



**AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y NORMALIZACIÓN (ARN)**

**MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS**

**BOGOTÁ D.C. SEPTIEMBRE DE 2020**



## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
1. OBJETIVO .....	3
2. ALCANCE .....	3
3. DEFINICIONES .....	3
4. CONSIDERACIONES GENERALES .....	7
4.1. ENFOQUES DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS.....	9
4.2. ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA ESTRATEGIA.....	10
4.3. CONDICIONES DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA.....	13
5. CONTENIDO Y DESARROLLO.....	14
5.1. COMPONENTES DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS.....	14
5.2. FASES PARA LA GESTIÓN DE LA RC .....	16
5.3. ELEMENTOS TRANSVERSALES PARA LA RC.....	38
7. LISTA DE HERRAMIENTAS .....	43
8. DOCUMENTOS DE REFERENCIA .....	44
9. ANEXOS.....	45
9.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA ARN	45



## 1. OBJETIVO

Establecer orientaciones conceptuales y operativas para fortalecer y consolidar la Rendición de Cuentas en la ARN, como un proceso institucional transversal, continuo, flexible, que desarrolle los enfoques de derechos, de paz y diferenciales, en concordancia con la dimensión gestión con valores para resultados del Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG.

## 2. ALCANCE

Los lineamientos establecidos en este documento aplican para y dependencias de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización.

El documento inicia con la conceptualización y enfoques de la Rendición de Cuentas, en adelante RC, define los componentes de la estrategia, establece las orientaciones para el desarrollo de cada una de las fases de alistamiento, diseño y preparación, ejecución y seguimiento de los componentes de la RC y concluye con elementos transversales para la gestión.

## 3. DEFINICIONES

**CANAL DE COMUNICACIÓN:** es el medio a través del cual se comunica el mensaje. En una organización es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quiénes deben recibirla y las condiciones que se requieran para el mejor entendimiento del mismo.

**CIUDADANO/A:** cualquier miembro de la comunidad que se relacione o interactúe con el Estado con el fin de ejercer sus derechos civiles y/o políticos y cumplir con sus obligaciones.

**CIUDADANÍA:** la ciudadanía presenta cuatro dimensiones: ciudadanía jurídica, ciudadanía orientada a la convivencia, ciudadanía participativa y ciudadanía crítica. La titularidad de derechos consagrados en la Constitución Política y la posibilidad de ejercerlos en la práctica constituyen la dimensión jurídica de la ciudadanía. La comprensión de estos derechos es esencial para la formación ciudadana no solamente por la identificación de sí mismo como sujeto jurídico, sino también para que los ciudadanos asuman que la posesión de derechos propios tiene como correlato ineludible el respeto de los derechos ajenos, lo cual constituye la dimensión de ciudadanía orientada a la convivencia. En consecuencia, dado que se trata de una interrelación, más allá de la esfera de los



derechos, se encuentra la esfera de símbolos y cultura compartida, de los proyectos comunes y de la disposición y capacidad para actuar colectiva y coordinadamente, que constituye la dimensión de ciudadanía participativa. Las tres dimensiones arriba señaladas conducen a considerar la ciudadanía desde una cuarta dimensión: la ciudadanía crítica. Una conciencia de ciudadanía sustentada en los derechos fundamentales, la convivencia constructiva y la participación, implica una actitud dirigida hacia la mejora continua y/o la transformación de la sociedad en la cual se existe.

**CONTROL SOCIAL:** derecho y deber que tiene todo ciudadano, considerado individual o colectivamente, para prevenir, racionalizar, proponer, acompañar, sancionar, vigilar y controlar la gestión pública y sus resultados <sup>1</sup>.

**DIÁLOGO:** son prácticas de interacción de los ciudadanos y los servidores públicos, especialmente con los grupos de valor y partes interesadas de cada entidad, a través de espacios de diálogo virtual y/o presencial, en donde se explican las decisiones y acciones de la institución, mientras se escuchan, atienden y responden las observaciones, recomendaciones e inquietudes de los ciudadanos frente al desarrollo y cumplimiento de los programas, planes y/o proyectos implementados.

**ENFOQUE DE DERECHOS:** la reincorporación debe contribuir a la protección y garantía del goce efectivo de los derechos de todos los excombatientes. En consecuencia, el Estado tiene el deber de promover y proteger todos los derechos y las libertades fundamentales, sin distinción alguna, respetando el principio pro homine, y todos los ciudadanos el deber de no violar los derechos humanos de sus conciudadanos, atendiendo los principios de universalidad, igualdad y progresividad.

**ENFOQUE DIFERENCIAL (reintegración):** el proceso de reintegración, propone como uno de sus enfoques, la valoración efectiva de la naturaleza plural de la sociedad, que puede estar basada en el dominio de lo étnico, roles de género, en los estilos de vida u otros planes sociales. También, permite valorar otras formas de diferencia como los son: edad, orientación sexual y discapacidad. Su importancia radica en que, desde este enfoque, cualquier política, proyecto, estrategia o programa debe garantizar igualdad de oportunidades para mujeres, grupos indígenas, población afrodescendiente, niños, niñas, adolescentes y jóvenes y personas con discapacidad, haciendo así justicia y contrarrestando la vulnerabilidad.

---

<sup>1</sup> Cartilla Control Social a la Gestión Pública, Observatorio.casanare.gov.co



**GRUPOS DE VALOR:** Personas naturales (ciudadanos) o jurídicas (organizaciones públicas o privadas) a quienes van dirigidos los bienes y servicios de la Agencia para la Reincorporación y Normalización – ARN. En la entidad el grupo de valor está integrado por los servidores públicos de la Agencia las Personas en Proceso de Reintegración Regular y Reintegración Especial – Justicia y Paz, personas pertenecientes al Proceso de Reincorporación exintegrantes Farc-EP, comunidades receptoras, niños, niñas adolescentes y jóvenes-NNAJ. También son Grupos de valor de la Entidad, las personas que pertenecen a etnias (Indígenas, Negros, Afrodescendientes, Raizales, Palanqueros, Room) que se encuentran en proceso de reintegración y reincorporación.

**GRUPOS DE INTERÉS:** Individuos u organismos específicos que tienen un interés especial en la gestión y los resultados de las organizaciones públicas. Comprende, entre otros, instancias o espacios de participación ciudadana formales o informales. (Adaptado del documento “Guía metodológica para la caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés, del DNP, 2014).

**INFORMACIÓN:** conjunto organizado de datos contenido en documento generado, obtenido, adquirido, transformado o controlado por sujeto obligado (entidades públicas, empresas y personas naturales que desempeñe autoridad pública, función pública o servicios públicos —respecto a lo directamente relacionada con la prestación del servicio público—, partidos o movimientos políticos y los grupos significativos de ciudadanos, entidades que administren instituciones parafiscales, fondos o recursos de naturaleza u origen público - respecto a lo relacionado directamente con los fondos públicos que reciban o intermedien-<sup>2</sup>

**INFORMACIÓN PÚBLICA:** es toda información que un sujeto obligado genere, obtenga, adquiera, o controle en su calidad de tal (Ibidem).

**PARTE INTERESADA:** persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de la entidad.

**PRINCIPIO DE TRANSPARENCIA Y PUBLICIDAD:** principio conforme al cual toda información en poder de los sujetos obligados definidos en la Ley 1712 de 2014 se presume pública; en consecuencia, dichos sujetos están en el deber de proporcionar y facilitar el acceso a la misma en los términos más amplios posibles y a través de los medios y procedimientos que al efecto establezca la ley, excluyendo solo aquello que esté sujeto a las expresiones

<sup>2</sup> Ley 1712 de 2014, artículo 6

 <b>AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN</b>	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

constitucionales y legales y bajo el cumplimiento de los requisitos establecidos en la misma.

**RED SOCIAL:** comunidades virtuales, en las cuales un grupo de personas mantienen vínculos según sus propios intereses.

**TRANSPARENCIA:** principio conforme al cual toda información en poder de los sujetos obligados se presume pública, en consecuencia, de lo cual dichos sujetos están en el deber de proporcionar y facilitar el acceso a la misma en los términos más amplios posibles y a través de los medios y procedimientos que al efecto establezca la ley, excluyendo solo aquello que esté sujeto a las excepciones constitucionales y legales y bajo el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley.

**VEEDURÍAS CIUDADANAS:** mecanismo de control social que permite a los ciudadanos o a diferentes organizaciones comunitarias, ejercer vigilancia sobre la gestión pública, respecto a las autoridades administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativas y órganos de control, así como de las entidades públicas o privadas, organizaciones no gubernamentales de carácter nacional o internacional que operen en el país encargadas de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o de la prestación de un servicio público.

## SIGLAS

**MIPG:** Modelo integrado de Planeación y Gestión


**SIIPO:** Sistema Integrado de Información para el Posconflicto, diseñado por la Alta Consejería para el Posconflicto, con el concurso del Departamento Nacional de Planeación (DNP).

**PAZOS:** sistema de acompañamiento a la implementación de los acuerdos entre las Farc-Ep y el Gobierno Colombiano, diseñado por la OEI.

**SISCONPES:** aplicativo web para gestión de los documentos CONPES.

**SINERGIA:** Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados, creado con el fin de hacer seguimiento y evaluación de las políticas públicas estratégicas del país.

**SIGER:** denominación del software administrador que utiliza la ARN para la planeación institucional, repositorio documental, administración de riesgos, gestión

 <b>ARN</b> AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

de calidad incluyendo planes de mejoramiento, registro de producto o servicio no conforme, entre otros.

#### 4. CONSIDERACIONES GENERALES

La ARN asume la RC como el conjunto de normas, procedimientos, metodologías, estructuras, prácticas y resultados mediante los cuales, en el nivel nacional y territorial, se informa, explica y da a conocer los resultados de su gestión a sus grupos de valor y otros grupos de interés, a partir de la promoción del diálogo. Así, en la ARN, la RC se establece como un proceso continuo y sistemático que contribuye al desarrollo de los principios constitucionales de transparencia, responsabilidad en el manejo de los recursos, participación ciudadana en la gestión pública y control social<sup>3</sup>.

Este conjunto de prácticas continuas, están enmarcadas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG que desarrolla la entidad, para aplicar la transparencia activa, garantizar el acceso oportuno a la información, la amplia difusión y visibilidad, lenguaje claro y promoción del diálogo responsable con la ciudadanía. Lo anterior también, con el fin de generar la activación de cambios y oportunidades de mejora, que permitan resolver asuntos concretos de interés misional y operativo.


La ARN debe elaborar una estrategia de RC anual, como componente del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, incluyendo instrumentos y mecanismos de RC, los lineamientos para los ejercicios de participación ciudadana, articulados con el cumplimiento del propósito de la Política de Gobierno Digital “Empoderamiento de los ciudadanos a través de un estado abierto”, la realización de audiencia públicas, y otras formas permanentes para el control social. El ajuste y formulación de la estrategia anual, se debe realizar con base en los resultados del autodiagnóstico de RC aplicado en el último bimestre de cada año<sup>4</sup>, para cada componente de RC y de cada uno de los medios presenciales y virtuales para las acciones de diálogo realizados.

Para la formulación de la estrategia, se adoptan y adaptan las orientaciones del Manual único de RC - MURC- del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP<sup>5</sup>, de acuerdo con las condiciones institucionales que sean identificadas mediante el diagnóstico realizado anualmente. Lo anterior, no

<sup>3</sup> Basado en artículo 48 de la Ley 1757 de 2015

<sup>4</sup> Para la realización del autodiagnóstico de rendición de cuentas, se debe usar la Plantilla Autodiagnóstico para la Rendición de Cuentas (adaptada del Manual Único de Rendición de Cuentas, versión 2, 2019, Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP).

<sup>5</sup> En <https://www.funcionpublica.gov.co/web/murc/inicio>

 <b>AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN</b>	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

constituye impedimento al desarrollo de instrumentos propios, originados del análisis de las condiciones de la entidad.

Así, en cada vigencia, las dependencias implicadas deben aplicar los procesos que se desarrollan en este Manual y definir las acciones que anualmente implemente la Agencia, para dar cumplimiento a las definiciones acá contenidas. En este sentido, la información del proceso de rendición de cuentas, debe ser utilizada como insumo para el ajuste y mejora de la gestión institucional.


La Agencia debe procurar que la estructuración y presentación de la información, así como la preparación y realización de los espacios de diálogo, respondan al enfoque diferencial como garantía de derechos y en el marco de la implementación del Acuerdo de Paz. Se debe buscar que los datos entregados muestren información desagregada por cada una de las categorías abordadas por la entidad, en lógica de visibilizar los avances en acceso a derechos y diversidades de la población en los procesos de reintegración y reincorporación. Así mismo que los espacios de diálogo fomenten la participación de manera equitativa y diversa.

La ARN debe implementar acciones que fomenten una actitud permanente para la RC en los servidores públicos<sup>6</sup> por lo que adicional al desarrollo de los componentes de la estrategia, la RC de la ARN debe incorporar una dimensión de cambio cultural, con la que se promuevan prácticas para que los servidores públicos asuman la modificación en sus hábitos relacionados con la transparencia en la gestión institucional y la aprehensión y desarrollo de los enfoques de derechos, de paz y diferenciales. Del mismo modo, se debe articular la implementación de las acciones de RC con la estrategia de generación de conocimiento, para garantizar la documentación de la estrategia, así como la identificación y sistematización de buenas prácticas en RC.

Finalmente, las orientaciones que aquí se establecen, se fundamentan en las respuestas sobre las principales preferencias o percepciones seleccionadas por quienes respondieron a la encuesta virtual de percepción sobre diferentes elementos de la RC, respondida por 256 colaboradores de la entidad. (Ver anexo 1, análisis a los resultados de la Encuesta de Percepción sobre RC en la ARN).

<sup>6</sup> De acuerdo con el artículo 49 de la Ley 1757 de 2015.



 <b>ARN</b> AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

## 4.1. ENFOQUES DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

La RC de la ARN debe desarrollar los enfoques basado en derechos, de paz y diferencial. Los tres enfoques se deben integrar en los procesos de RC en la medida que constituyen un marco de orientaciones para mejorar las condiciones de vida de la población atendida por la entidad. Se trata de un conjunto de acciones orientadas a la aprehensión e implementación de nuevas prácticas por parte de la entidad, que reconozca la transversalidad e integralidad de lo planteado en cada enfoque.

Los principios de derechos humanos y la conceptualización de la paz, establecen que el proceso de rendición de cuentas debe ser participativo, inclusivo y responsable. La importancia de rendir cuentas con enfoque de paz, establece el marco de acción en el que la Agencia trabaja por la protección y garantía integral de los derechos humanos de todas las personas, como requisito para llevar una vida digna y para garantizar el libre ejercicio de la participación ciudadana, así como la garantía misma del derecho a la paz.

En este mismo marco, el enfoque diferencial parte del reconocimiento de las características que comparten las personas en proceso de reintegración o reincorporación, con el fin de potenciar las acciones diferenciales, que materialicen el goce efectivo de sus derechos, es decir, que cuenta con una doble connotación, pues se trata de identificar y reconocer la realidad sobre las formas de discriminación contra las personas en procesos, parte de este análisis para brindar adecuada atención y protección de los derechos de la población.

Así, en la RC pensada desde un enfoque de derechos humanos, diferencial y de paz, se hace necesario definir acciones y procesos que permitan fortalecer las relaciones estado - ciudadano y acentuar la democracia y la transparencia, mediante acciones que permitan:

- Cimentar las bases para que los grupos de valor y otros de interés participen con incidencia en la formulación, ejecución y evaluación de la RC y agregan valor público a los procesos de la Entidad y contribuyan a la mitigación de riesgos de corrupción.
- Que la ciudadanía asuma liderazgos que pasen de la queja – excusa a las propuestas.
- Fortalecer todas las acciones necesarias para garantizar la transparencia de la acción institucional en la asignación de recursos, la formulación participativa de la planeación institucional en todos sus niveles, para actuar

de manera informada en los procesos públicos e incidir en la toma de decisiones.

- Fomentar el sentido de pertenencia, agudizar la capacidad de escucha, reconocer la situación del otro, tener la iniciativa y mantener el diálogo desde la diversidad y lo diferencial.
- Rescatar las redes de relaciones y construcción de base social para la paz. La rendición de cuentas debe centrarse en la restauración y reconstrucción de las relaciones.
- La RC reivindica la trascendencia de los espacios a desarrollar, por cuanto debe identificar la forma en la que la entidad se relaciona con los grupos de valor y partes interesadas, las condiciones de contexto que las afectan y cómo es percibida por ellos.
- Desarrollar estrategias que permitan tanto el fortalecimiento de sus capacidades como de la sociedad civil, para participar de la estrategia de RC que defina la entidad, reconociendo las diferencias y rescatando las particularidades y potencialidades de los grupos de valor y otros de interés.

## 4.2. ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA ESTRATEGIA

Dado que la estrategia responde especialmente a un proceso de implementación al que concurren varias dependencias del nivel central y las regiones, en algunas o varias de las fases propuestas, se plantean como roles, los siguientes:

### Cuadro 2. Roles y Funciones por Fases de la Estrategia

DEPENDENCIA/GRUPO/EQUIPO DE TRABAJO	ROL / FUNCIÓN
Dirección General	<ul style="list-style-type: none"><li>- Define las orientaciones estratégicas para abordar el proceso de rendición de cuentas.</li><li>- Aprueba las propuestas a implementar.</li></ul>
Secretaría General	<ul style="list-style-type: none"><li>- Proveer la información sobre la Gestión Presupuestal y contable de la entidad par los espacios de diálogo.</li><li>- Actualizar y publicar constantemente la información solicitada en la Ley de transparencia y acceso a la Información.</li><li>- Garantizar la RC sobre la gestión presupuestal, contable y contractual de la Entidad</li></ul>



AGENCIA PARA LA  
REINCORPORACIÓN  
Y LA NORMALIZACIÓN

## MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

CÓDIGO: DE-M-07

FECHA:  
2020-09-04

VERSIÓN: V-  
1

DEPENDENCIA/GRUPO/EQUIPO DE TRABAJO	ROL / FUNCIÓN
Oficina Asesora de Planeación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Articula con entidades nacionales responsables de la orientación y acompañamiento a la RC.</li><li>- Apoya en la definición de la ruta general y construcción de lineamientos, metodologías y herramientas en coherencia con las orientaciones nacionales.</li><li>- Define la orientación para el seguimiento a la RC y su articulación con el modelo de gestión.</li><li>- Lidera la realización de la Audiencia Nacional y articula a las demás dependencias para su realización.</li><li>- Elabora el informe anual de resultados de la RC, con base en la información reportada por las dependencias</li></ul>
Grupo Atención al Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborar la caracterización de los grupos de interés y facilitar la información a las dependencias.</li><li>- Apoyar metodológicamente, la caracterización complementaria que cada dependencia deba realizar para efectos de establecer para los ejercicios de RC.</li></ul>
Equipo Líder de Rendición de Cuentas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formula el cronograma de actividades para la implementación de las fases de la estrategia, durante la vigencia. (Ver cronograma anual)</li><li>- Identifica los elementos estructurales del proceso de rendición de cuentas: identificación de estado actual de la rendición de cuentas, identificación de grupos de interés, análisis del entorno y definición de objetivos.</li><li>- Lidera el diseño de la estrategia de RC definiendo actividades, responsables, recursos, tiempos y observaciones, con la validación de los actores involucrados.</li><li>- Define las acciones de socialización de la estrategia en conjunto con el Grupo de Comunicaciones.</li><li>- Consolida los acuerdos o compromisos asumidos en el proceso de rendición de cuentas, conformando un plan de trabajo e identificando las áreas responsables y los tiempos.</li><li>- Realizar seguimiento al cumplimiento de los compromisos</li><li>- Orienta la formulación de metodologías de los espacios;</li><li>- Concierta con las dependencias la información para publicación, entrega o presentación en espacios.</li></ul>
DPR – Sub. Territorial	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apoya en la formulación de metodologías y herramientas para la orientación a territorios, acorde a la estrategia diseñada.</li><li>- Orienta a GT en la estructuración de las agendas o cronogramas para los ejercicios de RC.</li><li>- Prepara la información requerida para apoyar la RC en región, acorde al cronograma definido.</li><li>- Sistematiza las experiencias, buenas prácticas y recomendaciones sobre las acciones de RC adelantadas.</li><li>- Gestión para el fortalecimiento de competencia de los equipos de GT para la RC y la promoción de la participación de la población en los espacios.</li></ul>



AGENCIA PARA LA  
REINCORPORACIÓN  
Y LA NORMALIZACIÓN


## MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

CÓDIGO: DE-M-07

FECHA:  
2020-09-04

VERSIÓN: V-  
1

DEPENDENCIA/GRUPO/EQUIPO DE TRABAJO	ROL / FUNCIÓN
DPR – Sub. Territorial – GT	<p>Realiza los espacios de diálogo definidos para territorios, para lo cual debe ejecutar las siguientes acciones, acorde a las disposiciones del presente manual:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Análisis y estudio de las herramientas propuestas.</li></ul> <p>Adaptación a las condiciones territoriales para su desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Realización de los espacios, aplicación de metodologías y herramientas de sistematización y evaluación.</li><li>- Participación en espacios territoriales de RC de otras entidades y generar propuestas de espacios colaborativos.</li><li>- Promoción de la participación de la población beneficiaria en los espacios de diálogo propuestos.</li><li>- Participación en espacios de RC Territoriales.</li><li>- Seguimiento a las acciones de RC definidas para el territorio.</li></ul>
DPR – Sub. Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborar el análisis de contexto de Política y proveer cifras del proceso, como insumo para ser incluidas en los espacios de diálogo tanto nacionales como territoriales.</li><li>- Apoyar y validar la formulación de los instrumentos de seguimiento requeridos para contar con la información de la gestión y logros en RC</li><li>- Apoyar el Análisis de logros en la implementación de la RC.</li></ul>
Oficina Asesora de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>- Definir el plan de comunicaciones para la ejecución de la estrategia.</li><li>- Apoyar la construcción pedagógica y en lenguaje claro, de las herramientas para los espacios de diálogo que se definan.</li><li>- Apoyar a las dependencias y los GT en la construcción pedagógica y en lenguaje claro, para la aplicación de las herramientas.</li><li>- Publicar la información definida de acuerdo con los lineamientos establecidos y en los medios previstos por la entidad, para llegar con la información a todos los grupos de valor y otros de interés, tanto interno como externos.</li><li>- Publicar los logros de la estrategia.</li></ul>
Todas las Dependencias	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apoyar la identificación de los grupos de interés, a partir de su relacionamiento</li><li>- Cumplir con los compromisos derivados de la Estrategia de RC. Estos pueden implicar la realización de espacios de diálogo, por lo que deberán realizar las mismas acciones definidas para los GT.</li><li>- Proveer la información de su competencia para la estructuración de la información y realización de espacios de diálogo</li><li>- Realizar el seguimiento a los compromisos derivados de la estrategia y de los espacios de diálogo, así como planear y realizar las acciones de mejora necesarias</li><li>- Garantizar la actualización de la información bajo su responsabilidad en el marco de la Ley de Transparencia y acceso a la información, Ley 1712 de 2015.</li></ul>

 <b>ARN</b> AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

DEPENDENCIA/GRUPO/EQUIPO DE TRABAJO	ROL / FUNCIÓN
Grupo de Control Interno de Gestión	- Verificar la consistencia de la información - Participar en las Audiencias de RC
Grupo Gestión del Conocimiento	Proponer y acompañar la aplicación de herramientas que fortalezcan la rendición de cuentas, en el marco de la estrategia de gestión del conocimiento y la innovación, especialmente en lo relacionado con la experimentación en acciones de evaluación sobre los efectos de la RC, la generación de recomendaciones para el uso de la información resultado de las evaluaciones realizadas, el fortalecimiento de espacios de diálogo como ejercicios de transferencia del conocimiento generado por la Agencia y la aplicación de las herramientas para la sistematización de la RC de la Entidad.

### 4.3. CONDICIONES DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA


Todos los empleados públicos y contratistas en la ARN, dentro de sus responsabilidades y funciones deben adoptar un criterio de razonabilidad y proporcionalidad para garantizar derecho de acceso a la información<sup>7</sup>, por tanto, en la ARN se debe cumplir con los principios de transparencia y acceso a la información pública<sup>8</sup>, así:

- Dar cumplimiento el “principio de máxima publicidad para titular universal<sup>9</sup> el cual requiere que toda la información en posesión, bajo control o custodia de la ARN es pública y no podrá ser reservada o limitada sino por disposición constitucional o legal.
- Facilitar el acceso a la misma en los términos más amplios posibles y a través de los medios y procedimientos que al efecto establezca la ley, excluyendo solo aquello que esté sujeto a las excepciones constitucionales y legales.
- Cumplir con las obligaciones del derecho de acceso a la información pública, con honestidad y lealtad.
- Entregar de manera oportuna, objetiva, veraz, completa, reutilizable, procesable y estar disponible en formatos accesibles para los solicitantes e interesados.

<sup>7</sup> El uso de la información en la ARN, debe dar cumplimiento al Manual de Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y Protección de Datos Personales y demás que se definan en el marco de la normatividad vigente.

<sup>8</sup> Ley 1712 de 2014 artículo 3

<sup>9</sup> Ley 1712 de 2014 artículo 2.

 <b>ARN</b> AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

- Publicar y divulgar documentos y archivos que plasman la actividad de la ARN de interés público, de forma rutinaria y proactiva, actualizada, accesible y comprensible

No obstante, la información debe limitarse de acuerdo a las excepciones determinadas por la ley en el ámbito propio de una persona natural o jurídica, en cuanto al derecho de toda persona a la intimidad, la vida, la salud o la seguridad<sup>10</sup>

## 5. CONTENIDO Y DESARROLLO

El documento desarrolla orientaciones para la estructuración de las acciones de RC, en concordancia con la dimensión de valores para resultados del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG-, mediante la adaptación y adopción de las orientaciones y algunas de las herramientas dispuestas en el Manual único de RC - MURC-, del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP.

En concordancia, el documento se estructura en clave de ciclo de gestión, desarrollando orientaciones para la organización y desarrollo de las fases de planeación, ejecución, monitoreo, seguimiento y evaluación de la estrategia de RC de la ARN.

Así, el manual se divide en 3 partes: en la primera, se definen los componentes de la RC, en la segunda se establecen las orientaciones para el desarrollo de cada una de las fases de planeación, ejecución y seguimiento de los componentes de la RC, en la tercera los elementos transversales.

### 5.1. COMPONENTES DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

La RC cuenta con tres componentes interrelacionados: Información, Diálogo y Responsabilidad:

- El **Componente de Información** se refiere al derecho que tiene la ciudadanía de contar con información específica y de calidad sobre la gestión de la entidad. Esto significa proporcionar información sobre las decisiones y explicar la gestión pública, sus resultados y los avances en la garantía de derechos. El punto de partida para la RC es la información, entendida como el conjunto organizado de datos contenido en cualquier documento generado, adquirido,

<sup>10</sup> De acuerdo con los estipulados en el párrafo del artículo 77 de la Ley 1474 de 2011. Así como la información reservada por daño a intereses públicos como defensa y seguridad nacional, seguridad pública, relaciones internacionales, administración efectiva de la justicia, estabilidad macroeconómica y financiera, derechos de infancia y adolescencia, salud pública, el debido proceso y la igualdad de las partes en los procesos judiciales y la administración efectiva de la justicia.





transformado o controlado por las entidades públicas y demás sujetos obligados<sup>11</sup>.

Se informa para compartir y transmitir datos, con el fin de que la ciudadanía reciba, procese, comprenda, analice, evalúe, reaccione y formule sus propuestas<sup>12</sup>; En todo caso deben guardarse las condiciones generales para garantizar el acceso a la información pública y transparencia permanente, respondiendo a los enfoques diferenciales y garantizando la promoción de los logros en la implementación del Acuerdo de Paz.

- A la vez el **Componente De Diálogo** con los grupos de valor y de interés, se refiere a la generación de espacios y mecanismos –presenciales o digitales, focalizados o generales– dispuestos por la ARN, después de entregar información, para dar explicaciones, responder inquietudes y recibir recomendaciones de sus grupos de valor y partes interesadas, sobre las políticas, proyectos y prácticas, con el fin de tener elementos para la mejora continua de la gestión.

Se trata de realizar encuentros presenciales y/o virtuales, o a través de mecanismos electrónicos, siempre y cuando existan condiciones para ello, fomentando la participación ciudadana, de manera que los ciudadanos y las organizaciones sociales evalúen y retroalimenten la gestión y sus resultados<sup>13</sup>. Estos espacios deben contemplar el desarrollo del enfoque diferencial en cada una de las fases que se enuncian adelante, con el fin de brindar las garantías de participación en condiciones diversas y equitativas acorde a las características de cada grupo de valor o de interés.

La entidad también debe generar mecanismos de difusión masiva con lenguaje sencillo e incluyente, tales como espacios en emisoras locales o nacionales o espacios televisivos que faciliten un adecuado acceso a la información y a los informes de gestión de la ciudadanía en general.

- El **Componente de Responsabilidad**, se refiere al desarrollo de las capacidades institucionales para atender los compromisos y acciones de mejora identificadas en los espacios de diálogo. A la vez, promueve la capacidad de la ciudadanía, medios de comunicación, sociedad civil y órganos de control para asegurar el cumplimiento de obligaciones o de imponer sanciones si la gestión no es satisfactoria.

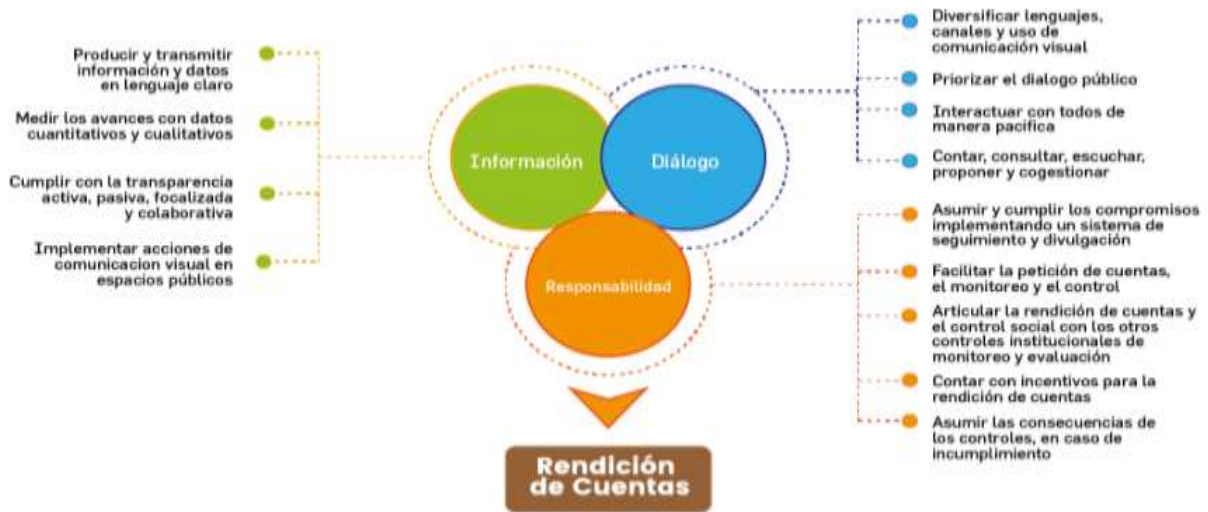
<sup>11</sup> De conformidad con el artículo 6 de la Ley 1712 de 2014.

<sup>12</sup> Garantiza el principio de seguridad y circulación restringida, consagrado en la Ley 1581 de 2012 y sus decretos reglamentarios.

<sup>13</sup> Artículo 53. Espacios de diálogo para la rendición de cuentas.

De manera gráfica estos elementos se materializan en las siguientes acciones:

### Ilustración 1 Elementos de la rendición de cuentas



Fuente: Elaboración Función Pública; 2017

Manual de Operación MIPG

## 5.2. FASES PARA LA GESTIÓN DE LA RC

La estructuración de la estrategia de rendición de cuentas, se realiza en un proceso de 4 fases:


- Alistamiento
- Diseño y preparación
- Ejecución
- Seguimiento y evaluación

Así mismo, se compone de 3 elementos transversales a las fases:

- Acciones de comunicaciones y socialización de la RC
- Definición de los canales de interacción
- Definición de Roles y responsabilidades para la implementación de la RC

Para el desarrollo de estas fases, es necesaria la constitución de un equipo Líder de Rendición de Cuentas, conformado por un enlace de cada una de las dependencias de la sede central de la ARN y por dos representantes seleccionados por los GT.




 <b>AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN</b>	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

El equipo líder tiene por funciones:

- Formular el cronograma de actividades para la implementación de las fases de la estrategia, durante la vigencia. (Ver cronograma anual)
- Identificar los elementos estructurales del proceso de rendición de cuentas: identificación de estado actual de la rendición de cuentas, identificación de grupos de interés, análisis del entorno y definición de objetivos.
- Liderar el diseño de la estrategia de RC definiendo actividades, responsables, recursos, tiempos y observaciones, con la validación de los actores involucrados.
- Liderar la implementación de la estrategia de rendición de cuentas. Garantizando la información, el diálogo y la responsabilidad – incentivos del proceso.
- Realizar reuniones, en lo posible mensualmente, por medios presenciales o digitales, durante el proceso con el fin de monitorear el cumplimiento de los compromisos y tomar las acciones necesarias.
- Informar a los directivos de la entidad y los grupos de interés los resultados del seguimiento a la Estrategia, generar alertas tempranas y tomar las decisiones para el cumplimiento del objetivo.
- Mantener la articulación necesaria de las actividades, mecanismos e instrumentos orientados al logro de los objetivos de la rendición de cuentas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de rendición de cuentas, evaluar las acciones desarrolladas para lograr la transparencia institucional, facilitar la información y la comunicación con la ciudadanía.
- Realizar la capacitación necesaria para que los enlaces de las dependencias mantengan la unidad de información y criterios sobre la RC de la entidad.
- Determinar y gestionar los requerimientos y apoyos de asistencia técnica que demande la entidad para el proceso de rendición de cuentas.
- Sistematizar el proceso de RC e identificar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas para su difusión.

El cronograma a desarrollar por el equipo líder, debe incluir la formulación, implementación y seguimiento de una estrategia de RC con horizonte de corto, mediano y largo plazo y debe quedar reflejada en un Plan de Acción (Ver Anexo 1. Cronograma Equipo Líder).

La estrategia debe estar alineada con los objetivos estratégicos institucionales, el Plan de Acción Institucional, los componentes de RC del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y el Plan de Participación Ciudadana.

 <b>ARN</b> AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

### 5.2.1. Alistamiento

La etapa de alistamiento consiste en precisar qué recursos, informes, insumos, y acciones de preparación se requieren para implementar cada componente. Para el desarrollo de esta etapa se debe tener en cuenta las siguientes actividades:

- Identificación del estado actual en RC
- Análisis de grupos de valor y partes interesadas y análisis del contexto
- Identificación de información para establecer los temas prioritarios
- Identificación de espacios de articulación y cooperación para la RC

#### a) Identificación del estado actual en rendición de cuentas

Para formular la estrategia de rendición de cuentas, se debe partir del hecho de que no existen pasos y procedimientos fijos, estáticos o estandarizados y que los primeros insumos para su diseño son el autodiagnóstico y la caracterización de grupos de valor, identificación de partes interesadas o grupos de interés, análisis de entorno y definición de objetivos.

El equipo líder debe elaborar el autodiagnóstico, a partir del análisis de los resultados de la evaluación realizada en el Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión – FURAG, en lo relacionado con la política Participación Ciudadana en la Gestión Pública, que incluye la evaluación de los temas de RC. A partir de este elemento, la ARN debe establecer el nivel de resultado de los índices detallados de dicha política y establecer las brechas en RC. Luego, en mesas de trabajo con delegados de las dependencias, construir el autodiagnóstico de rendición de cuentas, utilizando la herramienta de dispuesta por el DAFP.

Una vez realizado el autodiagnóstico de RC y establecido el nivel de desarrollo para cada componente, la estrategia institucional de rendición de cuenta se debe formular siguiendo las cuatro etapas y debe ser revisada y ajustada anualmente.

#### b) Análisis de grupos de valor y partes interesadas y análisis de contexto

Teniendo en cuenta los resultados del autodiagnóstico para cada componente y de la caracterización institucional de los grupos de valor, se deben recopilar las bases de datos y caracterizaciones que la Entidad ha realizado y elaborar la identificación de los grupos de valor y/o partes interesadas, junto con sus condiciones de entorno social, económico, político, ambiental y cultural. Así mismo, se deben identificar organizaciones que los representan y requerimientos

específicos que puedan tener sobre información y/o condiciones para el desarrollo de los espacios de diálogo.

El Grupo de Atención al Ciudadano debe liderar el ejercicio y consolidar la caracterización de acuerdo a la AC-G-02 Caracterización Usuarios y Grupos de Interés, con el apoyo del Equipo Líder de RC. Al respecto, en el link [http://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Paginas/siger.aspx?RootFolder=/es/agencia/Documentos+de+Siger/0\\_Lineamientos+por+Proceso/15.+Atenci%C3%B3n+al+Ciudadano/3.+Gu%C3%A1das&FolderCTID=0x012000BF75D84663314940B521810E4B9EA5D9&View=%7BF4E1F3C0-55A9-4C86-A9A0-D85135060240%7D](http://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Paginas/siger.aspx?RootFolder=/es/agencia/Documentos+de+Siger/0_Lineamientos+por+Proceso/15.+Atenci%C3%B3n+al+Ciudadano/3.+Gu%C3%A1das&FolderCTID=0x012000BF75D84663314940B521810E4B9EA5D9&View=%7BF4E1F3C0-55A9-4C86-A9A0-D85135060240%7D), se encuentran las caracterizaciones realizadas por la entidad.

De manera complementaria, se debe realizar una recopilación de información sobre grupos de interés con cada una de las dependencias de la entidad, indagando a partir de las siguientes preguntas orientadoras.

- En el último año, qué personas, grupos u organizaciones:
  - Han participado en alguna de las fases del ciclo de la gestión institucional de la ARN.
  - Han solicitado información sobre la ejecución presupuestal o sobre recursos de inversión pública.
  - Han participado en actividades de RC de la ARN.
  - Han presentado quejas, reclamos, denuncias o sugerencias en ejercicio del derecho de petición.

Se recomienda desarrollar este ejercicio con grupos o dependencias, para profundizar en la identificación de actores y análisis de entorno, pero se debe construir una lectura completa para la elaboración de estrategias de entidad y no por dependencias.

De esta manera, el resultado del análisis de los grupos de valor se debe registrar en una matriz como la siguiente:

**Cuadro 1. Herramienta Matriz de Caracterización de Usuarios**

CLASIFICACION ACTORES	NOMBRE DEL ACTOR O GRUPO DE INTERÉS	TEMAS DE INTERÉS	EN QUÉ ESPACIOS DE RC HA PARTICIPADO	DATOS DE CONTACTO <sup>14</sup>
-----------------------	-------------------------------------	------------------	--------------------------------------	---------------------------------

<sup>14</sup> Debe garantizarse la autorización de tratamiento de datos personales, en el marco de la normatividad vigente según artículo 9 de la ley 1581 de 2012 y sus decretos reglamentarios.

 <b>AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN</b>	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

Así mismo, es necesario elaborar un análisis del entorno que rodea a la entidad en un momento determinado y establecer los factores sociales, tecnológicos, económicos, culturales o también políticos o jurídicos que afectan la rendición de cuentas, así como identificar y mitigar los riesgos. Es necesario revisar los análisis de contextos que hayan sido elaborados por la entidad y que sirvan de insumo para este ejercicio.

Para ello, aunque existen varias técnicas que pueden ser aplicadas, se sugiere que inicialmente el equipo líder de RC, establezca el alcance y límite del entorno a analizar y discuta sobre la pertinencia de cada factor en la formulación de la RC. Posteriormente se proponen los siguientes pasos:

- Establecer por cada factor (social, económico, tecnológico, cultural, políticos o jurídicos), los elementos que influyen sobre la RC de la entidad.
- Definir la influencia o efectos que estos elementos identificados tienen o pueden presentar sobre la RC.
- Establecer las interdependencias que puedan existir entre los elementos identificados por cada factor y priorizarlos
- Identificar las consecuencias que pueden tener los elementos y sus interdependencias sobre la RC.

Un ejemplo de este tipo de análisis de contexto, es el que se elabora para formular la planeación estratégica de la entidad. Para los efectos se sugiere revisar el Plan Estratégico en <http://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Paginas/plan-estrategico.aspx>

Otro instrumento para la caracterización y análisis de contexto, son las encuestas lideradas por el Grupo de Atención al Ciudadano, que pueden ser mejoradas mediante ajustes de los cuestionarios para incluir análisis de contexto. En todo caso, se debe procurar que las encuestas desarrollen consultas acordes a las características diferenciales de las personas que conforman los grupos de valor y de interés, de manera que se cuente con información desagregada.

Esta información debe permitir al equipo líder tomar las decisiones y/o realizar las recomendaciones sobre las acciones a desarrollar en la formulación y/o implementación de la estrategia. Mediante el análisis se pueden establecer los factores que afectan la rendición de cuentas, ayudando a que la estrategia sea pertinente y adaptable. Ayuda a identificar y mitigar los riesgos.

### **c) Información necesaria para el proceso de rendición de cuentas**

La entidad debe producir, obtener, organizar y comunicar la información de la gestión sin esperar a que sea solicitada por el ciudadano, facilitar y promover el

acceso a información institucional, la consulta y el análisis de los ciudadanos y dotarse de procedimientos de respuesta y seguimiento a las PQRSD.

Para contar con información estructurada y consolidada, la ARN debe realizar al menos las siguientes acciones:

- El Equipo Líder debe definir que herramienta y canal utilizar para realizar la consulta a los grupos de valor y partes interesadas, sobre su percepción acerca de la información específica útil para el desarrollo del componente de la estrategia de rendición de cuentas, teniendo siempre en cuenta, las necesidades diferenciales de la población para la realización de la consulta.
- Una vez identificada la información pertinente se procede a recolectarla priorizándola con base en indicadores.
- Se deben utilizar los indicadores resultantes de ARN en cifras y del seguimiento a la planeación institucional en el SIGER, agregando –si fuese necesario- nuevos elementos que complementen esta información.
- Es importante evaluar si la información disponible, que haya sido identificada como necesaria durante el aprestamiento, cumple con las características incluidas en la siguiente lista de chequeo<sup>15</sup>:

**Cuadro 2.** Lista de Chequeo - características cualitativas de la información disponible

SÍ	NO	CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información permite describir la situación o fenómeno determinado que es objeto de la acción (pertinencia)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información es operable, medible y sensible a los cambios registrados como iniciales (funcionalidad)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información es construida a partir de datos que puedan ser consultados fácilmente cuando sea necesario (disponibilidad)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información cumple estándares de calidad (confiabilidad)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información posibilita hacer propuestas y/o tomar de decisiones (utilidad)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información satisface necesidades informativas de los ciudadanos (relevancia)

<sup>15</sup> Garantiza el principio de seguridad y circulación restringida, consagrado en la Ley 1581 de 2012 y sus decretos reglamentarios

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información tiene en cuenta los enfoques diferenciales y da cuenta del avance en el ejercicio de derechos de la población en proceso y de la implementación del acuerdo de Paz.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información presenta prácticas de recolección, procesamiento, almacenaje, difusión y archivo transparentes, sistemáticas y estandarizadas (credibilidad)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información es de fácil consulta (accesible), a menos que se trate de datos sensibles, información pública clasificada negable por circunstancias legítimas o información pública reservada
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información presenta plazos establecidos previamente entre su disponibilidad y accesibilidad (oportunidad)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información producida no es contradictoria entre sí (coherencia)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información responde a una necesidad real que justifique su generación y su utilización (aplicabilidad)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información no presenta duplicidad (no redundancia)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información es de fácil entendimiento y/o en software de asequible manejo (interoperabilidad)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información es comparable en el tiempo y/o con otros datos correlacionados (comparabilidad)


**Nota:** Adaptada de el manual para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores del DANE (DANE, 2009), a partir de los instrumentos incluidos en el Manual Único de Rendición de Cuentas, Versión 2, Dirección de Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano (DAFP, 2019).

#### **d) Identificación de espacios de articulación y cooperación para la RC**

Es necesario establecer mecanismos de interlocución y retroalimentación con el sector Presidencia como corresponsable en la implementación de las políticas de reintegración y reincorporación, para la realización de acciones de RC en forma cooperada, definiendo temas, mecanismos y espacios de implementación conjunta. Lo mismo es posible realizar con otras entidades para realizar RC colaborativas, en el marco de la implementación del Acuerdo de Paz.

Este mismo ejercicio debe realizarse para los escenarios de RC que se realicen en el nivel territorial.

Así mismo, se deben establecer acciones con los organismos de control para articular su intervención en el proceso de rendición de cuentas.

 <b>AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN</b>	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

### 5.2.2. Diseño y preparación

En la etapa de diseño se proyectan las actividades de la estrategia de RC por cada componente, relacionándola con los resultados del autodiagnóstico y alineadas con la planeación institucional.

La estrategia corresponde a un conjunto de acciones que definan el norte y organización de las actividades, para alcanzar los objetivos de la RC; esta debe quedar reflejada en un plan que desarrolle los componentes de la RC. El plan debe plantear un objetivo general, objetivos específicos (relacionados con el logro de cada uno de los componentes), indicadores, metas y responsables.

Para la formulación de la estrategia, se debe utilizar la herramienta “Cadena de Valor Para la Elaboración de la Estrategia de Rendición de Cuentas”, basada en enfoque de derechos y paz. La herramienta propone una formulación metodológica de relación lógica y secuencial entre insumos (recursos materiales, humanos, físicos), actividades (proceso de transformación), productos (objetivos específicos) y los resultados finales (objetivo general).

La herramienta propone una estructura de acuerdo con los componentes de la RC, por lo que la definición de las acciones que se describe en adelante, debe permitir corresponder con la cadena de valor definida


#### a) Definición de las acciones por Componente:

##### a.1. Espacios de diálogo:

Los espacios de diálogo son escenarios de encuentro entre los representantes de la entidad y los interesados, buscando una participación diversa y en condiciones de igualdad, con el fin de conversar y escuchar a sus interlocutores y crear condiciones para que estos puedan preguntar, escuchar y hablar sobre la información institucional.

Dado que las actividades de rendición de cuentas, componente diálogo también se constituyen en actividades de Participación Ciudadana, para efectos de la planeación institucional estos espacios se articulan con las actividades del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y el Plan de Participación Ciudadana, alineados con la Política de Gobierno Digital, en particular con los ejercicios de participación ciudadana. Para la ejecución del ejercicio de participación, se sugiere tener en cuenta los siguientes documentos:



 <b>AARN</b> AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

Guía para desarrollar campañas de participación, en:

<http://www.gobiernoenredes.gov.co/consulta-nuestra-guia-desarrollar-campanas-participacion/>

Protocolo de respuestas a peticiones ciudadanas en:

<http://www.gobiernoenredes.gov.co/protocolo-respuesta-peticiones-ciudadanas/>

Protocolo de interacción en redes sociales, en:

<http://www.gobiernoenredes.gov.co/protocolo-interaccion-redes-sociales/>

De acuerdo con las condiciones identificadas en el análisis de contexto, la entidad debe prever en el marco de la estrategia, la priorización del tipo de espacio que se puede realizar, el tipo y número de actores a convocar y el tipo de información a entregar. Es decir, que las condiciones sociales, económicas, tecnológicas, culturales o políticas, pueden definir que se priorice la realización de espacios de diálogo virtuales, sobre los presenciales, o que se convoque a espacios de diálogo temáticos con muy pocos asistentes, más que a espacios masivos. Igualmente, se debe impulsar la realización de espacios en los territorios, con el fin de acercar con mayor efectividad a los actores.


No es necesario rendir cuentas de todos los temas en todos los espacios. Para cada jornada puede ser definido un tipo de información, de acuerdo con la característica, público objetivo y agenda propuesta, de tal manera que, en su conjunto, se rinda cuentas de toda la gestión de la entidad, por diversos canales y medios. Por ejemplo, es posible generar espacios con mujeres en proceso de reintegración y/o reincorporación a quienes se rinda cuentas sobre el avance en la formulación e implementación del enfoque diferencial y se cuente con su retroalimentación, así como su involucramiento en el seguimiento al desarrollo del enfoque<sup>16</sup>.

Es posible que cada dependencia o algunas, requieran realizar un espacio de diálogo con un actor específico o varios actores, de acuerdo con su planeación y/o funciones. Por lo tanto, estos espacios deben ser comunicados al Grupo líder para que sean incluidos en la estrategia. Por ejemplo, el Grupo de Diseño, suele realizar grupos focales para la validación de algunos de sus diseños, espacio que puede ser instalado con la presentación de los logros de la temática que está consultando y entablar un diálogo de realimentación con los participantes.

En síntesis, el conjunto de espacios de diálogo, deben proveer la información general de

<sup>16</sup> Este ejercicio permite dar cuenta de las 25 acciones contempladas en el CONPES 3931 22 de junio de 2018



 <b>ARN</b> AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

Para el diseño y preparación de los espacios de diálogo, se deben tener en cuenta los siguientes elementos, no necesariamente secuenciales, pero sí teniendo en cuenta la segmentación de los actores e información de interés:


- ***Definición de los actores a convocar***

A partir de la segmentación de los grupos de valor y de interés, es necesario establecer a quiénes se debe convocar y qué tipo de espacio de diálogo aplica, de acuerdo con el interés.

Entre los actores que se deben convocar para los espacios de RC se deben tener en cuenta, entre otros, los siguientes:

- Personas en reincorporación o reintegración.
- Personas en reincorporación o reintegración, que respondan a las categorías definidas en los enfoques diferenciales.
- Organizaciones sociales representativas de los grupos de valor
- Organizaciones sociales representativas de comunidades receptoras
- Veedurías ciudadanas.
- Organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales, instituciones académicas, entidades gremiales y empresas, interrelacionadas con la Entidad o que han participado en los espacios de socialización de la Política Nacional para la Reincorporación Social y Económica de exintegrantes de las Farc-EP (PNRSE) y de la Política de Reintegración Social y Económica (PRSE) que llevan a cabo los GT y otras dependencias de la ARN.
- Cualquier ciudadano, adulto o menor de edad, interesado en los temas institucionales.
- Organismos de control, especialmente Procuraduría General de la Nación, Contraloría General de la República, contralorías territoriales y personerías
- A los medios de comunicación, nacionales y/o regionales.
- A las corporaciones político-administrativas de elección popular, como asambleas y concejos.
- A entidades gubernamentales, del nivel nacional y/o territorial, encargadas de a formulación, implementación o supervisión de planes, políticas o programas de gobierno relacionadas con la misión de la ARN.

Para convocar a los actores hacia los que se dirige el espacio de diálogo se debe elaborar el mensaje de invitación de modo que los convocados entiendan con facilidad para qué se requiere de su participación, a partir del objetivo y resultados esperados del espacio de diálogo.

 <b>ARN</b> AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

- ***Definición del tipo de espacios a desarrollar a lo largo de la vigencia<sup>17</sup>***

Para definir la estrategia, es necesario listar los espacios de diálogo que la ARN va a realizar durante la vigencia. A partir de la caracterización de grupos de valor y otros de interés, establecer qué tipo de espacio se debe convocar y qué información entregar.

Estos espacios se pueden realizar por diversos medios, presenciales y virtuales. De hecho, la ARN lleva a cabo numerosos encuentros con la ciudadanía que pueden ser fortalecidos con metodologías de diálogo y fomentar en ellos la RC. Los espacios de diálogo presenciales pueden ser complementarios con espacios virtuales, a través del uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC-.

Entre los espacios presenciales que la Entidad tiene a su disposición se encuentran:


- **Audiencia pública de rendición de cuentas:** es el evento anual entre ciudadanos, organizaciones y servidores públicos en donde se evalúa la gestión gubernamental en el cumplimiento de las responsabilidades políticas y los planes ejecutados en un periodo determinado; estas audiencias se realizan con el fin de garantizar los derechos ciudadanos. Dichas audiencias son lideradas por la Dirección general y coordinadas por la OAP y en estas se debe dar a conocer el informe de rendición de cuentas<sup>18</sup> a que está obligado el Director General.
- **Encuentro territorial:** estos espacios que mantienen el mismo espíritu que la audiencia pública de rendición de cuentas, pero su alcance está circunscrito a un GT y los convocados son actores del ámbito de su competencia. Se trata entonces de ampliar la agenda de rendición de cuentas, con diálogos localizados, que involucre actores de un territorio específico. Estos los realizan los GT, acompañados del grupo de corresponsabilidad.
- **Foros de discusión temáticos o por proyectos:** reuniones en las que diversos actores deliberan e intercambian ideas y opiniones, para evaluar el cumplimiento de las políticas, planes o proyectos de la entidad.

<sup>17</sup> Garantiza el principio de seguridad y circulación restringida, consagrado en la Ley 1581 de 2012 y sus decretos reglamentarios

<sup>18</sup> Esta obligación surge para todo aquel que se haya posesionado como director o gerente de una entidad del orden nacional, lo mismo que para alcaldes y gobernadores, de conformidad con el artículo 55 de la Ley 1757 de 2015.

- **Grupo focal:** es una técnica cualitativa que analiza las opiniones o actitudes de un grupo de personas con diferentes intereses o formaciones, pero que comparten algún tema en común, frente al que presentan sus percepciones. Las reuniones con grupos focales se realizan a través de talleres de discusión e intercambio de opiniones en torno a un mismo objetivo. Por ejemplo, un grupo focal puede enfocarse a identificar la percepción de varios asistentes frente al desarrollo de los componentes o dimensiones de las rutas (de reintegración y/o reincorporación) o por intereses de los grupos de valor o de interés y responder a características o condiciones según enfoques diferenciales.
- **Mesa de trabajo temática:** a diferencia del foro, donde hay deliberación a partir de una temática, este espacio se relaciona con la posibilidad de establecer una metodología de taller colaborativo donde al final de la jornada se obtiene un producto que debe ser tenido en cuenta por la entidad en su gestión.
- **Panel Ciudadano:** es un proceso de discusión y deliberación entre un grupo de 12-30 ciudadanos que no son expertos y deliberan sobre opiniones distintas contenidas en una presentación preparada entre profesionales de la Entidad, representantes de los grupos de valor y académicos que se han relacionado con el área de Gestión del Conocimiento de la ARN. Su propósito es la inclusión de miradas del ciudadano lego en asuntos de relevancia institucional.
- **Entrevistas en profundidad con actores focalizados:** este espacio da la posibilidad de establecer una relación directa con unos pocos ciudadanos interesados en conocer unos temas específicos; se debe implementar una vez haya preguntas concretas para poder instaurar el diálogo sobre un tema en particular. Su aprovechamiento se obtendrá de la posibilidad de maximización del tiempo de los dialogantes, a partir del conocimiento previo por las partes del cuestionario elaborado para tal fin.

Es posible también que escenarios institucionales, tanto nacionales como territoriales, a los que la ARN sea invitada, se conviertan en un espacio de RC. Es así como la participación de servidores de la ARN en Consejos, Mesas o instancias públicas de articulación interinstitucional, en la que se cuente con agenda para presentar los avances en la implementación de las Políticas, pueden hacer parte de estos espacios de diálogo. No obstante, es necesario que, para la participación se cuente con información estructurada de acuerdo a lo expuesto en el presente manual, se prepare una metodología para generar diálogo sobre lo expuesto con los asistentes y se soporte con un acta del espacio.

 <b>ARN</b> AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

En el mismo sentido, eventos con actores diversos como Universidades o reuniones con actores públicos o privados a quienes en reuniones particulares se presenten resultados de la gestión de la Agencia, pueden ser considerados como una práctica de RC, si se cuenta con los elementos expuestos en el párrafo anterior.

Entre los espacios de encuentro virtuales que responden a metodologías de diálogo con la ciudadanía, y que la ARN puede poner en marcha corresponden al uso de plataformas virtuales en las que se desarrollen espacios como:

- Video conferencia.
- Sala de chat o chat en línea.
- Foros virtuales.
- Redes sociales.
- Encuestas en la página web.
- Blog.

Ejemplos de espacios implementados por la ARN son:

- La Audiencia Pública de RC que se lleva a cabo cada año.
- Las reuniones territoriales que realizan la Alta Dirección y los Grupos Territoriales (GT), en las que brindan información focalizada y reciben información útil para la mejora continua de la gestión institucional.
- La consulta a los grupos de valor, que hacen los procesos de Implementación, Diseño y Seguimiento y producen caracterizaciones de usuarios, informes y análisis documentados, cuya integración sistematizada aportar a afinar aún más las estrategias en cada vigencia.

- ***Identificación de los aspectos metodológicos, logísticos y de comunicación para la convocatoria, desarrollo, cierre y evaluación de cada evento***

Para la realización de cada espacio de diálogo escogido, sean presenciales o virtuales, es necesario diseñar y preparar:

- Precisar el objetivo y resultados esperados para cada evento.
- Precisar si es presencial o virtual, fechas, sitios, horas y tiempo necesario para la realización.
- Determinar los aspectos logísticos necesarios. Por ejemplo, si el espacio se proyecta realizar con un grupo de valor, del que hacen parte personas de la comunidad o con un grupo de valor específico como mujeres en reincorporación, es necesario tener en cuenta que

- las mujeres muchas veces no asisten a las convocatorias por las labores del cuidado, así que se deben considerar horarios y metodologías flexibles que garanticen una participación variada.
- Establecer un eje metodológico para el espacio de diálogo y establecer sus reglas.
  - Los instrumentos que permitan el desarrollo de la jornada.
  - Los instrumentos de consulta al grupo de valor, sobre la información de interés, si no se ha determinado en la fase de aprestamiento.
  - La información a suministrar, de acuerdo con la consulta realizada.
  - Elaborar la agenda y preparar un “minuto a minuto” (desarrollo previsible de la agenda en cada momento del espacio de diálogo).
  - Determinar las acciones de comunicación para promover el evento, las piezas y diseños comunicativos necesarios para la convocatoria a los actores y grupos de interés a participar en el espacio.
  - Campañas de difusión y sensibilización.
  - Definir los elementos para la identificación de compromisos.
  - Las herramientas para la evaluación de las jornadas realizadas
  - Los instrumentos para la sistematización de la jornada.

Para el caso de las Audiencias Públicas de rendición de Cuentas, que se realizan de manera anual, se debe elaborar un informe previo respecto a las actividades realizadas por la Entidad relacionado con la temática definida para este espacio y, posterior a la realización del evento, el informe de la Audiencia. Como ejemplo de los dos informes, para la Audiencia y de la Audiencia, se puede observar en la página web, en el sitio <http://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Paginas/Informes-de-rendicion-de-cuentas.aspx>.

Además, para preparar las jornadas de rendición de cuentas, se requiere tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Si en presencial, el sitio de realización, el cual debe ser de fácil acceso para los grupos de valor o partes interesadas hacia los cuales se dirige el espacio de diálogo.
- Si el mecanismo de participación es virtual, se debe considerar la conectividad, facilidad en el manejo de la plataforma, entre otras, acorde a las características de los participantes.
- Mecanismos de confirmación previa del número de personas a participar.
- Mecanismos de inscripción, de necesidades de intervención de los participantes y de radicación de propuestas.
- Aplicación de los instrumentos de evaluación, sea presencial o virtual.

 <b>ARN</b> AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

- Distribución de las propuestas de intervención o solicitudes de información que se reciban con motivo del espacio de diálogo, antes y después de su realización.

Con el fin de apoyar la identificación del tipo de espacio a realizar, se cuenta con una matriz de requerimientos de cada uno de los listados anteriormente (anexo 5).

Durante la ejecución de los espacios, se debe observar el cumplimiento de las políticas de seguridad para el manejo de la información y el diligenciamiento de las autorizaciones de tratamiento de datos recolectados, de acuerdo con lo definido en el TI-G-02 Manual de Protección de Datos Personales. Lo anterior en cumplimiento de la normatividad vigente, las políticas internas y las finalidades para el tratamiento de datos personales que corresponden a la ARN en ejercicio de sus funciones legales, relacionadas con brindar información sobre los servicios y su gestión en el territorio nacional, relacionada con invitación a eventos, capacitaciones, cursos o seminarios organizados por la entidad <sup>19</sup>.

- ***Relacionamiento con los grupos de valor y partes interesadas en los espacios de diálogo.***

Los espacios de diálogo deben dar lugar a una nueva forma de entender los resultados de la gestión. Por consiguiente, la ARN considera que la RC debe apuntar a potencializar la posibilidad de que la ciudadanía agregue valor a sus procesos y a su gestión institucional, por lo que, se retroalimenta de la percepción y la información entregada por sus grupos de valor sobre su gestión, mediante el diálogo continuo.

El relacionamiento con los grupos de valor y partes interesadas implica escoger la manera de establecer el diálogo, según el grupo o grupos con los cuáles se busque dicha interacción. Se deben seguir las siguientes pautas:

- **Reconocer:** el reconocimiento de las especificidades y el análisis de entorno de los grupos de valor y/o partes interesadas participantes en el espacio de diálogo, agrega valor al proceso de RC de la entidad, además permite ajustar la oferta institucional y presentar servicios focalizados para promover el logro de los objetivos de la entidad y la satisfacción plena de derechos ciudadanos. Implica conocer previamente las caracterizaciones de la población beneficiaria y reconocimiento de las

<sup>19</sup> Artículo 9 de la ley 1581 de 2012 y decretos reglamentarios.




necesidades e intereses de los convocados para precisar las temáticas a tratar en el espacio de diálogo.

- **Pautas para identificación de temas prioritarios:** categorizar las preguntas e ideas: clarificar y clasificar los principales focos sobre los cuáles se debe realizar el diálogo, según las características de los participantes del espacio. Determinar el grado de urgencia y necesidad de las preguntas, ideas e inquietudes. Hacer preguntas implica dialogar, contar con un interlocutor, que puede estar de acuerdo o en tensión con las preguntas y perspectivas de la entidad, razón por la cual, trabajar en habilidades para establecer diálogo y abordar conflictos es importante.
- **Lenguaje Claro:** en los espacios de diálogo, es indispensable utilizar lenguaje claro, para relacionarse con los grupos de valor y partes interesadas. Usar lenguaje claro implica que los participantes comprenden y usan la información que se suministra para el espacio de diálogo, en todas sus etapas.

En consonancia con lo proyectado en la etapa de diseño, se usan presentaciones en PowerPoint, carteleras, murales, dinámicas, videos, etc., pizarras de plataformas virtuales, que permitan la interacción con los participantes, entre otros, pero en todos los casos debe tratarse de información pertinente para el objetivo y resultados esperados para el espacio de diálogo y en lenguaje claro.

Es indispensable que los conceptos técnicos se “traduzcan” a lenguaje comprensible e incluyente para todos los participantes, teniendo en cuenta los elementos del enfoque diferencial; también debe ajustarse al mecanismo presencial o virtual con el que se desarrolle el espacio de diálogo. Es necesario consultar el manual de lenguaje claro del Departamento Nacional de Planeación-DNP, en la que se destacan criterios como:

- o Precisar el propósito y el público objetivo al que se dirige y estructurar el documento o pieza comunicativa con un lenguaje encaminado hacia ese público.
- o Utilizar frases cortas y claras, construidas desde una relación directa entre sujeto, verbo y predicado. Por ejemplo: La ARN (sujeto) articula (verbo) las políticas de reincorporación y reintegración (predicado).
- o Revisar el texto para corregir errores gramaticales, ideas no desarrolladas o innecesarias, así como para mejorar la estructura del documento o presentación. Para este ejercicio es conveniente la lectura de un tercero que aporte su propia mirada.

 <b>ARN</b> AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

- Validar el documento con su jefe inmediato y, con un ejercicio participativo, con el grupo de valor o partes interesadas convocadas al espacio de diálogo.

## a.2. Información:

La información para la RC de la Entidad, corresponde a la disponibilidad, exposición y difusión de datos, estadísticas, documentos, informes, etc., sobre las funciones a cargo de la Agencia, durante todo su ciclo de la gestión. Estos se deben preparar para compartir y transmitirlos a la ciudadanía de manera que puedan recibir, procesar, comprender, analizar, evaluar, reaccionar y formular sus propuestas.

La Entidad debe poner a disposición de todos los ciudadanos y demás grupos de interés los documentos e información que dan cuenta de la gestión de la ARN, desde la planeación, gestión, hasta el control y evaluación de los resultados que se publican de manera permanente en la página web.

La Entidad se encuentra en la obligación de permitir el acceso a la información con transparencia que, de acuerdo con la Ley 1712 de 2014, se deben implementar en tres tipos de transparencia: pasiva, activa y fortalecer la transparencia focalizada que garantice el acceso a información.

- **Pasiva:** se refiere a garantizar el acceso a la información que la ciudadanía solicita a la Entidad y que se debe responder en los tiempos establecidos por la normatividad.
- **Activa:** la entidad debe poner a disposición permanente de la ciudadanía la información relevante de manera actualizada y detallada. Se debe divulgar de forma proactiva en las páginas web, páginas de acceso de información con datos abiertos carteleras y cualquier otro medio para que todo ciudadano pueda acceder a la información pública.
- **Focalizada:** se brinda información concreta para resolver dudas específicas o necesidades particulares de los grupos de valor. La entidad debe adelantarse a la demanda ciudadana por información, publicando, de forma proactiva, aquellos datos que son de su interés y que responden a sus problemas.

La ARN rinde cuentas tiene a disposición la información establecida como obligatoria en su página Web en el link de transparencia, la cual puede ser consultada,






Dentro del diseño y preparación, se debe generar y analizar la información necesaria para presentar en espacios de diálogo y la que se requiera publicar, como parte de las acciones de rendición de cuentas. En ambos casos, se debe producir con lenguaje claro y publicarla a través de los diferentes canales de comunicación.

La documentación a que esto se refiere se presenta en estadísticas, procesos, procedimientos, manuales, información de interés, reportes, informes entre otros.

Para tal efecto la Entidad debe desarrollar, publicar y socializar en un espacio exclusivo en la página web y en intranet denominada "Transparencia" la siguiente información de interés general de manera oportuna y permanente:

- Los temas de interés priorizados por la ciudadana y grupos de valor en la consulta realizada durante la fase de aprestamiento.
- Programación y ejecución presupuestal de las actividades identificadas con anterioridad.
- El cumplimiento de metas (plan de acción anual) de los programas, proyectos y servicios implementados, con sus respectivos indicadores y asociándola a los diversos grupos poblacionales beneficiados.
- La gestión (Informes de Gestión, Metas e Indicadores de Gestión, Informes de los entes de Control que vigilan a la entidad) de los programas, proyectos y servicios implementados.
- Los procesos contractuales y gestión contractual, asociada a los programas, proyectos y servicios implementados.
- La garantía de derechos humanos y compromisos frente a la construcción de paz, materializada en los programas, proyectos y servicios implementados, con sus respectivos indicadores y verificando la accesibilidad, asequibilidad, adaptabilidad y calidad de los servicios.
- Los Impactos de la Gestión (Cambios en la población beneficiaria), a través de los programas, proyectos y servicios implementados, con sus respectivos indicadores.
- Las acciones de mejoramiento de la Entidad (Planes de mejora) asociados a la gestión realizada.
- La gestión realizada frente a los temas recurrentes de las peticiones, quejas, reclamos o denuncias recibidas por la entidad.
- Identificar la información que podría ser generada y analizada por los grupos de interés de manera colaborativa.

En todo caso, cada vigencia se debe tener en cuenta las disposiciones que sobre la rendición de cuentas de la implementación del Acuerdo de Paz que para los efectos disponga el gobierno nacional.

 <b>ARN</b> AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

La ARN debe realizar evaluación de la pertinencia y uso de la información publicada para la RC, mediante encuestas de percepción u otros mecanismos que permitan ajustar la gestión de la RC.

La ARN publica en la página de la entidad el proyecto del Plan de Acción Institucional anual, el plan de participación ciudadana, el plan anticorrupción y de atención al ciudadano, los mapas de riesgos de corrupción, informes de gestión trimestral y anual, entre otros, para consideración de la ciudadanía y recibir retroalimentación antes de ser aprobado por la Instancia establecida en la entidad.

### 5.2.3. Ejecución

En esta etapa se ejecutan las acciones previstas en la estrategia que se diseñe, de acuerdo con lo establecido en la fase de diseño descrita en este manual, relacionadas con la publicación y entrega información, así como con el desarrollo de mecanismos de diálogo con la participación de los grupos de valor y de interés. En esta etapa, se busca cumplir con los propósitos concertados y expresados en la estrategia y que se materializan en actividades concretas con relación a los objetivos, programas, proyectos, metas e indicadores propuestos.

Debido a lo anterior, en esta etapa se debe rendir cuentas sobre:

- Los temas de interés priorizados por la ciudadana y grupos de valor en la consulta realizada durante la fase de aprestamiento.
- Programación y ejecución presupuestal de las actividades identificadas con anterioridad.
- El cumplimiento de metas del plan de acción institucional, de los programas, proyectos y servicios implementados, con sus respectivos indicadores y asociándola a los diversos grupos poblacionales beneficiados.
- La gestión (Informes de Gestión, Metas e Indicadores de Gestión, Informes de los entes de Control que vigilan a la entidad) de los programas, proyectos y servicios implementados.
- Los procesos contractuales y gestión contractual, asociada a los programas, proyectos y servicios implementados.
- La garantía de derechos humanos y compromisos frente a la construcción de paz, materializada en los programas, proyectos y servicios implementados, con sus respectivos indicadores y verificando la accesibilidad, asequibilidad, adaptabilidad y calidad de los servicios.
- Los Impactos de la Gestión (cambios en la población beneficiaria), a través de los programas, proyectos y servicios implementados, con sus respectivos indicadores.
- Las acciones de mejoramiento de la entidad (planes de mejora) asociados a la gestión realizada.



- La gestión realizada frente a los temas recurrentes de las peticiones, quejas, reclamos o denuncias recibidas por la entidad.
- Identificar la información que podría ser generada y analizada por los grupos de interés de manera colaborativa.

Se debe disponer de la información pública institucional, a través de medios físicos o canales electrónicos (página web, portal de Datos Abiertos, otras plataformas – SIIPO/PAZOS, SISCONPES, SINERGIA– en lo que corresponde, redes sociales, etc.); esta debe ser comprensible para los respectivos grupos de valor y de interés.

Por otra parte, la información pública debe estar disponible en formatos incluyentes para personas con discapacidad.

Se debe aplicar una encuesta en cada espacio de diálogo que se realice, la cual incluya preguntas no sólo respecto a la percepción sobre el desarrollo del encuentro, sino también sobre recomendaciones respecto cómo mejorar la gestión y la información entregada. Para lo anterior, se debe aplicar en cada ejercicio de diálogo, la *Plantilla Encuesta de Evaluación del Espacio de Diálogo*<sup>20</sup>.

En la etapa de ejecución es indispensable que a las personas se les informe y tengan presente que se les necesitará nuevamente para informarles los resultados del espacio de RC en el que participaron.

En conexión con ello, hace parte de la etapa de ejecución la elaboración del informe del espacio de diálogo y la retroalimentación de los resultados del mismo a los participantes. En consecuencia, la publicación del informe del espacio de diálogo también debe ser ampliamente difundida e invitar a opinar sobre el mismo, enviando correos electrónicos o mensajes de texto a los participantes.

Dado que el elemento Responsabilidad, cierra el proceso de información y diálogo, en esta fase corresponde a la generación, consolidación y procesamiento de los aportes, alertas y definición de acciones de mejora necesarias para incorporar los resultados de la RC a la gestión pública.

Se deben considerar como mínimo las siguientes actividades:

- En cada espacio de diálogo, asumir compromisos frente a los aportes y/o solicitudes de los asistentes.

<sup>20</sup> Ver en SIGER, Documentos complementarios Proceso de Direccionamiento Estratégico - Herramientas del Manual de Rendición de Cuentas.



- Consolidar los acuerdos o compromisos asumidos en el proceso de rendición de cuentas, conformando un plan de trabajo identificando las áreas responsables y los tiempos.
- A partir de las competencias de la Entidad, definir los compromisos que puede atender en forma directa o indirecta realizando la gestión ante los organismos que tienen la obligación de atenderlos.
- Definir las acciones correctivas inmediatas, cuando se identifiquen errores en el marco de la RC y planear las acciones de mejora para futuros escenarios parecidos.
- Realizar seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos.
- Informar a los grupos de valor los avances en el cumplimiento de los compromisos. En caso de inviabilidad en su aplicación, explicar y justificar la situación.
- Establecer acciones de reconocimiento a los funcionarios públicos / contratistas, actores interesados que aportan al proceso de RC de manera significativa. Esto implica ahondar en la consolidación de una cultura de RC, en la que se incentive al servidor público con la preparación e implementación de las acciones propuestas por la entidad, así como al ciudadano, para una incidencia efectiva de su participación en los ejercicios de RC. Lo anterior en el marco de la garantía de derechos como horizonte de interés mutuo.


#### **5.2.4. Seguimiento, Evaluación y Aprovechamiento de las Recomendaciones Ciudadanas**

El seguimiento y la evaluación de la estrategia de rendición de cuentas, están orientadas al aprovechamiento de las observaciones y recomendaciones ciudadanas. Inicia y finaliza con la elaboración del autodiagnóstico, ya que este brinda las bases para la renovación y mejora continua del avance de la estrategia.

Esta etapa incluye, en cumplimiento del artículo 56 de la Ley 1757 de 2015, respuestas escritas a las preguntas ciudadanas que se realicen en el espacio de diálogo o con motivo de este, dentro de los 15 días posteriores a su formulación. De igual forma, esas respuestas deben ser publicadas en la página web de la Entidad.

Dentro de esta etapa se realiza:

- Seguimiento al cronograma del Grupo Líder.
- Seguimiento al desarrollo de la estrategia.
- Seguimiento a los compromisos adquiridos en los espacios de RC.
- Evaluación de la contribución de la RC a la gestión de la Entidad.

 <b>ARN</b> AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

La evaluación hace parte integral de la estrategia de RC y semestralmente se debe recopilar, sistematizar y analizar las propuestas y observaciones efectuadas en el proceso de RC, como un referente para ajustar la planeación y la gestión institucional, dando lugar a planes de mejoramiento, cuando aplique.


Para hacer el seguimiento a los compromisos, se debe elaborar un acta con los participantes en el evento, que permita realizar seguimiento a los compromisos aplicar el instrumento. Es posible que, para el seguimiento a las tareas, se utilice el módulo de actas del SIGER. El diligenciamiento de esta matriz facilita la elaboración del documento de resultados del proceso institucional de RC. Es posible que, en algunos casos, los compromisos se trasladen como actividades a realizar en la estrategia del siguiente año.

Cada una de las dependencias con responsabilidades en la formulación e implementación de la estrategia, debe incluir en su gestión, las acciones necesarias para realizar el seguimiento a las responsabilidades asignadas en el marco de la estrategia, así como a los compromisos adquiridos en los espacios de diálogo, cuando aplique y establecer las acciones de mejora que correspondan. Lo anterior, con el fin de fortalecer el aprovechamiento de las observaciones y recomendaciones ciudadanas, para la implementación de planes de mejora.

La Oficina Asesora de Planeación debe elaborar un informe anual del proceso de RC de la ARN, teniendo en cuenta los logros y dificultades de cada etapa del proceso y de la contribución de la RC a la gestión institucional. El informe debe consolidar la evaluación de los espacios de diálogo realizados y del conjunto del proceso de la estrategia de RC en la vigencia, para lo cual se deben generar los mecanismos necesarios para la recopilación de la información tanto en el nivel central como territorial.

A su vez, se debe verificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de RC y autoevaluar las acciones desarrolladas para lograr la transparencia institucional, facilitar la información y la comunicación con la ciudadanía; asimismo, identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas. Para llevar a cabo estas acciones, se deben utilizar medios físicos y/o electrónicos.

Todo lo anterior, debe servir de insumo para realizar el autodiagnóstico del FURAG, con relación a la RC, en la política de transparencia y participación ciudadana.

	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

Finalmente, con la coordinación de la Oficina Asesora de Planeación se debe diligenciar otra vez la matriz de autodiagnóstico de la rendición de cuentas<sup>21</sup>, ajustándola a los nuevos niveles alcanzados para cada uno de los componentes de la estrategia. Con ello, se inicia otro ciclo de identificación, planeación y ejecución de acciones para la RC del siguiente período, concibiendo la RC como un proceso continuo.

### **5.3. ELEMENTOS TRANSVERSALES PARA LA RC**

#### **6.2.1. Acciones de comunicaciones y socialización de la estrategia**

La Oficina Asesora de Comunicaciones tiene un papel fundamental para la socialización de la estrategia, tanto al interior de la Entidad, como entre los grupos de interés; la comunicación es un elemento fundamental para la preparación e implementación, pues contribuye a una mejor comprensión y acercamiento con las actividades frente al proceso de rendición de cuentas.

La Oficina Asesora de Comunicaciones debe integrar en la planeación de la estrategia de comunicaciones, las orientaciones e instrumentos para la formulación e implementación de la estrategia de RC.

Se deben elaborar e implementar campañas de socialización y sensibilización, entre otras, sobre las potencialidades transformadoras de la RC, dirigidas a sus empleados públicos, contratistas y grupos de interés.

La socialización de la estrategia de RC al interior de la Entidad se debe realizar a través de campañas de difusión de la información por multicanales, conversatorios y talleres como parte del Plan Institucional de Capacitación y, a través de la intranet, aplicación anual de una encuesta sobre conocimiento acerca de la RC, mecanismos utilizados y acciones que lleva a cabo la Entidad.

Con respecto a la socialización de la estrategia a los grupos de interés, es necesario realizar como mínimo, las siguientes acciones:

- Identificar el mensaje clave que guíe la estrategia de comunicación y relacionamiento con los grupos de interés;
- Identificar el lenguaje acorde a los diferentes grupos de interés;
- Utilizar diversos mecanismos de socialización de la información;

<sup>21</sup> Ver en SIGER, Documentos complementarios Proceso de Direccionamiento Estratégico – Herramientas del Manual de Rendición de Cuentas.





- Contactar a los medios de comunicación como un aliado importante en este proceso y;
- Desarrollar una campaña de expectativa para que los grupos de interés estén atentos al proceso de rendición de cuentas.

Se debe difundir ampliamente cada espacio de diálogo. La Oficina Asesora de Comunicaciones debe definir cómo efectuar la convocatoria en redes sociales y medios masivos. La convocatoria debe ser clara no sólo sobre el mecanismo, la fecha y lugar en el que se desarrollará el encuentro, sino también sobre la metodología con la que se llevará a cabo.

Según los medios al alcance de la Entidad, las características de los grupos de valor y las partes interesadas, y de las acciones definidas en la etapa de diseño en relación con la sensibilización sobre RC dirigida a los servidores públicos de la ARN, se deben implementar piezas de comunicación visual en espacios públicos, fondos de pantalla y televisores.

Además de los canales de comunicación que posee la ARN, se debe tener en cuenta la posibilidad de alianzas para *free press* y otras labores de difusión.

La gestión institucional debe ser visible a la ciudadanía en forma permanente, esto implica la publicación y divulgación de información de calidad, proporcionando diversos medios para facilitar el acceso al ciudadano y teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar claramente los públicos o actores a quienes van dirigidos los informes.
- Establecer los fines del plan de comunicación: La idea es visibilizar los avances y resultados de la gestión institucional con el fin de mantener informados a los ciudadanos y facilitar canales para la interlocución entre la entidad y las organizaciones sociales o grupos de interés. La información y la comunicación son procesos complementarios.
- Examinar la disponibilidad de recursos y alianzas para las labores de difusión: Páginas Web institucionales, periódicos Institucionales, Carteleras Circulares o cartas abiertas al público, afiches, volantes, boletines, comunicados de prensa, ventanilla de atención al usuario, espacios radiales Programa institucional por tv.
- Definir los medios para visibilizar la información ante la ciudadanía



La información y piezas comunicativas deben elaborarse en lenguaje claro. Es conveniente preparar apoyos audiovisuales, de acuerdo con características socioculturales de los convocados y las temáticas previstas.

### 6.2.2. Canales

Los canales de comunicación, se refieren al medio por el que se transmite la información o mensaje que se pretende realizar con la RC.

La ARN cuenta con varios canales de comunicación con los que interactúa y entrega información a sus grupos de valor y partes interesadas. En desarrollo de la estrategia de RC, los canales son utilizados en las diferentes fases de formulación, implementación y evaluación de la misma.


Para lo anterior, y con base en la segmentación de los grupos y sus preferencias, es necesario considerar cuál de los diversos canales se debe utilizar en cada una de las fases, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 3:** Canales y uso por Fases

CANAL	CONVOCATORIA	REALIZACIÓN		RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS
		ESPACIO DE DIÁLOGO	INFORMACIÓN	
Presencial				
Escrito				
Redes sociales				
Correo electrónico				
Mensajes de texto a celular				
Telefónico				
Página WEB				

La entidad posee múltiples mecanismos para comunicarse con la ciudadanía y divulgar proactivamente información. Por ejemplo, publica información relevante en su página web y posee un Sistema de Registro de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias o Denuncias y formulario electrónico de peticiones, quejas, reclamos y denuncias, registro público de derechos de petición, chat de atención, *call center*, línea telefónica gratuita, correo electrónico institucional, sedes nacional y territoriales, divulgación continua de comunicados de prensa y otras informaciones en medios de comunicación, redes sociales, boletines



 <b>ARN</b> AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

informativos, ARN en cifras, Historias de Éxito, anuario ARN y otras publicaciones, especiales y campañas, Foros de la Reincorporación, centro del conocimiento con enlaces a documentos ARN e investigaciones externas destacadas, y políticas de seguridad de la información del sitio web y protección de datos personales.

### **6.2.1. Capacitación**

Para el fortalecimiento de la participación de los grupos de valor de la ARN en la RC, es fundamental incluir la programación de actividades de capacitación específicamente enfocadas hacia la incidencia de la población objeto de la ARN y de las políticas de reincorporación y reintegración en los planes y proyectos territoriales, dependiendo de los recursos disponibles por la entidad. Se debe gestionar la participación de los grupos diferenciales en los escenarios de capacitación que se establezcan, de manera que, de acuerdo con sus condiciones, su participación se cualifique.

Con la capacitación, el acompañamiento y el reconocimiento de experiencias, se busca motivar la realización de procesos de RC, que promuevan comportamientos institucionales que la cualifiquen. Se debe orientar la realización de espacios académicos, de educación continuada y constante, a servidores públicos y a ciudadanos, para mejorar la capacidad de gestión y formación de un público idóneo en la discusión de los temas naturales a la misión institucional.

Estos deben estar acordes con los requerimientos de las políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, tales como la política de Gestión del Talento.


En las actividades de capacitación, se debe incluir la programación de acciones tanto nacionales como territoriales, orientadas a la capacitación con los grupos de interés y otros de valor, para formular y ejecutar mecanismos de convocatoria, ejecución y evaluación de los espacios de diálogo.

### **6.2.2. Sistematización y Lecciones Aprendidas**

El ejercicio de diseño, implementación y evaluación de la estrategia de RC, debe ser documentada con las orientaciones de la estrategia de gestión de conocimiento de la ARN.

El Equipo Líder de Rendición de cuentas, como encargado de la estrategia, debe proponer y acompañar la aplicación de herramientas que fortalezcan la rendición de cuentas, en el marco de la estrategia de gestión del conocimiento y la innovación, especialmente en lo relacionado con la experimentación en acciones

de evaluación sobre los efectos de la RC, la generación de recomendaciones para el uso de la información resultado de las evaluaciones realizadas, el fortalecimiento de espacios de diálogo como ejercicios de transferencia del conocimiento generado por la Agencia y la aplicación de las herramientas para la sistematización de la RC de la Entidad.

 <b>AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN</b>	<b>MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	CÓDIGO: DE-M-07	
		FECHA: 2020-09-04	VERSIÓN: V- 1

## 7. LISTA DE HERRAMIENTAS <sup>22</sup>

Cronograma Grupo Líder

Cuadro 1. Herramienta Matriz de Caracterización

Cuadro 2. Características cualitativas de la información disponible

Planilla Cadena de Valor Para la Elaboración de la Estrategia de Rendición de Cuentas

Matriz de requerimientos por espacio de diálogo.

Plantilla Matriz de Seguimiento a Compromisos de Rendición de Cuentas

Plantilla Encuesta de Evaluación del Espacio de Diálogo

---

<sup>22</sup> Las herramientas definidas en este documento, se encuentran en SIGER como documento complementario del proceso de Direccionamiento Estratégico Manual de Rendición de Cuentas.

## 8. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Guía de lenguaje claro para servidores públicos, DNP, 2015
- Documento CONPES 3654 de 2010
- Manual Único de Rendición de Cuentas, versión 2, DAFP, 2019
- Ley 1712 de 2014-Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional
- Ley 1757 de 2015-Ley de Participación Ciudadana

## 9. ANEXOS

### 9.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA ARN

**Objetivo:**

Medir la percepción de colaboradores del nivel central y grupos territoriales, con el fin de avanzar en el diagnóstico para mejorar la política de operación de rendición de cuentas.

**Fecha de aplicación:**

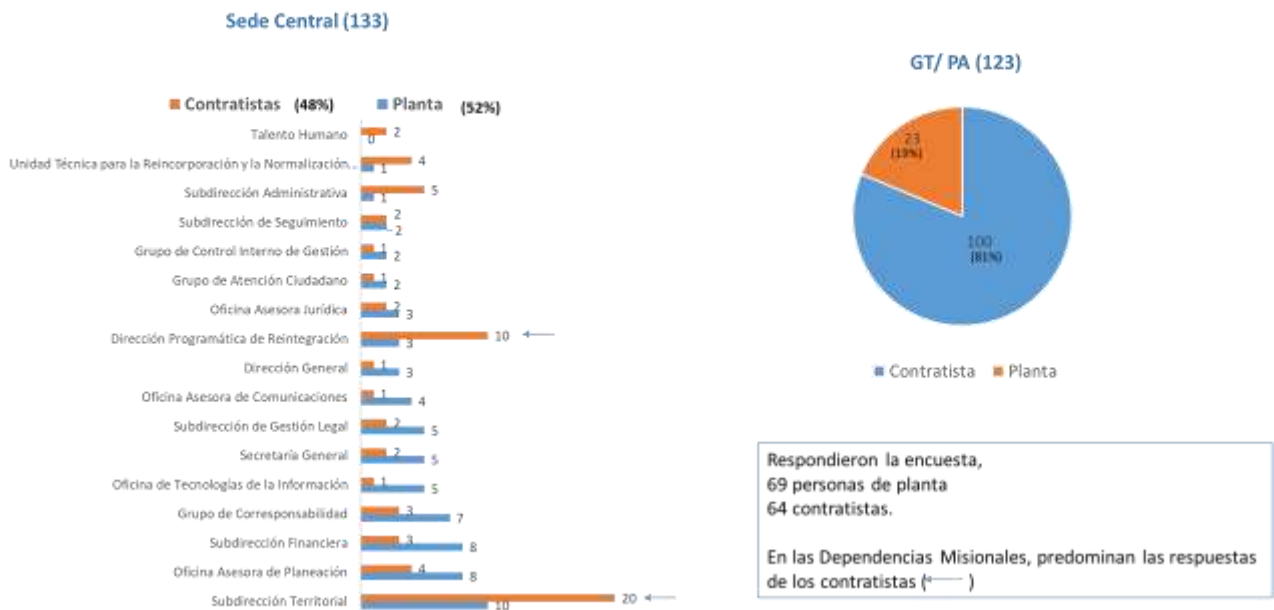
La encuesta estuvo dispuesta en intranet desde el XXX hasta el XXX de febrero de 20XX y se socializó mediante correo electrónico, en el Boletín Enlace ARN XX.

Número de respuestas: 256

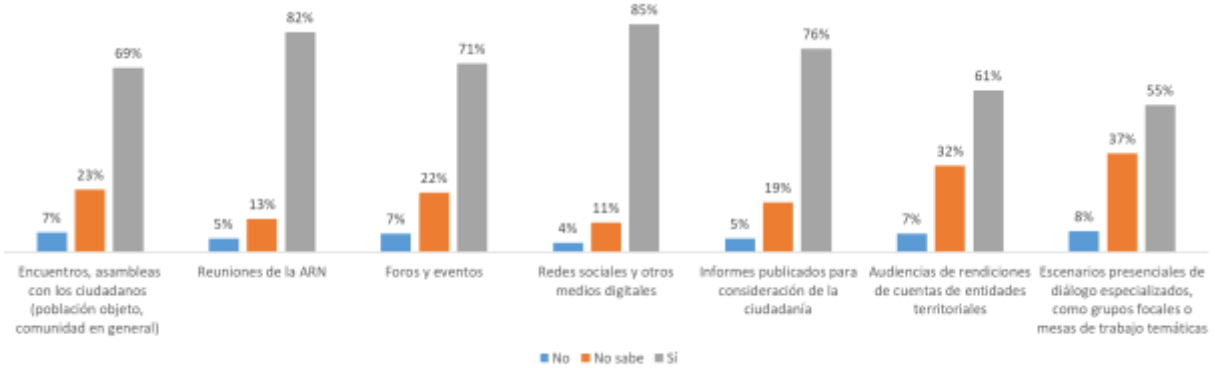
- GT: 123

- Sede Central: 133

#### Tipo de vinculación Encuestados



**Pregunta 5: ¿Conoce otros espacios de RC que implemente la ARN?**



El espacio que más se reconoce como RC, es el de las redes sociales y otros medios digitales, seguido de reuniones de la ARN.

Se reconocen también la publicación de informes y la realización de foros y eventos.

Los espacios que menos se conocen son los presenciales sobre temas especializados y las audiencias territoriales (55%)

Se presenta mayor número de respuestas de NO SABE al NO CONOCE, lo que supondría un mayor desconocimiento de si estos espacios son usados para RC y no del espacio como tal.

**Pregunta 6: Espacios de diálogo y rendición de cuentas que la ARN debería impulsar**



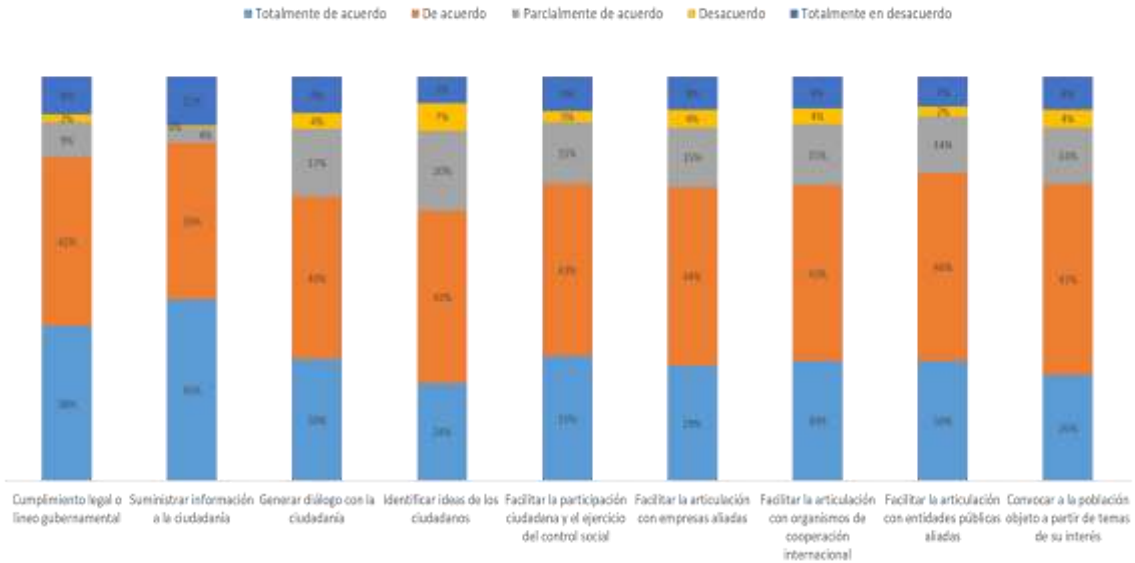
Existe una gran coincidencia entre los GT/PA y el nivel central, frente a qué espacios impulsar, a excepción de los foros y eventos, que son ampliamente preferidos por el nivel central y muchísimo menos en los GT/P

Hay una alta preferencia participar en escenarios presenciales, como encuentros, foros y asambleas, aunque no son tan conocidos por la mayoría (pregunta 5)

Se reconoce como importante promover la participación en audiencias de las entidades territoriales y la realización de audiencias regionales de la ARN, así como el uso de redes sociales y otros medios digitales

La publicación de informes y las reuniones de la ARN son consideradas menos relevantes.

## Pregunta 7: Considera que en la ARN, la RC contribuye a aspectos como:

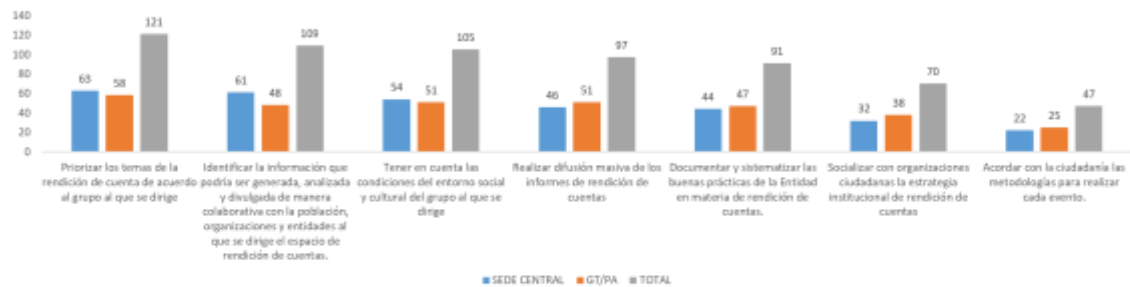


En general, los encuestados están de acuerdo con que la RC contribuye a que la ARN pueda cumplir con los propósitos establecidos.

Se reconoce la importancia que la rendición de cuentas de la ARN tiene a la hora de suministrar información a la ciudadanía (45%) y a que con ella, se cumple un mandato legal

Aunque no es un porcentaje significativo, llama la atención que en todos los componentes, varios encuestados están totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con que la RC contribuya en la ARN a cumplir con los propósitos de la misma, especialmente en la posibilidad de identificar ideas de los ciudadanos (14%)

## Pregunta 8: Acciones más importantes para mejorar el proceso de RC en la ARN



Existe una gran coincidencia entre los GT/PA y el nivel central, frente a la realización de acciones para mejorar

Las acciones que se plantean como más importantes son:

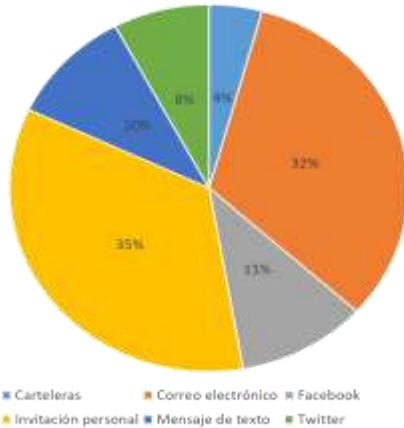
- Priorizar los temas de acuerdo con los grupos al que se dirige
- Identificar la información de manera colaborativa
- Tener en cuenta las condiciones del entorno

Hay una menor importancia a difundir los informes de RC Y documentar las buenas prácticas de la entidad,

Socializar la estrategia con organizaciones ciudadanas y acordar con la ciudadanía, las metodologías para realizar cada evento, son las menos relevantes para mejorar el proceso



## Pregunta 9: Medios preferidos para promover la participación en los espacios de RC



Hay una alta preferencia por recibir invitaciones personales (35%) y por correo electrónico (32%)

La menos atractiva es la recepción de mensajes de texto.

A pesar de reconocer a las redes sociales como espacios de RC, Facebook o twitter, apenas alcanzan el 20% de la preferencia para participar en ellos.