

GUÍA PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS



Oficina Asesora de Planeación

Contenido

1.	Contexto	1
2.	Rendición de Cuentas	1
3.	Objetivos de la Guía	2
4.	Importancia de la Rendición de Cuentas	2
5.	Características de la Rendición de Cuentas	3
5.1	Diálogo.....	3
5.2	Participación.....	3
5.3	Divulgación	4
5.4	Articulación	5
5.5	Proceso Permanente	5
6.	Ruta de la Rendición de Cuentas	6
6.1	Etapa de Insumos	7
6.1.1	<i>Informe de referencia</i>	7
6.1.2	<i>Mapa de actores y caracterización de los ciudadanos</i>	7
6.1.3	<i>Responsabilidades de los involucrados</i>	9
6.1.4	<i>Necesidades de información</i>	10
6.1.5	<i>Capacidad operativa y disponibilidad de recursos</i>	12
6.2	Diseño y establecimiento de las acciones.....	13
6.2.1	<i>Definición de objetivos, metas y resultados</i>	13
6.2.2	<i>Elección de acciones de información</i>	14
6.2.3	<i>Elección de acciones de diálogo</i>	15
6.2.4	<i>Elección de acciones de incentivos</i>	17
6.2.5	<i>Cronograma del conjunto de acciones seleccionadas</i>	18
6.3	Etapa de ejecución e implementación.....	18
6.4	Etapa de evaluación y monitoreo.....	18
7.	Sensibilización.....	20
8.	Convocatoria	20
9.	Referencias y Bibliografía	20
10.	Anexos.....	21
10.1	Anexo 1. Encuesta para la Evaluación de la Actividad de Rendición de Cuentas	21

GUÍA PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS

1. Contexto

El Decreto 2641 de 2012 que reglamenta los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011, señala la metodología para diseñar y hacer seguimiento a la estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano. Establece que por su importancia se requiere que las entidades elaboren anualmente una estrategia de Rendición de Cuentas y que la misma se incluya el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

De acuerdo con las acciones formuladas en el **Plan Anticorrupción de Atención al Ciudadano** se elaboró esta guía como parte la estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano, en el componente de Rendición de cuentas.

El documento "*Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano*" sirvió de base para la elaboración de esta guía; así mismo, el documento "*Lineamientos para la Rendición de Cuentas a la Ciudadanía por las Administraciones Territoriales*" elaborado por el Departamento Nacional de Planeación DNP y la Escuela Superior de Administración Pública ESAP.

2. Rendición de Cuentas

De conformidad con el artículo 78 del Estatuto Anticorrupción, todas las entidades y organismos de la Administración Pública deben rendir cuentas de manera permanente a la ciudadanía. Los lineamientos y contenidos de metodología serán formulados por la Comisión Interinstitucional para la Implementación de la Política de Rendición de Cuentas creada por el Conpes 3654 de 2010.

El documento señala que la Rendición de Cuentas es una expresión de control social, que comprende acciones de petición de información y de explicaciones, así como la evaluación de la gestión, y que busca la transparencia de la gestión de la administración pública para lograr la adopción de los principios de Buen Gobierno.

Los componentes que identifica la Rendición de Cuentas, son:

- i. **Información:** Está dada en la disponibilidad, exposición y difusión de datos, estadísticas, informes, etc., de las funciones de la entidad y del servidor. Abarca desde la etapa de planeación hasta la de control y evaluación.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Maria Fernanda Reyes Sarmiento Responsable Proceso Evaluación de la Gestión y Rendición de Cuentas 23/02/2015	Eira Rosario Madera Reyes Asesora de Calidad Grupo de Gestión de la Calidad 13/03/2015	Ruthber Escorcía Caballero Rector Universidad del Magdalena 16/03/2015

ii. **Diálogo:** se refiere a: (i) la justificación de las acciones; (ii) presentación de diagnósticos e interpretaciones; y (iii) las manifestaciones de los criterios empleados para las decisiones. Envuelve un diálogo y la posibilidad de que otros actores incidan en las decisiones.

iii. **Incentivos o sanciones:** Son las acciones que refuerzan los comportamientos de los servidores públicos hacia la Rendición de Cuentas; así mismo, los medios correctivos por las acciones de estímulo por el cumplimiento o de castigo por el mal desempeño.

Más allá de ser una práctica periódica la Rendición de Cuentas a la ciudadanía debe ser un ejercicio permanente que se oriente a afianzar la relación de las entidades del Estado con el ciudadano.

3. Objetivos de la Guía

Esta guía se elabora en un ejercicio interno de revisión de las acciones institucionales que se han venido desarrollando como Rendición de Cuentas, y tiene como propósito:

- Articular y armonizar lo que se viene haciendo para informar, vincular e interactuar con el ciudadano en el ejercicio de Rendición de Cuentas.
- Definir los estándares de Rendición de Cuentas para la Institución, temas a tratar, medios para convocar, tipos de escenarios, lineamientos para la identificación de interlocutores, entre otros.
- Mejorar la calidad y cantidad de las acciones de Rendición de Cuentas.
- Incrementar el número de personas y organizaciones que hacen parte de las actividades de Rendición de Cuentas.

Así mismo, la Guía ofrece lineamientos necesarios para orientar la Rendición de Cuentas como un proceso permanente que favorezca la transparencia y eficiencia de la gestión institucional y las buenas relaciones entre la administración y los ciudadanos.

4. Importancia de la Rendición de Cuentas

La rendición pública de cuentas, conjuntamente con otras nociones como transparencia, participación ciudadana o acceso a la información, han transformado la gestión gubernamental, ayudando a superar un modelo de control de la gestión basado en la supervisión interna y una auditoría final hacia su trabajo. Actualmente, representa un símbolo de transparencia, que la transforma en una señal de honestidad y de confianza, salvaguardando la relación entre las autoridades y los ciudadanos y brindando legitimidad a la autoridad.

El ejercicio de la Rendición de Cuentas es importante porque permite:

- Fortalecer el sentido de lo público.
- Recuperar la legitimidad de las autoridades del Estado.
- Facilitar el ejercicio del control social a la gestión pública.
- Contribuir al desarrollo de los principios de transparencia, responsabilidad, eficacia, eficiencia e imparcialidad y participación ciudadana en el manejo de los recursos públicos.
- Constituir un espacio de interlocución directa entre los servidores públicos y la ciudadanía, trascendiendo el esquema de que ésta es solo una receptora pasiva de informes de gestión.
- Servir como insumo para ajustar proyectos y planes de acción de manera que responda a las necesidades y demandas de la comunidad.

5. Características de la Rendición de Cuentas

5.1 Diálogo

Uno de los elementos más importantes de la Rendición de Cuentas son los espacios de diálogo, en los cuales se trata de dar:

- Explicaciones comprensibles
- Procedimientos organizacionales claros y favorables al diálogo
- Explicación de temas relevantes para los fines de la Rendición de Cuentas
- Diálogos de doble vía que retroalimentan la gestión
- Convocatorias amplias y frecuentes

Es así que la Rendición de Cuentas debe ser:

- Una relación en doble vía;
- Una obligación de los representantes de la ciudadanía y un derecho de los ciudadanos;
- Un espacio de diálogo constructivo entre la administración y la ciudadanía;
- Una actitud para explicar los logros y las dificultades o restricciones;
- Una oportunidad para recibir realimentación de la comunidad y de otros actores institucionales (alertas, propuestas, sanciones, reconocimientos);
- Un espacio para explicar, argumentar y hacer un balance de avances, dificultades y retos sobre las competencias y compromisos de la Administración.

5.2 Participación

Se trata de una participación concertada de todos los actores que, de alguna manera, desde sus funciones y responsabilidades, apoyan el proceso y contribuyen a una correcta Rendición de Cuentas, incluyendo a los ciudadanos. Siendo ellos quienes de manera articulada establecen prioridades y asumen compromisos para lograrlas.

La participación debe caracterizarse por:

- Ser legítima al permitir el establecimiento de relaciones entre actores que actúan en representación de comunidades u organizaciones.
- Contar con la información pertinente, porque la producción, sistematización, actualización y divulgación de información inciden de forma directa sobre la calidad de la participación.
- Fundamentarse sobre asociaciones en el territorio y redes formales que interconectan y comprometen todos sus miembros en la construcción de lo público.
- Construir una capacidad de interlocución clave para construir consensos en una sociedad cuyas dinámicas obedecen al conflicto por el encuentro de intereses diversos.
- Asumir la necesidad de querer, saber y poder participar, en un proceso que tiene matices políticos en la medida en que incide sobre las relaciones de poder, los intereses y los recursos, para el mejoramiento de las condiciones de vida y la sostenibilidad.

La participación por parte de los actores en la Rendición de Cuentas debe ser no sólo mayor en número sino en calidad. La calidad de la participación se motiva desde la administración con la calidad y cantidad de la información que se brinda a los actores del desarrollo universitario. Para lograrlo es necesario hacer una amplia convocatoria a las diferentes actividades organizadas con el propósito de comunicar los resultados de la gestión.

Finalmente y para consolidar la participación es importante mostrar que los resultados de ejercicios anteriores se han visto reflejados en la gestión de la Dirección institucional.

5.3 Divulgación

Si bien las estrategias comunicativas de la Dirección hacia la comunidad deben ser permanentes, puede implementarse una campaña informativa específica (estrategia especial y de amplia cobertura) durante el **primer semestre** del año para socializar los resultados globales de la gestión del año anterior.

- a. Diseñar estrategias de comunicación. Debe incluir una campaña publicitaria con cuñas radiales y eslogan sobre el derecho a participar en la Rendición de Cuentas, diseñada con el apoyo de la Dirección de Comunicaciones.
- b. Realizar un inventario de piezas comunicativas (videos, fotografías, entrevistas, presentaciones, carteleras, boletines, videoclips, entre otros) para ser presentados como apoyo el día o durante las actividades de Rendición de Cuentas.

- c. Divulgar por diversos medios de comunicación, toda la información y el derecho a participar en las diferentes actividades.

Esta campaña también asegura una mejor calidad de participación de los actores locales en las actividades de Rendición de Cuentas. De esta manera, la campaña podría establecerse gradualmente como una práctica de buen gobierno, donde la comunidad se vaya acostumbrando a presentar sus iniciativas y compromisos para fortalecer la gestión institucional.

5.4 Articulación

La Rendición de Cuentas es el principio y el final del proceso de planificación puesto que evalúa los resultados y el cumplimiento de la Misión y es a su vez el punto de partida para plantear nuevas acciones de futuro con el propósito de dar alcance a las metas planteadas y lograr a su vez la satisfacción del usuario y de la comunidad, es decir, induce a mantener la pertinencia y a satisfacer las demandas de los grupos de interés.

Igualmente este tema debe integrar toda estrategia de desarrollo institucional por las siguientes razones:

- **Incentivos:** los mecanismos de Rendición de Cuentas posibilitan que se pueda propiciar mayor motivación de personas y organizaciones para aprender, mejorar su desempeño y aprovechar sus capacidades existentes.
- **Legitimidad:** la Rendición de Cuentas confiere mayor legitimidad a la adopción de decisiones, la ejecución y el seguimiento, y puede reforzar las aptitudes de individuos y grupos para actuar en beneficio de los grupos a cuyo servicio están.
- **Empoderamiento:** los mecanismos de Rendición de Cuentas pueden utilizarse para facultar a las personas a fin de que reivindiquen sus derechos “desde abajo hacia arriba” y forjen una fuerte cultura democrática de participación.
- **Política:** cuando en los procesos de adopción de decisiones de una sociedad se establecen circuitos de Rendición de Cuentas para los “frenos y contrapesos” propios de una democracia, es posible generar una dinámica que contribuya a cuestionar los intereses creados y las diferencias de poder.
- **Acción concreta:** los mecanismos de Rendición de Cuentas pueden definirse, comunicarse, aplicarse y medirse de manera tangible.

5.5 Proceso Permanente

En cualquiera de sus formas, y como se ha explicado en los numerales anteriores, se trata de hacer de la Rendición de Cuentas un proceso permanente relacionado con los siguientes puntos:

- Crear una estrategia continua.
- Innovar a través de otros espacios de encuentro con la ciudadanía (mesas de trabajo, foros, ferias, audiencias públicas, etc.).

- Contar con diferentes medios: uso de las herramientas TIC, presenciales, en medios de comunicación local.
- Tener una actitud de transparencia y apertura del sector público.
- Aportar a la consolidación de una cultura de Rendición de Cuentas.

La política nacional propone mantener la línea de coordinación, continuidad y desarrollo de las iniciativas, así como potenciar diferentes tipos de Rendición de Cuentas. Igualmente, se busca un mayor desarrollo normativo e institucionalidad que consolide el nuevo enfoque de Rendición de Cuentas.

La Rendición de Cuentas debe ser oportuna, realizarse durante el curso de las acciones para posibilitar acciones de mejora que se deriven de estos espacios de comunicación con los diferentes actores de la comunidad. Se recomienda hacer actividades de Rendición de Cuentas al inicio, durante y al finalizar las diferentes acciones de gobierno. Igualmente, realizar actividades con grupos de interés específicos adicionales a las mencionadas anteriormente.

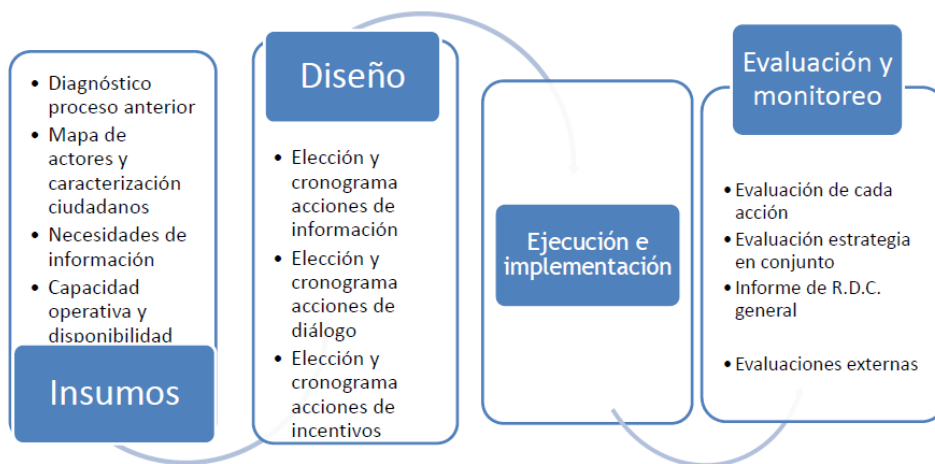
6. Ruta de la Rendición de Cuentas

La metodología establecida indica cuatro etapas fundamentales en la ruta de la Rendición de Cuentas.

Como se muestra en la Figura 1, la ruta del diseño y construcción de la estrategia de Rendición de Cuentas debe surtir un proceso claramente definido para cumplir su propósito, se trata de un conjunto de elementos contenidos en una metodología y que definen el respectivo proceso con el fin de hacerlo monitoreable, evaluable y comparable.

La primera etapa es la identificación general de insumos o recursos disponibles para este fin, para posteriormente hacer la elección y establecimiento de un cronograma de las acciones de cada uno de los elementos que componen el proceso de Rendición Pública de Cuentas (información, diálogo e incentivos). Una vez se ejecuten las acciones elegidas se deben finalizar con una evaluación interna y externa que debe realizarse a todos los procesos.

Figura 1. Etapas de la Rendición de Cuentas



Fuente: DAFP

6.1 Etapa de Insumos

Dentro de la etapa de identificación de insumos se encuentran las acciones de:

- Elaboración de un informe de referencia
- Construcción del mapa de actores y caracterización de los ciudadanos
- Identificación de necesidades de información de los actores
- Identificación de la capacidad operativa y la disponibilidad de recursos

6.1.1 Informe de referencia

Este informe debe ser el punto de partida técnico para el ejercicio de Rendición de Cuentas, se debe elaborar a partir de la revisión de las acciones que en este sentido se hayan realizado el año inmediatamente anterior. El informe estará enfocado en tres componentes: identificación y descripción de los mecanismos utilizados anteriormente, calificación de dichos mecanismos y por último se debe dar cuenta de los actores involucrados en las acciones realizadas (procedencia y formas de participación de los actores).

En el diagnóstico de los procesos anteriores debe identificarse la información, en primera instancia la existencia real, la existencia de evidencias en medio físico y de mecanismos viables de acceso a esa información.

6.1.2 Mapa de actores y caracterización de los ciudadanos

Uno de los aspectos centrales de la realización de actividades de Rendición de Cuentas corresponde a la identificación de los interlocutores, para lo cual se deberá conformar una base de datos con los actores más relevantes beneficiarios de los servicios institucionales para contactarlos e invitarlos a las actividades.

Realizar una caracterización de usuarios trae consigo los siguientes beneficios:

- Aumenta el conocimiento que se tiene de los usuarios y comunidad en general.
- Ofrece elementos que permiten mejorar la comunicación con los usuarios.

- Ayuda a determinar las necesidades de los usuarios y de la comunidad de manera eficiente para que puedan ser satisfechas cuando lo solicitan.
- Permite enfocar los servicios ofrecidos y las comunicaciones hacia aquellos usuarios que más lo requieren.
- Permite implementar acciones que redunden en el fortalecimiento de la percepción de confianza que los usuarios pueden tener de la Institución y del Estado en general.
- Entrega elementos para ajustar servicios existentes y favorece el diseño de nuevos servicios para usuarios relevantes que no están siendo atendidos por los canales de acceso establecidos hasta ahora.
- Permite, de manera general, la planeación e implementación de estrategias orientadas hacia el mejoramiento de la relación usuario – entidad.

En esta acción se busca definir las características que diferencian un actor de otro, según elementos geográficos, demográficos, sociales, económicos y políticos, entre otros.

Una vez se identifiquen y describan los actores, se deben clasificar a partir de su relación con la Institución, diferenciando entre actores primarios, secundarios y actores clave.

- a) Actores primarios: aquellos que se relacionan de manera directa y permanente con la Institución, recibiendo los servicios, beneficios y la información producida por la Universidad.
- b) Actores secundarios: se entiende aquellos que se relacionan de manera indirecta o de modo esporádico o no permanente con la Institución a partir de programas o proyectos específicos.
- c) Actores clave: se entiende aquellos actores que pueden influir significativa y positivamente en las decisiones de la Institución debido a sus conocimientos y su posición de poder.

Una vez establecido el mapa de actores se deben establecer las posibles relaciones entre ellos y la ubicación dentro de las categorías descriptivas de origen de los actores tanto externos: Sector gubernamental, Sector productivo, y Sector social, educativo y civil, como internos: docentes, estudiantes, administrativos y egresados.

Es importante reseñar que las posibles relaciones entre actores se caracterizan por ser estrechas, débiles o informales, de alianza institucional, uni o bidireccional, de tensión o de oposición. La Universidad debe estar en capacidad de identificar y señalar dichas relaciones.

Además de identificar los actores, es preciso prepararlos a través de talleres, charlas, instructivos o documentos sobre los alcances de las actividades de Rendición de Cuentas, para informarles acerca de cómo funciona, cuáles son los límites y las herramientas que pueden utilizar como parte del ejercicio de Rendición de Cuentas.

Los ciudadanos pueden estar clasificados en los siguientes grupos:

- La comunidad universitaria: estudiantes, docentes, administrativos y egresados;
- Las autoridades políticas, gubernamentales, civiles, militares y eclesiásticas;
- Cooperantes nacionales e internacionales;
- Las organizaciones de la sociedad civil (consejos regionales, veedurías, JAC);
- Instituciones educativas;
- Hospitales;
- Gremios productivo y comercial;
- Asociaciones de profesionales;
- Organismos de control;
- Medios de comunicación;
- Grupos de opinión;
- Asociaciones o comités de usuarios;
- La comunidad en general.

Para esta selección se deberá tener en cuenta que cada organización representa unos intereses de grupo, por tal motivo deben analizarse las distintas organizaciones que interactúan con la Universidad y evaluar su capacidad de representación de tal forma que se integren al proceso aquellas que registren la diversidad de intereses frente a la Institución.

Se debe identificar y organizar la base de datos de las personas jurídicas y personas naturales participantes.

6.1.3 Responsabilidades de los involucrados

Como actores del proceso es responsabilidad de todos los involucrados ejercer sus derechos y obligaciones en el ejercicio de la Rendición de Cuentas. La cogestión en instancias de gobierno requiere que todos los actores con competencia en la toma de decisiones tengan un entendimiento común de:

- Qué es lo que se quiere lograr;
- Dónde se encuentra la Institución con respecto al logro esperado; y
- Qué se debe hacer para lograr un objetivo común (construir, mejorar, implementar, etc.)

Así mismo, los servidores públicos están obligados a:

- Brindar espontáneamente información. O sea, a rendir cuentas sin necesidad de que la ciudadanía lo exija.
- Responder con buena disposición, y en un plazo prudencial, a las solicitudes de información que presente la población.
- Favorecer la participación ciudadana y el control social en los asuntos públicos.

- Aplicar la transparencia y la honestidad en los pequeños detalles, por ejemplo el manejo de los recursos institucionales, y no sólo en los proyectos grandes, por ser los más sujetos a procesos de control y auditoría social.

6.1.4 Necesidades de información

Después de establecidas la identificación, categorización y descripción de los actores, es necesario realizar primero un inventario y una compilación de la cantidad y el tipo de información que produce la Institución, segundo la Dirección debe valorar la calidad de la información a partir de los factores como pertinencia, funcionalidad, disponibilidad, confiabilidad, utilidad, relevancia, credibilidad, accesibilidad, oportunidad, coherencia, aplicabilidad, no redundancia, interpretabilidad y comparabilidad.

La claridad implica tener en cuenta los parámetros culturales de los actores involucrados en el uso del lenguaje y de los patrones de presentación de los mensajes.

La veracidad que se refiere a un principio ético, requiere superar los datos basados en imaginarios o percepciones, mediante trabajos interdisciplinarios precisos.

La oportunidad se relaciona estrechamente con el grado de ajuste a la realidad y demanda la inclusión de las dificultades y las incertidumbres.

Posteriormente se debe establecer la información faltante para poder cumplir con las posibles expectativas de los actores identificados, esta información faltante se debe clasificar según la causa por la cual no se tiene, si es por factores internos o externos. A continuación se deben establecer mecanismos tradicionales físicos o virtuales para consultar a los actores identificados sobre la información que quiere conocer y sobre la cual quiere dialogar en los diferentes espacios y acciones de Rendición de Cuentas. Ejemplos de estas formas de consulta son las encuestas, los buzones, los libros de sugerencias, las redes sociales, los correos y los grupos focales.

Se identifican contenidos institucionales obligatorios, principalmente y por otra parte, información de interés para la ciudadanía.

Información Institucional obligatoria

Corresponde a la información que se debe proporcionar con base en las responsabilidades asignadas en diversas normas y en los compromisos adquiridos en el Plan De Desarrollo, así como en lo establecido en el Plan De Acción para el periodo. Se pueden destacar los siguientes puntos mínimos:

- a. La Rendición de Cuentas financiera, frente al presupuesto y ejecución de la vigencia. Igualmente de los informes financieros e información de difusión general.

- b. La Rendición de Cuentas de Gestión, en la cual se explica el objeto social y frente a este qué se ha hecho, a fin de demostrar que se está actuando en concordancia y con la debida focalización para resolver en forma estructural problemas de la población dentro del área que a la Universidad le corresponde. Igualmente, la presentación de las metas e indicadores de resultados y la evaluación de la medición a fin de que en la próxima Rendición de Cuentas se pueda exigir el asumir responsabilidades políticas directas frente a los resultados obtenidos. Las metas e indicadores deberán estar definidos en términos de cantidad, calidad y oportunidad.
- c. El Plan de Acción y el presupuesto para la siguiente vigencia. Se debe explicar por qué se priorizaron unos proyectos y no otros, el diagnóstico sobre el cual se basó la definición del Plan y las decisiones que se tomaron.
- d. Cumplimiento de las competencias institucionales.
- e. Cumplimiento de los compromisos establecidos en el Plan de Desarrollo, organizados por temas y objetivos estratégicos definidos en el mismo.
- f. Acciones de mejoramiento institucional y de desempeño de la gestión.
- g. Todo enmarcado en los objetivos del Plan de Desarrollo y orientados por la Misión y la Visión.

En relación con este aspecto se debe:

- Definir un esquema para recopilar la información que deben suministrar las dependencias responsables.
- Consolidar la información definiendo una fecha de corte y un periodo de vigencia sobre el cual se rendirá cuentas.
- Realizar inventario de quejas y reclamos del sistema PQR de la Universidad o recibidas directamente en las dependencias.
- Publicar el informe con mínimo 15 días de anticipación a la realización de la actividad en el link de la página web institucional destinado para la publicidad del ejercicio en mención.
- Realizar amplia difusión del informe a los actores identificados de tal forma que los participantes lleguen a la actividad con suficiente conocimiento de causa.

Información de interés a la ciudadanía

También se debe rendir cuentas sobre los temas que interesan a la ciudadanía, investigando sobre sus preocupaciones, descontentos y necesidades; para esto es necesario obtener la información a través de las siguientes acciones:

- a. Clasificar las quejas y reclamos recibidos
 - Quejas y peticiones frecuentes por áreas o servicios institucionales;
 - Peticiones de interés general;
 - Servicios frente a los cuales hay mayor demanda o queja;
 - Cantidad de usuarios y ciudadanos inconformes por servicio o proceso de la entidad;

- Propuestas de mejoramiento por servicio o proceso.
- b. Preguntar a los usuarios, grupos de interés y ciudadanía los temas que son de su interés
 - Derechos y servicios priorizados por grupos de interés;
 - Problemas del servicio institucional identificados por grupos de beneficiarios;
 - Principales programas o servicios solicitados.

Los temas sobre los cuales las administraciones pueden propiciar procesos de Rendición de Cuentas son en general:

- **Temas** específicos del grupo de interés,
- **Poblaciones**, grupos focalizados (p. ej. estudiantes, docentes, tutores, grupos étnicos, jóvenes, adultos mayores, mujeres cabezas de familia, población en situación de desplazamiento o vulnerabilidad, etc.),
- **Niveles**, en tales procesos se puede hacer uso de otros espacios, diferentes pero complementarios de las audiencias públicas: reuniones zonales, foros de discusión, mesas de trabajo temáticas, ferias de la gestión, entre otros.

En general los campos temáticos en los que se enmarcan los ejercicios de información para los ciudadanos pueden ser:

1. Caracterización de la Universidad
2. Acción de la Institución
3. Información financiera
4. Relación con políticas públicas
5. Información sobre el personal vinculado
6. Proyectos y logros institucionales

6.1.5 Capacidad operativa y disponibilidad de recursos

De la misma manera que se surte la etapa de la información, se debe realizar un recuento de los diversos recursos físicos, financieros y humanos con los que se cuenta, para ejecutar la estrategia de Rendición de Cuentas.

Así mismo se deben crear y desarrollar estrategias para ampliar los recursos y de esta manera se puedan adoptar nuevas acciones en esta materia de Rendición de Cuentas. Se deben incluir en el plan de acción anual proyectos que permitan mejorar la capacidad operativa para los ejercicios de Rendición de Cuentas y garantizar recursos de funcionamiento que apoyen la realización de los mismos.

Esta etapa corresponde a la organización interna y la preparación requerida para la realización de las diferentes actividades. Para esto se conformará un grupo de apoyo, encargado de preparar la información de forma sencilla, clara y concisa para el mejor entendimiento de toda la comunidad. Este grupo debe estar conformado por un

representante de cada área que participe por parte de la Universidad de tal forma que respalde la consolidación de la información.

La planeación de las actividades debe hacerse con suficiente tiempo de antelación, preferiblemente en el momento de la formulación del Plan de Acción de tal forma que las metas y responsables queden dentro del Plan.

Es importante contar en la preparación y desarrollo de estas actividades con el apoyo de la Oficina Asesora de Planeación, la Dirección de Comunicaciones y la Oficina de Control Interno. También es necesario contar con el apoyo del Grupo de Servicios Tecnológicos y el equipo a cargo del Sistema de Gestión Integral de la Calidad.

De acuerdo con lo anterior, para la realización del ejercicio de Rendición de Cuentas se deben definir actividades, recursos y responsables para desarrollar la Rendición de Cuentas y sensibilizar a los servidores públicos de la Institución con respecto a la realización del proceso.

Igualmente, determinar las fechas o fecha para la actividad de Rendición de Cuentas con el propósito de organizar la logística:

- a. Identificar el lugar.
- b. Fecha. Se debe consultar a las principales organizaciones vinculadas a la actividad y a los grupos de interés sobre los días y horarios que más se les facilitan para participar.
- c. Duración.
- d. Número de invitados y personas esperadas.
- e. Suministros: teléfono, fax, computador, punto de red, internet, pantalla, televisión, cámara de video, grabadora, papelería.
- f. Ubicación de una urna para las intervenciones.
- g. Registro de asistencia.
- h. Medios para la convocatoria y costos.
- i. Recurso humano (profesional y técnico).

6.2 Diseño y establecimiento de las acciones

La segunda etapa corresponde a la construcción del diseño de las acciones como parte de la estrategia de Rendición de Cuentas, dentro de las que se encuentran:

6.2.1 Definición de objetivos, metas y resultados

Los objetivos son los logros que se quieren plantear para la vigencia con la ejecución de la estrategia de Rendición de Cuentas; además del establecimiento de fines y objetivos se debe estipular una jerarquía entre ellos que facilitará la determinación de los niveles de intervención y la justificación de las acciones.

Una vez establecidos los objetivos y realizada su jerarquización, se debe definir cuáles son las acciones concretas, cuantificables y los resultados que se esperan de las

mismas, esta declaración explícita se da por medio del planteamiento de actividades o acciones en información, diálogo e incentivos en el plazo de la vigencia.

6.2.2 Elección de acciones de información

Las acciones de información se tratan de la generación de datos e información sobre la gestión, el resultado de ella y el cumplimiento de sus metas misionales y asociadas con el Plan de Desarrollo.

Es necesario elegir dentro de los medios y herramientas de esta Guía o los instrumentos que se definan los más convenientes para la estrategia de Rendición de Cuentas y que permitan cumplir con el objetivo y con la garantía del derecho fundamental de acceso a la información pública. (Presenciales, escritos, audiovisuales y virtuales)

Los medios, canales, instrumentos o herramientas que materializan las acciones de información deben resultar de la integración entre formas tradicionales y masivas con las formas actuales a partir del uso de tecnologías de la información y las telecomunicaciones, a fin que la cobertura informativa tenga un amplio radio de acción.

Los pasos a seguir en este punto son:

- Preparación e identificación de la información
- Elaboración documento o texto escrito con los lineamientos en lenguaje claro
- Difusión o publicación del documento o texto

A continuación se contemplan diferentes acciones de información a utilizar en la estrategia:

- a) **Informes de gestión y de ejecución presupuestal:** es el documento que contiene el grado de avance de las metas, objetivos y actividades plasmadas en el Plan de Desarrollo y planes de acción anuales, además del grado de ejecución presupuestal logrado hasta el momento de elaboración del documento.
- b) **Páginas web:** sitio virtual que contiene información en texto, imágenes, audio o video sobre la gestión, en este espacio, se publican los informes de gestión y de ejecución presupuestal, así mismo se puede informar sobre las múltiples decisiones y acciones que los servidores públicos han tomado o van a tomar. Para cumplir su objetivo debe estar actualizándose periódicamente.
- c) **Publicaciones:** son documentos informativos que permiten comunicar noticias, resultados de trabajos e investigaciones específicas, o la cotidianidad de la Institución. Estas publicaciones pueden ser de carácter físico o virtual. No

existe, por la pluralidad de las mismas, una periodicidad estricta para ellas, sin embargo se realizarán dentro del concepto de oportunidad.

- d) **Publicidad:** son todas aquellas piezas comunicativas que se elaboran para dar a conocer la Universidad en la comunidad y fomentar el uso de los bienes y servicios que se prestan. Anuncios en medios de comunicación masivos, en exteriores, en puntos de atención o en la web hacen parte de este espacio. Ejemplos: vallas, volantes, afiches, comerciales radiales o televisivos, perifoneo.
- e) **Comunicados de prensa:** es una nota o declaración a través de los medios de prensa y comunicación existente, que se divulga desde la Dirección de la Universidad para conocimiento público, aplica bajo la oportunidad de la necesidad de la publicación.
- f) **Redes sociales:** son sitios web que ofrecen diversas posibilidades para mantener contacto con los usuarios de la red. Entre las redes están Facebook y Twitter, las cuales demandan actividad diaria en cada uno de estos espacios.
- g) **Espacios en medios de comunicación masiva:** herramientas que permiten mantener una socialización permanente, en la actualidad son los delegados y emisores más importantes de la opinión pública. Entre los medios de comunicación masiva más destacados están: internet, radio, televisión (comunitaria, local, regional o nacional), revistas y periódicos.
- h) **Carteleras o avisos informativos:** son herramientas tradicionales que se ubican en las áreas comunes o en las áreas de atención a los ciudadanos donde de manera sistemática se presentan datos e información acerca de la Institución. Estos instrumentos se pueden complementar con la combinación de elementos multimedia a partir de la instalación de televisores o pantallas en estos espacios cerrados que además ayudan a promover la imagen institucional en los usuarios y ciudadanos visitantes.

6.2.3 Elección de acciones de diálogo

El elemento diálogo se refiere a aquellas prácticas en que la Dirección después de entregar información, da explicaciones y justificaciones con fundamentos técnicos y legales a las inquietudes de los ciudadanos frente a sus acciones y decisiones en espacios presenciales o virtuales.

Con el fin de lograr el diálogo sobre la gestión y sus resultados en el proceso de Rendición de Cuentas se promoverá la participación de organizaciones y actores representativos de diferentes sectores de la sociedad, poblaciones y de la ciudadanía en general.

Las entidades públicas están obligadas a invitar a las veedurías ciudadanas a participar en el proceso de Rendición de Cuentas en cumplimiento de los artículos 15, 16 y 17 de la Ley 850 de 2003, de los artículos 34 y 35 de la Ley 489 de 1998, del artículo 66 de la Ley 80 de 1993, y del artículo 91 de la Ley 136 de 1994.

Para todas las acciones o eventos del elemento diálogo del proceso de Rendición de Cuentas se debe realizar una convocatoria en un plazo no inferior a 10 días calendario a la realización del evento o audiencia pública; definiendo los medios de comunicación de acuerdo con la caracterización de los actores y ciudadanos identificados. La metodología de diálogo debe concentrarse en la limitación del tiempo de los participantes en los encuentros y en las respuestas por parte de los servidores públicos participantes, así como en la jerarquización de los temas de interés identificados en la etapa de insumos del numeral anterior.

Es necesario establecer varios espacios de encuentro – reuniones presenciales- con metodologías de diálogo con la ciudadanía para el proceso de Rendición de Cuentas, tales como:

- **Foro:** es una reunión pública en la cual los actores involucrados deliberan e intercambian ideas y opiniones, para evaluar el cumplimiento de las políticas, planes, programas o proyectos de la administración.
- **Feria de la gestión, feria de la transparencia o expo gestión:** es un acto público que se puede realizar en uno o varios días, a este acto asisten ciudadanos y entidades libremente, y aquí se exponen los componentes de la gestión pública institucional.
- **Audiencia pública participativa:** es un evento público entre ciudadanos, organizaciones y servidores públicos, en donde se evalúa la gestión gubernamental en cumplimiento de las responsabilidades misionales.
- **Grupos focales:** es la agrupación de personas con diferente formación académica y profesional, pero comparten algún tema en común y para lo cual se realizarán las reuniones a través de talleres de discusión e intercambio de opiniones en torno a un mismo objetivo.
- **Reuniones zonales:** es el encuentro de actores o ciudadanos que tienen un interés particular a partir de un territorio específico. Estas reuniones se deben realizar en el mismo sitio de las actividades o desarrollo de los proyectos, en ellas se establecerá diálogo concerniente al interés específico.
- **Mesas de trabajo temáticas:** a diferencia del foro, donde hay deliberación a partir de una temática, este espacio de las mesas se relaciona con la posibilidad de establecer una metodología de taller colaborativo donde al final de la jornada se obtiene un producto que deberá ser tenido en cuenta por la Universidad en su gestión.
- **Asambleas:** son unos espacios conformados por representantes de grupos de interés específicos, que promueven la gestión, el trabajo y el desarrollo del grupo, tienen en cuenta el bienestar de todo el grupo afectado por la gestión y los resultados de la misma que les afecta directamente.
- **Consejos o espacios formales de participación:** son todos aquellos espacios de participación creados formalmente en la Institución y que permiten la posibilidad de participación y establecimiento de diálogo directo entre la

Administración y la comunidad, estos espacios, por lo general son de carácter temático y se establecen a lo largo del tiempo.

- **Entrevistas con los actores:** Este espacio da la posibilidad de establecer una relación directa con un grupo reducido de ciudadanos interesados en conocer unos temas específicos, se debe implementar una vez se requiera la atención temática por las partes involucradas e interesadas, para poder instaurar el diálogo sobre un tema en particular.
- **Reuniones por estamento:** encuentros con estudiantes, profesores, administrativos y egresados, para propiciar diálogos sobre temas y problemas, además de socializar las inquietudes de tal forma que permita un mayor conocimiento del entorno y se constituya una vía para la solución compartida de los problemas de la Universidad.

6.2.4 Elección de acciones de incentivos

Se trata de adelantar acciones que contribuyen a la interiorización de la cultura de Rendición de Cuentas en los servidores públicos y ciudadanos. Por lo tanto, las acciones de incentivos se tienen previstas para ser ejercicios de control, premios o sanciones, de diversa índole, frente a los comportamientos que un actor espera de otro, según los resultados de la gestión de Rendición de Cuentas. En otras palabras, los incentivos son las acciones que refuerzan las conductas de los servidores públicos y de las organizaciones relacionadas con el proceso de Rendición de Cuentas.

Es necesario establecer varios mecanismos coordinados y complementarios entre sí, tales como:

- **Capacitación a servidores públicos y a ciudadanos en Rendición de Cuentas:** es el espacio académico y de educación continua y permanente por medio del cual la administración refuerza su capacidad de gestión y conduce a la formación de un personal idóneo en la discusión de los temas naturales a su Misión.
- **Encuestas y difusión de resultados:** tienen el fin de conocer la percepción de las personas respecto a diferentes temáticas. Esta herramienta resulta de gran utilidad teniendo en cuenta la facilidad de realizar seguimiento según la periodicidad con la cual se recopila la información.
- **Inspectores y difusión de informes:** es la figura de servidores públicos disimulados como ciudadanos comunes que inspeccionan de manera aleatoria las acciones de información y diálogo de los procesos de Rendición de Cuentas. Es la manera de probar internamente si los funcionarios están realizando la tarea correctamente.
- **Concursos de conocimiento de la entidad:** es posible generar toda una ola de interés a partir de la realización de ejercicios como concursos de conocimiento de la misma, se debe establecer un cuestionario, que fomente la navegación y la investigación institucional por parte de los ciudadanos y de los servidores públicos de la entidad en sus múltiples espacios de información y

diálogo. Así mismo, se debe establecer algún tipo de reconocimiento a los ciudadanos y/o servidores públicos que logren contestar acertadamente el cuestionario.

6.2.5 Cronograma del conjunto de acciones seleccionadas

Una vez seleccionadas y tomada la decisión sobre cuáles son las acciones que se van a realizar en cada uno de los tres elementos del proceso de Rendición de Cuentas, es necesario que éstas sean visibles en un cronograma que ayude a realizar el seguimiento y control del conjunto de acciones elegidas.

Para la realización de cada actividad es necesario considerar un reglamento que debe definir los siguientes aspectos:

- a. Duración de las intervenciones.
- b. Número de intervenciones: es conveniente recoger varias inquietudes para luego realimentarlas.
- c. Deben especificarse unas reglas de juego o acuerdos sobre el desarrollo de la sesión, que incluyan si se quieren o no aplausos, por ejemplo.
- d. Designar y asignar funciones al moderador.

Antes de cada evento debe garantizarse la circulación continua de información, explicaciones y la evaluación ciudadana.

6.3 Etapa de ejecución e implementación

La tercera etapa es la ejecución e implementación de la estrategia de Rendición de Cuentas, es la puesta en marcha de las decisiones y acciones elegidas para el cumplimiento de los objetivos, y metas trazadas en el programa de acciones seleccionadas, con la última actividad del paso anterior se debe ejecutar según los tiempos de cada una de las acciones con sus requisitos de ejecución.

6.4 Etapa de evaluación y monitoreo

La cuarta y última etapa de la metodología propuesta es la evaluación y monitoreo de la estrategia de Rendición de Cuentas ejecutada por la Dirección de la Universidad.

El primer eslabón de esta última etapa lo constituye la evaluación de cada una de las acciones a partir de la construcción de manera individual de un informe por cada acción y posteriormente una calificación cualitativa y cuantitativa de la acción. Los resultados de todas las acciones de información, diálogo e incentivos deben ser, publicados y divulgados para conocimiento de la ciudadanía y posteriormente quedarán dispuestos para el seguimiento.

Para todas las actividades es necesario realizar una evaluación teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Gestión administrativa de la actividad de Rendición de Cuentas;

- Realización de la actividad misma;
- Generación de espacios de interlocución con la ciudadanía;
- Estrategia de comunicación;
- Establecimiento de contenidos para la actividad de Rendición de Cuentas;
- Calidad de la información.

Se debe aplicar una encuesta a los participantes evaluando todos los aspectos relacionados. (Anexo 1)

Anualmente es necesario hacer un informe institucional de *Evaluación de las Actividades de Rendición de Cuentas*. Para hacerlo se deben consolidar los resultados de aplicación de la encuesta de evaluación de cada actividad.

La encuesta se debe hacer en relación con los siguientes aspectos:

- Información, cómo se enteraron de la actividad
- Tiempo, duración de la actividad, duración de la presentación del informe
- El contenido de la información, amplió conocimiento
- Los temas, la forma de abordarlos
- Cómo considera la participación en la gestión universitaria
- Cómo fue la organización y desarrollo de la actividad
- Utilidad de la actividad
- Observaciones al proceso
- Conocimiento del PDU
- Conocimiento de la página web

Es necesario utilizar la encuesta única con el propósito de consolidar los resultados totales y poder identificar el impacto de las acciones de Rendición de Cuentas.

Se pueden evaluar otros aspectos como la cobertura con respecto a la población objetivo.

Así, los procesos de Rendición de Cuentas ante la ciudadanía deben generar resultados visibles, tanto para la Dirección como para los ciudadanos, para ello, la evaluación efectuada en los espacios de diálogo y durante todo el proceso se constituyen en un insumo de realimentación y mejora.

Con las evaluaciones individuales de cada acción ejecutada, se debe elaborar finalmente un documento de la evaluación general de la estrategia del proceso de Rendición de Cuentas, esta evaluación debe ser divulgada a los actores identificados y a la ciudadanía en general y se constituirá en la última acción de la estrategia para cada vigencia, al igual se publicará al inicio del año siguiente.

7. Sensibilización

Los servidores de la Universidad deben recibir información y capacitación sobre el proceso de Rendición de Cuentas: cómo funciona, cuáles son los límites, alcances, las herramientas y los mecanismos para facilitar su implementación.

Con el liderazgo de la Dirección de Talento Humano, se debe formular un proyecto de aprendizaje sobre Rendición de Cuentas y control social para involucrar a todos los empleados de la Institución, pues en la construcción de la Rendición de Cuentas debe trabajar TODA la Universidad.

Los directivos deben estar dispuestos a responder preguntas y a exponer argumentos en el desarrollo del proceso de la Rendición de Cuentas.

8. Convocatoria

Se realizará como mínimo 15 días antes de la actividad por todos los medios masivos de comunicación, de acuerdo con la disponibilidad presupuestal para este tipo de actividad; pueden mencionarse entre otros medios los boletines de prensa, entrevistas televisivas o radiales, y espacios institucionales en medios de comunicación, la internet, la página web institucional, la emisora institucional, televisión, carteleras institucionales, volantes, entre los principales.

Las organizaciones y actores que fueron identificados como usuarios de servicios de la Universidad, recibirán una invitación personalizada con una copia, en físico o en medio magnético, del informe de Rendición de Cuentas. Se propone como mínimo 5 organizaciones invitadas directamente por la Institución.

La comunidad universitaria y ciudadanía en general será invitada a través de los medios masivos de comunicación, mediante convocatoria donde se especificará que la información de la Rendición de Cuentas está disponible en el link de la página web institucional.

9. Referencias y Bibliografía

- Decreto 2641 de 2012 que reglamenta los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción).
- Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Secretaría de Transparencia, Presidencia de la República.
- Lineamientos para la Rendición de Cuentas a la Ciudadanía por las Administraciones Territoriales elaborado por el Departamento Nacional de Planeación DNP y la Escuela Superior de Administración Pública ESAP. Bogotá 2011.
- Transparencia por Colombia (<http://www.transparenciacolombia.org.co/>)

10. Anexos

10.1 Anexo 1. Encuesta para la Evaluación de la Actividad de Rendición de Cuentas

Encuesta para la Evaluación de la Actividad de Rendición de Cuentas

Tema de la Rendición de Cuentas: _____

Día _____ Mes _____ Año _____

NOMBRE _____

C.C. _____ de _____

Actuación: PERSONAL _____ ORGANIZACIÓN _____

EMPRESA/ORGANIZACIÓN _____

Marque con una X la opción que mejor califique cada uno de los puntos a continuación:

1. Evalúe la organización de la actividad de RC:

- a. Bien organizada _____
- b. Regularmente organizada _____
- c. Mal organizada _____

2. La explicación inicial sobre el procedimiento de las intervenciones:

- a. Clara _____
- b. Confusa _____

3. La oportunidad de los asistentes inscritos para opinar durante la actividad:

- a. Igual _____
- b. Desigual _____

4. El tema de la Rendición de Cuentas fue discutido de manera:

- a. Profunda _____
- b. Moderadamente profunda _____
- c. Superficial _____

5. ¿Cómo se enteró de la realización de la actividad de RC?

- a. Por aviso público _____
- d. Boletín _____
- b. Prensa u otros medios de comunicación _____
- e. Página web _____
- c. A través de la comunidad _____
- f. Invitación directa _____
- g. Otro medio _____ cuál? _____

6. La utilidad de la actividad de RC como espacio para la participación de la ciudadanía en la vigilancia de la gestión pública:

- a. Muy grande _____
- b. Grande _____
- c. Poca _____
- d. Muy poca _____

7. Después de haber tomado parte en esta actividad, considera que su participación en el control de la gestión pública es:

- a. Muy importante _____
- b. Importante _____
- c. Sin importancia _____

8. ¿Considera necesario continuar con la realización de este tipo de actividades para el control de la gestión pública?

- a. Si _____
- b. No _____

9. Observaciones o sugerencias al proceso
