



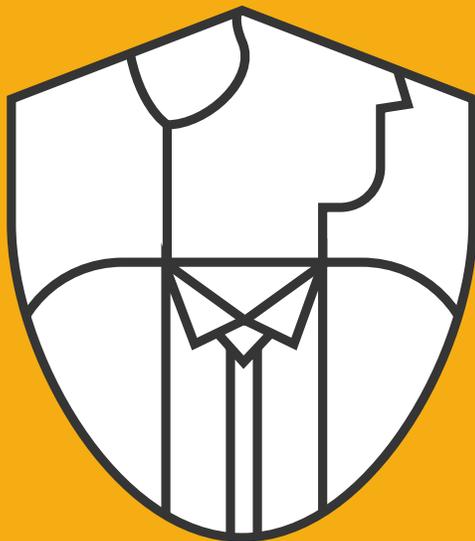
# Manual Único de Rendición de Cuentas

VERSIÓN 2



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública



## Capítulo I

LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS  
PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS  
EN LAS ENTIDADES DEL ORDEN  
NACIONAL Y TERRITORIAL  
DE LA RAMA EJECUTIVA

**Dirección de Participación, Transparencia  
y Servicio al Ciudadano.**

Febrero de 2019

**Fernando Antonio Grillo Rubiano**

Director

**Claudia Patricia Hernández León**

Subdirectora

**Ángela María González Lozada**

Secretaria General

**Fernando Augusto Segura Restrepo**

Director de Participación, Transparencia y  
Servicio al Ciudadano

**María Magdalena Forero Moreno**

Directora de Gestión del Conocimiento

**Armando López Cortés**

Director Jurídica

**Francisco Camargo Salas**

Director de Empleo Público

**Juan Pablo Remolina Pulido**

Director de Desarrollo Organizacional

**María del Pilar García González**

Directora de Gestión y Desempeño  
Institucional

**Luz Stella Patiño Jurado**

Jefe de Oficina de Control Interno

**Julio César Rivera Morato**

Jefe Oficina de Tecnología de la  
Información y las Comunicaciones

**Diana María Bohórquez Losada**

Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

**Carlos Andrés Guzmán Rodríguez**

Jefe Oficina Asesora de Planeación



**Elaborado por:**

Liliana Marcela Cañas Baquero

**Con el apoyo de:**

Manuel Fernández Ochoa

Elsa Yanuba Quiñones Serrano

Grupo de Análisis y Política

**Coordinación Editorial**

Carolina Mogollón Delgado

Diego Andrés Pacheco

Con el apoyo de:

Karen Marcela Muñoz Martínez

Dirección de Gestión del Conocimiento

**Diseño y Diagramación**

Susana Bonilla Guzmán

Oficina Asesora de Comunicaciones

**Departamento Administrativo  
de la Función Pública**

Carrera 6 No 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: 739 5656 / 86 - Fax: 739 5657

Web: [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co)

[eva@funcionpublica.gov.co](mailto:eva@funcionpublica.gov.co)

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.

# **Presentación Capítulo I.**

El Capítulo I del Manual único de rendición de cuentas, contiene los lineamientos metodológicos para la rendición de cuentas en las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial e incluye las orientaciones para que las entidades evalúen su estado actual para implementar el proceso de rendición de cuentas, identifiquen su nivel de desarrollo y las etapas para formular la estrategia.

# Tabla de contenido

¿Cuál es la situación de la entidad para implementar la rendición de cuentas ....	5
¿Cómo se rinde cuentas? .....	8
¿Cómo se define la estrategia de rendición de cuentas? .....	10
¿Cuáles son las etapas del proceso de la rendición de cuentas? .....	13
¿Cómo funciona la caja de herramientas?.....	16
¿Cómo se lleva a cabo el aprestamiento para la rendición de cuentas? .....	18
¿Cómo se diseña la estrategia de rendición de cuentas?.....	21
¿Cómo se prepara la rendición de cuentas?.....	26
¿Cómo se lleva a cabo la etapa de ejecución de la rendición de cuentas?.....	30
¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento y evaluación de la rendición de cuentas? ..	33
¿Cómo definen las corporaciones públicas del orden territorial el Plan de Acción de Rendición de Cuentas? .....	37
¿Qué marco normativo soporta la rendición de cuentas? .....	37
Referencias.....	40

# Tabla de tablas

<b>Tabla 1.</b> Niveles de desarrollo de la rendición de cuentas .....	5
<b>Tabla 2.</b> Identificación de informes para articulación con organismos de control	25
<b>Tabla 3.</b> Normatividad sobre rendición de cuentas.....	38

# Tabla de ilustraciones

<b>Ilustración 1.</b> Elementos por niveles de la rendición de cuentas .....	13
<b>Ilustración 2.</b> Etapas de rendición de cuentas.....	14

# ¿Cuál es la situación de la entidad para implementar la rendición de cuentas

Existen tres niveles de desarrollo de la rendición de cuentas, en los cuales puede ser clasificada la situación de las entidades. En la siguiente tabla se describen estos niveles:

**Tabla 1.** Niveles de desarrollo de la rendición de cuentas

Niveles	Descripción de las entidades
1 INICIAL	Entidades que están comenzando las primeras experiencias en la rendición de cuentas.
2 CONSOLIDACIÓN	Entidades que cuentan con experiencia y quieren continuar fortaleciendo la rendición de cuentas.
3 PERFECCIONAMIENTO	Entidades que han cualificado su proceso y requieren perfeccionar sus estrategias de rendición de cuentas.

Fuente: Función Pública. 2017.



Cada entidad podrá determinar su nivel de desarrollo y la ruta que debe seguir en el proceso de rendición de cuentas a partir de su autodiagnóstico. Lo anterior le permitirá identificar los retos y puntos críticos necesarios para promover la mejora continua, a través de ejercicios efectivos de participación ciudadana en el control y la evaluación de la gestión pública.

El estado actual de la rendición de cuentas en la entidad podrá identificarse aplicando el autodiagnóstico que se encuentra en **caja de herramientas [\(actividad No.3 Autodiagnóstico de rendición de cuentas\)](#)**.

El puntaje obtenido por la entidad en el autodiagnóstico la clasificará en uno de los tres niveles de desarrollo de la política. El nivel en el que se encuentre le permitirá asumir determinados lineamientos y recomendaciones para el diseño de la estrategia de rendición de cuentas.

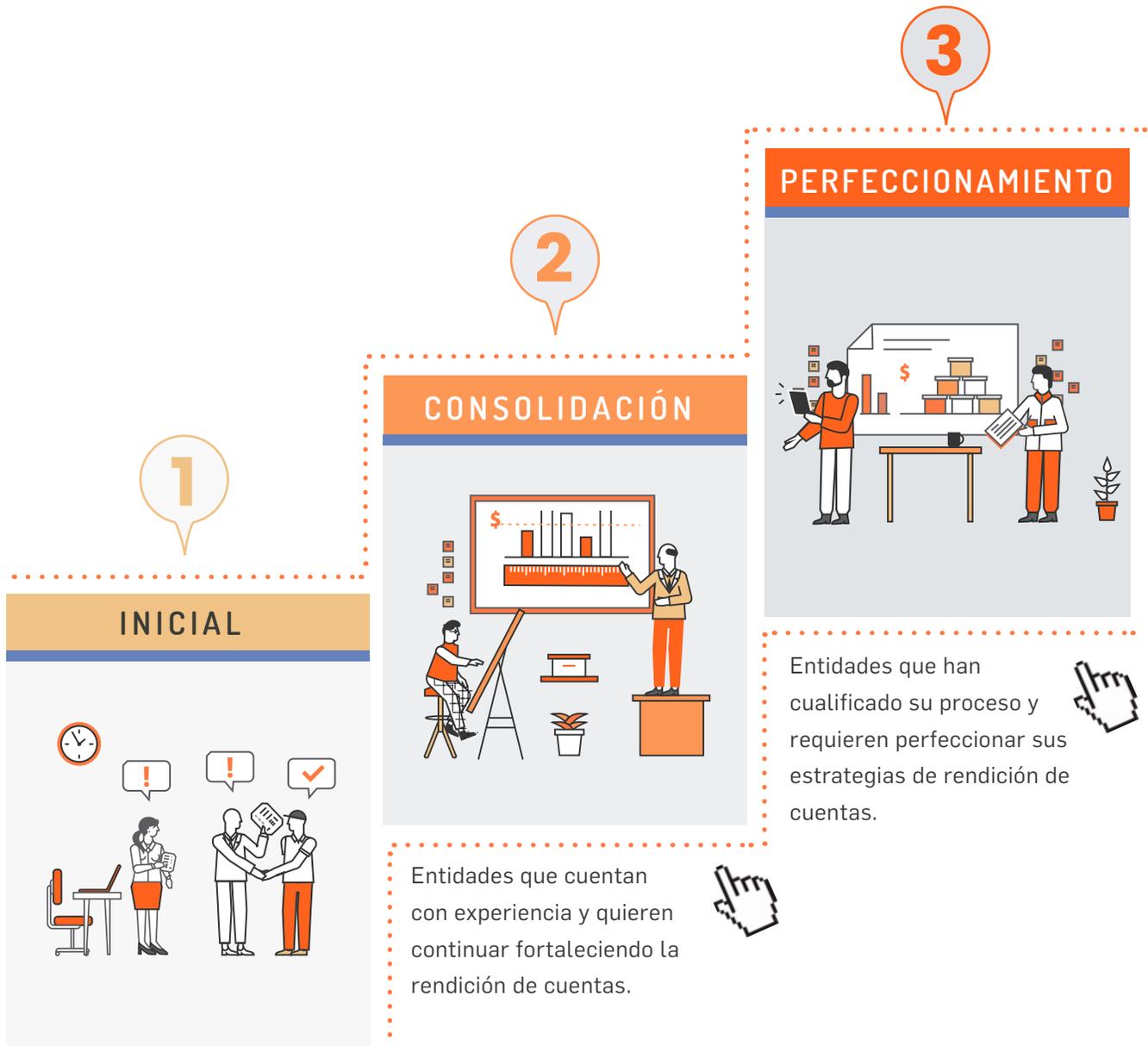
Con base en los resultados del autodiagnóstico, la entidad debe revisar la clasificación de niveles de desarrollo institucional de la rendición de cuentas, e identificar el nivel en el que se encuentra y seguir la ruta específica para mejorar el estado de la rendición de cuentas, seleccionando las preguntas de su interés.

En la siguiente tabla se han clasificado tres niveles de desarrollo de la rendición de cuentas, diferenciando las entidades públicas con base en su experiencia y características institucionales.

Una vez efectuado el auto diagnóstico la entidad debe ubicarse en uno de los tres niveles de desarrollo y seguir la ruta de consulta que le permitirá formular la estrategia de rendición de cuentas, de acuerdo con sus condiciones y características.

# CLASIFICACIÓN NIVELES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

NIVELES



- FUNCIÓN PÚBLICA -

## ¿Cómo se rinde cuentas?

La rendición de cuentas con enfoque basado en derechos humanos y paz amplía desde una interpretación integral y novedosa que garantiza un proceso participativo, incluyente e innovador las condiciones necesarias para pensar y abordar, el cómo del proceso de rendición de cuentas. De acuerdo con esto, tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- \* Es un proceso que moviliza el cambio: en ocasiones, genera 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 las cuales se construyen las relaciones y las condiciones de contexto que las afectan.
- \* Es contextualizada y tiene historia: las entidades han aprendido en el proceso, se tienen condiciones de contexto y actores dinámicos. Los tiempos y espacios afectan las condiciones de la rendición de cuentas. Se pueden utilizar diversos mecanismos presenciales y virtuales.
- \* El objetivo de la rendición de cuentas se puede conseguir a través de diversos medios: las entidades pueden alcanzar un mismo fin de forma diferente y tienen la capacidad para regularse a sí mismas. Es clave el seguimiento y la retroalimentación permanente.
- \* Los grupos de interés y de valor contribuyen al diseño, ejecución y evaluación de la estrategia de rendición de cuentas: se debe considerar al ciudadano como sujeto que agrega valor a los procesos misionales a través de la rendición de cuentas.
- \* Todas las entidades tienen diferentes capacidades para el diseño, ejecución y evaluación de la rendición de cuentas.



El proceso de rendición de cuentas requiere una estructura sólida que soporte y de estabilidad, pero, al mismo tiempo, se debe consolidar una dimensión flexible en el desarrollo de las actividades para garantizar el diálogo permanente con los grupos de valor. Por lo tanto, se requiere de un equipo líder que dé orientación y lleve a cabo seguimiento para que el proceso esté adecuadamente orientado a los objetivos establecidos.

En ese sentido, un elemento clave para elaborar la estrategia de rendición de cuentas es que el equipo líder desarrolle pensamiento integrador que, para efectos del presente manual, se entenderá como el engranaje necesario de las actividades, mecanismos e instrumentos orientados al logro de los 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 y procedimientos en la estrategia, de modo que se fortalezca el camino de la creación en equipo y permita el asertivo abordaje de problemas que surgen en el desarrollo de la misma estrategia. 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 responsabilidad.

El pensamiento integrador y el efecto lego son los principales resultados de tener claridad en el enfoque de derechos humanos y paz como guía para trazar objetivos concretos, claros y que evidencian un proceso sólido al interior de la estrategia de rendición de cuentas.

Por tal motivo, la estrategia de 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.

## ¿Cómo se define la estrategia de rendición de cuentas?

Antes de empezar, se requiere desarrollar los siguientes pasos y actividades que están formuladas de acuerdo con el nivel de desarrollo de la rendición de cuentas en el que se clasifica la entidad.

### **Paso 1. Identificación de los líderes de la rendición de cuentas en la entidad**

**1. Nivel Inicial.** asignación del área responsable de liderar la rendición de cuentas: delegar en un área el liderazgo para 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. Dicha área será responsable de liderar el diseño de la estrategia de rendición de cuentas y facilitar su ejecución, seguimiento y evaluación.<sup>1</sup>

**2. Niveles Consolidación y Perfeccionamiento. Conformación del equipo líder del proceso de rendición de cuentas:** por equipo se debe entender un grupo de personas organizadas para el logro de un objetivo definido, equipo con la capacidad de motivar e influir en los miembros de la organización de una manera ética, positiva y democrática para el logro de los objetivos del proceso de rendición de cuentas. Se debe recordar que la responsabilidad y el liderazgo del proceso es de la autoridad de la entidad, cuyo cumplimiento es indelegable, y que involucrar a todas las unidades y dependencias de la entidad es un reto fundamental para el buen desarrollo de la estrategia. Así mismo, se requiere la definición del apoyo de

---

1 Ver caja de herramientas: [Actividad No. 1. Asignación del área responsable de liderar la rendición de cuentas.](#)

Ver caja de herramientas: [Instrumento No. 1. Comunicación de asignación del área líder de rendición de cuentas.](#)



las áreas misionales y estratégicas de las entidades, pues se recomienda que cada área designe una persona de enlace que atienda las directrices y requerimientos del equipo líder.<sup>2</sup>

## Paso 2. Identificación del nivel actual

Identificación del estado actual en rendición de cuentas: es un balance interno del proceso de rendición de cuentas que se constituye en la línea base, pues permite evaluar lo que 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.

El punto de partida del proceso de rendición de cuentas incluye la identificación de recursos, experiencias, requerimientos, limitaciones y fortalezas, así como 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. Se pueden utilizar las técnicas de trabajo por proyectos y las herramientas de autodiagnósticos.<sup>3</sup>

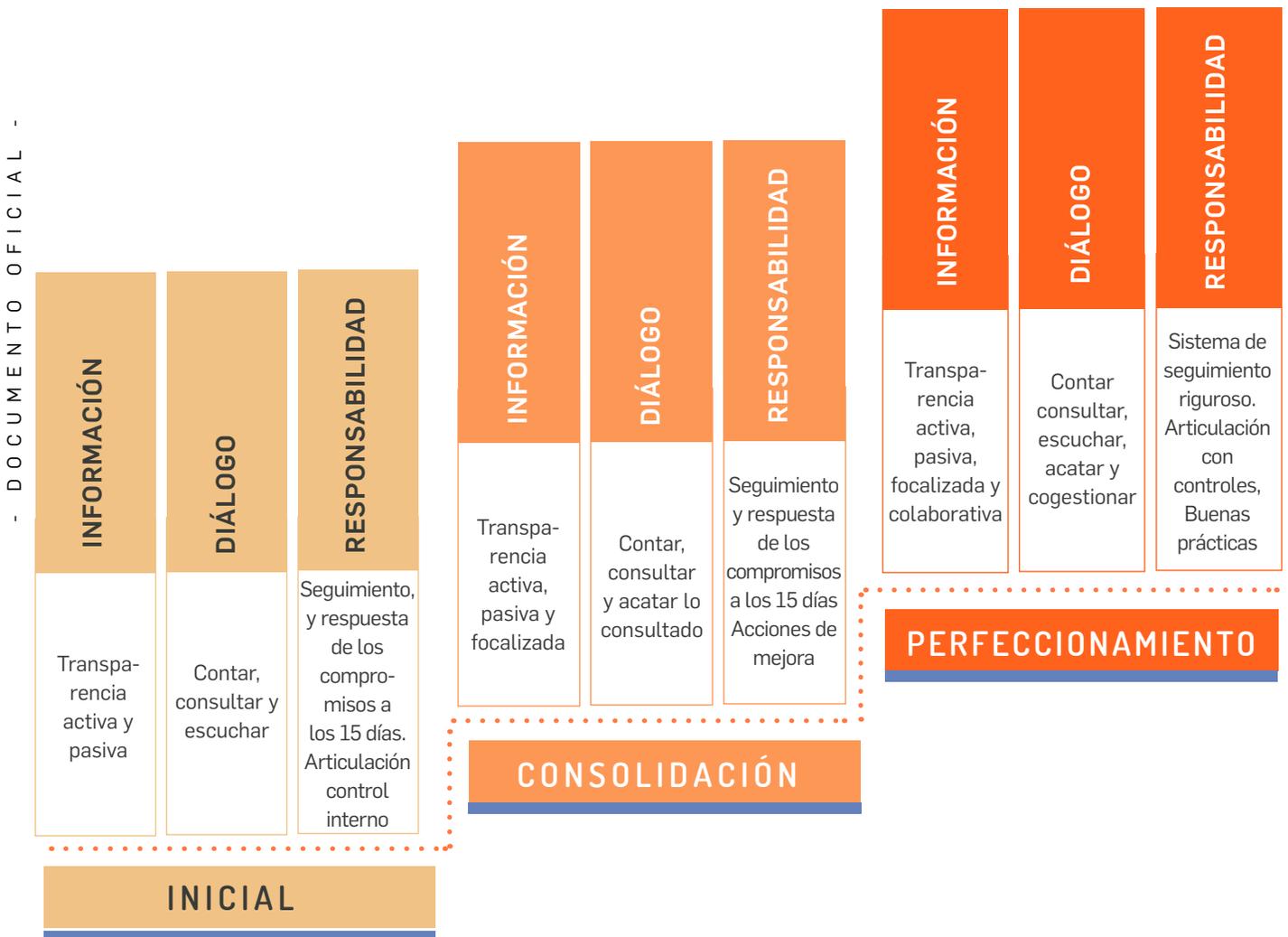
## Paso 3. Identificación del reto de la rendición de cuentas

De acuerdo con el nivel resultante del proceso de autodiagnóstico, la entidad debe definir el alcance de la rendición de cuentas para la vigencia. El nivel que arroje el autodiagnóstico permite establecer una meta que se referencia en torno al reto, objetivo general, meta

- 
- 2 Ver caja de herramientas: [Actividad No. 2. Conformación del equipo líder](#)  
Ver caja de herramientas: [Instrumento No. 2. Acta de conformación equipo líder de rendición de cuentas](#)
  - 3 Caja de herramientas: [Instrumento No. 5. Autoevaluación el enfoque de derechos humanos y paz en la rendición de cuentas](#)  
Ver caja de herramientas [Actividad No.3 Autodiagnóstico de Rendición de Cuentas](#)

del reto y el indicador de impacto. Un ejemplo de los retos según nivel se puede observar en el gráfico “Retos de la rendición de cuentas según nivel de experiencia”.<sup>4</sup> El reto describe cómo se va a cerrar la brecha entre el nivel actual (determinado por el autodiagnóstico) y el nivel de avance que se busca con la implementación de la estrategia de rendición de cuentas. Según se muestra en la siguiente ilustración en cada nivel se pueden proponer acciones frente a los elementos de la rendición de cuentas.

**Ilustración 1.** Elementos por niveles de la rendición de cuentas



Fuente: Función Pública; 2017.

4 Ver caja de herramienta: [Instrumento No. 4. Reto de la rendición de cuentas.](#)



**Paso 4. Diseño de la estrategia** y **paso 5. Evaluación del nivel de avance en el proceso de rendición de cuentas** se deben efectuar siguiendo las etapas y la caja de herramientas que se presenta en la pregunta: ¿cuáles son las etapas del proceso de la rendición de cuentas?

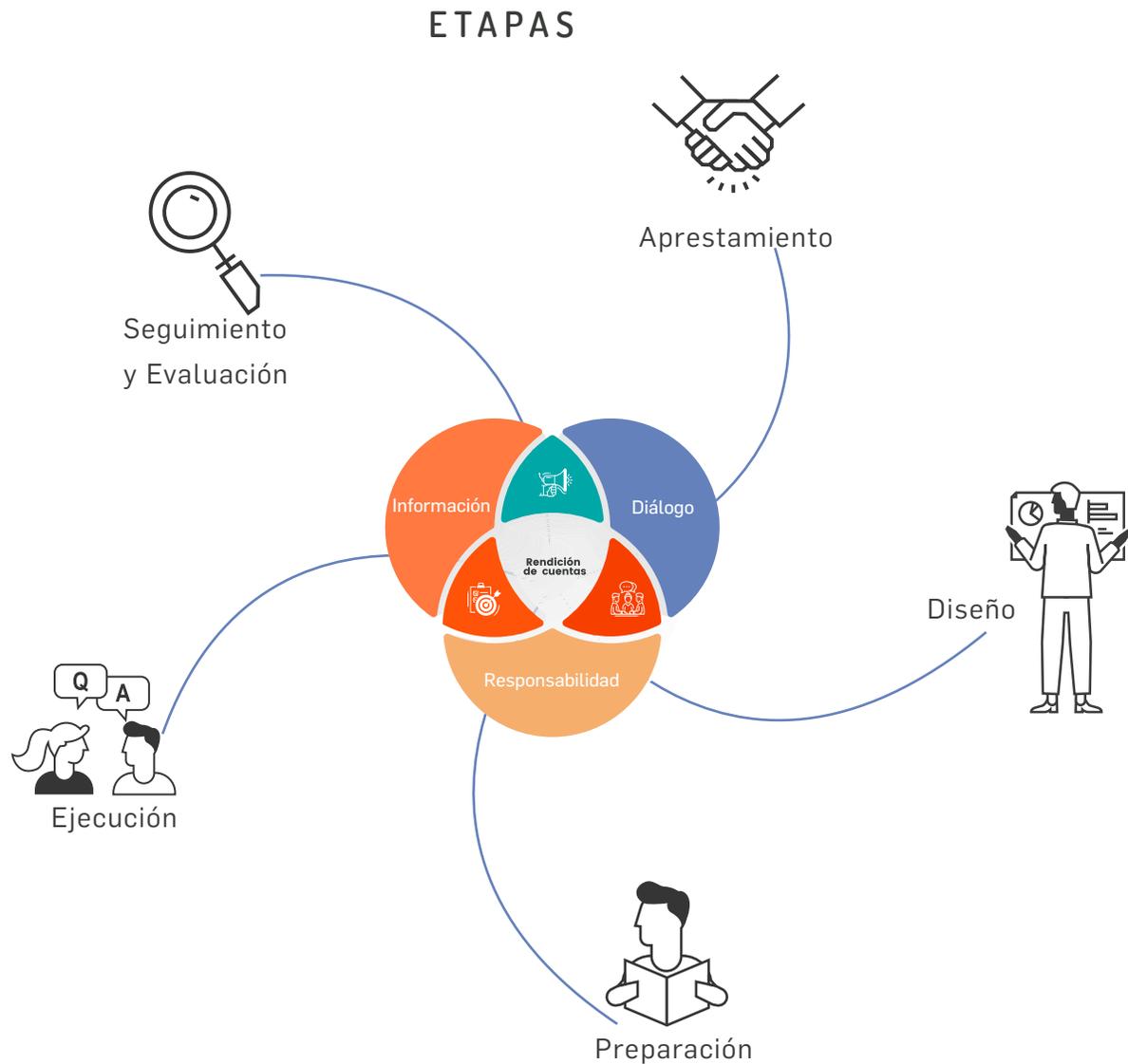
### **¿Cuáles son las etapas del proceso de la rendición de cuentas?**

Para la definición de estrategia de rendición de cuentas se debe seguir 5 etapas, así: el aprestamiento, el diseño, la preparación/capacitación, la ejecución y el seguimiento y evaluación, en concordancia con lo establecido en el artículo 56 de la Ley 1757 de 2015.

Es posible que no siempre se apliquen las 5 etapas, ya que estas dependen de la forma como la entidad arme su modelo. No obstante, se debe tener en cuenta que estos pueden hacer que la rendición de cuentas se consolide como un proceso dentro de la organización y sus resultados sean más contundentes.

En cada etapa del proceso se incluyen herramientas que se deben consultar y utilizar de acuerdo con el nivel de desarrollo de la rendición de cuentas en que ha sido clasificada la entidad a partir de la aplicación del autodiagnóstico.

## Ilustración 2. Etapas de rendición de cuentas



Fuente: Función Pública; 2017.

A continuación se describe cada una de estas etapas:

**Aprestamiento:** consiste en la organización gradual y permanente de actividades y experiencias que promueven la cultura de la rendición de cuentas al interior de la entidad y en el relacionamiento con los grupos de valor. Esta etapa incluye actividades para la identificación del estado actual de rendición de cuentas, capacitación y organización del trabajo del equipo líder.



La entidad debe prepararse todo el tiempo para la rendición de cuentas.

**Diseño:** se refiere a la actividad creativa desarrollada para concretar el cómo del proceso de rendición de cuentas en la futura etapa de ejecución. Tiene la finalidad de proyectar actividades que sean útiles y efectivas. Es ideal que esta fase cuente con procesos participativos para definir las actividades, responsables, tiempos y recursos de la rendición de cuentas en todas las fases de ciclo de la gestión (anual). Incluye el diseño de la estrategia de relacionamiento y comunicaciones para la rendición de cuentas.

La rendición de cuentas, entendida como el proceso que deben propiciar las entidades públicas para facilitar la participación de los ciudadanos en su gestión, debe incluirse en la planeación institucional, según lo establece el modelo integrado de planeación y gestión para fortalecer la relación del Estado con el ciudadano.

**Preparación:** consiste en disponer para su aplicación inmediata los recursos, documentos, compromisos, entre otros, que, en el caso de la rendición de cuentas, serán utilizados 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, diseño de los formatos, mecanismos para la publicación, difusión y comunicación permanentes y la capacitación de los actores interesados para la rendición de cuentas.

**Ejecución:** esta etapa consiste en la puesta en marcha de la estrategia de rendición de cuentas de cada entidad de acuerdo con las actividades definidas. Además, refleja el compromiso con el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

Es el momento en que se ejecutan las acciones de publicación, difusión y comunicación de información, así como el desarrollo de espacios de diálogo con la participación de los grupos de valor y de interés.

**Seguimiento y evaluación:** el seguimiento y la evaluación de la estrategia de rendición de cuentas es transversal, inicia y finaliza con la elaboración del autodiagnóstico, ya que este brinda las bases para definir los indicadores y evidenciar el avance en la en una entidad. Esta etapa incluye, en cumplimiento del artículo 56 de la Ley 1757 de 2015, la entrega de respuestas escritas a las preguntas ciudadanas dentro de los 15 días posteriores a su formulación en el marco del proceso de rendición de cuentas. De igual forma, esas respuestas deben ser publicadas en la página web o en los medios de difusión oficiales de las entidades.

Dentro de la evaluación y seguimiento se aplican cuatro propósitos:

- Seguimiento al desarrollo del trabajo del equipo líder y al desarrollo de la estrategia (insumos y actividades).
- Evaluación de las acciones propuestas en la estrategia de rendición de cuentas, tanto por los participantes como por el equipo líder.
- Seguimiento a los compromisos adquiridos en los espacios de rendición de cuentas con los grupos de valor y de interés.
- Evaluación de la contribución de la rendición de cuentas a la gestión de la entidad (resultados e impacto).

## ¿Cómo funciona la caja de herramientas?

Cada una de las cinco etapas cuenta con un conjunto de herramientas, la cual contiene orientaciones sobre actividades a realizar para su desarrollo, mecanismos de diálogo, técnicas e instrumentos para implementar las actividades. Los espacios de diálogo y las técnicas son transversales a todas las etapas.

A continuación se define cada uno de los elementos que integran la caja de herramientas:



**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. También son el conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada que permiten el cumplimiento de objetivos.

**Espacios de diálogo:** los espacios de diálogo son escenarios de encuentro entre los representantes de las entidades públicas que rinden cuentas y los interesados (usuarios de bienes y servicios, ciudadanos, organizaciones sociales, gremios, órganos de control, medios de comunicación entre, otros) con el fin de conversar y escuchar a sus interlocutores y **crear condiciones** para que estos puedan preguntar, escuchar y hablar sobre la información institucional<sup>5</sup>. El resultado del diálogo deber ser una nueva forma de entender los resultados de la gestión.

**Técnicas:** hace referencia a los recursos o procedimientos concretos que operacionalizan un método. Las técnicas se vinculan con las destrezas y habilidades de una persona que, se desarrollan por el aprendizaje y la experiencia. Frecuentemente los manuales se centran en aspectos operativos, pero el enfoque de rendición de cuentas demanda el desarrollo de técnicas transversales para el proceso. En la caja de herramientas se incluyen:

[Técnica No. 1. Lenguaje claro](#)

[Técnica No. 2. Autoevaluación – reflexividad](#)

[Técnica No. 3. Negociación y abordaje de conflictos](#)

[Técnica No. 4. Relacionamiento de los grupos de interés](#)

[Técnica No. 5. Equipos de trabajo basado en proyectos.](#)

[Técnica No. 6. Uso de las tecnologías de información para la rendición de cuentas.](#)

---

5 Adaptación de la definición sobre comunicación realizada por Hernán Salamanca, Comunicador Social. Documento sin publicar.



**Instrumentos:** hace referencia a las herramientas para llevar a cabo las actividades y con las que se puede operacionalizar la ruta metodológica en pro del cumplimiento de los objetivos trazados en la misma. Por definición multipropósito puede usarse en varias fases del ciclo y para apoyar distintas actividades relacionadas, atendiendo en cada caso a los objetivos concretos del proceso.

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

La primera etapa es el aprestamiento, que consiste en un proceso de preparación para cualquier actividad que una entidad quiera iniciar. En este caso, la rendición de cuentas se entiende como la organización gradual y permanente de actividades y experiencias que promueven una cultura determinada tanto al interior de la entidad como con los grupos de interés. Además, permite el desarrollo de habilidades, destrezas, hábitos y actitudes tanto individuales como colectivas para implementar ejercicios de rendición de cuentas coherentes.

Esta etapa 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.

Para organizar el proceso de rendición de cuentas, es necesario identificar responsabilidades, asignar roles y planear los elementos estructurales considerando las siguientes actividades:

- 1. 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.<sup>6</sup>

---

6 Ver caja de herramientas: Actividad No. 4 Capacitación equipo líder rendición de cuentas.

**2. Identificación de enlaces de las áreas y experiencias de relacionamiento:** se debe identificar, por cada dependencia o instancia de una entidad, los actores con los cuales se tienen relaciones de suministro de información, diálogo y participación, determinando los medios utilizados y la información más solicitada.<sup>7</sup>

**3. Caracterización de actores y grupos de interés:** las entidades pueden transmitir los valores que las definen, mantener sus identidades y promover el reconocimiento social a través de la relación con sus grupos de valor y grupos de interés. Pero, para ello, deben:

- Reconocer previamente a los futuros participantes en el proceso de rendición de cuentas.
- Identificar las características, necesidades, intereses, expectativas, dificultades y potencialidades de los grupos de valor y de interés, pues esto permite generar estrategias pertinentes y focalizadas que respondan de manera acertada con los requerimientos de la población, además de posibilitar espacios de retroalimentación y lograr la participación de los grupos de valor en el cumplimiento de la misionalidad de cada entidad, a la vez que se visibiliza la garantía de derechos.

Esta identificación de actores debe ser amplia, incluye tanto los beneficiarios de los servicios, programas, políticas de cada entidad, como grupos sociales organizados, organizaciones sociales, entidades públicas de otros niveles territoriales y la ciudadanía en general.

También se debe reconocer los actores que soportan los esquemas de control del estado (órganos de control, control administrativo, control político) así como otros actores estratégicos como medios de comunicación, actores privados u organismos internacionales.

---

<sup>7</sup> Ver caja de herramientas. [Actividad No. 5 Identificación de dependencias y enlaces para la rendición de cuentas.](#)

Ver caja de herramientas. [Instrumento No. 6. Matriz de enlaces por dependencias y experiencias de relacionamiento.](#)



Para la implementación del enfoque basado en derechos es importante identificar aquellos grupos de valor que históricamente no han sido reconocidos, promoviendo su inclusión en el proceso de rendición de cuentas.<sup>8</sup>

**4. Análisis de entorno:** las condiciones locales, poblacionales y coyunturales son fundamentales para entender la rendición de cuentas. Es importante reconocer que existe un conjunto de circunstancias que rodean el proceso y sin las cuales no se puede comprender ni preparar 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.<sup>9</sup>

**5. Reconocer las necesidades de información, diálogo, así como temas prioritarios para la rendición de cuentas con la participación de los interesados:** a las entidades clasificadas en los niveles consolidación y perfeccionamiento se recomienda que lleven a cabo consultas que permitan identificar la información y espacios de diálogo que los grupos de interés y de valor señalan como prioritarios para la rendición de cuentas. En el caso de la generación de información aplicando el principio de transparencia colaborativa, también es necesario identificar la información que pueden producir y generar los ciudadanos.<sup>10</sup>

**6. Sensibilización para la rendición de cuentas: los servidores públicos de la entidad deben recibir sensibilización, información y capacitación sobre el proceso de rendición de cuentas:** ¿cómo funciona?, ¿cuáles son sus límites y

---

8 Ver caja de herramientas [Actividad No. 6 Identificación de actores y grupos interesados](#). Ver caja de herramientas. [Instrumento No.7 Mapa de actores y grupos de valor](#).

[http://www.secretariatransparencia.gov.co/prensa/2016/Documents/guia-de-caracterizacion-de-ciudadanos-usuarios-e-interesados\\_web.pdf](http://www.secretariatransparencia.gov.co/prensa/2016/Documents/guia-de-caracterizacion-de-ciudadanos-usuarios-e-interesados_web.pdf)

9 Ver caja de herramientas [Actividad No. 7 Análisis de entorno](#).

10 Ver caja de herramientas [Actividad No. 8. Identificación de temas prioritarios para la Rendición de Cuentas](#)



propósitos?, ¿cuáles son 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 a la información en forma permanente y para dialogar con la ciudadanía?.

El principal líder de la sensibilización sobre el proceso de rendición de cuentas es el representante legal de la entidad. Con su respaldo se debe presentar el responsable del tema o designar el equipo líder de rendición de cuentas al resto de la institución.

Así mismo, se debe sensibilizar a través de mensajes internos publicados en carteleras, correos electrónicos, mensajes de reflexión y video clips con testimonios, entre otros mecanismos, facilitando el alistamiento de la entidad para la rendición de cuentas.

## **¿Cómo se diseña la estrategia de rendición de cuentas?**

La etapa de diseño de la estrategia es la actividad creativa para concretar cómo será el proceso de rendición de cuentas en la etapa de ejecución. Es ideal que esta etapa cuente con procesos participativos para definir los objetivos, alcances, mecanismos, responsables, tiempos y recursos de la rendición de cuentas para el ciclo anual.

Para el desarrollo de esta etapa se debe tener en cuenta las siguientes actividades:

**Elaborar la estrategia del proceso de rendición de cuentas de la entidad** para lo cual se debe establecer la forma de trabajo, presupuesto y alianzas interinstitucionales para la implementación del proceso de rendición de cuentas con al menos la siguiente información:



- **Defina los objetivos:** 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 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 aportar a la gestión pública de nuestra entidad.
- **Identifique las etapas de la estrategia de rendición de cuentas:** identifique el aprestamiento, diseño, preparación, ejecución, seguimiento y evaluación.
- **Seleccione las actividades que llevará a cabo en cada una de las etapas:** espacios de diálogo que van a utilizar, las técnicas y los instrumentos. La caja de herramientas del Manual 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.
- **Determine el cronograma para implementar el proceso de rendición de cuentas:** defina el trimestre en el que se llevará a cabo.
- **Especifique los responsables de cada actividad.**
- **Proyecte los recursos necesarios:** identifique cuáles de estos están disponibles y cuáles serán requeridos para gestionarlos.

Las entidades de la administración pública nacional y territorial deberán elaborar anualmente una estrategia de rendición de cuentas, cumpliendo con los lineamientos establecidos en el artículo la Ley 1757 de 2015 de acuerdo con lo establecido en los artículos 73 y 74 de la Ley 1474 de 2011. (Estatuto anticorrupción).

Para el caso de las corporaciones públicas, la estrategia es el equivalente al plan de rendición de cuentas establecido en la Ley 1757 de 2015.



La estrategia incluirá instrumentos y mecanismos de rendición de cuentas, los lineamientos de gobierno digital, los contenidos, la realización de espacios de diálogo o audiencias públicas participativas y otras formas permanentes para el control social.<sup>11</sup>

En la estrategia de rendición de cuentas también se definirán las siguientes actividades, de acuerdo con el nivel de desarrollo identificado (inicial, consolidación o perfeccionamiento):

- 1. Elaboración del componente de comunicación de la estrategia de rendición de cuentas<sup>12</sup>:** la gestión institucional debe ser visible a la ciudadanía en forma permanente. Por ello, se debe publicar información de calidad por diversos medios para que el ciudadano acceda fácilmente a los informes de rendición de cuentas, sin esperar a que esta sea solicitada.

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 presenciales, escritos, y auditivos con los virtuales de acuerdo con las características de los interlocutores y recursos institucionales. (DAFP, 2012).

- 2. Definir con la ciudadanía los espacios, canales y momentos más adecuados para dialogar** (nivel Inicial): en los espacios de diálogo la entidad debe ampliar la información y explicaciones sobre la gestión realizada, sus resultados y escuchar la retroalimentación de la ciudadanía. La entidad debe consultar con la ciudadanía, las organizaciones sociales y

---

11 Ver caja de herramientas [Actividad No. 9. Elaboración de la estrategia de rendición de cuentas.](#)

Ver caja de herramientas. [Instrumento No.9. Estrategia de rendición de cuentas.](#) Autodiagnóstico Hoja 4.

12 Ver caja de herramientas [Actividad No. 10. Elaboración del componente de comunicaciones.](#)

Ver caja de herramientas [Actividad No. 11. Buenas prácticas sobre acciones de comunicación visual en espacios públicos.](#)



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.

**3. Validación participativa de la estrategia de rendición de cuentas<sup>13</sup>:** 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<sup>14</sup>:** consiste en procesos de colaboración con los grupos de interés para diseñar de manera participativa la estrategia de rendición de cuentas.

---

13 Ver caja de herramientas [Actividad No. 12. Consulta participativa de la estrategia de rendición de cuentas.](#)

14 Ver caja de herramientas [Instrumento No. 11. Formato Consulta, elaboración y evaluación participativa.](#)

Ver caja de herramientas [Actividad No. 13. Elaboración participativa de la estrategia de rendición de cuentas.](#)

- 5. Establecer temas e informes, mecanismos de interlocución y retroalimentación con los organismos de control para articular su intervención en el proceso de rendición de cuentas:** la entidad puede revisar los resultados de los siguientes análisis e informes realizados por las instancias de control institucional:

**Tabla 2.** Identificación de informes para articulación con organismos de control

Organismo de control	Informe o análisis realizado
Contraloría General de la República y contralorías territoriales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fenecimiento de la cuenta fiscal.</li></ul>
Procuraduría General de la Nación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vigilancia al cumplimiento de las obligaciones de transparencia y acceso a la información de la Ley 1712 de 2015.</li><li>• Consulta de Asuntos Disciplinarios.</li></ul>
Defensoría del Pueblo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informes sobre la situación de derechos humanos y derecho internacional humanitario e informe al Congreso de la República.</li><li>• Informes de riesgo, notas de seguimiento y otros documentos de advertencia en donde se informe la probable ocurrencia de violaciones masivas a los derechos humanos y al Derecho Internacional Humanitario.</li></ul>
Personería Municipal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alertar oportunamente sobre hechos irregulares en la gestión pública.</li><li>• Informes sobre la situación de derechos humanos.</li></ul>
Contaduría General de Nación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estados financieros.</li></ul>

Fuente: Función Pública; 2017.



**6. 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? (Función Pública 2012. p. 16). La sensibilización debe hacer parte del componente de comunicaciones.<sup>15</sup>

## ¿Cómo se prepara la rendición de cuentas?

La etapa de preparación de la rendición de cuentas se refiere a garantizar las condiciones necesarias para la rendición de cuentas y a que los involucrados cuenten con las competencias necesarias para su participación; consiste en organizar, coordinar y dejar listos los insumos, recursos, informes, actividades preparatorias y logísticas para su uso en la etapa de ejecución de la estrategia.

Para el desarrollo de esta etapa se debe tener en cuenta las siguientes actividades:

**1. Análisis del grupo de interés<sup>16</sup>:** es necesario retomar el diagnóstico realizado en la etapa de preparación y complementar el proceso con nuevos actores y datos. 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

---

15 Ver caja de herramientas [Actividad No. 14 Socialización de la estrategia de Rendición de cuentas.](#)

16 Ver caja de herramientas [Actividad No. 6 Identificación de actores y grupos interesados](#)

Ver caja de herramientas. [Instrumento No. 7 Mapa de actores.](#)



organizaciones los representan. Así mismo, identificar 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.

**2. Identificación de la información necesaria para el proceso de rendición de cuentas<sup>17</sup>:** el derecho de acceso a la información garantiza que los ciudadanos busquen y reciban información 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. También, debe facilitar la consulta y el análisis de la ciudadanía permanentemente. 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 valor al proceso de rendición de cuentas.

**3. Recolectar la información necesaria para el proceso de rendición de cuentas:** se refiere al 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 aprestamiento y complementarla con la consulta realizada en la identificación de información necesaria para el proceso de rendición de

---

<sup>17</sup> Ver caja de herramientas. [Actividad No. 15 Consulta a los grupos de interés.](#)  
Ver caja de herramientas. [Instrumento No. 12. Guía de consulta a la ciudadanía y sus organizaciones en los procesos de rendición de cuentas.](#)



cuentas. Es importante que se establezca un líder que coordine la recolección y haga seguimiento a las condiciones requeridas para el proceso de rendición de cuentas.

Se recomienda que la identificación y priorización de la información se efectúe con base en los indicadores. El contenido de la rendición de cuentas son los derechos humanos, por lo cual la información de las políticas, programas y proyectos asociados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS son fundamentales. Se deben utilizar los indicadores de resultados y productos del Plan de Desarrollo o del Plan Estratégico Institucional, considerando nuevos indicadores que complementen esta información.<sup>18</sup>

#### **4. Sistematizar y preparar la información necesaria para el proceso de rendición de cuentas en lenguaje claro<sup>19</sup>:**

se deben elaborar materiales de apoyo audiovisuales 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 públicos de rendición de cuentas por parte del equipo líder, quienes deben consolidar el Informe en periodos programados de acuerdo con la normatividad vigente.

---

18 Ver caja de herramientas [Actividad No.16 Identificación de las necesidades de información y diálogo.](#)

Ver caja de herramientas [Actividad No.29 Guía de metodología de análisis por derechos.](#)

Ver caja de herramientas [Actividad No.30 ABC formulación de indicadores.](#)

Ver caja de herramientas. [Instrumento No. 13. Lista de evaluación de la calidad de la información.](#)

Ver caja de herramientas. [Instrumento No. 14. Análisis de la información para los indicadores de rendición de cuentas.](#)

Ver caja de herramientas. [Instrumento No. 15. Matriz de relacionamiento ODS- Derechos Humanos – Planeación.](#)

19 Ver caja de herramientas. [Técnica No. 1. Lenguaje claro.](#)

Ver caja de herramientas. [Actividad 17 de Elaboración de informe.](#)



- 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 debe hacer talleres de capacitación sobre el derecho a la participación ciudadana, las políticas públicas y mecanismos de evaluación, control social, la metodología de los ejercicios de rendición de cuentas a ciudadanos y organizaciones sociales identificadas.
- 6. Fortalecimiento de la petición de cuentas<sup>20</sup>:** crear canales para la petición de cuentas de ciudadanos y grupos de interés a través de jornadas que promuevan las entidades líderes de las políticas públicas para la rendición de cuentas sobre los resultados y avances en la garantía de los derechos humanos a su cargo.
- 7. Convocatoria<sup>21</sup>:** se debe difundir de manera amplia cada uno de los espacios de diálogo. La convocatoria debe ser clara en el modo, tiempo y lugar en el que se desarrollará el encuentro, así como los insumos que requieren los grupos de interés para participar en el proceso. El componente de comunicaciones debe definir cómo efectuar la convocatoria en los medios masivos de comunicación, siempre garantizando que no se quede nadie excluido.

---

20 Ver caja de herramientas. [Actividad No. 18. Fortalecimiento de la petición de cuentas.](#)

21 Ver caja de herramientas [Actividad No. 19. Convocatorias de los actores y grupos de interés para participar en los espacios de rendición de cuentas.](#)  
Ver caja de herramientas [Actividad No. 10 Elaboración del componente de comunicaciones.](#)



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

En esta etapa se reflejan las apuestas orientadas al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. Es 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 valor y de interés.

**1. Brindar la información a los grupos de valor y de interés de manera amplia<sup>22</sup>:** además de los informes programados, la entidad debe contar con procedimientos y mecanismos que aseguren la actualización de la información y disponibilidad permanentemente, garantizando el acceso a grupos poblacionales específicos (étnicos, culturales y en situación de discapacidad).

Para ello se debe disponer la información pública institucional a través de medios físicos o canales electrónicos (páginas web institucionales, plataformas virtuales, sistemas de información, redes sociales, etc.) y esta, debe ser acorde a las características de los grupos interesados. Por lo tanto, se debe divulgar la información pública en diversas lenguas, en caso de ser necesario, con formatos alternativos que sean comprensibles para los respectivos grupos de valor y de interés.

Según las características de los grupos de interés y las posibilidades de la entidad, esta podrá implementar estrategias de comunicación visual en espacios públicos, lo que constituye una forma de comunicación innovadora, en la que predominan los mensajes con significado y mensaje orientado para los públicos a los cuales se dirige la información, propiciando,

---

22 Ver caja de herramientas. [Actividad No. 15 Consulta a los grupos de interés.](#)  
Ver caja de herramientas [Actividad No. 16 Identificación de las necesidades de información y diálogo.](#)  
Ver caja de herramientas [Actividad No. 11 Buenas prácticas Comunicación visual](#)  
Ver caja de herramientas. [Instrumento No. 15 Matriz de relacionamiento ODS- Derechos Humanos – Planeación.](#)



además, que las personas actúen y conversen entorno al mensaje propuesto. La comunicación visual en el espacio público supone “humanizar los datos”, que la información sea divertida, sencilla y promueva la conversación.

También, de acuerdo con lo establecido para la fase de interacción de la estrategia de gobierno digital, en la página web de cada entidad debe existir un buzón de contacto, peticiones, quejas y reclamos que permita el seguimiento a los requerimientos ciudadanos.

- 2. Diálogo con la ciudadanía:** las entidades deben crear variedad de espacios de diálogo presencial al igual que complementarlos con espacios virtual a través del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC- con la programación de encuentros estratégicos y la creación de procedimientos internos que garanticen la atención a la petición de cuentas y que expliquen los resultados de la gestión y la escucha de la opinión y evaluación ciudadana.

El diálogo presencial puede ser complementado con el uso de mecanismos participativos basados en las tecnologías de la información por medio de jornadas de rendición de cuentas en canales como: chat, foros virtuales, blogs, video screams, redes sociales, twitter, llamadas telefónicas, transmisión por televisión o radio en vivo, entre otros. En especial deben implementarse las orientaciones sobre las TIC para gobierno abierto de la estrategia gobierno digital.

En los escenarios de diálogo deben organizarse reuniones presenciales de interlocución (foros presenciales, ferias de rendición de cuentas, audiencias públicas participativas, mesas de trabajo, reuniones zonales, encuentros territoriales, etc.) donde las entidades, los grupos de valor y de interés dialoguen frente a: el avance y resultados de la gestión pública, al avance en materia de garantía de derechos y cumplimiento de los ODS. Para que un escenario sea efectivamente de diálogo se debe permitir



la evaluación por parte de la ciudadanía, tendiente a mejorar los planes y la gestión institucional. Para ello se debe:

- \* Diseñar la agenda y logística de las jornadas de diálogo.
- \* Alistar la información para entregar a la ciudadanía. (Ver preparación.)
- \* Adelantar jornadas de diálogo participativas e interactivas.
- \* Sistematizar de manera clara las conclusiones y compromisos del espacio de diálogo.

La entidad debe publicar el informe de rendición de cuentas y la información sobre los diversos medios habilitados de participación antes del escenario de diálogo (mínimo 15 días antes) y durante el ejercicio.<sup>23</sup>

**Evaluación del diálogo con la ciudadanía:** es necesario evaluar los espacios de diálogo 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 para incorporar aprendizajes en futuros espacios. En el segundo, por parte del equipo líder, como un ejercicio de reflexión y análisis del espacio.<sup>24</sup>

---

23 Ver caja de herramientas. [Actividad No. 20. Diseñar la agenda para las jornadas de diálogo.](#)

Ver caja de herramientas. [Actividad No. 21 Jornadas de diálogo participativo.](#)

Ver caja de herramientas. [Instrumento No. 16. Registro de participantes a procesos de rendición de cuentas.](#)

Ver caja de herramientas. [Mecanismos No. 1 Cabildo abierto.](#)

Ver caja de herramientas. [Mecanismos No. 2 Panel Ciudadano.](#)

Ver caja de herramientas. [Mecanismos No. 3 Asamblea Comunitaria.](#)

Ver caja de herramientas. [Mecanismos No. 4. Foro ciudadano.](#)

Ver caja de herramientas. [Mecanismos No. 5. Observatorio Ciudadano.](#)

Ver caja de herramientas. [Mecanismos No. 6. Audiencia Pública Participativa.](#)

Ver caja de herramientas. [Mecanismos No. 7. Ferias de servicio.](#)

Ver caja de herramientas. [Mecanismos No. 8. Encuentro diálogo participativo.](#)

Ver caja de herramientas. [Mecanismos No. 9. Encuesta Deliberativa.](#)

Ver caja de herramientas. [Mecanismos No. 10. Espacio abierto.](#)

Ver caja de herramientas. [Mecanismos No. 11. World coffee.](#)

Ver caja de herramientas. [Mecanismos No. 12. Auditorías Ciudadanas.](#)

Ver caja de herramientas. [Instrumento No. 17. Seguimiento de Compromisos.](#)

24 Ver caja de herramientas. [Instrumento No. 18. Lista de chequeo para observación de la jornada de diálogo de rendición de cuentas.](#)

Ver caja de herramientas. [Instrumento No. 19. Encuesta de evaluación de las jornadas de rendición de cuentas.](#)

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

La etapa de seguimiento y evaluación valora el proceso de rendición de cuentas para cada una de sus etapas, teniendo en cuenta sus logros y dificultades. Los resultados de dicha evaluación deben ser sistematizados en un documento y divulgado a la ciudadanía.

En esta etapa, la entidad debe recopilar, sistematizar y valorar periódicamente los resultados de la evaluación de la gestión efectuada en los espacios de diálogo e interlocución para realimentar y mejorar los planes y la gestión institucional, así como para canalizar propuestas orientadas a fortalecer los objetivos y prioridades de las políticas públicas. Los resultados de la evaluación son acciones que deben desarrollarse durante la implementación de la rendición de cuentas. Para ello, se deben fijar revisiones periódicas de las propuestas ciudadanas.

Para el desarrollo de esta etapa 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 la información proveniente de las intervenciones ciudadanas en las jornadas de diálogo a través de buzones de sugerencias, encuestas, consultas, peticiones, foros en



línea, redes sociales, actas de jornadas de diálogo e informes de peticiones ciudadanas.

- 2. Establecer mecanismos para el seguimiento a compromisos<sup>25</sup>:** acordar un programa de encuentros y reuniones para hacer seguimiento al plan de mejoramiento de la gestión institucional con los grupos de control social y organizaciones interesadas. 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.
  
- 3. Revisar y ajustar la planeación institucional, metas misionales y planes de mejoramiento:** las entidades 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 las recomendaciones viables efectuadas por la ciudadanía como resultado de la rendición de cuentas de los planes institucionales dentro de los planes institucionales. De igual forma, la alta dirección de la entidad debe valorar las propuestas de mejora 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).<sup>26</sup>

---

25 Ver caja de herramientas. [Actividad No.22. Elaboración Tablero de Control.](#)  
Ver caja de herramientas. [Actividad No. 23. Seguimiento a compromisos.](#)  
Ver caja de herramientas. [Instrumento No. 17 Seguimiento a compromisos.](#)  
Ver caja de herramientas. [Instrumento No. 20. Buenas prácticas sobre informes de evaluación ciudadana a la gestión pública.](#)

26 Ver caja de herramientas. [Actividad No.24. Plan de acciones de mejora](#)



- 4. Canalizar propuestas de mejora de políticas públicas ante control interno y 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.<sup>27</sup>
- 5. 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, a sus organizaciones y a la comunidad en general.

Para ello, se deben divulgar informes con las respuestas a las recomendaciones y las acciones incluidas en el Plan de Mejoramiento en atención a las observaciones o denuncias recibidas, facilitando el seguimiento a las mismas por parte de la ciudadanía en la página web y en otros medios.

La socialización de los resultados de la rendición de cuentas y los compromisos acordados debe ser ante instancias claves como: consejos de Gobierno, consejos de política social, veedurías ciudadanas, etc.

La entidad debe publicar los resultados de los ejercicios de rendición de cuentas a través de un informe que incluya además la información sobre los diversos medios habilitados de participación, antes y durante el ejercicio.<sup>28</sup>

---

27 Ver caja de herramientas. [Actividad No. 25. Informe de seguimiento y el control a la implementación y a los avances de las actividades de rendición de cuentas consignadas en el Plan Anticorrupción y de atención al ciudadano por parte de la oficina de control interno.](#)

28 Ver caja de herramientas. [Actividad No. 26. Retroalimentación de los resultados de rendición de cuentas a los grupos de interés.](#)



**6. Evaluar la contribución de la rendición de cuentas a la gestión pública e identificar lecciones aprendidas<sup>29</sup>:** 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.
- Con el grupo de apoyo, autoevaluar el 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.

---

29 Ver caja de herramientas [Actividad No. 27. Evaluación interna.](#)  
Ver caja de herramientas [Actividad No. 28. Evaluación participativa de la estrategia de rendición de cuentas.](#)  
Ver caja de herramientas [Instrumento No. 11. Formato Consulta, elaboración y evaluación participativa.](#)



## **¿Cómo definen las corporaciones públicas del orden territorial el Plan de Acción de Rendición de Cuentas?**

De acuerdo con el artículo 58 de la Ley 1757 de 2015, las Juntas Administradoras Locales, los concejos y las asambleas deben elaborar anualmente un Plan de Acción de Rendición de Cuentas, cumpliendo con los lineamientos del Manual único de rendición de cuentas.

Para formular el Plan de Acción de Rendición de Cuentas, las Juntas Administradoras Locales, los concejos y las asambleas deben preguntarse ¿cómo se rinde cuentas?, y ¿cómo defino la estrategia de rendición de cuentas?, para ello deben seguir las orientaciones formuladas para identificar, mediante el autodiagnóstico, el nivel de desarrollo del proceso de rendición de cuentas en cada corporación.

El Plan de Acción de Rendición de Cuentas de la respectiva corporación pública del orden territorial deberá ser publicado, con observancia de lo consagrado para las entidades de la Rama Ejecutiva, a más tardar el 31 de enero de cada vigencia.

## **¿Qué marco normativo soporta la rendición de cuentas?**

La Constitución Política de 1991 adoptó la democracia participativa contemplando la oportunidad de controlar el ejercicio del poder por los ciudadanos. Por ello, los gobernantes deben abrirse a la inspección pública y responder por sus actos.

De acuerdo con los principios y derechos constitucionales, el poder puede ser controlado por los ciudadanos, entre otros, a través del derecho a: la participación (artículos 2, 3 y 103), a la información (artículos 20, 23 y 74), a la participación en el control del poder político (artículo 40), así como del derecho a vigilar la gestión pública (artículo 270). (Constitución Política del Estado Colombiano, 1991).



Si bien existe un marco normativo que ha ido desarrollándose en varios sectores sobre la obligación del Estado a rendir cuentas, a continuación se presentan las normas generales que rigen esta responsabilidad de las autoridades públicas:

**Tabla 3.** Normatividad sobre rendición de cuentas

<b>Ley 152 de 1994. Plan de Desarrollo</b>	Art. 30. Informes al Congreso
	Art. 43. Informes del gobernador o alcalde
<b>Ley 489 de 1998. Organización y funcionamiento de la Administración Pública</b>	Art. 3. Principios de la función administrativa
	Art. 26. Estímulos e incentivos a la gestión pública
	Art. 32. Democratización de la administración pública
	Art. 33. Audiencias públicas
	Art. 34. Ejercicio del control social
<b>Ley 594 de 2000. General de Archivos</b>	Art. 35. Ejercicio de veeduría ciudadana
	Art. 11. Conformación archivos públicos
	Art. 19. Soporte documental
	Art. 21. Programas de gestión documental
<b>Ley 734 de 2002. Código Disciplinario Único</b>	Art. 27 Acceso y consulta de documentos
	Art. 34. Deberes de todo servidor público
<b>Ley 850 de 2003. Veedurías Ciudadanas</b>	Art. 1. Definición veeduría ciudadana
	Artículos 4 al 6. Objeto, ámbito de ejercicio y objetivo veeduría ciudadana
	Artículos 7 al 14. Principios rectores veeduría ciudadana
	Artículos 17 y 18. Derechos y Deberes veeduría ciudadana
<b>Ley 962 de 2005. Racionalización de trámites y procedimientos administrativos</b>	Art. 22. Red de veedurías ciudadanas
	Art. 8. Entrega de información
<b>Ley 1437 de 2011. Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo</b>	Art. 3. Principios de actuaciones administrativas
	Art. 5. Derechos de las personas ante las autoridades
	Art. 8. Deber de información al público
<b>Ley 1474 de 2011. Estatuto Anticorrupción</b>	Art. 73. Plan anticorrupción y de atención al ciudadano
	Art. 74. Plan de acción de las entidades
	Art. 78. Democratización de la administración pública



<b>Ley 1551 de 2012. Nuevo Régimen Municipal</b>	Art. 29, literal 3 numeral 1 sobre la función del alcalde de informar a la ciudadanía sobre el desarrollo de su gestión
<b>Ley 1712 de 2014. Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública</b>	Artículos 1 al 17. Disposiciones generales y publicidad y contenido de la información
<b>Ley 1757 de 2015. Dicta disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática.</b>	Artículo 48 -56. Rendición de cuentas Rama Ejecutiva
	Artículo 58-59. Rendición de cuentas juntas administradoras locales, los concejos municipales y las asambleas departamentales
	Artículos 60-66. Control Social
	Artículos. 67-72. Veedurías ciudadanas
<b>Decreto 3851 de 2006. Organiza un sistema de aseguramiento de la calidad, almacenamiento y consulta de la información básica colombiana</b>	Art. 1. Información oficial básica
<b>Decreto 028 de 2008</b>	Art. 17. Presentación de metas de administración municipal y departamental
	Art. 18. Rendición de cuentas de entidades territoriales
	Art. 19. Informe de resultados
	Art. 20. Consulta pública de resultados
<b>Decreto 415 de 2016</b>	Lineamientos para el fortalecimiento institucional en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones
<b>Decreto 126 de 2016</b>	Art. 2.1.4.1 Estrategias de lucha contra la corrupción y de Atención al Ciudadano
<b>Decreto 270 de 2017 participación de los ciudadanos o grupos de interesados en la elaboración de proyectos específicos de regulación</b>	Artículo 2.1.2.1.25. Promoción de la participación ciudadana
<b>Decreto 1499 de 2017</b>	Art. 2.2.22.3.1 Actualiza el modelo integrado de planeación y gestión y el artículo políticas de gestión y desempeño institucional

Fuente: Actualización marco legal. MURC, 2014.

# Referencias

A Handbook for Generating Leadership for Sustainable Peace and Recovery Among Divided Communities et al. (2011). COMMUNITY PEACE RECOVERY & RECONCILIATION: A Handbook for Generating Leadership for Sustainable Peace and Recovery Among Divided Communities. Recuperado de <http://www.acordinternational.org/silo/files/community-peace-recovery-and-reconciliation-handbook.pdf>.

Ackerman, J. M. y Holmes, S. (2008). Más allá del acceso a la información: Transparencia, rendición de cuentas y estado de derecho: Siglo XXI Editores. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=DDt2q46WenIC>.

Alcántara, M. y García M. (2013). ¿Parlamentos abiertos?: Análisis comparado de la probidad y transparencia parlamentaria en América Latina.

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Diagnóstico de inclusión de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario en los planes de desarrollo municipal. Recuperado de <http://www.hchr.org.co/publicaciones/otras/Diagnostico%20de%20inclusion%20DD%20HH.PDF>.

Ballesteros, G. (2015). Rendición de Cuentas y Derechos Humanos. Apuntes para un modelo teórico. Universidad Carlos III de Madrid. España.

Barberena, V. y Restrepo, D. (2016). Diseños institucionales para la gestión territorial de la paz. Serie Rutas para la Paz. Recuperado de <http://www.kas.de/wf/doc/18659-1442-4-30.pdf>.

Berghof Foundation Operations GmbH. (2017). National Dialogue Handbook A Guide for Practitioners. Recuperado de <http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/>

Other\_Resources/NationalDialogue/BF-NationalDialogue-Handbook.pdf.

Binder, A. (2012). ¿CÓMO Y SOBRE QUÉ DEBE RENDIR CUENTAS EL SISTEMA JUDICIAL? Recuperado en <http://www.telam.com.ar/advf/documentos/2013/02/512e871662d27.pdf>.

Bloomfield, D., Barnes, T. y Huyse, L. (2003). Reconciliation After Violent Conflict A Handbook. Recuperado de <http://www.un.org/en/peacebuilding/pbso/pdf/Reconciliation-After-Violent-Conflict-A-Handbook-Full-English-PDF.pdf>.

Bohorquez (E), Coordinador (2015). Parlamento Abierto. Logros y Retos. Transparencia Mexicana. México.

Calderón, P. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. Revista de Paz y conflictos. Universidad de Granada, España. P.60-81.

Canto Chac, M (Compilador) (2012). Participación ciudadana en las políticas públicas. SIGLO XXI EDITORES.

Carrizosa, J. (2007). Guía didáctica para orientar la práctica de los derechos humanos. Defensoría del Pueblo. Bogotá, Colombia.

Centro de Investigaciones y Educación Popular (CINEP), la Corporación Viva la Ciudadanía y la Fundación Foro Nacional por Colombia. (2017). Documento de lineamientos para una ley estatutaria de garantías para la participación de organizaciones y movimientos sociales y para la movilización y la protesta social: Documento.

Democratic Progress Institute. (2015). Accountability and Reconciliation in Peace Processes. Recuperado de <http://www.democraticprogress.org/wp-content/uploads/2016/01/Accountability-and-Reconciliation-DPI-December-2015.pdf>.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017).

Plan Marco de Implementación del Acuerdo de Paz: Medida 2. Departamento Nacional de Planeación. Comisión Interinstitucional de alto nivel para el alistamiento y la efectiva implementación de la agenda de desarrollo 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2016). Avances y estrategia de implementación de los ODS en Colombia.

\_\_\_\_\_ (2017) Lineamientos generales para rendición de cuentas de la rama judicial. Documento de trabajo.

\_\_\_\_\_ (2016). Rutas-Especializadas-Derechos-Humanos-ruta-7: Rutas especializadas para la formulación de los Planes de Desarrollo Territoriales Derechos Humanos".

Fox, J. (2014). Auditoría-Social ¿Qué dice realmente la Evidencia?: Documento de Trabajo 1 de-GPSA: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento /Banco Mundial.

Fundación Konrad Adenauer. (2014). Descentralización en clave de paz. Bogotá.

Fung, Graham y Weil. (2007). Full Disclosure The Perils and Promise of Transparency. Boston University.

Gómez, J., Prada, M. y Unger, B. (2014). Transformación de conflictos mediante el diálogo: Herramientas para practicantes. Recuperado de [http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/\\_import\\_publications/COL\\_Cercapaz\\_Transformacion-de-conflictos-mediante-el-dialogo.pdf](http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/_import_publications/COL_Cercapaz_Transformacion-de-conflictos-mediante-el-dialogo.pdf).

Gurza, A e Isunza, E (2015). Representación y participación en la crítica democrática.

Desacatos, núm. 49, septiembre-diciembre. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. Distrito Federal, México. pp. 10-27.

Herrera, F., Wartenberg, L., Zubiria, J., Acosta, O. L., Corredor, C., Wilches-Chaux, G. y Bernal, A. T. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible, Colombia: Herramientas de aproximación al contexto local*. Bogotá D.C., Colombia: PNUD.

Hernández, A. (2013). *incidencia de la rendición de cuentas en la gobernanza y la gestión del agua: un análisis regional de cuatro casos de estudio en América Latina*. Nueva York.

Jiménez-Gómez, Carlos E. (2017). Capítulo XII: *Hacia el Estado abierto: justicia abierta en América Latina y el Caribe*. En *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe* (231-249). Santiago: CEPAL.

Knaul, G. (2014). *Informe de la Relatora Especial sobre la independencia de los magistrados y abogados*. Naciones Unidas Consejo de Derechos Humanos.

Marvan, C. y Puente K. (2010). *La Rendición de Cuentas y el poder legislativo*. CIDE. México: Ministerio del Interior (Ed.). *Cartilla guía metodológica agendas de paz: guía metodológica*.

Mainwaring y Welna. (2003). *Democratic Accountability in Latin America*. Oxford.

Molina. (2014). *Can Bottom-Up Institutional Reform Improve Service Delivery?* Inter-American Development Bank.

Naciones Unidas. Derechos Humanos. Oficina del Alto Comisionado. *Transforming Our World: Human Rights in the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Recuperado de <http://www.ohchr.org/Documents/Issues/MDGs/Post2015/TransformingOurWorld.pdf>.

\_\_\_\_\_. (2013). *¿QUIÉN DEBE RENDIR CUENTAS?: Los derechos humanos y la agenda para el desarrollo después*

de 2015. Recuperado de [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/WhoWillBeAccountable\\_sp.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/WhoWillBeAccountable_sp.pdf).

\_\_\_\_\_. (2016). Preguntas frecuentes sobre el derecho al desarrollo. Recuperado de [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FactSheet37\\_SP.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FactSheet37_SP.pdf).

Oficina del Alto Comisionado para la Paz. (2015). La construcción de paz desde los territorios. Recuperado de <http://documentos.pas.org.co/Contruccion%20paz%20territorios.pdf>.

Oszlak, O. (2013). "Estado abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública", documento presentado en el XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo, 29 de octubre a 1 de noviembre.

Pizarro, A., y Méndez, F., (2006). Manual de derecho internacional de Derechos Humanos. Recuperado de <http://www.corteidh.or.cr/tablas/22950.pdf>.

PNUD. Objetivos de Desarrollo Sostenible, Colombia: Herramientas de aproximación al contexto local. Recuperado de [http://blogpedagogiadialogante.com/docs/capitulojdz\\_ods\\_colombia.pdf](http://blogpedagogiadialogante.com/docs/capitulojdz_ods_colombia.pdf).

Programa regional para mejorar la transparencia, la integridad y la rendición de cuentas en los poderes judiciales de América Latina (2013). Instrumentos para mejorar la transparencia, la integridad y la rendición de cuentas de los poderes judiciales en América Latina. México.

Senado de la República. (2016). Plan de Acción Congreso Abierto 2016-2017: Por un Congreso Abierto y Transparente. Bogotá.  
Serdar Yilmaz, Yakup Beris, and Rodrigo Serrano-Berthet. (2008). Local Government Discretion and Accountability:

A Diagnostic Framework for Local Governance: Local Government Discretion and. Recuperado de <http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALDEVELOPMENT/Resources/244362-1193949504055/LocalGovernmentDiscretionandAccountability.pdf>.

Schedler, A., Diamond, L. y Plattner, M. (Ed.). (1999). *The SELF-RESTRAINING STATE Power and Accountability in New Democracies*. United Kingdom: Lynne Rienner Publishers.

Scott, M. Building Peace with Accountability: Q&A with Matthew Scott of World Vision. Recuperado de <https://www.icm2016.org/building-peace-with-accountability-q-a-with-matthew-scott-of-world-vision>.

The Danish Institute for Human Rights. (2016). *Los Derechos Humanos en el seguimiento y examen de la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

\_\_\_\_\_ . Guía de los derechos humanos a los ODS. Consultado en <http://sdg.humanrights.dk/es>.

UNICEF. Rendición pública de cuentas para la garantía de los derechos de la primera infancia, la infancia, la adolescencia y la juventud 2012 -2015.

World vision. Citizen Voice and Action field guide. Recuperado de [http://www.wvi.org/sites/default/files/CVA\\_Field\\_Guide\\_0.pdf](http://www.wvi.org/sites/default/files/CVA_Field_Guide_0.pdf).

XVI Cumbre Judicial. (2012). *Recomendaciones en materia de transparencia, rendición de cuentas e integridad de los sistemas de justicia iberoamericanos*.

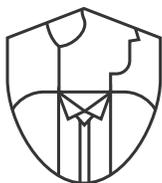


El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

# Manual único de rendición de cuentas

VERSIÓN 2



## Capítulo I

LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA  
RENDICIÓN DE CUENTAS EN LAS ENTIDADES  
DEL ORDEN NACIONAL Y TERRITORIAL DE LA  
RAMA EJECUTIVA

BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA

FEBRERO 2019

Departamento Administrativo de la Función Pública  
Carrera 6 No.º 12-62, Bogotá, D.C., Colombia  
Conmutador: 7395656 Fax: 7395657

Web: [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co)

[eva@funcionpublica.gov.co](mailto:eva@funcionpublica.gov.co)

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770  
Bogotá, D.C., Colombia.

VISÍTANOS O ESCRÍBENOS:

