

Guía

Participación de la Ciudadanía en Procesos de Rendición de Cuentas de la Administración Pública



Libertad y Orden

Departamento Administrativo
de la Función Pública
República de Colombia

Departamento Administrativo de la Función Pública

Fernando Grillo Rubiano
Director

Carla Liliana Henao Carmona
Subdirectora

Carlos Humberto Moreno Bermúdez
Director de Empleo Público

Alberto Medina Aguilar
Director de Control Interno y Racionalización de Trámites

Elber Eliécer Rojas Méndez
Director de Desarrollo Organizacional

Claudia Patricia Hernández León
Jefe Oficina Asesora Jurídica

Alejandro Enrique Lobo Sagre
Jefe Oficina Asesora de Planeación

Juan Manuel Cortés Gaona
Jefe Oficina de Control Interno

Julio César Baracaldo
Jefe Oficina de Sistemas

Bogotá D.C. junio 15 de 2006

Diseño y diagramación:
Gabriela Osorio Valderrama
Área de Comunicaciones
2006

Guía para la Participación de la Ciudadanía en Procesos de Rendición de Cuentas de la Administración Pública

Carlos Humberto Moreno Bermúdez
Director de Empleo Público

Investigación y Textos:
Caridad Jiménez Giraldo
Elsa Yanuba Quiñones Serrano
Angélica Vigoya Valencia

Apoyo Investigativo:
Santiago Quiñónez Cárdenas
Pasante Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales
Pontificia Universidad Javeriana

Bogotá D.C. junio 15 de 2006

CONTENIDO

Presentación	7
1. ¿Por qué participar en procesos de rendición de cuentas de la administración pública a la ciudadanía?	9
2. ¿Qué es la Rendición de Cuentas de la Administración Pública a la Ciudadanía?	14
3. Pasos para que la ciudadanía participe activamente en procesos de rendición de cuentas	21
¿Quiénes pueden participar en los procesos de rendición de cuentas?	21
¿Dónde Participar?	22
¿Para qué Participar?	23
¿Cómo participar en una rendición de cuentas a la ciudadanía?	23
Anexo No.1: Ejemplo de Indicadores	31
Anexo No.2: Participantes en la Jornada de trabajo realizada el 15 de mayo de 2006, con líderes sociales	35
Bibliografía	37

PRESENTACIÓN

En desarrollo de la ley 489 de 1998 el Departamento Administrativo de la Función Pública impulsa desde el año 2002 la estrategia de rendición de cuentas de la administración pública a la ciudadanía, con el fin de promover que la administración responda ante el ciudadano como soberano por deberes y obligaciones asignados por la Constitución y las leyes.

Este Departamento Administrativo mediante el proyecto provee a los organismos públicos de las orientaciones y de las metodologías que faciliten procesos de rendición de cuentas a la ciudadanía. No obstante, los ciudadanos y grupos de interés que intervienen en las audiencias realizadas por las entidades no cuentan con instructivos que orienten su participación cualificada; por lo general los ciudadanos hacen presencia con preocupaciones individuales sin los argumentos que permitan una evaluación propositiva o correctiva de la gestión Estatal.

Para responder a esta necesidad se diseñó la presente guía, con el fin de facilitar a la ciudadanía, su participación en procesos de rendición de cuentas, de manera tal que los intereses generales se reflejen equitativa y oportunamente en los servicios públicos que se ofrecen a la sociedad.

Agradecemos especialmente al grupo de líderes sociales de Bogotá D.C. que aportaron su valiosa experiencia en el taller de consulta realizado el día 15 de mayo del presente año, así como a las organizaciones sociales y a los ciudadanos de las regiones que colaboraron con el diligenciamiento de la encuesta aplicada para conocer las dificultades, expectativas y propuestas para mejorar los procesos de Rendición de Cuentas.

1. ¿POR QUÉ PARTICIPAR EN PROCESOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA A LA CIUDADANÍA?

Quando se daña una calle, cuando no hay cupos en los colegios o faltan profesores o sillas, o cuando no hay medicinas en el hospital, el problema es de todos.

Quando hay un problema que se relaciona con nuestra vida y nos afecta a todos, se habla de lo público, porque es de interés o de uso común y también es visible a todos.

Las entidades del Estado, o también llamadas de la administración pública, tienen unas responsabilidades frente a lo público; la garantía de derechos a través del acceso a servicios o bienes. Por ejemplo, los colegios que como entidades públicas tienen que garantizar la educación de los niños, o los hospitales, atender las enfermedades o accidentes de la población.

Pero los problemas de todos, los asuntos que son de interés público no sólo son responsabilidad de la Administración Pública, también los ciudadanos en forma autónoma pueden debatir sobre problemas y necesidades comunes y lograr que el Estado intervenga y los asuma.

Frente a los asuntos públicos, todos debemos participar, intervenir en la toma de decisiones, actuar asumiendo como ciudadanos derechos y deberes frente a las necesidades y proyectos de la comunidad.

Los asuntos públicos son responsabilidad de todos

Ser ciudadano quiere decir, que además de tener unos derechos (derecho a elegir y a ser elegido, derecho a la vida, derecho a la salud, etc) y de estar en condiciones para ejercerlos, se tienen unas responsabilidades frente a la sociedad y/o los asuntos públicos. Es decir, ser ciudadano implica también ser responsable frente a los asuntos comunes, a problemas, a necesidades o decisiones que afecten a la sociedad.

Pensar en términos de ciudadanía significa entonces intervenir en asuntos públicos en tanto portadores de intereses sociales; reclamar los derechos del conjunto de todos los ciudadanos; identificarse con otros a través de intereses, expectativas y demandas comunes y actuar autónomamente en forma colectiva.



El ejercicio de la ciudadanía implica la conciencia de que existen diversos grupos de interés en la sociedad y por ello hay diferentes posiciones que necesitan ser resueltas a través del diálogo. Ser ciudadano por ello no es fácil, es necesario reconocer que hay distintas formas de ver los problemas y sus soluciones y que cada persona o grupo tiene el derecho a expresarlo.

Es por ello que cuando se actúa frente a lo público, los ciudadanos también deben respetar el interés colectivo y en consecuencia deben conocer y reflexionar sobre los diversos intereses que existen, buscando la defensa de los intereses de las mayorías o de los más débiles y desprotegidos.

Es importante que los ciudadanos que actúan como representantes de los demás ciudadanos intervengan en los asuntos públicos en defensa directa de intereses sociales.

“En procesos de rendición de cuentas de la administración pública se tratan asuntos que son de interés público que afectan a todos.

Es un espacio para la defensa del interés público por parte de la ciudadanía”

**La democracia participativa:
espacio para la participación
ciudadana**



La Democracia participativa hace posible la participación de la ciudadanía en asuntos de interés público, a través de canales distintos al proceso electoral.

No es solamente a través del voto que los ciudadanos pueden intervenir frente a lo público, nuestra sociedad creó otras formas para intervenir, las cuales dependen de la capacidad de la ciudadanía para organizarse y para representar los intereses generales.

Es por tanto, en el escenario de la democracia participativa que los ciudadanos se pueden manifestar en relación con lo público. Es más, si hay ciudadanía participante se puede hablar de democracia participativa.

“La democracia participativa le apunta a la reforma democrática del Estado en el sentido de acercamiento de los gobernantes a los gobernados y de control de los segundos sobre los primeros. Las iniciativas de la democracia participativa buscan rescatar la dimensión pública y ciudadana de la política, a través de la movilización de sectores sociales interesados en la realización de políticas públicas, presionando a las autoridades para que tengan en cuenta sus puntos de vista y sus necesidades..”¹.

En Colombia la democracia participativa fue instituida por la Constitución Política de 1991. Con base en ella, a través de diversas leyes se crearon alrededor de 29 canales formales de participación de la ciudadanía en distintos temas, algunos de los cuales son: Consejos Municipales de Cultura, Asociaciones de Usuarios de Salud, Consejo Territorial de Planeación, Veedurías Ciudadanas, Consejo Municipal de Juventud, Comités de Control y Desarrollo de Servicios Domiciliarios, entre otros.

Espacios de participación ciudadana en Colombia: Un poco de historia



El primer mecanismo formal (creado por ley) de participación ciudadana en los asuntos públicos, distinto al voto, fueron las Juntas de Acción Comunal. Estas se crearon desde finales de los años 50, principalmente para que las comunidades de barrios y veredas colaboraran en la realización de obras de infraestructura y condiciones habitacionales para la población.

Por más de 30 años sólo existieron, formalmente, las Juntas de Acción Comunal, hasta que en la década de los 80 se crearon nuevos canales formales, tales como: los Consejos Verdes para la Pro-

tección del Medio Ambiente, los Comités de Participación Comunitaria en Salud - COPACOS- y las juntas de vigilancia, entre otros.

Pero esta apertura formal del Estado a la participación ciudadana a través de distintos canales institucionales no ha sido fácil; responde realmente a periodos de conflictos y dificultades en las relaciones Estado - Sociedad.

La participación política mediante el voto fue y ha sido por mucho tiempo utilizada por los grupos políticos como un medio para intercambiar favores por la lealtad a un grupo político, a través de una relación llamada comúnmente clientelismo. Es por ello que las relaciones Estado - sociedad, estuvieron mar-

¹ Veeduría Distrital, Universidad del Valle. Democracia, Participación y Control Social a la Gestión Pública. Guía para la formación de servidores públicos. Impresora Las Colinas. Bogotá, octubre de 2005, pág 22.

cadadas por el abstencionismo, la protesta ciudadana o la violencia. No había canales de comunicación directa con la administración pública, sino a través de los políticos.

Posteriormente, con los espacios institucionales abiertos por la normatividad desde la Constitución Política de 1991 se pretendió eliminar esta intermediación de los políticos en las relaciones entre el Estado y las comunidades, de manera que los ciudadanos influyeran directamente en varios asuntos de su interés, a través de canales distintos al electoral.

De acuerdo con el estudio presentado en el año 2003 sobre ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?, impulsado por la Fundación Corona y otras organizaciones no gubernamentales se señala que si bien se presentan avances y aprendizajes en las experiencias participativas en Colombia, posteriores a la Constitución de 1991, aún subsisten serias restricciones a la participación ciudadana, las cuales afectan la posibilidad de lograr fácilmente una ciudadanía activa y participante frente a asuntos públicos y de interés general.

Hay varias experiencias que no contribuyen a la participación: restricciones propiciadas por el exceso de reglamentación, la dispersión normativa, el clientelismo, las condiciones de pobreza que establecen otras prioridades, la violencia que reduce los espacios de deliberación, generan miedos o la vuelven un instrumento para lograr propósitos particulares.

En Colombia las cosas no están tan mal “... la ciudadanía ha comenzado a comprender la importancia de asumir responsabilidades públicas, de intervenir en la definición de los asuntos de su entorno, de cruzar iniciativas y esfuerzos colectivos, incluidos los del Estado a través de sus agencias locales La gente percibe cada vez con mayor claridad que puede incidir – y que, de hecho, ha incidido- en las decisiones públicas”².

Desde mediados de la década de los 80 han aparecido nuevas organizaciones sociales y nuevas reivindicaciones en las prácticas participativas³, lo cual supone la participación individual y colectiva de diversas personas o grupos en función de intereses específicos.

² Velásquez Fabio, González Esperanza. ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?. Fundación Corona, Fundación Social y Otros. LitoCamargo Ltda. Junio de 2003, P 29.

³ Velásquez Fabio, González Esperanza opt cit. P., 178

En la democracia participativa además de los canales institucionales o formales de participación, es posible que la ciudadanía se organice en distintos grupos frente a temas de su interés; a esto se le llama participación informal.

En esta participación informal y directa intervienen líderes sociales nuevos, distintos a los que hacen parte de las juntas de acción comunal, como los jóvenes, los defensores del medio ambiente o las mujeres, entre otros. En Colombia esta participación informal ha ganado mucha confianza en la ciudadanía.

Como hemos visto, la democracia participativa abre distintos caminos para que los ciudadanos se ocupen de lo público y se relacionen con las entidades públicas responsables de ello, tanto a través de canales formales establecidos por las leyes como los que la ciudadanía inventa para resolver sus problemas (los informales).

Es por ello que bajo el mandato de la democracia participativa el control social y los procesos de rendición de cuentas abren la posibilidad de nuevas experiencias de participación ciudadana.

2. ¿QUÉ ES LA RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA A LA CIUDADANÍA?

Existen varias formas de entender la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Para la mayoría de las personas es una obligación del gobierno de informar lo que ha hecho con los recursos públicos y sobre las responsabilidades que le fueron asignadas. Casi siempre es un informe que presenta la administración en una reunión pública.



Pero realmente la rendición de cuentas que realiza el Estado debe ser entendida además como un deber y un derecho ciudadano. Es una obligación del ciudadano exigir el informe de lo que ha hecho el gobierno y el informe de cómo el gobernante ha utilizado el dinero que se le ha confiado para atender las necesidades sociales; es decir realizar acciones de control social para asegurar el cumplimiento de los fines del Estado⁴.



Hay otras clases de rendición de cuentas: Las entidades de la administración pública deben rendir cuentas también a otras autoridades del Estado: Contralorías, Procuraduría, Personerías, Congreso de la República o al Concejo Municipal.

La rendición de cuentas como Obligación de la Administración Pública

En la rendición de cuentas que hace la administración pública a la ciudadanía, el gobierno presenta los resultados de su gestión, se somete a la revisión de los ciudadanos y, la ciudadanía solicita información, opina, evalúa, propone y su opinión debe ser tenida en cuenta para que el gobierno supere sus deficiencias y mejore sus resultados.

⁴ Balance Rendición de Cuentas Gestión 2004. Veeduría Distrital. Editorial Mundo empresarial. Bogotá. 2004.

“La ciudadanía quiere que en la rendición de cuentas se le escuche y sus opiniones sean tenidas en cuenta por la administración y no solamente escuchar lo que ha hecho la administración”.

Las entidades públicas tienen la obligación de abrirse a la inspección pública, de informar y garantizar que la ciudadanía acceda a la información.

La Rendición de cuentas también se refiere a la obligación de justificar y explicar porqué se realizaron determinadas acciones; informar qué decisión se tomó y explicar porqué se tomó, con argumentos y razones.

De igual forma implica que la administración pública está dispuesta a enfrentar la satisfacción o descontento de la ciudadanía por los resultados de sus acciones, y por consiguiente su aprobación o sanción social y legal frente a los mismos⁵.

⁵ Prodespaz-GTZ. MEMORIAS. Encuentro de Transparencia y Rendición de Cuentas. Nuevas Ediciones Ltda. Bogotá D.C, 2005. Pág., 18.

Normas que obligan a la administración pública a rendir cuentas a la ciudadanía

1. Constitución Política:

Artículo 23 “El derecho de petición permite a las personas acceder en forma oportuna a la información y documentos públicos. Obliga a la entidad a facilitar la información y el acceso a documentos que no son de reserva legal”

Artículo 74 “derecho de las personas y organizaciones a acceder a los documentos públicos”

Artículo 209 “obligación de cumplir con el principio de publicidad de la administración – dejar ver lo público”

2. Artículos 32 y 33 de la Ley 489 del 98. “todas las entidades y organismos de la administración tienen la obligación de desarrollar su gestión acorde con los principios de la democracia participativa y la democratización de la gestión”; de igual forma podrán convocar audiencias públicas para discutir lo relacionado con la formulación, ejecución y evaluación de políticas y programas a cargo de la entidad”

3. Ley 850 de 2003.(reglamenta las veedurías ciudadanas), artículo 17. “las veedurías tienen derecho a conocer las políticas, proyectos, programas, contratos, recursos presupuestales asignados, metas físicas y financieras, procedimientos técnicos y administrativos y cronogramas de ejecución ..”. Esta información es de obligatoria respuesta.

4. Ley 962 de 2005 (anti-trámites), Artículo 8°. todos los organismos y entidades de la Administración Pública deberán tener a disposición del público, a través de medios impresos o electrónicos de que dispongan, o por medio telefónico o por correo, información actualizada sobre: Normas básicas que determinan su competencia, funciones y servicios; trámites y actuaciones para que el ciudadano adelante su labor de evaluación de la gestión pública y así intervenir en forma argumentada en los procesos de rendición de cuentas.”

5. Artículo 5 (literal c y e) y 91 de la Ley 136 de 1994. Artículo 91, literal E) Funciones de los alcaldes con relación a la Ciudadanía:

- 1). *Informar sobre el desarrollo de su gestión* a la ciudadanía de la siguiente manera: En los municipios de 3a, 4a, 5a y

6a categoría, a través de bandos y medios de comunicación local de que dispongan. En los municipios de la categoría 1a, 2a y Especial, a través de las oficinas de prensa de la Alcaldía.

- 2). Convocar por lo menos dos veces al año a ediles, a las organizaciones sociales y veedurías ciudadanas, para presentar los informes de gestión y de los más importantes proyectos que serán desarrollados por la administración.
- 3). Difundir de manera amplia y suficiente el plan de desarrollo del municipio a los gremios, a las organizaciones sociales y comunitarias y a la ciudadanía en general.
- 4). Facilitar la participación ciudadana en la elaboración del plan de desarrollo municipal”.

6. Ley 152 de 1994, artículo 43: “Informe del Gobernador o Alcalde. El Gobernador o Alcalde presentará informe anual de la ejecución de los planes a las respectiva Asamblea o Concejo o la autoridad administrativa que hiciere sus veces en los otros tipos de entidades territoriales que llegaren a crearse”.

7. Ley 617 de 2000, artículo 79: “Control social a la gestión pública territorial. El Departamento Nacional de Planeación publicará en medios de amplia circulación nacional con la periodicidad que señale el reglamento y por lo menos una vez al año, los resultados de la evaluación de la gestión de todas las entidades territoriales, incluidos sus organismos de control, según la metodología que se establezca para tal efecto”.

8. Ley 715 de 2001, artículo 90:

“Evaluación de gestión de los recursos del Sistema General de Participaciones. Las Secretarías de Planeación Departamental o quien haga sus veces, deberán elaborar un informe semestral de evaluación de la gestión y la eficiencia, con indicadores de resultado y de impacto de la actividad local, cuya copia se remitirá al Departamento Nacional de Planeación y deberá ser informado a la comunidad por medios masivos de comunicación.

El contenido de los informes deberá determinarlo cada departamento, garantizando como mínimo una evaluación de la gestión financiera, administrativa y social, en consideración al cumplimiento de las disposiciones legales y a la obtención de resultados, conforme a los lineamientos que expida el Departamento Nacional de Planeación”.

La rendición de cuentas como un Derecho ciudadano

El ciudadano tiene derecho a saber qué ha hecho la administración y por lo tanto a vigilar que la administración cumpla con su responsabilidad de informar, explicar, y estar preparada a la respuesta ciudadana.

Existe una clara responsabilidad de las entidades de la administración pública para adelantar procesos de rendición de cuentas, a ellas corresponde su organización y el debe de garantizar su realización, facilitando la información oportunamente en un lenguaje sencillo, comprensible y que responda a lo que le interesa saber a la ciudadanía.



La rendición de cuentas como un Deber ciudadano

Pero el ciudadano también tiene el deber de enterarse de los asuntos públicos que ha asumido la administración, de sus responsabilidades y compromisos con la ciudadanía; por ello el ciudadano tiene el DEBER de pedir la cuenta, demandar la información, evaluar o proponer cómo mejorar la gestión pública. Este deber lo ejerce haciendo control social a la gestión.

La respuesta ciudadana a la gestión puede ser de aprobación o desaprobación. En ejercicio del control social a la gestión, la ciudadanía puede evaluar y hacer seguimiento al cumplimiento de compromisos por parte de la administración. Si no los cumple, o lo que está haciendo no responde a lo que se necesita, los ciudadanos deben presentar sus observaciones ante las entidades responsables y velar porque la gestión se cumpla adecuadamente.

No obstante, si no es satisfactoria la gestión adelantada y no se aplican los correctivos necesarios, la ciudadanía sanciona en forma directa o indirecta a la administración utilizando medios legales o simbólicos.

La sanción directa es a través del voto en el proceso electoral, es decir los ciudadanos que desaprueban la gestión porque no cumple con las responsabilidades y programas comprometidos, pueden no respaldar el grupo político o el candidato que no cumplió con las expectativas ciudadanas; otra forma es utilizando el recurso de la revocatoria del mandato frente a la gestión del Gobernado o el Alcalde⁶. Estas sanciones también pueden ser simbólicas desaprobando públicamente funcionarios o decisiones públicas⁷.

⁶ Ley 131 de 1994 y Ley 741 de 2002

⁷ Responsabilización por el Control Social Nuria Cunill Grau.CLAD. 1999

De otra parte, las sanciones indirectas son todas aquellas que se pueden lograr a través de la utilización de mecanismos jurídicos definidos por las leyes para respaldar la acción ciudadana como la acción de tutela, el derecho de petición, la acción de cumplimiento, las acciones populares o de grupo, entre otras; así como mediante la intervención de las Contralorías, Personerías, Procuraduría General de la Nación o de los jueces.

La Rendición de Cuentas a la Ciudadanía: Algo más que una reunión



La rendición de cuentas a la ciudadanía debe ser un proceso permanente de interlocución entre la ciudadanía y la administración.

Para algunos la rendición de cuentas se cumple con una reunión pública (audiencia) que se realiza una vez al año, en la que se presenta un informe. Pero esto no es suficiente para la ciudadanía.

Para que realmente haya interés ciudadano y se ejerza la participación, la rendición de cuentas debe ser permanente:

- la administración proporciona información comprensible, útil y a tiempo; explica qué hizo y por qué y escucha a la ciudadanía y,
- la ciudadanía pide cuentas (información sobre resultados de la gestión), evalúa, propone y aprueba o desaprueba la gestión realizada

Es decir que las entidades de la administración pública deben organizarse y funcionar siempre pensando en informar al ciudadano lo que hace; eso es transparencia. Las entidades deben ser siempre transparentes.

Además deben estar dispuestas siempre a escuchar las peticiones, recomendaciones, reclamos o propuestas que realice la ciudadanía y a responderlas.

Si la administración es transparente y abre sus puertas a la ciudadanía, permite reuniones y formas de comunicación y debate todo el tiempo, es posible que la rendición de cuentas sea un proceso permanente.

“La rendición de cuentas deben pensarse tanto por las entidades como por los ciudadanos como un “proceso”. Esto quiere decir que no deben limitarse al evento al término de una vigencia, deben trascender y deben ser un proceso constante. Esto se traduce en que el control social a las entidades debe ser permanente, así como la evaluación a su gestión. Esto también implica un esfuerzo de la entidad por ser transparente y mantener informada a la comunidad de sus acciones⁸.”

⁸ Quiñónez Cárdenas Santiago, SISTEMATIZACIÓN DE CONSULTA A LA CIUDADANÍA SOBRE EXPERIENCIAS EN PROCESOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS, Bogotá D.C., mayo 15 de 2006.

De acuerdo con lo señalado por La Veeduría al Plan de Desarrollo de Medellín” - unión de organizaciones no gubernamentales que realizan el seguimiento y la evaluación al plan de desarrollo-, en la encuesta sobre rendición de cuentas aplicada en mayo de 2006 :

“Los procesos de rendición pública de cuentas facilitan el conocimiento e interés sobre lo público y ayudan a estimular la necesaria cercanía que debe tener el ciudadano con el Estado, **interesando** y permitiéndole participar en la deliberación pública y el control social, y **reconocer, junto a otras, su voz ciudadana** en la definición de asuntos de interés público.

La realización de procesos de rendición de cuentas por parte de las entidades públicas y de cara a la ciudadanía, permite que se utilicen de mejor manera los recursos, que se potencien, que se aumente el apoyo social a la administración contra intereses no lícitos (tráfico de influencias, corrupción); y significa más participación efectiva, más eficacia de la administración, mejor imagen pública.

Con estos momentos de interlocución entre la autoridad pública y la ciudadanía, en últimas, se favorece la construcción de una ciudadanía participante y deliberativa y de una cultura democrática que materialicen el estado social de derecho en Colombia”⁹.

La rendición de cuentas a la ciudadanía es en síntesis un proceso de doble vía que necesita que las entidades de la administración sean transparentes y faciliten la información y la comunicación y, que necesita que la ciudadanía se entere de la gestión, opine y la evalúe para orientar sus resultados de acuerdo con el interés general.

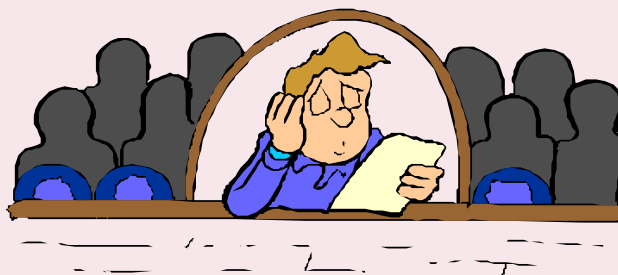
Es valioso resaltar la necesidad de que las experiencias participativas cuenten con la articulación entre las iniciativas ciudadanas y los espacios y aperturas necesarias por parte de la administración. En este sentido el estudio sobre lo que ha pasado con la participación ciudadana en Colombia, señala que “los casos estudiados muestran que la participación puede ser fruto de iniciativa estatal o del empuje ciudadano. Sin embargo, sin el apoyo estatal y sin la decisión de los gobernantes de promover y nutrir la participación creando condiciones para su ejercicio, esta puede debilitarse y perder su capacidad de incidir en las políticas públicas.”¹⁰

⁹ Encuesta a Veeduría Ciudadana al Plan de Desarrollo de Medellín, 5 de mayo 2006.

¹⁰ VELÁSQUEZ Fabio, González Esperanza. ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?. Fundación Corona, Fundación social y Otros. LitoCamargo Ltda. Junio de 2003, p 31.

3. PASOS PARA QUE LA CIUDADANÍA PARTICIPE ACTIVAMENTE EN PROCESOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Hay diversas formas de hacer parte de la rendición de cuentas que hace la Administración Pública a la ciudadanía.



Lo que por lo general pasa, es que los ciudadanos asisten a una audiencia pública a escuchar lo que informa la entidad. Casi siempre son muy pasivos en estas audiencias, los ciudadanos sólo escuchan o presentan algunas quejas.

En otras experiencias la ciudadanía asiste a la invitación que realiza la entidad, algunas organizaciones van preparadas e intervienen en la audiencia con algunas observaciones, evaluaciones o recomendaciones. Y ahí finaliza todo.

Otra forma de hacer parte de los procesos de rendición de cuentas, es pedir las cuentas y hacer control social a la gestión. Es decir, la ciudadanía organizada toma la iniciativa y pide a la administración que organice procesos de rendición de cuentas. ¡...Por ahí sí es la cosa...!

Para orientar cómo ser activos en los procesos de rendición de cuentas a continuación se presentan los pasos a seguir:

¿Quiénes pueden participar en los procesos de rendición de cuentas?



En la rendición de cuentas de las entidades públicas pueden intervenir: Todos los ciudadanos y organizaciones interesadas en los bienes o servicios que ofrece una entidad pública. Es decir, no son sólo los usuarios directos de los servicios, como por ejemplo los afiliados a las EPS. Por lo tanto pueden participar:

1. Ciudadanos: Cualquier persona que de manera individual ejerza el derecho de participación a través de la evaluación de la gestión pública.

2. Sociedad Civil: Ciudadanos que no hacen parte del gobierno y que se agrupan para la búsqueda de un fin o para el desarrollo de cualquier actividad colectiva.¹¹ . Son ejemplos de ella:
 - Comunidades: indígenas, negritudes, jóvenes, campesinos, etc.
 - Organizaciones no gubernamentales - ONG: fundaciones, corporaciones , cooperativas, etc.
 - Asociación de usuarios. de salud, de servicios públicos, de transporte, etc.
 - Gremios, federaciones, confederaciones, etc.
 - Juntas de Acción Comunal
3. Otras organizaciones sociales creadas por Ley: Comités de Desarrollo y Control de los Servicios Públicos, Veedurías Ciudadanas, etc.
4. Universidades
5. Medios de Comunicación
6. En algunos casos y sin ser actores principales participan de la rendición de cuentas entes de control tales como: Contraloría, Procuraduría, Personería y Defensoría

¿Dónde Participar ?

En los diversos espacios destinados para el proceso de rendición de cuentas, tales como:

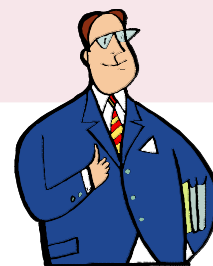


- En las reuniones de preparación de la audiencia.
- En mesas de trabajo para recibir informes parciales.
- La Página Web de la entidad que rinde la cuenta.
- Las Líneas de Atención al ciudadano de las entidades.
- En la audiencia pública de rendición de cuentas.
- Y demás espacios que facilite la entidad o que propongan los interesados.

¹¹ ESAP-CAF. Escuela de Ciudadanía: Una nueva cultura para la transformación democrática – Programa de gobernabilidad en Colombia: Planeación y participación ciudadana Módulo 2. Noviembre 2003

¿Para qué Participar?

Los espacios de rendición de cuentas por parte de la administración pública al ciudadano, son una oportunidad para:



- a. Conocer resultados de la gestión pública.
- b. Retroalimentar el quehacer de la gestión pública: evaluarla, proponer cambios o mejoras.
- c. Prevenir hechos de corrupción.
- d. Colaborar para que el estado cumpla con sus fines y atienda las necesidades de los ciudadanos.
- e. Y quizá lo más importante: ser **ciudadanos** corresponsables en los asuntos públicos y ejercer el derecho de la **participación y el control social**.

¿Cómo Participar en una Rendición de Cuentas a la Ciudadanía?

La evaluación a las entidades debe tener un momento claro, es decir, una reunión o Audiencia Pública en la cual la ciudadanía recibe el informe de los resultados de la gestión de la entidad y se establecen algunos compromisos que apunten al mejoramiento de su gestión.



La participación en rendición de cuentas puede darse en dos vías: a) Por iniciativa de la Ciudadanía o b) Por iniciativa de las Entidades Públicas.

a) **Proceso de Rendición de Cuentas por iniciativa de la Ciudadanía o del grupo u organización interesada en ejercer el control social.**

Aunque en los procesos de rendición de cuentas pueden participar los ciudadanos de manera individual, la experiencia ha demostrado que hay mayor efectividad cuando los ciudadanos participan de manera organizada.

Los ciudadanos que han tenido experiencia en participación y en procesos de Rendición de Cuentas han concluido que se deben fortalecer las organizaciones. Un ciudadano como individuo no está en la capacidad de conocer todo sobre una entidad, mientras que una organización sí puede dedicarle mayor tiempo e interés en evaluar la gestión de las distintas entidades.

Se relacionan a continuación una serie de etapas que permitirán tanto al ciudadano como a la organización social o grupo de interés una participación efectiva en los procesos de Rendición de Cuentas.

ANTES....

1. A través de una reunión de la organización o comunidad clarifique la preocupación o el objetivo que se persigue o los resultados que se esperan obtener de la solicitud de realización de un proceso de rendición de cuentas.

Ejemplos:

- La entidad ha cumplido con las metas de los programas a que se comprometió?
- El presupuesto se ejecutó de acuerdo con lo planeado?
- Qué ha mejorado en la comunidad con la gestión de la entidad?

Si quienes demuestran interés no están organizados, este es el momento de hacerlo. Hay muchas formas: conformando por ejemplo una asociación de usuarios o una veeduría o simplemente fijando unos objetivos y distribuyendo responsabilidades para facilitar el trabajo. Para mayor ilustración, ver módulo: Acompañamiento y Control Social a la Gestión Pública-Programa de Liderazgo para la transformación¹².

Algo muy importante es que las organizaciones que ya existen, como las asociaciones de padres, juntas de acción comunal, clubes deportivos etc, se unan para hacer el seguimiento a la gestión de la entidad. Así se pueden conseguir mejores resultados.

2. Documéntese, estudie, pida y recoja información para tener claridad sobre lo que va a vigilar.

La “información” es vital en el proceso de rendición de cuentas. Es necesario conocer sobre proyectos, planes, metas y resultados de la entidad entre otros.

¹² ESAP-CAF, Módulo Acompañamiento y Control Social a la Gestión Pública-Programa de Liderazgo para la transformación. Páginas 15-18. Noviembre 2005. Bogotá, D.C.

3. Organice la información, de manera que esta le permita plantearse y responder algunas preguntas básicas para continuar con otras búsquedas.

4. Una vez acordado el interés y tomada la decisión de solicitar la rendición de cuentas, haga una lista de actividades por realizar, cuándo y quién lo hará: en otras palabras, un cronograma de actividades y responsabilidades.

Por ejemplo:

Qué?	Quién?	Cuándo?
Investigar dónde conseguir información.	Beatriz Pérez, Juan Carlos Gutiérrez y María Jiménez. (equipo comisionado)	Primera semana de marzo.
Identificar unos indicadores iniciales de la información examinada de acuerdo a la recopilación realizada por el equipo comisionado	Rocío Buitrago- Contadora. Laura Buitrago- trabajadora social. Iván Salamanca- Presidente de la organización	Segunda semana de marzo.
Redactar oficio para solicitar la audiencia de rendición de cuentas	Ramón González - secretario de la organización.	Marzo 15

5. Defina algunas formas de medir el resultado de la gestión:

Para medir se utilizan indicadores. Estos permiten comparar lo que se quería hacer y lo que se hizo realmente.

Para saber mas sobre esto Ver “guía para la evaluación de la gestión pública: herramienta para el ejercicio del control social,”¹³ publicación del Departamento Administrativo de la Función Pública que también encontrará en la página web www.dafp.gov.co

Al final, en el anexo No 1, encontrará un ejemplo sobre indicadores.

¹³ GOMEZ ADAIME Eduardo, JIMENEZ GIRALDO Caridad, QUIÑONES SERRANO Elsa Yanuba.. Guía para la evaluación de la gestión pública: Herramienta par el ejercicio del control social. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA. Imprenta Nacional de Colombia.Bogotá-Colombia, 2005.

6. Solicite a la entidad (Alcalde, Director, Gerente, Ministro) la realización de una Audiencia Pública de Rendición de Cuentas haciendo énfasis en los temas de interés. Explique también la necesidad de sostener otros encuentros o formas de comunicación que permitan acordar los propósitos de la audiencia.¹⁴
7. Con el fin de que la rendición de cuentas presente los temas que interesan a la ciudadanía; participe activamente en reuniones, mesas de trabajo o cualquier otro espacio que disponga la entidad o que usted proponga y exponga allí sus expectativas.
8. Identifique qué otros posibles ciudadanos o representantes de organizaciones deben asistir a la rendición de cuentas y motive su asistencia y participación.

Si su grupo está bien organizado y puede utilizar auditorios, emisoras o canales de televisión comunitarios, invite a otros ciudadanos a foros y presente la evaluación realizada.

DURANTE....

Como por lo general la Rendición de Cuentas termina en una Audiencia pública, utilice al máximo esta reunión:

1. Al inicio de la audiencia proponga para ser concertadas con la entidad, las reglas de juego que la guiarán.
2. Escuche atentamente la exposición que sobre su gestión hace la entidad y tome notas que le permitan, si es necesario, hacer preguntas.
3. Cuando se abra el espacio para intervenciones haga las preguntas que considere necesarias y resuelva las dudas que le quedaron. Recuerde que es importante que las preguntas que realice tengan pertinencia y se relacionen con los temas tratados durante la Audiencia. No es recomendable que se formulen quejas sobre asuntos que no son competencia de la entidad, ni quejas de índole personal ya que desvían la reunión y cambian el sentido a la naturaleza de la rendición de cuentas.

¹⁴ Audiencia pública: se entiende como el espacio en el cual se encuentran los representantes de la administración pública con los ciudadanos y organizaciones que representan la sociedad civil, en el cual se discutirán aspectos relacionados con la formulación, ejecución o evaluación de políticas o programas a cargo de la entidad, y en especial cuando esté de por medio la afectación de derechos o intereses colectivos. Ley 489/98.

4. Si su organización ha evaluado la gestión pida un tiempo para presentar esta evaluación. Explique lo que se encontró: qué se logró, qué dificultades encontraron; y proponga acciones para mejorar.
5. Una vez finalizado el momento de las intervenciones, concerte con la entidad las acciones a seguir para mejorar los puntos en los cuales se detectaron debilidades o para continuar reforzando sobre aquellos que demuestran fortalezas.

DESPUÉS

1. Solicite o recuerde a la entidad presentar las conclusiones del ejercicio de la rendición de cuentas, incluyendo, si es del caso, las razones de las decisiones adoptadas¹⁵.
2. Informe a la comunidad el resultado de la audiencia pública y los compromisos pactados ya sea a través de medios escritos o de una reunión a la que se convoque a los interesados.
3. Revise el informe que sobre la audiencia realizada, publica la entidad y manifiéstele las observaciones del caso.
4. Participe activamente de las tareas o compromisos concertados en la audiencia cuando así se requiera.
5. Realice seguimientos periódicos a la gestión de la entidad que le permitan establecer el grado de cumplimiento de los compromisos pactados en la audiencia pública, a través de indicadores.
6. Al finalizar la vigencia para la cual se pactaron los compromisos, evalúe los resultados.

b) Proceso de Rendición de Cuentas por Iniciativa de la Entidad

Las entidades tienen la obligación de desarrollar su gestión acorde con los principios de la democracia participativa y democratización de la administración pública¹⁶.

¹⁵ Las comunidades y las organizaciones podrán solicitar la realización de las audiencias públicas, sin que la solicitud o las conclusiones de las audiencias tengan carácter vinculante para la administración. En todo caso, se explicarán a dichas organizaciones las razones de la decisión adoptada. Ley 489/98, art. 33, inciso 2.

¹⁶ Ley 489 de 1998. Capítulo 8. Artículo 32

Cuando son estas quienes convoquen audiencias públicas para discutir aspectos relacionados con la ejecución y evaluación de políticas y programas, el procedimiento que generalmente siguen para llevar a cabo la rendición de cuentas, es el siguiente¹⁷:

1. Alistamiento Institucional: consiste en la conformación del grupo responsable de coordinar todo lo relacionado con la realización del ejercicio de rendición de cuentas y su logística.

2. Identificación de Interlocutores: para lo cual conforma la base de datos de las organizaciones de la sociedad civil y ciudadanos a invitar.

Es importante que usted informe a la entidad del interés de su organización por participar en procesos de Rendición de Cuentas y la provea de la información necesaria para ser incluido en su base de datos y ser contactado fácilmente cuando se realicen Rendiciones de Cuentas.

3. Divulgación y Capacitación: momento en el cual se informa a la ciudadanía sobre la realización de la rendición de cuentas, ya sea a través de medios masivos de comunicación o por medio de invitaciones personales.

“En el acto de convocatoria de la audiencia, la institución respectiva definirá la metodología que será utilizada” (Artículo 33 Ley 489 de 1998)¹⁸.

En esta etapa, la entidad indica los mecanismos a través de los cuales pueden participar y en algunos casos ofrece capacitación a los interesados sobre el cómo. El ciudadano o grupo interesado debe hacer todos los esfuerzos por conocer la metodología que se va a utilizar, con el fin de adecuar sus intervenciones al objetivo de la Rendición de Cuentas.

4. Organización Logística: las entidades identifican el lugar para realizar la audiencia y disponen de los medios a utilizar en la fecha y horas establecidas, según el número de invitados esperados.

5. Convocatoria: Se ha sugerido a las entidades que está sea realizada con 30 días de anticipación, haciendo uso de la mayor cantidad posible de medios de comunicación masivos, tales como prensa, televisión, radio, páginas web de las entidades, carteleros institucionales, etc.

¹⁷ Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la Rendición de Cuentas de la Administración Pública a la Ciudadanía. Bogotá, D.C. Mayo de 2005

¹⁸ Inciso Tercero

Para la realización de las audiencias las entidades realizan dos tipos de invitaciones: una a las organizaciones de la sociedad civil y otra a la ciudadanía en general.

La anticipación de la convocatoria, responde al interés de que la ciudadanía se entere de ésta con la suficiente oportunidad y disponga del tiempo necesario para documentarse y prepararse y así se garantice una buena comprensión del ejercicio y los temas, y por ende, una adecuada participación.

6. Inscripciones y Radicación de Propuestas: Mínimo con diez días de antelación a la audiencia, las entidades realizan la inscripción de los participantes y reciben propuestas de intervención o de presentación de temas.

Tenga presente las fechas establecidas por la entidad. Inscríbase y presente su propuesta si la tiene o plantee las preguntas sobre los temas que se tratarán en la audiencia y que son de su interés. Esto permitirá a la entidad realizar una audiencia pública que considere las necesidades de información del ciudadano.

Presente por anticipado la evaluación y recomendaciones que realiza su organización a la gestión de la entidad.

7. Análisis y Clasificación de la Propuestas y/o Evaluaciones Recibidas: Al interior de cada entidad se determinan los funcionarios y áreas competentes para analizar y preparar las respuestas.

8. Realización de la Audiencia. El desarrollo de la audiencia se presenta en dos momentos:

a) Intervención de la Entidad.

b) Intervención de las Organizaciones Sociales y Ciudadanía en general

Para garantizar el éxito de la audiencia recuerde la importancia que representa el permanecer durante todo el tiempo de realización: 1) En el momento de intervención de la entidad, para conocer en su totalidad los informes de gestión presentados, que permitan tener elementos para cuando se de el espacio de intervención al público. 2) En el momento de intervención de las organizaciones Sociales y la Ciudadanía, formule las preguntas para resolver inquietudes que hayan quedado como producto de la presentación de los informes, evite hacer preguntas ajenas a los temas tratados en la audiencia, presente la evaluación de la gestión realizada por su organización.

ANEXO. No 1

EJEMPLO DE INDICADORES.

A continuación se presenta un ejemplo de diseño y aplicación de indicadores.

El siguiente ejemplo es tomado y adaptado del informe de gestión 2005, realizado por la Gobernación del Departamento del Cesar¹⁹.

Según es señalado en el informe, la administración se propuso “posicionarse como una entidad que diseña y ejecuta sus propias propuestas pedagógicas, administrativas y comunitarias... con retos y desafíos... orientados a mejorar la calidad, eficiencia, y cobertura de la educación, tal y como aparece en el Plan de Desarrollo “para los buenos tiempos”. (pag. 52)

Para lograr los propósitos establecidos desarrollaron de manera articulada los siguientes proyectos:

- Contrarrestar la baja cobertura educativa tanto urbana como rural.
- **Contrarrestar la alta deserción escolar**
- Contrarrestar la falta de docentes en los lugares donde existía población escolar
- Contrarrestar la alta tasa de analfabetismo.

Vamos a tomar uno de los proyectos para ilustrar cómo hacer uso de indicadores:

Nos concentraremos en la **deserción escolar**. Para ello, se entenderá deserción escolar como el número de niños que después de matricularse se retiran de la institución educativa durante el respectivo año escolar.

Como se trata de un ejemplo adaptado, algunas cifras se toman del informe mencionados, y otras son cifras ficticias que se usan para el presente ejercicio.

La administración del Cesar informa que:

Al finalizar el año 2003 se registró una deserción de 14.245 alumnos.

Al finalizar el año 2004 se registró una deserción de 9.656 alumnos²⁰.

¹⁹ GOBERNACIÓN DEL CESAR. Informe de gestión 2005-Un gobierno para los buenos tiempos. Edit. Litopapeles. Valledupar, Cesar, diciembre de 2005.

²⁰ Gobernación del Cesar. Informe de Gestión 2005- Un gobierno para los buenos tiempos. Pag 54.

Estos datos, si bien dan una información numérica que muestra que disminuyó la deserción escolar entre un año y otro, es necesario comparar con otros datos para verificar si la disminución en la deserción escolar se debió a la gestión de la Gobernación.

Por ejemplo: cuántos alumnos se matricularon en el 2003 y cuántos en el 2004.

Es posible que existiese menos matriculas en el 2004 lo que generaría dudas sobre la mejora que parece indicar la cifra menor de deserción de un año al otro; en tal caso la evaluación sería negativa.

Supongamos entonces que en el 2003 se matricularon 44.059 alumnos y en el 2004 fueron 64.792.²¹

Primero se establece la diferencia entre el número de matriculados en el año 2004 y los matriculados en el año 2003

$$64.792 - 44.059 = 20.733$$

El indicador para evaluar incremento porcentual de matriculados es el siguiente:

$$\text{DCE} = \frac{\text{Diferencia No Matriculados 2004} - \text{2003}}{\text{Alumnos Matriculados en 2003}} \times 100$$

$$\text{DCE} = 20.733 / 44.059 \times 100$$

$$\text{DCE} = 47\%$$

Ya sabemos entonces que hubo un aumento entre uno y otro año; es decir que la diferencia en la cobertura escolar fue del 47%.

Lo anterior permitirá comparar qué tan significativo fue el control del retiro de los alumnos (técnicamente le han dado el nombre de tasa de deserción escolar)

²¹ Datos sin confirmar. Se usan para el ejemplo.

La TASA DE DESERCIÓN ESCOLAR, se calculará dividiendo 9656 (los que se retiraron) entre 64792 (los matriculados) y multiplicando por 100

Así se obtiene que la tasa de deserción para el 2004 fue del 14%

Si esta variable mejoró o no, amerita compararla con otra medida.

En este caso se toma la comparación con el 2003 para lo cual se efectúa la misma operación:

$14.245 \text{ (alumnos que desertaron o se retiraron)} / 44.059 \text{ (alumnos matriculados)} \times 100 = 32,33 \%$

Ahora sí podemos concluir también un logro en el control de retiro de los alumnos entre el 2003 y el 2004 porque se redujo efectivamente el número de estudiantes que dejaron el colegio en el año 2004, en relación con los matriculados.

ANEXO No. 2

PARTICIPANTES EN LA JORNADA DE TRABAJO REALIZADA EL 15 DE MAYO CON LÍDERES SOCIALES BOGOTÁ, D.C., DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, AUDITORIO

- Hernando Baquero, Médico.
- Nhora Angela Varela, representante de FAUSALUD.
- Luis Alberto Prieto, representante de la asociación de usuarios de la ESE Luis Carlos Galán Sarmiento.
- Esteban Chaves Silva
- Jhon Jairo Vega, representante de FAUSALUD.
- Luis A. Capote Castro, representante de la Red de Control Social a la Gestión Pública del departamento de Cundinamarca.
- Luis Ruiz, Veedor.
- Emerson Fernandez, representante de la Corporación Interdisciplinaria para la Gestión Comunitaria y la Gerencia Social –CIGES-

BIBLIOGRAFÍA

- Bonilla-Castro, Elssy y Rodríguez Sehk, Penélope. Más Allá del Dilema de los Métodos. Ediciones Uniandes. 1997.
- Contraloría General de la República. Guía para la Evaluación de Planes de Desarrollo. CGR, Bogotá, marzo de 1999.
- Cortina Adela. Los Ciudadanos como Protagonistas. Primera edición Barcelona 1999.
- Comisión Presidencial para la Reforma de la Administración Pública del Estado Colombiano. COMO DEMOCRATIZAR EL ESTADO COLOMBIANO. 1990.
- Cunill Grau, Nuria. Responsabilización por el Control Social. CLAD. 1999.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la Rendición de Cuentas de la Administración Pública a la Ciudadanía. Bogotá, D.C. Mayo de 2005
- Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para Elaboración de Mapas de Riesgo de Corrupción. 1999.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. Rol de las Oficinas de Control Interno, o Quien Haga sus Veces, Imprenta Nacional de Colombia. Bogotá 2002.
- ESAP-CAF. Escuela de Ciudadanía: Una nueva cultura para la transformación democrática – Programa de gobernabilidad en Colombia: Planeación y participación ciudadana Módulo 2. Noviembre 2003
- ESAP-CAF, Módulo Acompañamiento y Control Social a la Gestión Pública- Programa de Liderazgo para la transformación. Páginas 15-18. Noviembre 2005. Bogotá, D.C.

- Fundación Centro Español de Estudios de América Latina (CEDAL), EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO. Manual Para la Planificación de Proyectos Orientada a Resultados. 1997.
- GOMEZ ADAIME Eduardo, JIMENEZ GIRALDO Caridad, QUIÑONES SERRANO Elsa Yanuba.. Guía para la evaluación de la gestión pública: Herramienta para el ejercicio del control social. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Imprenta Nacional de Colombia. Bogotá-Colombia, 2005
- González Fernán. Una Nación Fragmentada : una aproximación a la violencia Colombiana. Documento CINEP, Bogotá, enero de 2000, pág 27.
- Graig Cooper, Michael. Philippe de Backer. Auditoría de Gestión. Ediciones Folio. Barcelona 1994.
- GOBERNACIÓN DEL CESAR. Informe de gestión 2005-Un gobierno para los buenos tiempos. Edit. Litopapeles. Valledupar, Cesar, diciembre de 2005.
- Hintze, Jorge . Responsabilización: instrumentos de rendición de cuentas y evaluación de gestión del valor público. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003.
- Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras. Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector Público. Editorial Dintel, tercera edición. Bogotá 1981.
- Karen Marie Mokate. Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social. Documentos de trabajo del Instituto Interamericano de Desarrollo Social INDES. Washington 2003.
- Mokate Karen. Monitoreo y Evaluación: herramientas indispensables de la gerencia social. En La Gerencia Social en la Construcción de lo Social. Módulo II del Diplomado en Gestión Comunitaria y Gerencia Social. Bogotá, agosto de 2000.
- Ministerio de Salud. Una Mirada Nueva a la Participación en Salud. 1997.
- Prodespaz-GTZ. MEMORIAS. Encuentro de Transparencia y Rendición de Cuentas. Nuevas Ediciones Ltda. Bogotá D.C, 2005.

- Quiñónez Cárdenas Santiago, SISTEMATIZACIÓN DE CONSULTA A LA CIUDADANÍA SOBRE EXPERIENCIAS EN PROCESOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS. ELABORADO POR:, Bogotá D.C., mayo de 2006.
- Roberto Motta, Paulo Roberto. LA CIENCIA Y EL ARTE DE SER DIRIGENTE. Tercer Mundo Editores. 1994
- Restrepo Luis Carlos. Construir Paz en Medio de la Guerra: Un acto de Creatividad Social. En Nova y Vetera. Boletín No 38. Enero-Marzo de 2000. ESAP, pág 45-55.
- Sanin Angel, Hector. CONTROL DE GESTION Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS EN LA GERENCIA PUBLICA. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES, Santiago de Chile 1999.
- Unión Temporal BIOTIPO Ltda. Y Fundación Oleoductos de Colombia. Participación para el Desarrollo Local. 2000
- Veeduría Distrital de Bogotá. Guías Para el Control Social
- Veeduría Distrital, Universidad del Valle. Democracia, Participación y Control Social a la Gestión Pública. Guía para la formación de servidores públicos. Impresora Las Colinas. Bogotá, octubre de 2005, pág 22.
- Veeduría Distrital Balance Rendición de Cuentas Gestión 2004. Editorial Mundo Empresarial. Bogotá. 2004.
- Velásquez Fabio, González Esperanza. ¿Qué ha pasado con la participación Ciudadana en Colombia?. Fundación Corona, Fundación social y Otros. LitoCamargo Ltda. Junio de 2003

Departamento Administrativo de la Función Pública
Carrera 6 No. 12 - 62 Bogotá, D.C., Colombia
Conmutador: 334 40 80/87 • Fax: 341 0515
Línea Gratuita de Atención al Cliente 018000917770
www.dafp.gov.co
webmaster@dafp.gov.co
2006