediante este componente se materializa la transparencia activa y pasiva.
- **Fomentar el DIÁLOGO** y la retroalimentación entre las entidades y sus grupos de interés, promover metodologías de diálogo presencial y virtual, que facilite la participación, posibiliten la escucha de los diferentes puntos de vista, el reconocimiento de la diferencia y la construcción de acuerdos. Implica utilizar espacios de diálogo. Mediante este componente se materializa la participación en los niveles de información y consulta.
- **RESPONSABILIZARSE** de lo acordado. El principal incentivo para las entidades y los grupos de interés es identificar que la institución ha cumplido con los compromisos propuestos en los ejercicios de rendición de cuentas, entendiendo qué agregó valor al **cumplimiento de su propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social)**. Implica la capacidad de aceptar las sanciones que se deben asumir, en caso de incumplimiento.

Cuáles son los elementos de la Rendición de Cuentas (Nivel Consolidando)

Los procesos de rendición de cuentas implican la obligación de los gobiernos de proporcionar información y explicar la gestión pública, sus resultados y garantía de derechos, (Elemento de Información) y dialogar con sus grupos de interés al respecto (Elemento de diálogo) teniendo la disponibilidad de atender las preguntas incomodas.
Así mismo, contempla la capacidad de las entidades gubernamentales de atender los compromisos y acciones de mejora identificadas, así como la capacidad de la ciudadanía, medios de comunicación, sociedad civil y órganos de control para imponer sanciones a quienes han transgredido sus deberes públicos. (Elemento de Responsabilizarse).



Estos elementos están soportados en el lenguaje claro el cual permitirá comunicarse de manera comprensible según los públicos para garantizar el relacionamiento con los grupos de valor.

La ley 1757 de 2015 establece que los principios básicos que rigen la rendición de cuentas de las entidades públicas nacionales y territoriales son: Continuidad y permanencia, apertura y transparencia, y amplia difusión y visibilidad. (Artículo 49).

La rendición de cuentas se fundamenta en los elementos de **Información, lenguaje comprensible al ciudadano, diálogo e incentivos,** por lo cual toda estrategia debe contener:

- **Brindar INFORMACIÓN**. Se refiere a la identificación, priorización, preparación, divulgación de un conjunto organizado de datos. Se propone que en este nivel se enfatice en la información focalizada la cual se orienta a objetivos específicos y está dirigida a una audiencia concreta mediante la publicación de un espectro de información bien definido. Se busca adelantarse a la demanda ciudadana por información, haciendo pública de forma proactiva aquellos datos que, en manos de los grupos de valor, generan incentivos y comportamientos que soportan la rendición de cuentas. La producción de la información debe realizarse con atributos de calidad, actualidad, pertinencia y en lenguaje claro para los públicos objetivos. Mediante este componente se materializa la transparencia activa, pasiva y focalizada.
- **Fomentar el DIÁLOGO y la retroalimentación entre las entidades y sus grupos de interés**, como un proceso permanente que se lleva a cabo a través de metodologías de diálogo presencial y virtual, que facilite la participación, posibiliten la escucha de los diferentes puntos de vista, el reconocimiento de la diferencia y la construcción de acuerdos en los momentos clave del ciclo de la gestión pública. Implica utilizar espacios de diálogo. Mediante este componente se materializa la participación en niveles de consulta y
- **RESPONSABILIZARSE** de lo acordado. El principal incentivo para las entidades, los grupos de valor y los órganos de control es identificar que la institución ha cumplido con los compromisos propuestos en los ejercicios de rendición de cuentas, entendiendo qué agregó valor al cumplimiento de su propósito fundamental. Implica la capacidad de aceptar las sanciones que se deben asumir, en caso de incumplimiento, por lo cual implica la articulación entre la rendición de cuentas horizontal y social.

Cuáles son los elementos de la Rendición de Cuentas (Nivel Perfeccionando)

Los procesos de rendición de cuentas implican la obligación de los gobiernos de proporcionar información y explicar la gestión pública, sus resultados y garantía de derechos, (Elemento de Información) y dialogar con sus grupos de interés al respecto (Elemento de diálogo) teniendo la disponibilidad de atender las preguntas incomodas, cumpliendo en componte de "Aswerability "planteado por Shedler,

Así mismo, contempla el "enforcement" entendido como la capacidad de las entidades gubernamentales de atender los compromisos y acciones de mejora identificadas, así como la capacidad de la ciudadanía, medios de comunicación, sociedad civil y órganos de control para imponer sanciones a quienes han transgredido sus deberes públicos. (Elemento de Responsabilizarse).



Gráfico 1. Elementos de la Rendición de Cuentas. Fuente: Elaboración propia

Estos elementos están soportados en el lenguaje claro el cual permitirá comunicarse de manera comprensible según los públicos para garantizar el relacionamiento con los grupos de valor.

La ley 1757 de 2015 establece que los principios básicos que rigen la rendición de cuentas de las entidades públicas nacionales y territoriales son: Continuidad y permanencia, apertura y transparencia, y amplia difusión y visibilidad. (Artículo 49).

La rendición de cuentas se fundamenta en los elementos de **Información, lenguaje comprensible al ciudadano, diálogo e incentivos,** por lo cual toda estrategia debe contener:

- **Construir Colaborativamente la INFORMACIÓN**. Se refiere a la identificación, priorización, preparación, divulgación de un conjunto organizado de datos que es generado tanto por la entidad como por los grupos de valor con respecto a objetivos específicos. Implica articularse con la demanda ciudadana por información promoviendo la colaboración en la producción y divulgación de datos que soportan la rendición de cuentas, garantizando los atributos de calidad, actualidad, pertinencia y lenguaje claro. Mediante este componente se materializa la transparencia activa, pasiva, focalizada y colaborativa.
- **Fomentar el DIÁLOGO** y la retroalimentación entre las entidades y sus grupos de interés, como un proceso permanente que se lleva a cabo a través de metodologías de diálogo presencial y virtual, que facilite la participación, posibiliten la escucha de los diferentes puntos de vista, el reconocimiento de la diferencia y la construcción de acuerdos en los todos los momentos del ciclo de la gestión pública. Mediante este componente se materializa la participación en niveles de cogestión.
- **RESPONSABILIZARSE** (Enforcement) de lo acordado. El principal incentivo para las entidades, los grupos de interés y los órganos de control es identificar que la institución ha cumplido con los compromisos propuestos en los ejercicios de rendición de cuentas, entendiendo qué agregó valor al **cumplimiento de su propósito fundamental.** Implica la capacidad de aceptar las sanciones que se deben asumir, en caso de incumplimiento y un sistema riguroso de seguimiento y mejora continúa soportado en la rendición de cuentas.

¿Por qué sin información no hay rendición de cuentas?: (Nivel iniciando)

La información entendida como el conjunto organizado de datos contenido en cualquier forma como se proporciona la información que se generen, obtengan, adquieran, transformen o controlen por las entidades públicas (Ley 1712/2014) es el punto de inicio de la rendición de cuentas. Se informa para compartir y transmitir datos, con el fin de que otros lo reciban, procesen, comprendan, analicen, evalúen, reaccionen y formulen sus propuestas.

La política de rendición de cuentas define la información como la disponibilidad, exposición y difusión de datos, estadísticas, documentos, informes, etc, sobre las funciones a cargo de la institución o servidor, durante todo el ciclo de la gestión pública. (CONPES 3654, 2010. p.p. 14). En Colombia la Ley de Transparencia y acceso a la información (Ley 1712/2014) establece que el acceso a la información sobre la gestión pública es un derecho de todos los ciudadanos.

Se proponen fortalecer los tipos de transparencia que garantizan formas de acceder a la información en el nivel de iniciando:

	Tipo de transparencia	Descripción	Instrumentos
A -	Pasiva	La transparencia reactiva o pasiva se refiere al derecho ciudadano de acceder a la información pública a través de las solicitudes que se pueden hacer ante los sujetos obligados quienes deben responder en un término de 10 días hábiles.	La Ley 1755 de 2015 regula el Derecho Fundamental de Petición, entre otras actuaciones, se podrá solicitar: el reconocimiento de un derecho, (…) requerir información, consultar, examinar y requerir copias de documentos, formular consultas, quejas, denuncias y reclamos e interponer recursos.
+	Activa	Los órganos de la administración pública deben poner a disposición permanente de la ciudadanía la información relevante de manera actualizada y detallada. Los sujetos obligados deben divulgar de forma proactiva en las páginas web, carteleras y cualquier otro medio para que todo ciudadano pueda acceder a la información pública consultando la información.	De acuerdo con la Ley 1712 de 2014 establece la información mínima que se debe hacer pública. Para la rendición de cuentas se destaca: la descripción de su estructura orgánica, funciones, presupuesto general, ejecución presupuestal histórica anual y planes de gasto público, indicadores de desempeño, plan de compras anual, contratación y contratos, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, informes de gestión, evaluación, entre otra.

Tabla 5. Tipos de Transparencia. Fuente: Adaptación propia a partir del OEA (2014, p.p. 14)

La estrategia de Rendición de Cuentas debe identificar qué instrumentos y herramientas utilizará para generar, procesar y divulgar la información necesaria y adecuada a los grupos de valor y sus intereses. Algunos recursos que se encuentran en este Manual Único de Rendición de Cuentas son:

-
-
-
-
-

¿Por qué sin información no hay rendición de cuentas?: (Nivel consolidando)

La información entendida como el conjunto organizado de datos contenido en cualquier forma como se proporciona la información que se generen, obtengan, adquieran, transformen o controlen por las entidades públicas (Ley 1712/2014) es el punto de inicio de la rendición de cuentas. Se informa para compartir y transmitir datos, con el fin de que otros lo reciban, procesen, comprendan, analicen, evalúen, reaccionen y formulen sus propuestas.

La política de rendición de cuentas define la información como la disponibilidad, exposición y difusión de datos, estadísticas, documentos, informes, etc, sobre las funciones a cargo de la institución o servidor, durante todo el ciclo de la gestión pública. (CONPES 3654, 2010. p.p. 14). En Colombia la Ley de Transparencia y acceso a la información (Ley 1712/2014) establece que el acceso a la información sobre la gestión pública es un derecho de todos los ciudadanos.

Se proponen fortalecer los tipos de transparencia que garantizan formas de acceder a la información en el nivel de consolidando:

	Tipo de transparencia	Descripción	Instrumentos
A - +	Pasiva	La transparencia reactiva o pasiva se refiere al derecho ciudadano de acceder a la información pública a través de las solicitudes que se pueden hacer ante los sujetos obligados quienes deben responder en un término de 10 días hábiles.	La Ley 1755 de 2015 regula el Derecho Fundamental de Petición, entre otras actuaciones, se podrá solicitar: el reconocimiento de un derecho, (…) requerir información, consultar, examinar y requerir copias de documentos, formular consultas, quejas, denuncias y reclamos e interponer recursos.
	Activa	Los órganos de la administración pública deben poner a disposición permanente de la ciudadanía la información relevante de manera actualizada y detallada. Los sujetos obligados deben divulgar de forma proactiva en las páginas web, carteleras y cualquier otro medio para que todo ciudadano pueda acceder a la información pública consultando la información.	De acuerdo con la Ley 1712 de 2014 establece la información mínima que se debe hacer pública. Para la rendición de cuentas se destaca: la descripción de su estructura orgánica, funciones, presupuesto general, ejecución presupuestal histórica anual y planes de gasto público, indicadores de desempeño, plan de compras anual, contratación y contratos, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, informes de gestión, evaluación, entre otra.
	Focalizada	Se brinda información concreta y se busca resolver dudas especificas o necesidades de los grupos de valor concretos. Se busca adelantarse a la demanda ciudadana por información, haciendo pública de forma pro activa aquellos datos que, en manos de los grupos de valor, generan incentivos y comportamientos que soportan la rendición de cuentas.	Portales de transparencia focalizada como MapaRegalías, vivienda programa TACS, Sinergia, Mapa Social del DPS.

La estrategia de Rendición de Cuentas debe identificar qué instrumentos y herramientas utilizará para generar, procesar y divulgar la información necesaria y adecuada a los grupos de valor y sus intereses. Algunos recursos que se encuentran en este Manual Único de Rendición de Cuentas son:

-
-
-
-

¿Por qué sin información no hay rendición de cuentas?: (Nivel perfeccionando)

La información entendida como el conjunto organizado de datos contenido en cualquier forma como se proporciona la información que se generen, obtengan, adquieran, transformen o controlen por las entidades públicas (Ley 1712/2014) es el punto de inicio de la rendición de cuentas. Se informa para compartir y transmitir datos, con el fin de que otros lo reciban, procesen, comprendan, analicen, evalúen, reaccionen y formulen sus propuestas.

La política de rendición de cuentas define la información como la disponibilidad, exposición y difusión de datos, estadísticas, documentos, informes, etc, sobre las funciones a cargo de la institución o servidor, durante todo el ciclo de la gestión pública. (CONPES 3654, 2010. p.p. 14). En Colombia la Ley de Transparencia y acceso a la información (Ley 1712/2014) establece que el acceso a la información sobre la gestión pública es un derecho de todos los ciudadanos.

Se proponen fortalecer los tipos de transparencia que garantizan formas de acceder a la información en el nivel perfeccionando:

	Tipo de transparencia	Descripción	Instrumentos
+ A -	Pasiva	La transparencia reactiva o pasiva se refiere al derecho ciudadano de acceder a la información pública a través de las solicitudes que se pueden hacer ante los sujetos obligados quienes deben responder en un término de 10 días hábiles.	La Ley 1755 de 2015 regula el Derecho Fundamental de Petición, entre otras actuaciones, se podrá solicitar: el reconocimiento de un derecho, (…) requerir información, consultar, examinar y requerir copias de documentos, formular consultas, quejas, denuncias y reclamos e interponer recursos.
	Activa	Los órganos de la administración pública deben poner a disposición permanente de la ciudadanía la información relevante de manera actualizada y detallada. Los sujetos obligados deben divulgar de forma proactiva en las páginas web, carteleras y cualquier otro medio para que todo ciudadano pueda acceder a la información pública consultando la información.	De acuerdo con la Ley 1712 de 2014 establece la información mínima que se debe hacer pública. Para la rendición de cuentas se destaca: la descripción de su estructura orgánica, funciones, presupuesto general, ejecución presupuestal histórica anual y planes de gasto público, indicadores de desempeño, plan de compras anual, contratación y contratos, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, informes de gestión, evaluación, entre otra.
	Focalizada	Se brinda información concreta y se busca resolver dudas especificas o necesidades de los grupos de valor concretos. Se busca adelantarse a la demanda ciudadana por información, haciendo pública de forma pro activa aquellos datos que, en manos de los grupos de valor, generan incentivos y comportamientos que soportan la rendición de cuentas.	Portales de transparencia focalizada como MapaRegalías, vivienda programa TACS, Sinergia, Mapa Social del DPS.
	Colaborativa	Publicar los datos crudos y como un derecho de la ciudadanía a procesarlos para producir nueva información, Así, la Administración pública hace su rendición de cuentas, mientras que la ciudadanía puede llevar a cabo su propia evaluación. Incorpora la producción de datos por los grupos de valor por lo cual introduce, por lo tanto, los conceptos de corresponsabilidad y de control ciudadano.	Según la Ley 1712 de 2014 los datos abiertos son aquellos datos primarios o sin procesar que se encuentran en formatos estándar e interoperables que facilitan su acceso y reutilización, los cuales están bajo la custodia de las entidades y que son puestos a disposición de cualquier ciudadano, de forma libre y sin restricciones, con el fin de que terceros puedan reutilizarlos y crear servicios de ellos.

La estrategia de Rendición de Cuentas debe identificar qué instrumentos y herramientas utilizará para brindar la información necesaria y adecuada a los grupos de valor y sus intereses. Algunos recursos que se encuentran en este Manual Único de Rendición de Cuentas son los siguientes:

-
-
-

¿Por qué sin diálogo no hay rendición de cuentas? (Nivel iniciando)

> "Dialogar en la rendición de cuentas es un acto de interlocución tanto público y presencial como virtual, en el cual se escucha y se intercambian opiniones entre la Administración y grupos de valor en los resultados de la gestión institucional, en una relación horizontal y abierta, que permite la pregunta, la explicación, la negociación, la crítica y la diferencia" (DAFP, 2012)

La rendición de cuentas supone responder y someterse al control ciudadano, sin participación no hay rendición de cuentas, por lo cual el diálogo es un elemento fundamental. La forma de interactuar y dialogar con los grupos de interés es decisiva, a continuación, algunos elementos:

- **Abrir canales para escuchar:** Los servidores públicos además de "decir algo", de hablar sobre la gestión realizada, deben oír a sus interlocutores y crear condiciones para que estos puedan preguntar, hablar y opinar sobre la información.
- **Actitud receptiva:** Los servidores públicos deben estar dispuestos al control, a las exigencias y alertas que surjan de opinión de los grupos de valor. Así mismo, los ciudadanos deben estar abiertos a las explicaciones y justificaciones presentadas por la entidad.
- **Dialogar con todos:** Se debe facilitar la expresión de los diferentes grupos de interés. La diversidad de los actores enriquece el proceso.
- **Asumir la rendición de cuentas oportunidad de construcción de paz:** En ocasiones se piensa que la rendición de cuentas implica representar posturas de intereses opuestos, por ejemplo, las entidades obligadas a rendir cuentas versus aquellos que tienen derecho a pedir cuentas; el llamado es a superar esta mirada y promover la acción colectiva de los grupos de interés dialogando con los servidores públicos a partir de las diferencias.

La rendición de cuentas es la oportunidad de asumir la paz como construcción de prácticas y acciones humanas, individuales y colectivas enmarcadas en el diálogo, la negociación y la no-violencia, como "la posibilidad de construir las condiciones de caminar juntos hacia un reaprender a convivir en la diversidad" (Lederach 2017, p. 4).

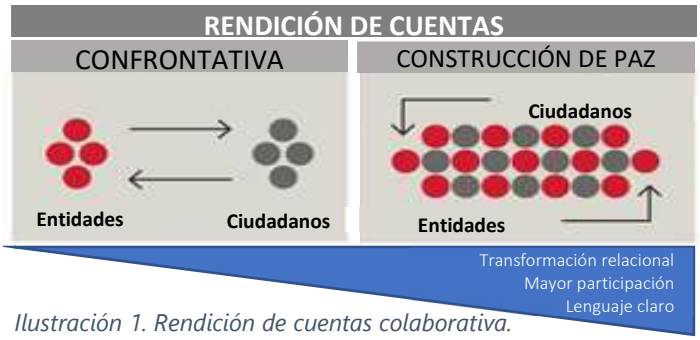


Ilustración 1. Rendición de cuentas colaborativa.
Fuente: Elaboración propia

Para implementar el diálogo colaborativo en la rendición de cuentas se requiere:

- **Rescatar la potencialidad de las relaciones**: las realidades, temas e intereses sobre las cuales se rinde cuentas son diversos, por eso algunos espacios de diálogo, con diferentes actores y momentos y variedad de tácticas pueden ser más efectivos.
- **Aumentar la participación de los grupos de interés**. Implica pasar de un nivel de participación basado en el suministro de información a espacios de consulta en las que se recolectan las preferencias, opiniones y consideraciones de la ciudadanía sobre las decisiones gubernamentales, sin carácter vinculante o hacia la concertación, en el cual es vinculante.
- **Fortalecer el lenguaje claro**: Establecer una comunicación entendible para las entidades y los grupos de interés aumenta las posibilidades de diálogo. La comunicación es estratégica para construir las relaciones.

¿Por qué sin diálogo no hay rendición de cuentas? (Nivel consolidando)

> "Dialogar en la rendición de cuentas es un acto de interlocución tanto público y presencial como virtual, en el cual se escucha y se intercambian opiniones entre la Administración y grupos de valor en los resultados de la gestión institucional, en una relación horizontal y abierta, que permite la pregunta, la explicación, la negociación, la crítica y la diferencia" (DAFP, 2012)

La rendición de cuentas supone responder y someterse al control ciudadano, sin participación no hay rendición de cuentas, por lo cual el diálogo es un elemento fundamental. La forma de interactuar y dialogar con los grupos de interés es decisiva, a continuación, algunos elementos:

- **Abrir canales para escuchar:** Los servidores públicos además de "decir algo", de hablar sobre la gestión realizada, deben oír a sus interlocutores y crear condiciones para que estos puedan preguntar, hablar y opinar sobre la información, no sólo sobre lo que queremos oír.
- **Actitud receptiva:** Los servidores públicos deben estar dispuestos al control, a las exigencias y alertas que surjan de opinión de los grupos de valor. Así mismo, los ciudadanos deben estar abiertos a las explicaciones y justificaciones presentadas por la entidad.
- **Dialogar con todos:** Se debe facilitar la expresión de los diferentes grupos de interés. La diversidad de los actores enriquece el proceso, se debe involucrar a nuevos actores.
- **Asumir la rendición de cuentas oportunidad de construcción de paz:** En ocasiones se piensa que la rendición de cuentas implica representar posturas de intereses opuestos, por ejemplo, las entidades obligadas a rendir cuentas versus aquellos que tienen derecho a pedir cuentas; el llamado es a superar esta mirada y promover la acción colectiva de los grupos de interés dialogando con los servidores públicos a partir de las diferencias.

La rendición de cuentas es la oportunidad de asumir la paz como construcción de prácticas y acciones humanas, individuales y colectivas enmarcadas en el diálogo, la negociación y la no-violencia, como "la posibilidad de construir las condiciones de caminar juntos hacia un reaprender a convivir en la diversidad" (Lederach 2017, p. 4).

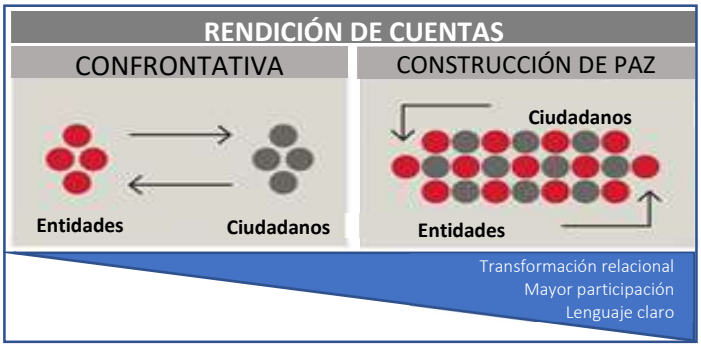


Ilustración 2. Rendición de cuentas colaborativa.
Fuente: Elaboración propia

Para implementar el diálogo colaborativo en la rendición de cuentas se requiere:

- **Rescatar la potencialidad de las relaciones:** las realidades, temas e intereses sobre las cuales se rinde cuentas son diversos, por eso múltiples espacios de diálogo, con diferentes actores y momentos y variedad de tácticas pueden ser más efectivos.
- **Aumentar la participación de los grupos de interés:** Implica pasar de un nivel de participación basado en el suministro de información y espacios de consulta, hacia la concertación y la decisión. Se refiere a que preferencias y consideraciones de los ciudadanos son vinculantes y en el nivel de decisión se toman las decisiones colectivas, basados en consensos.
- **Fortalecer el lenguaje claro:** Establecer una comunicación entendible para las entidades y los grupos de interés aumenta las posibilidades de diálogo. La comunicación es estratégica para construir las relaciones. Implica reflexionar a quién comunicamos, qué comunicamos, cómo comunicamos, por qué medios y en qué lenguaje.

¿Por qué sin diálogo no hay rendición de cuentas? (Nivel consolidando)

> "Dialogar en la rendición de cuentas es un acto de interlocución tanto público y presencial como virtual, en el cual se escucha y se intercambian opiniones entre la Administración y grupos de valor en los resultados de la gestión institucional, en una relación horizontal y abierta, que permite la pregunta, la explicación, la negociación, la crítica y la diferencia" (DAFP, 2012)

La rendición de cuentas supone responder y someterse al control ciudadano, sin participación no hay rendición de cuentas, por lo cual el diálogo es un elemento fundamental. La forma de interactuar y dialogar con los grupos de interés es decisiva, a continuación, algunos elementos:

- **Abrir diversos canales para escuchar:** Los servidores públicos además de "decir algo", de hablar sobre la gestión realizada, deben oír a sus interlocutores y crear condiciones para que estos puedan preguntar, hablar, opinar y decidir sobre la información.
- **Actitud receptiva:** Los servidores públicos entienden que estar dispuestos al control, a las exigencias y alertas generadas por los grupos de valor es un fundamento de la función pública. Así mismo, los ciudadanos cuentan con las capacidades desarrolladas por la experiencia de diálogo, de comprender las explicaciones y justificaciones presentadas por la entidad.
- **Dialogar con todos:** La diversidad de los actores enriquece el proceso, se debe involucrar todos los actores, incluyendo aquellos que no han participado a los grupos minoritarios y segmentos poblacionales específicos (niños, jóvenes, mujeres, afro, indígenas, LGBTI, etc.)
- **Asumir la rendición de cuentas oportunidad de construcción de paz:** En ocasiones se piensa que la rendición de cuentas implica representar posturas de intereses opuestos, por ejemplo, las entidades obligadas a rendir cuentas versus aquellos que tienen derecho a pedir cuentas; el llamado es a superar esta mirada y promover la acción colectiva de los grupos de interés dialogando con los servidores públicos a partir de las diferencias.

La rendición de cuentas es la oportunidad de asumir la paz como construcción de prácticas y acciones humanas, individuales y colectivas enmarcadas en el diálogo, la negociación y la no-violencia, como "la posibilidad de construir las condiciones de caminar juntos hacia un reaprender a convivir en la diversidad" (Lederach 2017, p. 4).

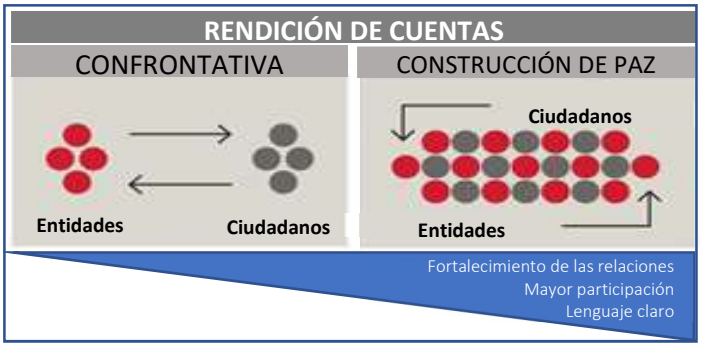


Ilustración 3. Rendición de cuentas colaborativa.
Fuente: Elaboración propia

Para implementar el diálogo colaborativo en la rendición de cuentas se requiere:

- **Rescatar la potencialidad de las interrelaciones:** las realidades, temas e intereses sobre las cuales se rinde cuentas son diversos, por eso múltiples espacios de diálogo, con diferentes actores y momentos y variedad de tácticas pueden ser más efectivos. De hecho, implica, un proceso activo de los grupos de interés de manera permanente en la rendición de cuentas.
- **Aumentar la participación de los grupos de interés:** Implica pasar de un nivel de participación de suministro de información, consulta y concertación a niveles de decisión y cogestión. Es decir, realizar la toman las decisiones colectivas basados en consensos y la participación de los ciudadanos en la ejecución de planes, programas y proyectos.
- Fortalecer el lenguaje claro: Establecer una comunicación entendible para las entidades y los grupos de interés aumenta las posibilidades de diálogo. La comunicación es estratégica para construir las relaciones. Implica reflexionar a quién comunicamos, qué comunicamos, cómo comunicamos, por qué medios y en qué lenguaje.

¿Por qué sin responsabilidad no hay Rendición de Cuentas? (Nivel Iniciando)

Sin la responsabilidad no existe rendición de cuentas. Es el elemento que cierra el proceso de información – diálogo y que genera los aportes y la incorporación de los resultados de la rendición de cuentas a la gestión pública. Se puede mejorar la transparencia (información) y el diálogo (participación) pero es la responsabilidad la que concreta la rendición de cuentas.

Se debe ir más allá de los incentivos. Los incentivos se refieren a aquellas acciones de las entidades públicas que refuerzan el comportamiento de servidores públicos y ciudadanos hacia el proceso de rendición de cuentas. (MURC, 2014, p.p. 19). No obstante, las experiencias y las investigaciones de rendición de cuentas han concluido que el mayor incentivo para cualquier ciudadano y grupo de interés es identificar que la institución ha cumplido con los compromisos propuestos en los ejercicios de rendición de cuentas y ha tomado acciones correctivas para mejorar la garantía de los derechos. Y, en caso de incumplimiento, observar acciones y sanciones.

Algunos de los elementos de responsabilidad en el proceso de rendición de cuentas son:

- En el proceso de diálogo establecer claramente las competencias de la entidad para poder asumir compromisos diferenciables entre aquellos que son directos y los indirectos respecto a las competencias. Ejemplo aumentar los docentes, si soy una entidad certificada asumo el compromiso directo; de lo contrario, asumo de manera indirecta referido a gestionar con la entidad competente.
- Asumir los errores y dirigirlos a la toma de acciones de mejora y acciones correctivas.
- Todo espacio de diálogo debe concluir con los compromisos asumidos por los asistentes.
- Tener un control de los acuerdos o compromisos asumidos con los grupos de interés en el proceso de rendición de cuentas, identificando las áreas responsables y los tiempos.
- Realizar seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos.
- Informar a los grupos de interés los avances en el cumplimiento de los compromisos. En caso de inviabilidad en su aplicación, explicar y justificar la situación.
- Identificar la existencia de mecanismos de corrección de las acciones.
- Realizar estímulos por lo adecuado comportamiento o de castigo por su mal comportamiento.
- Reconocer a los funcionarios públicos y actores de grupos de valor que aportan al proceso de rendición de cuentas de manera significativa.
- Actividades de monitoreo y evaluación de la estrategia de rendición de cuentas.

La rendición de cuentas funciona mejor cuando están respaldadas y articulados con los otros esquemas de control (Molina: 2013). Por eso, es importante tener en cuenta que Colombia cuenta con diversos controles que son complementarios. La rendición de cuentas siempre debe articularse con el control administrativo, el político y el social. Y en caso de ser necesario, se debe articular con el control disciplinario, fiscal y penal.



Ilustración 4. Esquema de controles en Colombia. Fuente: Departamento Nacional de Planeación

¿Por qué sin responsabilidad no hay Rendición de Cuentas? (Nivel Consolidando)

La responsabilidad es el elemento que cierra el proceso de información – diálogo y que genera los aportes y la incorporación de los resultados de la rendición de cuentas a la gestión pública. Se puede mejorar la transparencia (información) y el diálogo (participación) pero es la responsabilidad la que concreta la rendición de cuentas.

Se debe ir más allá de los incentivos. Los incentivos se refieren a aquellas acciones de las entidades públicas que refuerzan el comportamiento de servidores públicos y ciudadanos hacia el proceso de rendición de cuentas. (MURC, 2014, p.p. 19). No obstante, las experiencias y las investigaciones de rendición de cuentas han concluido que el mayor incentivo para cualquier ciudadano y grupo de interés es identificar que la institución ha cumplido con los compromisos propuestos en los ejercicios de rendición de cuentas y ha tomado acciones correctivas para mejorar la garantía de los derechos. Y, en caso de incumplimiento, observar acciones y sanciones.

Algunos de los elementos de responsabilidad en el proceso de rendición de cuentas son:

- En el proceso de diálogo establecer claramente las competencias de la entidad para poder asumir compromisos diferenciables entre aquellos que son directos y los indirectos.
- Asumir los errores y dirigirlos a la toma de acciones de mejora y acciones correctivas.
- Tener un control de los acuerdos o compromisos asumidos con los grupos de interés en el proceso de rendición de cuentas, identificando las áreas responsables y los tiempos.
- Realizar seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos.
- Informar a los grupos de interés los avances en el cumplimiento de los compromisos. En caso de inviabilidad en su aplicación, explicar y justificar la situación.
- Identificar la existencia de mecanismos de corrección de las acciones.
- Realizar estímulos por lo adecuado comportamiento o de castigo por su mal comportamiento.
- Reconocer a los funcionarios públicos y actores de grupos de valor que aportan al proceso de rendición de cuentas de manera significativa.
- Articular el control social con los controles horizontales. Ejemplo. Presentar los resultados de las veedurías ciudadanas y las acciones correctivas a las auditorías de los órganos de control.
- Identificar tendencias en los riesgos para mitigarlos en el futuro.
- Sistema básico de monitoreo y evaluación de la estrategia de rendición de cuentas,

La rendición de cuentas funciona mejor cuando está respaldada y articulada con los otros esquemas de control (Molina: 2013). *La acción ciudadana que tenga el respaldo de aliados gubernamentales dispuestos y capaces de involucrarse, o que haya forjado* vínculos con otras acciones homólogas para ganar poder de negociación tiene muchas más posibilidades de luchar contra la impunidad. (Fox: 2014). Esta articulación aumenta la capacidad de controlar e imponer sanciones a quienes han transgredido sus deberes públicos. Por eso, es importante tener en cuenta que Colombia cuenta con diversos controles que son complementarios. La rendición de cuentas siempre debe articularse con el control administrativo, el político y el social, disciplinario, fiscal y penal.



Ilustración 5. Esquema de controles en Colombia. Fuente: Departamento Nacional de Planeación

¿Por qué sin responsabilidad no hay Rendición de Cuentas? (Nivel Perfeccionando)

La responsabilidad es el elemento que cierra el proceso de información – diálogo y que genera los aportes y la incorporación de los resultados de la rendición de cuentas a la gestión pública. Se puede mejorar la transparencia (información) y el diálogo (participación) pero es la responsabilidad la que concreta la rendición de cuentas.

La relación de rendición de cuentas no debe reducirse categóricamente a una prueba de fuerza entre la ciudadanía, los organismos estatales y los proveedores de servicios en la que se contraponen derechos y responsabilidades. **Es posible promover una rendición de cuentas más eficaz y estratégica cuando se la plantea como una cuestión de acción colectiva de los grupos de valor, que requiere soluciones de intermediación centradas en obtener compromisos mutuos** (Naciones Unidas 2013,) (Molina, 2015)(Fox, 2014).

Debemos ir más allá de los incentivos. Los incentivos se refieren a aquellas acciones de las entidades públicas que refuerzan el comportamiento de servidores públicos y ciudadanos hacia el proceso de rendición de cuentas. (MURC, 2014, p.p. 19). No obstante, las experiencias y las investigaciones de rendición de cuentas han concluido que el mayor incentivo para cualquier ciudadano y grupo de interés es identificar que la institución ha cumplido con los compromisos propuestos en los ejercicios de rendición de cuentas y ha tomado acciones correctivas para mejorar la garantía de los derechos. Y, en caso de incumplimiento, observar acciones y sanciones.

Algunos de los elementos de responsabilidad en el proceso de rendición de cuentas son:

- Un sistema riguroso y estable de seguimiento a los compromisos generados en el proceso de diálogo, articulado al plan anticorrupción y atención a los ciudadanos y al seguimiento de gestión realizado por la entidad.
- Mecanismos de comunicación y relacionamiento permanente con los grupos de valor, para valorar los avances en el cumplimiento de los compromisos. En caso de inviabilidad en la aplicación de compromisos explicar y justificar la situación y concertar posibles soluciones alternativas con la participación de los grupos de valor.
- Articulación del proceso de rendición de cuentas con la oficina de control interno. Divulgación de las acciones correctivas, preventivas y sancionatorias asumidas.
- Analizar tendencias en los riesgos e incorporarlo para definir estrategias de mitigación.
- Evaluación constante del avance de la estrategia de rendición de cuentas, que soporte la toma de decisiones correctivas del proceso.
- Asumir las sanciones sociales, políticas que los grupos de interés pueden aplicar en caso de incumplimiento de los compromisos.
- Contar con un sistema estandarizado de reconocimiento de los funcionarios públicos y actores de grupos de valor que aportan al proceso de rendición de cuentas de manera significativa.
- Articular el control social con los controles horizontales. Ejemplo. Presentar los resultados y fomentar el dialogó de las veedurías ciudadanas con las auditorías de los órganos de control.

La acción ciudadana que tenga el respaldo de aliados gubernamentales dispuestos y capaces de involucrarse, o que haya forjado vínculos con otras acciones homólogas para ganar poder de negociación tiene muchas más posibilidades de luchar contra la impunidad. (Fox: 2014). Esta articulación aumenta la capacidad de controlar e imponer sanciones a quienes han transgredido sus deberes públicos. Por eso, es importante articular la rendición de cuentas con el control administrativo, el político y el social, disciplinario, fiscal y penal.

¿Cuándo se rinde cuentas? (Todos los niveles)

Se rinde cuentas todo el tiempo porque es un **proceso permanente** en las entidades del Estado, por tanto, durante todo el ciclo de la gestión pública la entidad debe desarrollar acciones encaminadas para tal fin.

En el artículo 52 de la ley 1757 de 2015, Estrategia de Rendición de Cuentas, se plantea que: "Las entidades de la Administración Pública nacional y territorial, deberán elaborar anualmente una estrategia de Rendición de Cuentas, cumpliendo con los lineamientos del Manual Único de Rendición de Cuentas, la cual deberá ser incluida en el Plan Anticorrupción y de Atención a los Ciudadanos".

TENGA EN CUENTA QUE:

1. La estrategia de rendición de cuentas debe ser incluida en el PLAN OPERATIVO ANUAL, de su entidad, en el plan de anticorrupción y de atención a los ciudadanos. Ver http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/estrategias-construccion-plan-anticorrupcion-atencion-ciudadano.pdf

2. Las acciones, actividades y procesos que se desarrollan en su entidad, pueden ser conectados y vinculados a su proceso de rendición de cuentas, en el marco de la estrategia.

3. Según el artículo 53 de la Ley 1757 de 2015. La autoridades de la Administración pública nacional y territorial, en la Estrategia de Rendición de Cuentas, se comprometerán a realizar y generar espacios y encuentro presenciales, y a complementarlos con espacios virtuales, o a través de mecanismos electrónicos, siempre y cuando existan condiciones para ello, para la participación ciudadana, tales como foros, mesas de trabajo, reuniones zonales, ferias de la gestión o audiencias públicas, para que los ciudadanos y las organizaciones sociales evalúen la gestión y sus resultados.

   En el evento en que una entidad no adelante dichos espacios, estará en la obligación de realizar audiencias públicas participativas, mínimo dos veces al año, con los lineamientos que se establecen en los siguientes artículos de la presente ley.

¿Por qué debo rendir cuentas con enfoque basado en derechos humanos y paz?

Los Derechos Humanos son el contenido de la rendición de cuentas y define la forma en que ésta se lleva a cabo. La ley 1757 de 2015 establece que las entidades deben rendir cuentas sobre garantía de derechos. El enfoque baso en Derechos Humanos implica que se asume el marco conceptual de las normas internacionales de los derechos humanos y que el Estado está orientado a la promoción y la protección de éstos." (OACDH, 2006: 15).

Los derechos humanos son un ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, a fin de que tanto los individuos como las instituciones promuevan el respeto de los derechos y libertades a todos los seres humanos, sin distinción alguna de raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, lengua, religión o cualquier otra condición. (ONU Resolución 217, 1948, p. 71).

De manera complementaria, la Constitución política de Colombia establece que la paz es un valor y un fin misional del Estado social de derecho, un derecho fundamental un propósito que debe perseguir la educación y un deber de la persona y del ciudadano. La Paz es el resultado de transformaciones económicas, políticas y sociales, de la plena vigencia de los Derechos Humanos, de ahí la importancia de rendir cuentas con enfoque de paz. Implica la protección y garantía integral de los derechos humanos de todas las personas, como requisito para llevar una vida digna y para elegir libremente cómo participar de los procesos de desarrollo, así como la garantía misma del derecho a la paz.

La rendición de cuentas con énfasis en EBDH y paz se justifica en tanto:

El marco de los derechos humanos contribuye a definir las responsabilidades sustantivas de los servidores públicos, al establecer obligaciones específicas por las que debe guiarse su conducta.
Los sistemas eficaces de rendición de cuentas promueven el progreso sistémico e institucional que crea condiciones que permiten el más pleno disfrute de los derechos.
Los principios y mecanismos de los derechos humanos contribuyen a hacer cumplir la rendición de cuentas y a atender las reclamaciones de reparación adecuada.
Requiere la adopción de prácticas y procedimientos que obliguen a quienes ejercen autoridad, o a sus instituciones, a asumir la responsabilidad de sus acciones, y a dar explicaciones y a justificarlas ante quienes deben rendir cuentas, ateniéndose a las normas internacionales de derechos humanos.
Las normas de derechos humanos también definen las libertades y derechos que los servidores públicos deben respetar, proteger y garantizar, y sobre los que deben explicaciones a la ciudadanía y a toda otra persona que se vea afectada por sus decisiones.
Los principios de universalidad/ inalienabilidad, indivisibilidad, interdependencia e interrelación, igualdad y no discriminación y participación e inclusión y rendición de cuentas, guian toda la programación y orientar todo el ciclo de políticas y programas para el desarrollo.
Los sistemas eficaces de rendición de cuentas promueven el progreso sistémico e institucional que crea condiciones que permiten el más pleno disfrute de los derechos.
Los principios de universalidad/ inalienabilidad, indivisibilidad, interdependencia e interrelación, igualdad y no discriminación y participación e inclusión y rendición de cuentas, deben guiar toda la programación y orientar todo el ciclo de políticas y programas para el desarrollo.
Permite que las personas que viven en la pobreza y que se han visto privadas de su derecho a recurrir a mecanismos justos y transparentes puedan hacer valer su reclamo contra las autoridades y obtener reparación adecuada si sus derechos han sido violados.
Permite rendir cuentas sobre los avances en el derecho al desarrollo

¿Qué implica rendir cuentas con enfoque basado en derechos humanos y paz? (Nivel iniciando y consolidando)

La rendición de cuentas con enfoque basado en derechos humanos y paz implica atender los interrogantes: Sobre qué se rinde cuentas, cómo se rinde cuentas y quien/quienes participan.



Ilustración 2: Relación de los Derechos Humanos con Rendición de Cuentas
Fuente Elaboración propios a partir de PNUD Articulación EBDH

Sobre qué se rinde cuentas: Las entidades deben rendir cuentas de cómo se articula la planeación y la gestión en la protección promoción y garantía de los derechos humanos. Es decir, deben informar, explicar y responsabilizarse frente a las acciones u omisiones que afecten la garantía de los derechos de los cuales son responsables. Implica analizar:

- El esquema de deberes, obligaciones y responsabilidades que impone las normas de derechos humanos a todo el orden social: *¿quién es el titular?, ¿quién garantiza?, ¿quién protege?* Ballesteros, 2015, p. 92).
- La valoración de en qué medida los grupos de valor son sujetos de derechos y cuál es la capacidad de las entidades como garantes de estos derechos para asumir sus responsabilidades.

Sobre el cómo de la rendición de cuentas: Los principios de los derechos humanos y la conceptualización de la paz, en un sentido amplio, establece que el proceso de rendición de cuentas debe ser participativo, inclusive y responsable. Esto implica:

- Cimentar las bases para que los actores incidan en la definición de horizontes del territorio, hagan seguimiento a las políticas públicas, mitiguen riesgos de corrupción y generen compromisos colectivos,
- Asumir liderazgos que ofrezcan el horizonte futuro que implica pasar de la queja – excusa a las propuestas.
- Entender la rendición de cuentas como acto de humanización. Es decir, fomentar el sentido de pertenencia, agudizar la capacidad de escucha, reconocer la situación del otro y tener la iniciativa y mantener el diálogo desde la diversidad.
- Rescatar las redes de relaciones y construcción de base social para la paz. La rendición de cuentas debe centrarse en la restauración y reconstrucción de las relaciones.

Sobre quienes participan: Implica vincular a todas las personas sujetos de derechos, especialmente a aquellos que históricamente han sido excluidos, Garantizando la participación efectiva.

¿Qué implica rendir cuentas con enfoque basado en derechos humanos y paz? (Nivel Perfeccionando)

La rendición de cuentas con enfoque basado en derechos humanos y paz implica atender los interrogantes: Sobre qué se rinde cuentas, cómo se rinde cuentas y quien/quienes participan.



Ilustración 2: Relación de los Derechos Humanos con Rendición de Cuentas
Fuente Elaboración propios a partir de PNUD Articulación EBDH

Sobre qué se rinde cuentas: Las entidades deben rendir cuentas de cómo se articula la planeación y la gestión en la protección promoción y garantía de los derechos humanos. Es decir, deben informar, explicar y responsabilizarse frente a las acciones u omisiones que afecten la garantía de los derechos de los cuales son responsables. Implica analizar:

- El esquema de deberes, obligaciones y responsabilidades que impone las normas de derechos humanos a todo el orden social: *¿quién es el titular?, ¿quién garantiza?, ¿quién protege?* Ballesteros, 2015, p. 92).
- Valoración de en qué medida los titulares de derechos explicar que son se benefician de la realización de sus derechos y cuál es el nivel de capacidad de los garantes de estos derechos para asumir sus responsabilidades. (Ver la pregunta sobre que se rinde cuentas con EBDH).

Sobre el cómo de la rendición de cuentas: Los principios de los derechos humanos y la conceptualización de la paz, en un sentido amplio, establece que el proceso de rendición de cuentas debe ser participativo, inclusive y responsable. Esto implica:

- Un cambio orientado a la garantía, protección y promoción de los derechos humanos desde la alianza entre Estado y comunidades que permitan la vinculación de los ciudadanos en el desenvolvimiento de dichos procesos mediante espacios de deliberación y la construcción conjunta de propósitos comunes.
- Asumir liderazgos que ofrezcan el horizonte futuro que implica pasar de la queja – excusa a las propuestas y la cogestión.
- Entender la rendición de cuentas como acto de humanización. Se hace necesario desarrollar estrategias de *(re)humanización*, es decir, "fomentar el sentido de pertenencia, agudizar la capacidad de escucha, reconocer la situación y sufrimiento del otro y tener la iniciativa y mantener el diálogo desde la diversidad"
- Implica rescatar las redes de relaciones y construcción de base social para la paz. La rendición de cuentas debe centrarse en la restauración y reconstrucción de las relaciones" (Lederach, 2007, p. 58) lo cual implica en mediano y largo plazo la movilización de los actores y el aporte a la construcción de base social y redes sociales.

Sobre quienes participan: Implica vincular a todas las personas sujetos de derechos, especialmente a aquellos que históricamente han sido excluidos, Garantizando la participación efectiva.

¿Sobre qué se rinde cuentas con enfoque basado en derechos humanos? (todos los niveles)

Asumir los procesos de rendición de cuentas con enfoque basado en derechos humanos y paz, implica articular los elementos de información, diálogo y responsabilidad a partir de la información sobre la cual se rinde cuentas:

- **La realización de Derechos Humanos a cargo de la entidad:** Identificar derechos a cargo de la entidad (ver enlace), asociarlos a los ODS y los indicadores (ver enlace) y evidenciar a través de mediciones el cumplimiento de los objetivos (misión de la entidad y derechos asociados a la misma) y plazos, demostrando la priorización para el cumplimiento de los mismos.

- **Los resultados y Procesos para el cumplimiento de su misión:** Los Estados deben demostrar que sus procesos de formulación y ejecución de las políticas se ajustan a lo que establecen los principios de derechos humanos, en ese sentido, su entidad debe rendir cuentas sobre los esfuerzos realizados (procesos y resultados) en cuanto a las políticas y los recursos encaminados a alcanzar los Derechos Humanos que están expresados tácita o explícitamente en su misión.

- **Las medidas frente a situaciones que pueden afectar la garantía de derechos en su entidad:** se rinden cuentas sobre las conductas públicas que afectan el respeto, garantía y protección de los Derechos Humanos. Los Estados están obligados a respetar los derechos humanos, protegerlos adoptando acciones de prevención, investigación, sanción y garantizando la reparación; y promoviendo el disfrute de los DDHH a través de medidas legislativas, administrativas, judiciales. Ver enlace.

- **El cumplimiento de las condiciones:** Se debe rendir cuentas sobre condiciones de cantidad, calidad, pertinencia, de los bienes y servicios mediante los cual se da garantía de los derechos. Lo anterior, implica informar y dialogar frente a las condiciones de disponibilidad en la cantidad de los bienes y servicios (asequibilidad), su accesibilidad y adaptabilidad en tanto están disponibles para todos, y sobre sus condiciones de calidad (adecuados). Por ejemplo, el derecho a la educación se requiere no solo informa cuántas personas acceden, también se debe rendir cuentas si todas las personas pueden acceder, que el servicio de educación es pertinente para la población y con adecuadas condiciones de calidad.

- **La lucha contra la desigualdad o la discriminación.** Fuertemente fundamentado en las normas internacionales de derechos humanos, el Estado debe eliminar las desigualdades entre los grupos sociales y las asimetrías de poder en el seno de las sociedades y garantizar la igualdad sustantiva. Por ejemplo, rendir cuentas frente a los bienes y servicios y los derechos garantizados de población que han tenido un trato diferente y perjudicial por motivos de raza, sexo, religión, condiciones vulnerables, entre otras (Ver enlace).

Colombia es un Estado Social de Derechos, según la constitución de 1991, esto genera una responsabilidad concreta en las Entidades del Estado en tanto, se han creado para garantizar los derechos humanos de los Colombianos.

Esto genera el círculo «virtuoso» de la rendición de cuentas. Si la rendición de cuentas ha de estar firmemente enraizada en los derechos humanos, será necesario también que los Estados demuestren que sus procesos de formulación y ejecución de las políticas se ajustan a lo que establecen los principios de derechos humanos.

¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS? (nivel iniciando)

La agenda 2030 se constituye un en nuevo paradigma del modelo de desarrollo, por eso los Objetivos de Desarrollo Sostenible se han constituido en un aporte importante para anclar el enfoque de derechos humanos a la rendición de cuentas.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad, fueron adoptados en septiembre de 2015 por 150 países, e iniciaron su vigencia desde el 1 de enero de 2016

Estos 17 Objetivos se basan en los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aunque incluyen nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades. Los Objetivos están interrelacionados, con frecuencia la clave del éxito de uno involucrará las cuestiones más frecuentemente vinculadas con otro.

Los ODS están fuertemente relacionados con los Derechos Humanos.



Colombia ha sido pionero en la propuesta e incorporación de los ODS a los planes de desarrollo municipal, departamental y nacional.

¿Cómo los ODS me ayudan a rendir cuentas con EBDH? (Nivel iniciando y consolidando)

Los ODS están fuertemente relacionado con los Derechos Humanos en tanto: Los ODS se relaciona con los Derechos Humanos de manera directa:

- ✓ El objetivo principal de la Agenda es "hacer realidad los DDHH de todas las personas"
- ✓ Están fuertemente fundamentados en las normas internacionales de DDHH. ONU
- ✓ Se reafirman los principios fundamentales de la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo.
- ✓ En los países de la región ya hay un reconocimiento explícito de los ODS y es la orientadora de las políticas. CEPAL.
- ✓ La Consejería de Derechos Humanos, y el Ministerio del Interior establecen que los ODS integran los derechos humanos a la agenda mundial de desarrollo.
- ✓ Los ODS incluyen 17 objetivos con 169 metas. El 49% en relación directa con DDHH.

Se propone que la Rendición de Cuentas retome la articulación entre los Derechos Humanos y los ODS realizada por las Naciones Unidas, en la guía se puede consultar en el enlace XXXX se encuentra el detalle de esta relación.

El siguiente ejemplo permiten relacionar las acciones de la entidad, con los ODS y los Derechos Humanos.

Acciones de la entidad

- Jornada Única
- Coberturas de la educación inicial, básica, media
- Promoción mejora de competencias en lectura y escritura
- Mejoras en la infraestructura y dotación de los establecimientos educativos
- Implementación de modelos educativos flexibles
- Aumento de cobertura en estrategias de permanencia tales como transporte escolar, alimentación escolar. Programa de excelencia docente



Meta 1: De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad

Declaración universal

- ✓ Toda persona tiene derecho a la educación.
- ✓ La educación debe ser gratuita, al menos la instrucción elemental.
- ✓ La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana.

Pacto de derechos económicos, políticos y sociales

- ✓ Desarrollo del sistema escolar en todos los ciclos de la enseñanza.
- ✓ Mejora de las condiciones materiales del cuerpo docente.
- ✓ Promover la comprensión, la tolerancia entre los grupos raciales, étnicos o religiosos.

Otros: CEDM y Derechos de los niños

- ✓ Acceso a los mismos programas de estudios, exámenes, a personal docente y a locales y equipos escolares de la misma calidad entre hombres y mujeres.
- ✓ Adoptar medidas para fomentar la asistencia regular a las escuelas y reducir las tasas de deserción escolar.

¿Cómo los ODS me ayudan a rendir cuentas con EBDH? (Nivel iniciando y consolidando)

Los ODS están fuertemente relacionado con los Derechos Humanos en tanto: Los ODS se relaciona con los Derechos Humanos de manera directa:

- ✓ El objetivo principal de la Agenda es "hacer realidad los DDHH de todas las personas"
- ✓ Están fuertemente fundamentados en las normas internacionales de DDHH. ONU
- ✓ Se reafirman los principios fundamentales de la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo.
- ✓ En los países de la región ya hay un reconocimiento explícito de los ODS y es la orientadora de las políticas. CEPAL.
- ✓ La Consejería de Derechos Humanos, y el Ministerio del Interior establecen que los ODS integran los derechos humanos a la agenda mundial de desarrollo.
- ✓ Los ODS incluyen 17 objetivos con 169 metas. El 49% en relación directa con DDHH.

Se propone que la Rendición de Cuentas retome la articulación entre los Derechos Humanos los ODS realizada por las Naciones Unidas, en la guía se puede consultar en el enlace **XXXX** se encuentra el detalle de esta relación.

Los siguientes ejemplos permiten relacionar las acciones de la entidad, con los ODS y los Derechos Humanos.

OBJETIVO		DERECHOS HUMANOS
	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	Derecho a un nivel de vida adecuado Derecho a la seguridad social Igualdad de derechos de las mujeres en la vida económica.
	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	Derecho a una alimentación adecuada Cooperación internacional, incluso una distribución equitativa de los suministros mundiales de alimentos
	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	Derecho a la vida Derecho a la salud Protección especial para las madres y los niños y las niñas Derecho de disfrutar de los beneficios del progreso científico
	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	Derecho a la educación Igualdad de derechos de las mujeres y las niñas en educación Derecho al trabajo, a la formación técnica y profesional
	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	Eliminación de la discriminación contra las mujeres Derecho de decidir el número y esparcimiento de los hijos Protección especial para las madres y los niños y niñas Derecho a condiciones de trabajo equitativas
	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	Derecho al agua potable y al saneamiento Derecho a la salud Acceso al agua y al saneamiento en condiciones de igualdad para las mujeres de las zonas rurales
	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos	Derecho a un nivel de vida adecuado Derecho de disfrutar de los beneficios del progreso científico y de su aplicación
	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	Derecho a trabajar y a condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias Prohibición de la esclavitud, trabajo forzoso y trata de personas Derechos iguales de las mujeres con relación al empleo Derechos iguales de los trabajadores migratorios al trabajo
	Construir infraestructuras resilientes, promover inclusiva y sostenible y fomentar la innovación	Derecho de disfrutar de los beneficios del progreso científico Derecho al acceso a la información Derecho a la vivienda adecuada Derechos iguales de las mujeres al crédito financiero y la infraestructura rural
	Reducir la desigualdad en y entre los países	Derecho a la igualdad y no discriminación Derecho de participar en los asuntos públicos Derecho a la seguridad social Promoción de condiciones satisfactorias para la migración

		Derecho de los migrantes a transferir ingresos y ahorros

OBJETIVO		DERECHOS HUMANOS
	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	Derecho a una vivienda adecuada Derecho de participar en la vida cultural Accesibilidad de las infraestructuras, de los transportes y servicios Protección contra los desastres naturales
	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	Derecho a la saludo Derecho a una alimentación adecuada y Derecho al agua potable Derechos de todos los pueblos de disponer de sus recursos naturales
	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	Derecho a la salud Derecho a una alimentación adecuada y Derecho al agua potable Derechos de todos los pueblos de disponer de sus riquezas y recursos naturales
	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible	Derecho a la salud Derecho a una alimentación adecuada y Derecho al agua potable Derechos de todos los pueblos de disponer de sus riquezas y recursos naturales
	Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica	Derecho a la salud Derecho a una alimentación adecuada y Derecho al agua potable Derechos de todos los pueblos de disponer de sus riquezas y recursos naturales
	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles	Derecho a la vida, la libertad y la seguridad Protección de los niños contra todas las formas de violencia, abuso o explotación Derecho al acceso a la justicia y al debido proceso Derecho a participar de los asuntos públicos Derecho a acceder a la información
	Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	Derecho de autodeterminación Derecho al desarrollo y a la cooperación internacional Derecho de disfrutar de los beneficios del progreso científico y de su aplicación Derecho a la vida privada

¿Sobre qué rinde cuentas la rama ejecutiva con EBDH y paz según el ciclo de la gestión pública? (Todos los niveles)

El proceso de rendición de cuentas tiene como responsabilidad permanente informar, dialogar y responsabilizarse sobre los avances y retos durante todo el ciclo de la gestión pública (planeación, ejecución o en el seguimiento y evaluación del plan institucional), tanto a nivel nacional como territorial.

El contenido principal de la información es:

- Los resultados y el grado de avance en garantía de derechos a través de la prestación de bienes o servicios a su cargo.
- Las responsabilidades asignadas en la Constitución Política, en las políticas públicas, en los compromisos de Gobierno adquiridos en los planes de desarrollo, así como en las preocupaciones e intereses ciudadanos.

En cada fase del ciclo de la gestión existen temas estratégicos para la rendición de cuentas.

¿Sobre qué rindo cuentas con EBDH y Paz en la etapa de planeación?

Es necesario reconocer de manera anticipada elementos y posibilidades para el cumplimiento de la misión de las entidades ya sea en el nivel nacional o territorial y lograr transformaciones significativas en las diferentes dimensiones del desarrollo. En ese sentido, en la planeación institucional se rinde cuentas sobre:

1. La formulación de un plan que incluya metas basadas en un análisis de la situación, diagnósticos de capacidades y de entorno, con objetivos, estrategias, proyectos, metas, responsables, planes generales de compras y distribución presupuestal de sus proyectos de inversión y con un especial énfasis en indicadores confiables, que permitan visibilizar las acciones, procesos y resultados de la institución en el cumplimiento de su misión.
2. La inclusión en el proceso de planeación de los resultados de las consultas a la ciudadanía y grupos de valor relacionados con temas específicos y prioridades en: atención de derechos, problemas y servicios solicitados (enfoque territorial y diferencial). Así como la divulgación de cómo se llevó a cabo la consulta, los participantes y los medios utilizados.
3. La inclusión de acciones y procesos que posibiliten la socialización permanente y abierta de la información relativa al cumplimiento de la misión institucional y que pueda estar sujeta a evaluación y análisis públicos periódicos.
4. Fomentar el derecho a la participación ciudadana a través de la consulta y cogestión en los procesos de planeación, que se lleva a cabo a través de procesos abiertos de construcción de diagnósticos, identificación de escenarios estratégicos y priorización de actividades.

¿Para qué?: Para lograr legitimidad debido a la pertinencia de soluciones adecuadas a las necesidades soportadas en los diagnósticos y proceso de priorización. Aumento de la inclusión y la equidad mejorando las relaciones con los grupos de valor.

Indicadores:

¿Sobre que rindo cuentas con EBDH y Paz en la etapa de presupuestación?

Por medio del presupuesto y el plan anual de adquisiciones las entidades del Estado plasman y ratifican sus prioridades en Plan institucional (con vigencia de 4 años) Plan Operativo Anual POA (con vigencia 1 año); la etapa se caracteriza por asignar presupuesto a los programas y proyectos

propuestos en el plan. Se rinde cuentas sobre la Realidad fiscal y financiera y el gasto público social, que incluye:

1. La Justificación pública de las asignaciones acorde con la obligación de dedicar "lo máximo de recursos disponibles", para el cumplimiento de su misión institucional.
2. El presupuesto de funcionamiento, inversión y servicio de la deuda y su ejecución, asociado a metas.
3. Gestión contractual asociada a metas.
4. Dificultades enfrentadas y la forma como se han resuelto.
5. Sobre espacios de socialización de la información, diálogo y seguimiento a compromisos relativos al gasto público.
6. Recursos destinados por grupo diferencia y territorial.
7. Recursos destinados al presupuesto participativo.

¿Para qué?: Para contribuir en la identificación de los casos de corrupción o la asignación ineficiente con efectos discriminatorios y facilitar el control social a la disposición y aplicación de los recursos

Indicadores:

¿Sobre qué rindo cuentas con EDBH y PAZ en la etapa de ejecución?

La ejecución es la etapa por medio de la cual se pone en marcha el plan institucional, en ésta se busca cumplir con los propósitos concertados y expresados en el plan y que se materializa en estrategias, objetivos, programas, subprogramas, metas e indicadores. Debido a lo anterior, en esta etapa se debe rendir cuentas sobre:

1. Los derechos que se han garantizado en la ejecución de políticas programas y proyectos, asociados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
2. Cobertura de la población con enfoque diferencial y territorial, y los criterios de asignación de bienes y servicios a la población en los casos focalizados.
3. Las condiciones de accesibilidad, asequibilidad, adaptabilidad y aceptabilidad de los bienes servicios entregados.
4. El cumplimiento o nivel de avance de metas del Plan de Desarrollo o Plan Operativo Anual asociado a metas e indicadores.
5. Ejecución Financiera, es decir la ejecución del presupuesto de funcionamiento e inversión asociado a metas. La realidad fiscal y financiera y el gasto público social.
6. La gestión contractual asociada a metas. Ejemplos: relación y estado de los procesos de contratación, número y valor actualizados de los contratos terminados y en ejecución, Información actualizada de los contratos: objeto, monto y estado)
7. La Gestión Administrativa, es decir: el grado de avance de las Políticas de Desarrollo Administrativo del modelo Integrado de Planeación y Gestión, aporte al cumplimiento en metas de gestión.
8. Impactos de la gestión de la entidad, es decir, informar sobre los cambios concretos que ha tenido la población o la ciudadanía en el sector o en el territorio.
9. Las dificultades enfrentadas y la forma como se han resuelto en el cumplimiento de metas del Plan de Desarrollo o Plan Operativo Anual.
10. Acciones de mejora institucional.

¿Para qué?: para facilitar el seguimiento al cumplimiento de metas en sintonía con la garantía de derechos y misión de su entidad.

Indicadores:

¿Sobre qué rindo cuentas con EBDH y paz en la etapa de evaluación?

La evaluación está presente en todo el ciclo de la gestión pública y de la rendición de cuentas; sirve para identificar y monitorear los avances y dificultades del plan de desarrollo y/o Plan Operativo Anual de la entidad. Debido a lo anterior, se rinde cuentas durante la etapa de evaluación sobre:

- Mecanismos y resultados del seguimiento y control para verificación de cumplimiento de metas en los planes de desarrollo, y la difusión de la misma.
- Información sobre las acciones y la elaboración de planes de mejoramiento a partir de requerimientos como: informes de organismos de control, PQRS.
- Información sobre la mejora de la condición de bienestar general de los ciudadanos.
- Acciones de control ciudadano y mecanismos de atención
- Estrategia de rendición de cuentas, sus avances, compromisos y acciones de mejora tomadas como resultado del dialogo con los grupos de valor.

¿Para qué?: Para monitorear y proponer acciones de mejora coherentes con el cumplimiento de metas en sintonía con la garantía de derechos y misión de su entidad, además fortalece la capacidad institucional de dar respuesta clara, concreta y eficaz a las inquietudes de los grupos de interés en la rendición de cuentas (enforcement).

Indicadores:

Sobre cómo se rinde cuentas (Todos los niveles)

La Rendición de Cuentas con enfoque Basado en Derechos Humanos y paz amplía las posibilidades para pensar y abordar el cómo del proceso de rendición de cuentas desde una interpretación integral y novedosa para que el proceso sea participativo, incluyente e innovador. Esto implica que la rendición de cuentas:

- Es un proceso de cambio y en ocasiones de incertidumbre. Lo importante es observar las tendencias y aprender de la experiencia.

- Rescata la riqueza de las relaciones. Es importante reconocer la forma en la que las entidades se relacionan con los grupos de valor, las lógicas sobre la cual se construyen las relaciones y las condiciones de contexto que la afectan.

- Es contextualizada y tiene historia. Las entidades han aprendido en el proceso. Tenemos condiciones de contexto y actores dinámicos. Los tiempos y espacios afectan las condiciones de la rendición de cuentas. Podemos utilizar diversos mecanismos presenciales y virtuales.

- El objetivo de la rendición de cuentas se puede alcanzar por diversos medios. Las entidades pueden alcanzar un mismo fin de forma diferente y tienen la capacidad para regularse a sí mismo. Es clave el seguimiento y la retroalimentación permanente.

- Los grupos de interés contribuyen al diseño, ejecución y evaluación de la estrategia de rendición de cuentas. Considera al ciudadano como sujeto que agrega valor a los procesos misionales a través de rendición de cuentas.

- Todas las entidades tienen diferentes capacidades para el diseño, ejecución y evaluación de la rendición de cuentas.

¿Cómo defino la estrategia de rendición de cuentas? (Todos los niveles)

El proceso de rendición de cuentas requiere una estructura sólida que soporte y de estabilidad al proceso, pero también es flexible porque genera movimiento en tanto establece relaciones y adelanta acciones permanentes. Por lo tanto, requiere de un equipo líder que da orientación y realiza seguimiento para que el proceso en sí mismo esté adecuadamente orientado a los objetivos establecidos.

Antes de construir la estrategia comprender la metáfora del molino nos acerca a entender la rendición de cuentas como un proceso constante, con capacidad de adaptarse y a la vez estructurado. Los componentes de los molinos son:

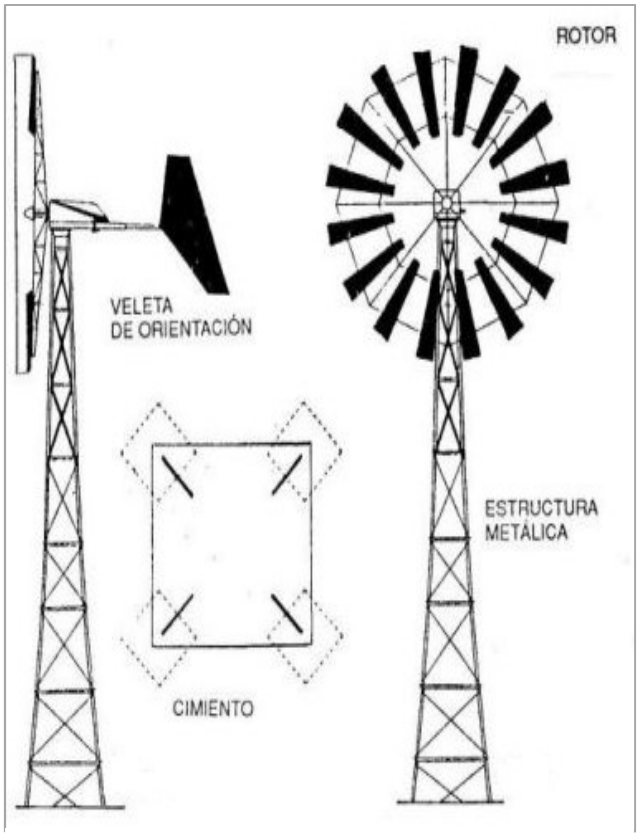


Ilustración 6. Componentes del Molino. Fuente: http://www.mailxmail.com

Estructura / Cimiento: sostiene todos los mecanismos: rotor, aspas, y veleta de orientación. Su altura le permite aprovechar más eficientemente las corrientes de aire. La torre se fija con anclajes para garantizar la estabilidad del molino. En la Rendición de cuentas se materializar en 4 acciones estructurales: el autodiagnóstico, los actores, el contexto y los objetivos.

Rotor: Es una rueda formada por una serie de aspas que son las que reciben la fuerza del viento y hacen girar la rueda. En la rendición de cuentas se materializa en las etapas y sus actividades.

Veleta de Orientación. Es un dispositivo en la parte posterior de la caja. Tiene como función actuar como una veleta para dirigir el conjunto rotor-aspas hacia la dirección en que sopla el viento para maximizar su aprovechamiento. En la rendición de cuentas será el equipo líder.

Viento: Es el elemento fundamental se constituye en la información el dialogo y la responsabilidad que asume la entidad y los grupos de valor en la rendición de cuentas.

En este sentido se propone que la estrategia se construya:

1. Defina los componentes estructurales de la rendición de cuentas: Conformación del equipo, identificación de actores y grupos de valor, análisis de contexto y definición del objetivo. Tenga en cuenta que estos elementos deben ser constantemente retomados y actualizados.
2. Identifique las etapas de la estrategia de rendición de cuentas: Identifique el aprestamiento, diseño, preparación/capacitación, ejecución, y seguimeinto y evaluación.
3. Seleccione las actividades que llevará a cabo en cada una de las etapas. Así mismo, los espacios de diálogo que van a utilizar, las técnicas y los instrumentos. La caja de herramientas del Manual le presenta y detalla las opciones. Escoja aquellas que le agreguen mayor valor según sus grupos de valor, el contexto, el equipo líder y el objetivo de la rendición de cuentas.

¿Cuáles son los componentes estructurales de la rendición de cuentas?

A **Conformación equipo líder del proceso de rendición de cuentas.** Entendiendo el equipo como un grupo de personas organizado para el logro de un objetivo definido con la capacidad de motivar e influir en los miembros de la organización, de una manera ética positiva y democrática al logro de los objetivos del proceso de rendición de cuentas. Recuerde que la responsabilidad y liderazgo del proceso de rendición de cuentas es de la autoridad de la entidad, cuyo cumplimiento es indelegable, y que involucrar a todas las Unidades y dependencias de su entidad es un reto fundamental para el buen desarrollo de la estrategia, el equipo apoyará el proceso. Así mismo, requiere la definición del apoyo de las áreas misionales y estratégicas de las entidades, se recomienda que cada área misional o estratégica de las entidades designen una persona de enlace que atienda las directrices y requerimientos del equipo líder.

Ver caja de herramientas: Actividad No. 1 Conformación del equipo líder
Ver caja de herramientas: Actividad No. 2 Identificación de dependencias y enlaces para la rendición de cuentas.

B **Actores y grupos de valor:** Los grupos de valor son definidos como cualquier grupo o individuo que puede ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización (Freeman 1984). La entidad puede transmitir los valores que la definen, mantener su identidad y reconocimiento social a través de la relación que mantengan con sus grupos de interés. Se requiere realizar el reconocimiento de los participantes en el proceso de rendición de cuentas, mediante la identificación, caracterización de los actores y sus necesidades en todo el proceso de rendición de cuentas.

Esta identificación de actores debe ser amplia, incluye tanto los beneficiarios de los servicios, programas, políticas, la ciudadanía en general, grupos sociales organizados, entidades públicas de otros niveles territoriales. Es importante también reconocer los actores que soportan los esquemas de control del estado (órganos de control, control administrativo, control político) así como otros actores estratégicos como organizaciones sociales cualificadas, medios de comunicación, actores privados u organismos internacionales.

Para la identificación de actores se puede utilizar las técnicas de relacionamiento e instrumentos como la caracterización de actores, mapa de empatía.

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/guia-de-caracterizacion-de-ciudadanos-usuarios-e-interesados_web.pdf

C **Contexto**: Las condiciones locales, poblacionales, de momento son fundamentales para entender la rendición de cuentas. Es importante reconocer que existen un conjunto de circunstancias que rodean el proceso y sin las cuales no se puede comprender correctamente la rendición de cuentas. El contexto puede tener condiciones internas y externas. Con este elemento se podrá plantear el proceso de rendición de cuentas contextualizado a las condiciones específicas.

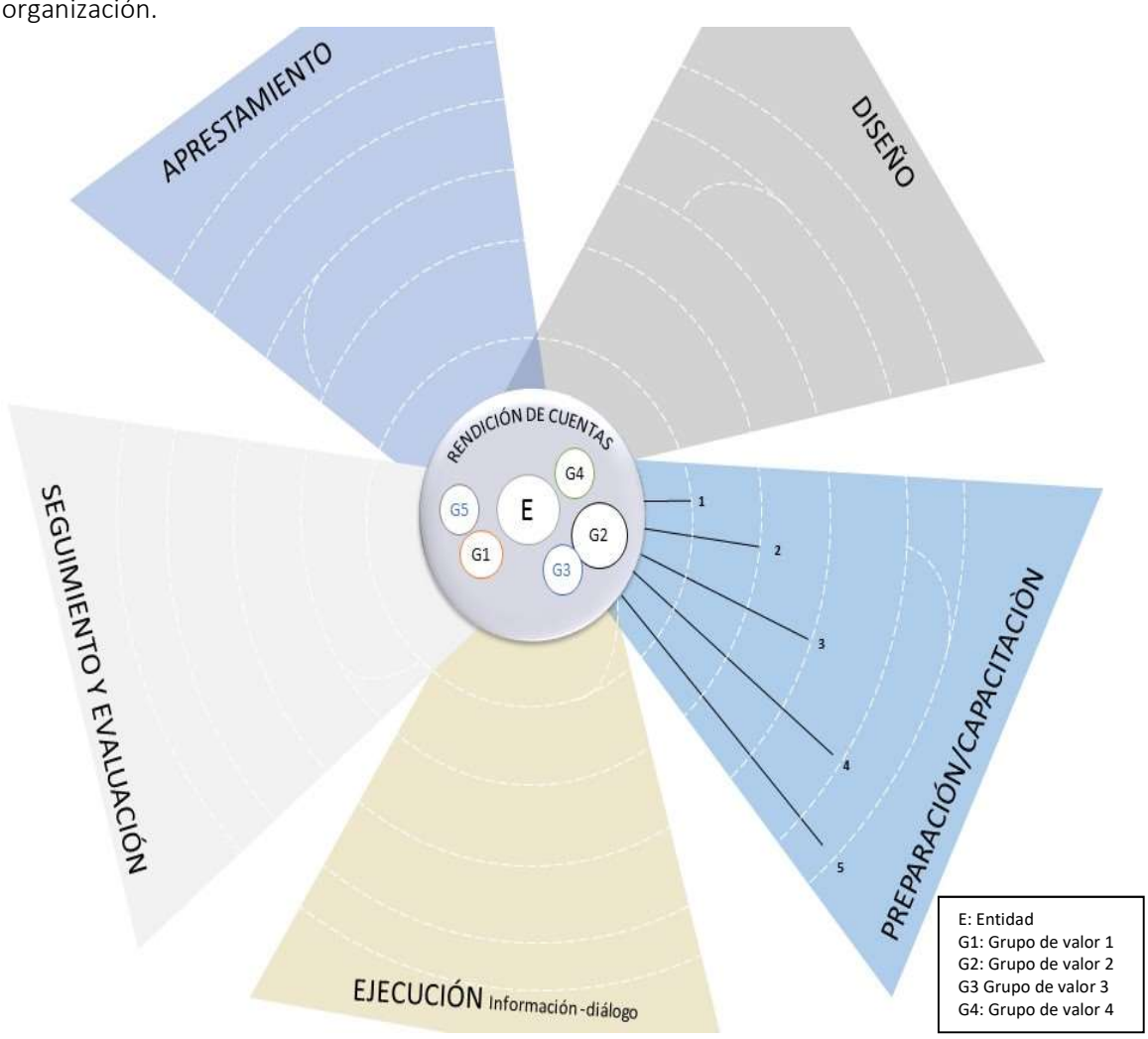
Para este fin puede utilizar instrumentos de análisis del entorno y de análisis interno.

D **El objetivo o reto de la rendición de cuentas:** La rendición de cuentas debe agregar valor a la gestión pública. La definición de los objetivos y retos refinen la meta o finalidad de la rendición de cuentas. El objetivo es un fin, pero a la vez se constituye en estímulo y un desafío para quien lo afronta. Este componente implica a la vez lograr como punto de partida acuerdos con los diversos actores sobre un alcance o finalidad común de la rendición de cuentas desde una visión de mediano y largo plazo de la rendición.

¿Cuáles son las etapas del proceso de la rendición de cuentas?

Para la definición de estrategia de rendición de cuentas es importante establecer un "método" que se define como el conjunto de pasos para cumplir con un propósito, como observamos cada entidad pueden definir su secuencia de pasos para lograr los objetivos propuestos. Es importante tener en cuenta que todas las estrategias deben definir el estado actual de la rendición de cuentas, el análisis de actores, de contexto y los objetivos de la rendición de cuentas.

El modelo ideal de un proceso de rendición de cuentas debe incluir 5 momentos. El aprestamiento, el diseño, la preparación/capacitación, la ejecución y el seguimiento y evaluación, en concordancia con la Ley 1757 de 2015. Es posible que no todos los modelos apliquen los 5 momentos, no obstante, se debe tener en cuenta que éstos pueden hacer que la rendición de cuentas y sus resultados sean más contundentes y se consolide como un proceso dentro de la organización.



Aprestamiento: El aprestamiento para la rendición de cuentas; consiste en la organización gradual y permanente de actividades y experiencias que promoverán una cultura de la rendición de cuentas tanto al interior de nuestra entidad como con nuestros grupos de interés. Está conformado por actividades de identificación del estado actual de rendición de cuentas, capacitación equipo líder, organización del trabajo del equipo líder.

Tenga en cuenta que hay prepararse todo el tiempo

Diseño: Se refiere a la actividad creativa para el desarrollo de una representación mental para concretar cómo será el proceso de rendición de cuentas en la etapa de ejecución. Tiene por fin proyectar actividades que sean útiles y efectivos de la estrategia de rendición de cuentas. Es ideal que esta fase cuente con procesos participativos para definir las actividades, responsables, tiempos y recursos de la rendición de cuentas para el ciclo de la gestión(anual). Incluye el diseño de la estrategia de relacionamiento y comunicaciones para la rendición de cuentas.

Preparación – Capacitación: Es aquello que se hace antes de disponer de algo, es decir, lo que se deja listo para su uso posiblemente inmediato, que en el caso de la rendición de cuentas será utilizado en la etapa de ejecución. Se refiere a las condiciones necesarias para la rendición de cuentas y abarca actividades como: generación y análisis de la información, elaboración del informe de gestión para la rendición de cuentas, los formatos y mecanismos para la publicación, difusión y comunicación permanentes.

Ejecución. Este momento se relaciona con la puesta en marcha de la estrategia de Rendición de cuentas de su entidad, en donde se reflejan sus apuestas, para el cumplimiento de los objetivos y metas trazados. En el momento en el cual se ejecutan las acciones de publicación, difusión y comunicación de información y desarrollo de espacios de diálogo con la participación de los grupos de interés.

Seguimiento y evaluación. La evaluación y seguimiento de la estrategia de Rendición de cuentas es transversal e inicia y finaliza con la elaboración del autodiagnóstico, ya que éste brindará las bases para elaborar los indicadores y evidenciar el avance anual de su entidad en el proceso de Rendición de Cuentas.

Dentro de la evaluación y seguimiento se aplica a tres niveles:

1. Seguimiento al desarrollo del trabajo del equipo líder y al desarrollo de la estrategia (insumos y actividades)
2. Evaluación de las acciones propuestas en su estrategia tanto por los participantes como por el equipo líder.
3. Seguimiento a los compromisos adquiridos en los espacios de rendición de cuentas.
4. Evaluación de la contribución de la rendición de cuentas a la gestión de la entidad (resultados e impacto)

¿Cómo funciona la caja de herramientas?

La caja de herramientas tiene actividades, mecanismos, técnicas e instrumentos: Cada etapa cuenta con un conjunto de actividades e instrumentos. Los espacios de dialogo y las técnicas son transversales:

Actividades. Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir los objetivos, consiste en la ejecución de ciertos procedimientos o tareas mediante la utilización de los recursos por parte de un responsable. Es una categoría programática cuya producción es intermedia, y por tanto, es condición de uno o varios productos terminales. Son el conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada. En la caja de herramientas las actividades estarán identificadas en color azul.

Espacios de diálogo: Los espacios de diálogo son aplicables a los diversos contactos. Suportan los procesos de participación y diálogo. Los mecanismos en la caja de herramientas estarán identificados en morado.

Técnicas: Destreza y habilidad de una persona que requiere usar estos procedimientos o recursos, que se desarrollan por el aprendizaje y la experiencia. Frecuentemente los Manuales se centran en aspectos operativos, pero en el enfoque de rendición de cuentas demanda el desarrollo de técnicas como: negociación, diálogo, lenguaje claro, autoevaluación, trabajo en equipo, entre otras. Como técnicas son elementos transversales para el proceso. Las técnicas en la caja de herramientas estarán identificadas en verde.

Definición
Recursos concretos que operacionalizan el método.
Las mismas técnicas pueden utilizarse en diferentes métodos.

Instrumentos: Hace referencia a los artefactos u objetos con los cuales se pueden realizar actividades y con los que se puede operacionalizar la ruta metodológica, en pro del cumplimiento de los objetivos trazados en la misma. Una herramienta es por definición multipropósito, una misma herramienta pueda usarse en varias fases del ciclo y para apoyar distintas actividades relacionadas. Aunque las herramientas pueden asumirse por sí mismas como parte central de una estrategia, su diseño y funcionamiento estará siempre asociado a un engranaje mayor. Una misma herramienta puede usarse de distintas formas atendiendo en cada caso a los objetivos concretos del proceso, dependiendo la orientación que se le dé a la misma y los fines que busque lograr. Los instrumentos en la caja de herramientas estarán identificados en color naranja.

Lo anterior implica insistir en dos elementos claves en los procesos de rendición de cuentas: el primero es saber que para construir un camino (método) se debe tener claro estos elementos. La definición de los mecanismos y los instrumentos es lo que constituye el proceso de formulación de la estrategia de rendición de cuentas. A diferencia de los instrumentos, los mecanismos buscan afectar aspectos específicos del ciclo de las políticas públicas o materializar la implementación de las estrategias, atendiendo de forma también específica las actividades vinculadas.

Segundo, es importante comprender que los pasos y procedimientos para cumplir un objetivo, se desarrollan a través de actividades, técnicas, herramientas e instrumentos que son susceptibles de modificaciones en el momento de la implementación y que los responsables en el ejercicio de rendición de cuentas deben desarrollar la capacidad y los criterios para poder realizar ajustes, sin perder el horizonte de la estrategia.

¿Cómo se lleva a cabo el aprestamiento para la rendición de cuentas?

El aprestamiento es un proceso de preparación para cualquier actividad que su entidad quiera iniciar, en este caso la rendición de cuentas; se entiende como la organización gradual y permanente de actividades y experiencias que promoverán una cultura de la rendición de cuentas tanto al interior de nuestra entidad como con nuestros grupos de interés, además permitirá el desarrollo de habilidades, destrezas, hábitos y actitudes tanto individuales como colectivas para implementar ejercicios de rendición de cuentas coherentes y rigurosos.

Esta fase busca informar, sensibilizar y motivar a los actores sociales e institucionales sobre el proceso de Rendición Pública de Cuentas para garantizar la participación de la ciudadanía en el proceso.

El proceso de rendición de cuentas debe organizarse, para ello es necesario identificar funciones, asignar responsabilidades y planear los elementos estructurales del proceso de rendición de cuentas. Para el desarrollo de esta fase tenga en cuenta:

1. **Conformación equipo líder del proceso de rendición de cuentas.** Entendiendo el equipo como un grupo de personas organizado para el logro de un objetivo definido con la capacidad de motivar e influir en los miembros de la organización, de una manera ética positiva y democrática al logro de los objetivos del proceso de rendición de cuentas. Recuerde que la responsabilidad y liderazgo del proceso de rendición de cuentas es de la autoridad de la entidad, cuyo cumplimiento es indelegable, y que involucrar a todas las Unidades y dependencias de su entidad es un reto fundamental para el buen desarrollo de la estrategia, el equipo apoyará el proceso. Así mismo, requiere la definición del apoyo de las áreas misionales y estratégicas de las entidades, se recomienda que cada área misional o estratégica de las entidades designen una persona de enlace que atienda las directrices y requerimientos del equipo líder.
   Ver caja de herramientas: Actividad No. 1 Conformación del equipo líder
   Ver caja de herramientas: Actividad No. 2 Identificación de dependencias y enlaces para la rendición de cuentas.

Estado de la rendición de cuentas: El punto de partida del proceso de rendición de cuentas incluye la identificación de recursos, experiencias, requerimientos, limitaciones y fortalezas y la evaluación de la situación actual del ejercicio de la rendición de cuentas. Con este punto inicial se garantiza la rendición de cuentas como proceso de aprendizaje sucesivo y permanente. Puede utilizar las técnicas de gestión de conocimiento y las herramientas de autodiagnósticos.

https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaRedise%C3%B1oInstitucionalEntidadesPublicasOrdenTerritorial/9ec50872-cd62-4893-aead-dd858417567d

2. **Capacitación.** La capacitación en la etapa de aprestamiento se orienta a que el equipo líder del proceso de rendición de cuentas conozca, comprenda y apropie los conocimientos y habilidades, es decir que tengan las competencias necesarias para el proceso de rendición de cuentas.

   Ver caja de herramientas: Actividad No. 3 Capacitación equipo líder rendición de cuentas

3. **Identificación del estado actual en rendición de cuentas:** es un balance interno en el proceso de rendición de cuentas, éste se puede configurar en la línea base de dicho proceso en su entidad y le permitirá evaluar qué ha realizado la entidad durante el año anterior en materia de rendición de cuentas, así como identificar fortalezas, retos y aspectos a mejorar en el nuevo ciclo.

Ver caja de herramientas Actividad No.4 Autodiagnóstico de Rendición de Cuentas

4. **Caracterización de grupos de interés:** Reconocer e identificar las características, necesidades, intereses, expectativas, dificultades y potencialidades de los grupos de interés, permite realizar estrategias pertinentes y focalizadas que respondan de manera acertada con las características de la población a trabajar, además de posibilitar espacios de retroalimentación y lograr la participación de los grupos de interés en el cumplimiento de la misión de su entidad y la garantía de derechos.

Ver caja de herramientas Actividad No. 5 Identificación de actores y grupos de interés
Ver caja de herramientas. Instrumento No.1 Mapa de actores

5. **Definición de los objetivos de la rendición de cuentas.** Son los resultados deseados que se esperan alcanzar con la ejecución de las actividades que integran la estrategia de rendición de cuentas de la entidad. Son la ruta o guía de las actividades a realizar, por lo que dan direccionalidad al proceso. Con base en los objetivos se realiza la evaluación de éxito o brechas de la estrategia. Recuerde que los objetivos de rendición de cuentas no es dar información, dialogar y responsabilizarse, el objetivo es q resultado esperamos aportar a la gestión pública de nuestra entidad.

Ver caja de herramientas Actividad No. 6 Identificación de temas prioritarios para la RC
Ver caja de herramientas Actividad No. 7 Identificación de las necesidades de información y diálogo.

6. **Sensibilización para la rendición de cuentas**. Los empleados de la entidad deben recibir sensibilización, información y capacitación sobre el proceso de rendición de cuentas: ¿cómo funciona?, ¿cuáles son sus límites y propósitos?, ¿cuáles las herramientas y los mecanismos para facilitar su implementación?, ¿qué responsabilidades y actitudes son necesarias para facilitar el acceso a la información y recibir la retroalimentación de la ciudadanía?, ¿qué mecanismos ha creado la entidad para facilitar el acceso en forma permanentes y dialogar con la ciudadanía?.

El principal sensibilizador del proceso de rendición de cuentas es el representante legal. Con su participación, se debe realizar una reunión con los servidores públicos para presentar el equipo líder de rendición de cuentas al resto de la administración.

Esta reunión debe ser complementada con acciones de sensibilización permanente a través de mensajes internos publicados en carteleras, correos electrónicos, mensajes de reflexión, video clips con testimonios.

¿Cómo se lleva a cabo el diseño de la rendición de cuentas?

Ser refiere a la actividad creativa para el desarrollo de una representación mental para concretar cómo será el proceso de rendición de cuentas en la etapa de ejecución. Tiene por fin proyectar objetos que sean útiles y efectivos de la estrategia de rendición de cuentas. Es ideal que esta fase cuente con procesos participativos para definir los objetivos, alcances, mecanismos, responsables, tiempos y recursos de la rendición de cuentas para el ciclo (anual). Incluye el diseño de la estrategia de relacionamiento y comunicaciones para la rendición de cuentas. Contempla actividades de identificación de información y diseño de estrategia.

En ese sentido, un elemento clave para elaborar la estrategia es que el equipo líder desarrolle pensamiento integrador, que para el presente manual se entenderá como el engranaje enunciado de las actividades, mecanismos e instrumentos orientados al logro de objetivos de la rendición de cuentas. Dicho pensamiento trae efectos como el desarrollo de habilidades que permitan disminuir la dificultad en el ensamblaje entre "piezas", es decir, actores, acciones, procesos, procedimientos en la estrategia, de modo que fortalezca camino de la creación en el equipo y permita el asertivo abordaje de problemas que surgen en el desarrollo de la misma, a lo anterior, se denominará en el presente manual "Efecto Lego", que hace referencia a la capacidad de los equipos de trabajo de construir estrategias, a partir de las piezas que tienen en la institución, según sus necesidades de información, diálogo y enforcement.

El pensamiento integrador y el efecto lego son las principales consecuencias de tener claridad en el enfoque de rendición de cuenta, Derechos Humanos y Paz y en trazar objetivos, concretos, claros y que evidencian procesos en la estrategia de rendición de cuentas. Es así, que la estrategia en rendición de cuentas debe partir del hecho de que no existen pasos y procedimientos fijos, estáticos o estandarizados y que los primeros insumos para su diseño son el Autodiagnóstico y la caracterización de grupos de interés, análisis de entorno y definición de objetivos.

Para el desarrollo de esta fase tenga en cuenta las siguientes actividades:

1. **Elaborar la estrategia del proceso de rendición de cuentas de la entidad.** Establecer la estrategia de trabajo, presupuesto y alianzas interinstitucionales para la implementación del proceso de rendición de cuentas con al menos la siguiente información:
   - Objetivos.
   - Pasos y sus actividades para informar, dialogar con la ciudadanía, evaluar y retroalimentar la gestión.
   - Cronograma para implementar el proceso de RC.
   - Responsables de cada actividad.
   - Recursos (disponibles y requeridos, y la estrategia para gestionarlos).

   Incluya en las actividades, etapas de seguimiento a la implementación, de evaluación del cumplimiento de las actividades y cada paso, y de mejoras para la siguiente programación del proceso de rendición de cuentas. (DAFP:2012).

   Ver caja de herramientas Actividad No. 8 .Elaboración de la estrategia de rendición de cuentas.

Las entidades de la Administración Pública nacional y territorial deberán elaborar anualmente una estrategia de Rendición de Cuentas, cumpliendo con los lineamientos de Rendición de Cuentas establecidas en la Ley 1757 de 2015, la cual deberá ser incluida en el Plan Anticorrupción y de Atención a los Ciudadanos de acuerdo con lo establecido en los artículos 73 y 74 de la Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción).

La estrategia incluirá instrumentos y mecanismos de rendición de cuentas, los lineamientos de Gobierno en Línea, los contenidos, la realización de audiencias públicas, y otras formas permanentes para el control social.

2. **Elaboración del plan de comunicación de la estrategia de rendición de cuentas**. La gestión institucional debe ser visible a la ciudadanía en forma permanente, esto implica la publicación de información de calidad, proporcionando diversos medios para que el ciudadano acceda fácilmente a los informes de rendición de cuentas, sin esperar que esta sea solicitada.

   Para ello, la entidad debe establecer e implementar una estrategia de comunicación a través de medios y mecanismos que faciliten el acceso de diversas poblaciones utilizando simultáneamente medios presénciales, escritos, y auditivos con los virtuales de acuerdo con las características de los interlocutores y recursos institucionales. (DAFP:2012).

   Ver caja de herramientas Actividad No. 9. Elaboración del plan de comunicaciones.
   Ver caja de herramientas. Instrumento No. 2. Cadena de valor para la elaboración de la estrategia de rendición de cuentas.
   Ver caja de herramientas. Instrumento No. 3. Formato de la estrategia de rendición de cuentas.

3. **Validación participativa de la estrategia de rendición de cuentas.** Consiste en procesos de consulta con los grupos de interés para conocer su percepción y aportes a la estrategia de rendición de cuentas.

4. **Elaboración participativa de la estrategia de rendición de cuentas.** Consiste en procesos de colaboración con los grupos de interés para diseñar de manera participativa la estrategia de rendición de cuentas.

Definir con la ciudadanía los espacios, canales y momentos más adecuados para dialogar. En los espacios de diálogo la entidad debe ampliar la información y las explicaciones sobre la gestión realizada y sus resultados y escuchar la retroalimentación que realice la ciudadanía. La entidad debe consultar con la ciudadanía y las organizaciones sociales y grupos de interés, los espacios de encuentro y mecanismos de interlocución para el diálogo, así como las fechas, frecuencias y sitios más adecuados.

Es necesario crear variedad de espacios de encuentro –reuniones presenciales- de diálogo con la ciudadanía para la rendición de cuentas.

Estos espacios pueden ser, entre otros:

- Foros ciudadanos participativos por proyectos, temas o servicios. Ferias de la gestión con pabellones temáticos.
- Audiencias públicas participativas.
- Observatorios ciudadanos
- Tiendas temáticas o sectoriales.
- Mesas de diálogo regionales o temáticas.
- Reuniones zonales.
- Asambleas comunitarias.
- Reuniones por temas.
- Teleconferencias interactivas

5. Sensibilización y difusión de la estrategia de rendición de cuentas. Los grupos de interés deben recibir sensibilización, información sobre el proceso de rendición de cuentas: ¿cómo funciona?, ¿cuáles son sus límites y propósitos?, ¿cuáles las herramientas y los mecanismos para facilitar su implementación?, ¿qué responsabilidades y actitudes son necesarias para facilitar el acceso a la información y recibir la retroalimentación de la ciudadanía?, ¿qué mecanismos ha creado la entidad para facilitar el acceso en forma permanentes y dialogar con la ciudadanía?. (DAFP:2012). La sensibilización debe hacer parte del plan de comunicaciones. Ver caja de herramientas Actividad No. 10 Socialización de la estrategia de Rendición de cuentas.

¿Cómo se lleva a cabo la preparación de la rendición de cuentas?

Preparación – Capacitación: Es aquello que se hace antes de disponer de algo, es decir, lo que se deja listo para su uso posiblemente inmediato, que en el caso de la rendición de cuentas será utilizado en la etapa de ejecución. Se refiere a las condiciones necesarias para la rendición de cuentas y a que los involucrados cuenten con las competencias necesarias para su participación. Para el desarrollo de esta fase tenga en cuenta las siguientes actividades:

1. **Análisis del grupo de interés**. Retome el diagnóstico realizado en la etapa de preparación y complemente el proceso con nuevos actores y datos que han surgido en el proceso. Se sugiere segmentar los públicos agrupándolos en categorías menores por intereses, necesidades a partir de sus preocupaciones, sus necesidades, sus expectativas como grupo poblacional, e identificar cuáles organizaciones los representan. Identifiquen los requerimientos de los grupos sobre las condiciones de modo, tiempo y lugar para la entrega de información, el desarrollo de diálogo y el seguimiento al cumplimiento de los compromisos pactados.

   Ver caja de herramientas Actividad No. _5_ Caracterización de grupos de interés
   Ver caja de herramientas. Instrumento No. 1 Mapa de actores
   Ver caja de herramientas. Instrumento No.____ Instancias de participación por enfoque de derechos humanos.

2. **Identificación de la información necesaria para el proceso de rendición de cuentas** . El derecho de acceso a la información garantizar que los ciudadanos busquen y reciban información bien sea a través de informes o de datos almacenados o procesados por archivos o centrales informáticas. Para ello la entidad debe producir, obtener, organizar y comunicar la información, de la gestión bajo su responsabilidad, facilitando la consulta y el análisis de la ciudadanía en forma permanente. Las entidades deben planear y gestionar la información pública:
   - Producir informes de evaluación y seguimiento a los resultados de la gestión en forma proactiva, sin esperar a que sea solicitada por el ciudadano y,
   - Crear mecanismos y procedimientos internos para facilitar el acceso a información institucional en respuesta a peticiones de la ciudadanía. (DAFP:2012)

   Para ello, deben identificar con los grupos de interés la información que es de utilidad y agrega valar al proceso de rendición de cuentas.
   Ver caja de herramientas. Actividad No. 11 Consulta a los grupos de interés.
   Ver caja de herramientas Actividad No. _7_ Identificación de las necesidades de información y diálogo.
   Ver caja de herramientas. Herramienta 4. Guía de consulta a la ciudadanía y sus organizaciones.

3. **Recolectar la información necesaria para el proceso de rendición de cuentas**. Implica el proceso de recolección de los datos por parte de las dependencias responsables para la rendición de cuentas. Se recomienda partir desde la identificación realizada en la etapa de preparación y complementada con la consulta realizada en la identificación de información necesaria para el proceso de rendición de cuentas. Es importante que se establezca un líder que coordine la recolección y haga seguimiento a oportuno suministro de ésta en las condiciones requeridas para el proceso de rendición de cuentas.

   Se recomienda que la identificación y priorización de la información se realice con base en los indicadores. Recuerde que debemos rendir cuentas con enfoque de derechos humanos, la información de las políticas, programas y proyectos asociados a los Objetivos de desarrollo

Sostenible ODS son fundamentales. Utilice los indicadores de resultados y productos de su plan de desarrollo y sume nuevos indicadores que complementen esta información.
Ver caja de herramientas Actividad No. 6_ Instrumento para la identificación de temas prioritarios para la rendición de cuentas por dependencia.
Ver caja de herramientas Actividad No. __ ABC de indicadores de la estrategia hechos y derechos.
Ver caja de herramientas. Instrumento No. _____ lista de evaluación de la calidad de la información

4. **Sistematizar y preparar la información necesaria para el proceso de rendición de cuentas en lenguaje claro.** Elaboré materiales audiovisuales de apoyo para brindar información sobre los resultados o avances de la gestión en lenguaje ciudadano y de acuerdo con características socioculturales de los convocados. Así mismo, con el propósito de garantizar el acceso y la disponibilidad de la información para los grupos de interés identificados se puede elaborar Informes Público de Rendición de Cuentas, el cual el equipo líder debe consolidar el Informe en unos periodos programados considerando la normatividad vigente.
   Ver caja de herramientas. Instrumento No. 6 . Análisis de información para indicadores de RC

5. **Capacitación**. Con el fin de fortalecer las capacidades de diálogo colectivo entre la administración y la ciudadanía la entidad debe organizar una oferta de capacitación a los grupos u organizaciones identificadas. Para ello, a través de las áreas de atención al ciudadano o participación ciudadana realizar talleres de Capacitación a ciudadanos y organizaciones sociales identificadas sobre su derecho a la participación ciudadana, la políticas públicas y mecanismos de evaluación y control social, así como sobre la metodología de los ejercicios de rendición de cuentas, ¿cómo funciona, cuáles son sus límites y las herramientas disponible.

   Ver caja de herramientas Actividad No.____ Capacitación. Pendiente.

6. **Convocatoria.** Realiza amplia difusión y convocatoria para cada uno de los espacios de diálogo. La convocatoria debe ser clara en el modo, tiempo y lugar en el que se realizará en encuentro, así como los insumos que requieren los grupos de interés para participar en el proceso. Tengan en cuenta el plan de comunicaciones para soportar la convocatoria en los medios masivos de comunicación, siempre garantizando que no se quede nadie excluido de esta convocatoria.

   Ver caja de herramientas Actividad No.12. Convocatorias de los actores y grupos de interés para participar en los espacios de rendición de cuentas.
   Ver caja de herramientas Actividad No. 9 Elaboración del plan de comunicaciones.

¿Cómo se lleva a cabo la ejecución de la rendición de cuentas?

Este momento se relaciona con la puesta en marcha de la estrategia de Rendición de cuentas de su entidad, en donde se reflejan sus apuestas, para el cumplimiento de los objetivos y metas trazados. En el momento en el cual se ejecutan las acciones de entrega de información y desarrollo de mecanismos de diálogo con la participación de los grupos de interés.

1. **Brindar la información a los grupos de interés de manera amplia**. Además de los informes programados, la entidad debe contar con procedimientos y mecanismos que aseguren que la información está actualizada y disponible permanentemente.
   Para ello se debe ubicar la información pública institucional en sitios, archivos físicos o magnéticos, informes, registros, publicaciones para que sea de fácil consulta, de acuerdo con los intereses de los ciudadanos y la reserva legalmente establecida.
   De acuerdo con lo establecido para la fase de interacción de la estrategia Gobierno en Línea, en la página web de la entidad debe existir un "Buzón de contacto, peticiones, quejas y reclamos y el Seguimiento a solicitudes, peticiones, quejas y reclamos". (DAFP:2012)
   En la convocatoria debe estar claro en donde se encuentra la información, previo al espacio de diálogo.

   Ver caja de herramientas. Actividad No. 11 Consulta a los grupos de interés.
   Ver caja de herramientas Actividad No. _7_ Identificación de las necesidades de información y diálogo.
   Ver contenidos ODS y derechos humanos

2. **Diálogo con la ciudadanía.** Las entidades deben crear variedad de espacios de diálogo presencial o virtual con el apoyo de las TIC´s, programando encuentros estratégicos y creando procedimientos internos de atención a la petición de cuentas con el fin de explicar los resultados de la gestión y escuchar la opinión y evaluación ciudadana.

   El diálogo presencial puede ser complementado con el uso de mecanismos participativos basados en las tecnologías de la información habilitando durante las jornadas de rendición de cuentas canales, tales como: chat, foros virtuales, blogs, video screams, redes sociales, twitter, llamadas telefónicas, transmisión por televisión o radio en vivo, entre otros.

   El diálogo puede organizarse reuniones presenciales o virtuales de interlocución o creando mecanismos institucionales de diálogo en respuesta a peticiones ciudadanas. Para ello se debe:
   - Diseñar la agenda y logística de jornadas de diálogo.
   - Alistar la información para entregar a la ciudadanía. Ver preparación.
   - Adentrar Jornadas de diálogo participativas e interactivas.
   - Sistematizar de manera clara las conclusiones y compromisos del espacio de diálogo.

Estas reuniones presenciales pueden ser complementadas con el uso de mecanismos participativos apoyados en las tecnologías de la información por la Internet, tales como: chat, foros virtuales, video screams, redes sociales, twitter, entre otros.

En especial deben implementarse las orientaciones sobre democracia en línea de la estrategia Gobierno en Línea.

Ver caja de herramientas. Actividad No. 13. Diseñar la agenda para las jornadas de diálogo.
Ver caja de herramientas. Actividad No. 14 Jornadas de diálogo participativas.

Ver caja de herramientas. Mecanismos No. 1 Panel Ciudadano
Ver caja de herramientas. Asamblea comunitaria
Ver caja de herramientas. Mecanismos Foro ciudadano
Ver caja de herramientas. Mecanismos Observatorio Ciudadano
Ver caja de herramientas. Mecanismos Audiencia Pública Participativa
Ver caja de herramientas. Mecanismos Cabildo abierto
Ver caja de herramientas. Mecanismos Ferias de servicio

Diálogo con la ciudadanía. Siempre es necesario realizar la evaluación de los espacios de dialogo. Esta evaluación se hace en dos niveles. El primero por parte de los asistentes con el objetivo de recolectar las impresiones en el cumplimiento de los objetivos del espacio y el modo en el que se desarrolló. En el segundo por parte del equipo líder, como un ejercicio de reflexión y análisis del espacio.

Ver caja de herramientas. Instrumento No. 7. Lista de chequeo para observación de la jornada de diálogo de rendición de cuentas.
Ver caja de herramientas. Instrumento No. 8 Encuesta de evaluación de las jornadas de rendición de cuentas.
Instrumento No. 9 Guía de observación de las jornadas de diálogo para la rendición de cuentas.

¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento y evaluación de la rendición de cuentas?

La evaluación valora el proceso de rendición pública de cuentas para cada una de sus fases, teniendo en cuenta sus logros y dificultades. Los resultados de dicha evaluación deben ser sistematizados en un documento y divulgado para conocimiento de la ciudadanía. Recopilar, sistematizar y evaluar resultados del proceso.

En este paso la entidad debe recopilar, sistematizar y valorar periódicamente los resultados de la evaluación efectuada en los espacios de diálogo e interlocución con la ciudadanía para retroalimentar y mejorar los planes y la gestión institucional, así como canalizar propuestas para mejorar los objetivos y prioridades de las políticas públicas. La valoración de resultados de la rendición de cuentas es una acción que debe realizarse en forma permanente durante el desarrollo de la estrategia de rendición de cuentas, se deben fijar para ello revisiones periódicas de las propuestas ciudadanas.

Para el desarrollo de este componente se deben tener en cuenta las siguientes actividades:

1. **Recopilar, sistematizar y analizar periódicamente las propuestas y observaciones efectuadas por la ciudadanía en el proceso de rendición de cuentas.** Los ciudadanos evalúan y actúan frente a los resultados de la rendición de cuentas, compartiendo con las entidades observaciones, preocupaciones, peticiones, quejas, denuncias o sugerencias, con el fin de mejorar la gestión, los planes y las políticas públicas. Las entidades deben analizar y acoger las recomendaciones realizadas por la ciudadanía, como un referente para ajustar la planeación, la gestión institucional a las necesidades y derechos de la población.

   La entidad debe recoger a través de buzones de sugerencia, encuestas o foros en línea, redes sociales, actas de jornadas de diálogo, informes de peticiones ciudadanas la información proveniente de las intervenciones ciudadanas en las jornadas de diálogo, la interlocución, las consultas, el registro de peticiones.

2. **Revisar y ajustar la planeación institucional: Metas misionales y planes de mejoramiento.** La planeación institucional, sus objetivos y metas deben incorporar las propuestas de mejora o nuevas solicitudes presentadas por la ciudadanía durante la interlocución, para ello las áreas de planeación y directivos de la entidad deben analizar la información, la pertinencia y viabilidad de las observaciones recibidas e incorporar en los planes los ajustes necesarios. Se debe incluir dentro de los planes Institucionales, las recomendaciones efectuadas por la ciudadanía como resultado de la rendición de cuentas y que sean viables de realizar. De igual forma la alta dirección de la entidad debe valorar las propuestas de mejorar para formular planes de mejoramiento institucional a corto, mediano y largo plazo.

   El plan de mejoramiento institucional debe incluir el qué (proceso a mejorar), el cómo (actividades que se implementaran), el cuándo (corto, mediano y largo plazo), con quiénes (responsables) y con qué (recursos).

   Ver instrumento de acciones de mejora producto de la rendición de cuentas.

3. **Canalizar propuestas de mejora de políticas públicas ante organismos competentes.** Las propuestas ciudadanas relacionadas con la modificación o mejora de políticas públicas de gobierno nacional deben ser canalizadas por la entidad ante el organismo cabeza de sector en lo nacional o ante la asociación territorial correspondiente, Federación de Municipios o Asociación de Gobernaciones para que sean presentadas ante el Gobierno Nacional.

4. **Socializar a la comunidad los resultados de la rendición de cuentas y de los planes de mejora**. Los resultados del proceso de rendición de cuentas deben darse a conocer a los ciudadanos participantes y a sus organizaciones, así como a la comunidad en general.

   Para ello se debe divulgar, en la página web y en otros medios, informes con las respuestas a las recomendaciones y las acciones incluidas en el plan de mejoramiento en atención a las observaciones o denuncias recibida, facilitando el seguimiento a las mismas por parte de la ciudadanía.
   La socialización de los resultados de la rendición de cuentas y los compromisos acordados debe realizarse ante instancias claves como: Consejos de gobierno, Consejos de Política Social, Veedurías Ciudadanas, etc.
   La entidad pública los resultados de la rendición de cuentas, incluyendo la participación por diversos medios, antes y durante el ejercicio, y el informe respectivo.
   Ver caja de herramientas. Actividad No. 16 Retroalimentación de los resultados de rendición de cuentas a los grupos de interés.

5. **Establecer mecanismos para el seguimiento a compromisos.** Acordar con los grupos de control social y organizaciones sociales interesadas, un programa de encuentros y reuniones para hacer seguimiento al plan de mejoramiento de la gestión institucional. Las áreas de control interno deben hacer el seguimiento a la formulación e implementación del plan de mejoramiento institucional y del cronograma de encuentros para el seguimiento ciudadano a compromisos.
   Ver caja de herramientas. Actividad No.15. Elaboración Tablero de Control
   Ver caja de herramientas. Actividad No. 17 Seguimiento a compromisos

6. **Evaluar la contribución de la rendición de cuentas a la gestión pública e identificar lecciones aprendidas.** El equipo líder debe verificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de rendición de cuentas, evaluar las acciones desarrolladas para lograr la transparencia institucional, facilitar la información y comunicación con la ciudadanía. Para ello puede:
   - Diseñar un cuestionario en la web institucional para que el ciudadano evalúe cada vez que se comunique con la entidad.
   - Aplicar una encuesta para evaluar el proceso de rendición de cuentas, a los ciudadanos que asistan a las reuniones o encuentros convocados.
   - Realizar una autoevaluación con el grupo de apoyo al proceso de rendición de cuentas.
   - Consultar a los organismos de control que han participado del proceso de rendición de cuentas, los aspectos a mejorar. La entidad puede utilizar medios físicos y electrónicos para evaluar los resultados de la rendición de cuentas.

7. **Reiniciar la organización del proceso de rendición de cuentas**: Reinicie la planeación de un nuevo proceso de rendición de cuentas. La rendición de cuentas es un proceso continuo. Por ello una vez culminadas las acciones previstas, para responder por la gestión institucional durante el periodo establecido, debe iniciarse una nueva planeación y ejecución de acciones para la rendición de cuentas de otro periodo.