

RESOLUCIÓN SENAC N° 44/2017

POR LA CUAL SE APRUEBA EL MANUAL DE RENDICIÓN DE CUENTAS PARA ORGANISMOS Y ENTIDADES PÚBLICAS DEPENDIENTES DEL PODER EJECUTIVO.

Asunción, 14 de marzo de 2017.

VISTO: El documento titulado “*Manual de Rendición de Cuentas para Organismos y Entidades Públicas dependientes del Poder Ejecutivo*”, elaborado en el marco de un proceso liderado por la Secretaría Nacional Anticorrupción, con el apoyo técnico del “Programa de Democracia y Gobernabilidad” de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) implementado por el Centro de Estudios Ambientales y Sociales (CEAMSO); y

CONSIDERANDO: Que el Estado paraguayo ha ratificado la **Convención Interamericana contra la Corrupción**, a través de la Ley N° 977/1996, y la **Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción**, a través de la Ley N° 2.535/2005, incorporando dichos instrumentos normativos al orden jurídico nacional con plena vigencia, asumiendo así, en carácter de política pública, el enfoque de transparencia, integridad y lucha contra la corrupción que sustenta a dichas convenciones.

Que la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, establece taxativamente como una de sus disposiciones: “*Cada Estado Parte, de conformidad con los principios fundamentales de su ordenamiento jurídico, formulará y aplicará o mantendrá en vigor políticas coordinadas y eficaces contra la corrupción que promuevan la participación de la sociedad y reflejen los principios del imperio de la ley, la debida gestión de los asuntos públicos y los bienes públicos, la integridad, la transparencia y la obligación de rendir cuentas*” (Art. 9.2).

Que el Poder Ejecutivo, por Decreto N° 10.144 de fecha 28 de noviembre de 2012, crea la Secretaría Nacional Anticorrupción (SENAC), como entidad dependiente de la Presidencia de la República e instancia rectora, normativa y estratégica en el diseño, ejecución, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas del Gobierno Nacional, en materia de anticorrupción, integridad y transparencia.

Que, el referido Decreto N° 10.144/2012, en su Art. 3°, encomienda a la SENAC la misión de impulsar estrategias y mecanismos que garanticen la articulación de las instituciones del sector público y de actores sociales en el compromiso nacional de construir un país libre de corrupción; y en su Art. 4° inc. h), confiere a la misma, entre otras funciones, la de generar instrumentos y manuales operativos para la implementación de los mecanismos de participación ciudadana.

Que el Poder Ejecutivo, a través Decreto N° 962 del 27 de noviembre de 2008, incorporó a su marco normativo de control el Modelo Estándar de Control Interno para las Instituciones Públicas del Paraguay (MECIP), y que dicho instrumento, en el marco del *Componente Corporativo de Control de Gestión, Componente Comunicación*, contempla a la **rendición de cuentas** como uno de los estándares de control.

Que un manual unificado para las entidades dependientes del Poder Ejecutivo en materia de rendición de cuentas, entendida esta como un proceso continuo y permanente, de **transparencia gubernamental activa** y promotor de la **participación ciudadana**, coadyuvará al

Ma. Soledad Quiñonez A.
Ministra - Secretaria Ejecutiva
SENAC

mejoramiento progresivo de los mecanismos de comunicación pública de las entidades, y por ende al cumplimiento del estándar de Rendición de Cuentas contemplado en el MECIP.

Que la Rendición de Cuentas es una **obligación constitucional, legal y ética** de los funcionarios públicos y de los organismos del Estado, no solamente en relación al manejo administrativo-financiero de los recursos públicos sino también respecto del cumplimiento de los objetivos misionales de la institución y de las metas contenidas en los planes nacionales y sectoriales correspondientes, con vistas al cumplimiento y realización de los derechos fundamentales de los ciudadanos y ciudadanas.

Que, por los fundamentos expuestos, se estima necesario promover de manera armonizada **procesos continuos y planificados de rendición de cuentas** en las entidades dependientes del Poder Ejecutivo, a través de la puesta en vigencia de un instrumento técnico orientador, fortaleciendo de ese modo la transparencia gubernamental y la participación ciudadana, en un circuito virtuoso que conlleve al mejoramiento continuo institucional.

POR TANTO, en uso de sus atribuciones legales,

**LA MINISTRA, SECRETARIA EJECUTIVA
DE LA SECRETARÍA NACIONAL ANTICORRUPCIÓN**

RESUELVE:

- Art. 1º:** Aprobar el **MANUAL DE RENDICIÓN DE CUENTAS PARA ORGANISMOS Y ENTIDADES DEPENDIENTES DEL PODER EJECUTIVO**, que figura en el anexo que forma parte de la presente Resolución.
- Art. 2º:** Establecer que las Unidades de Transparencia y Anticorrupción de los organismos y entidades dependientes del Poder Ejecutivo serán responsables de **liderar** en sus respectivas instituciones el proceso de implementación de los principios y lineamientos contenidos en el Manual de Rendición de Cuentas.
- Art. 3º:** Comunicar a quienes corresponda, registrar y una vez cumplido, archivar.



Ma. Soledad Quiñonez A.
Ministra - Secretaria Ejecutiva
SENAC



**TETÁ REKO
POTIRÁ
SAMBYHYHA**
SECRETARÍA
NACIONAL
ANTICORRUPCIÓN

**TETÁ REKUÁI
GOBIERNO NACIONAL**
Jajapo ñande rapera ko'aga guive
Construyendo el futuro hoy

Manual de Rendición de Cuentas para Organismos y Entidades Públicas Dependientes del Poder Ejecutivo

Con apoyo de:



Bolepad Quiñonez A.
Ministra - Secretaria Ejecutiva
SENAC



USAID
DEL PUEBLO DE LOS
ESTADOS UNIDOS



CEAMSO
Centro de Estudios Ambientales y Sociales

Contenido

1. Introducción	6
2. Marco Conceptual	8
3. Marco Jurídico	13
4. Marco Institucional y de Políticas Públicas	17
5. Metodología de la Rendición de Cuentas	19
6. Fuentes	31



Ma. Soledad Quiñónez A.
Ministra - Secretaria Ejecutiva
SENAC

1. Introducción

Este Manual de Rendición de Cuentas tiene por objeto establecer lineamientos que sirvan de marco y orientación para la instalación de un nuevo paradigma de rendición de cuentas en las instituciones públicas de la República del Paraguay.

En tal sentido, esta herramienta puede considerarse integrada a una serie de esfuerzos progresivos que han sido desplegados en el país a partir de la sanción de la Constitución de 1992, y que apuntan a la construcción de un Estado de derecho democrático y participativo, con instituciones y procedimientos transparentes, en el cual los ciudadanos desempeñen un rol activo de control y exigencia, demandando cada vez mejores servicios y programas públicos, y contribuyendo también con su valiosa perspectiva plural a la construcción de una visión país incluyente y sensible a las necesidades diversas de todos los colectivos y sectores que integran la Nación.

Mucho se ha avanzado en los últimos años en la instalación de sistemas y procedimientos de control interno orientados a diversas facetas de la gestión administrativa (finanzas, presupuesto, contrataciones públicas, gestión de personas), dentro del marco conceptual y constitucional del denominado "control horizontal" entre entidades del Estado.

Así también, los últimos años han sido testigos de un cambio tendencial de paradigma en materia de acceso ciudadano a la información pública, siendo actualmente la transparencia activa un mandato constitucional y legal de concreción cada vez más amplio a la par de vislumbrarse un mayor empoderamiento ciudadano en relación con la lucha contra la corrupción y la opacidad gubernamental.

Ahora bien, la transparencia activa por sí sola -esto es, la disponibilidad permanente e irrestricta de la información pública hacia el ciudadano- debe ser complementada con un compromiso positivo de las autoridades e instituciones públicas de explicar los fundamentos y el sentido de sus decisiones de gestión de las políticas públicas, de sus prioridades presupuestarias, sus logros y dificultades, las acciones de mejoramiento institucional, y sobre todo, de

los avances alcanzados con relación a las grandes metas de desarrollo trazadas en los ámbitos nacional y global.

En el marco de dicho contexto, el modelo que se pretende instalar con la ayuda de esta herramienta es el de una rendición de cuentas que trascienda el concepto limitado del informe de gestión, y se valga de todas las capacidades y procedimientos institucionales ya existentes, y otros a ser desarrollados, bajo las siguientes notas características:

- **Institucionalización:** La rendición de cuentas deja de ser responsabilidad excluyente de ciertas dependencias institucionales para convertirse en una responsabilidad conjunta de toda la institución, con el impulso de un comité coordinador.
- **Planificación:** La rendición de cuentas supera la disgregación de acciones e hitos inconexos, y se orienta a partir de un Plan racionalmente elaborado durante el inicio del ejercicio anual respectivo.
- **Permanencia:** La rendición de cuentas se manifiesta en un proceso permanente de acciones e hitos, internos y externos, que se desarrollan de manera orgánica durante toda la gestión institucional anual.
- **Continuidad:** Los resultados y lecciones aprendidas del proceso anual de la Rendición de cuentas son tomados como línea de base para el inicio del siguiente ciclo anual.
- **Transparencia:** La rendición de cuentas es comprensiva y refuerza a las acciones y herramientas de transparencia pública existentes en la institución.
- **Ética pública:** La rendición de cuentas dignifica el ejercicio de la función pública y establece lazos de confianza entre servidores públicos y ciudadanos.

Ma. Soledad Quiñónez A.
Ministra - Secretaria Ejecutiva
SENAC

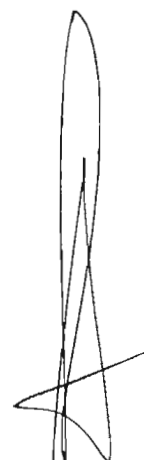
- **Participación:** La rendición de cuentas incorpora en su proceso a todas las acciones y herramientas de participación ciudadana y diálogo social existentes y potenciales, generando un sentido de aprendizaje bidireccional y progresividad en el debate sobre las políticas públicas.

Este Manual pretende constituirse en referencia conceptual y en guía práctica para la instalación del nuevo paradigma propuesto de rendición de cuentas en las instituciones dependientes del Poder Ejecutivo.

Con la plena consciencia de que todo proceso de fortalecimiento y modernización institucional requiere de tiempo para su internalización y consolidación, el manual se orienta a impartir lineamientos básicos que servirán para dar impulso a los procesos institucionales más allá del nivel de avance histórico de cada entidad respecto de determinadas capacidades o herramientas instaladas, y considerando a la par las diferencias correspondientes de envergadura institucional y naturaleza misional.

El texto se divide en cuatro apartados: Marco Conceptual, Marco Normativo y Marco Institucional y de Políticas Públicas, que son referenciales, y Marco Metodológico que incluye una guía para las instituciones, con etapas y pasos, que les orientarán en la instalación de sus respectivos procesos de rendición de cuentas.

Finalmente, esta herramienta concluye con un agregado denominado Plan de Monitoreo e Indicadores, que permitirá implementar acciones de seguimiento a los procesos anuales dando cumplimiento al principio de continuidad expresado más arriba.



Ma. Soledad Quiñónez A.
Ministra - Secretaria Ejecutiva
SENAC

2. Marco Conceptual

2.1. Orígenes históricos de la rendición de cuentas

El centro de la reflexión política es el poder. Desde los comienzos del pensamiento filosófico hasta en las nuevas perspectivas de la ciencia y la teoría política este concepto ha sido central, abocándose la teoría a la explicación de su origen, los mecanismos de su desarrollo, legitimación y principalmente, en la actualidad, los mecanismos institucionales disponibles para su control y delimitación. "Comenzando con los antiguos filósofos, los pensadores políticos se han preocupado por cómo mantener el poder bajo control, cómo domesticarlo, cómo prevenir sus abusos, cómo supeditarlo a ciertos procedimientos y reglas de conducta" (Schedler, 2004:8).

Durante el predominio del Estado Absolutista en Occidente, en los siglos XV-XVIII, el poder estaba concentrado en pocas manos y su origen era divino: los monarcas solo debían rendir cuentas a Dios o a sus representantes en la Tierra. Bajo ese paradigma, el soberano es el señor, los funcionarios son elegidos por él en base a su fidelidad personal, obedecen no a las disposiciones estatuidas sino al libre arbitrio del Señor, es él el que demarca el ámbito de realización del poder; no existe una separación de lo público y lo privado (Weber, 1996).

A partir del siglo XIX, con la evolución del Estado moderno, el desarrollo del constitucionalismo y el reconocimiento de los derechos civiles, políticos y sociales, se fueron consolidando la democracia representativa y el Estado de derecho. A la par, el desarrollo y la institucionalización de la división de poderes propiciaron el establecimiento de mecanismos de control y delimitación del poder, sobre todo buscando evitar el abuso y asegurar las garantías constitucionales de los ciudadanos frente al Estado.

Estos aspectos constituyen temas fundamentales que se ven revalorizados en la democracia, donde el demos es el titular del poder y los gobernantes únicamente lo ejercen por medio de una delegación transitoria y condicionada por parte del pueblo, que es el principal constructor de la legitimidad democrática.

La rendición de cuentas, en un primer momento, aparece en su modalidad vertical, mediante los mecanismos institucionalizados del voto. Los ciudadanos participan en la conformación del gobierno, y ellos pueden castigarlos o no, de acuerdo a su desempeño.

En un segundo momento, los poderes del Estado establecen mecanismos del control horizontal, que les permite controlarse recíprocamente y evitar los abusos entre ellos y/o hacia los ciudadanos.

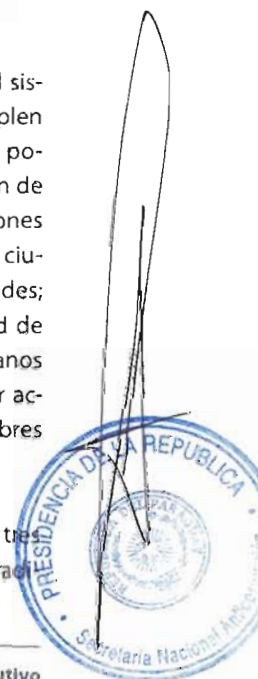
En la actualidad, la rendición de cuentas está asociada a una forma más cotidiana de ejercicio del poder por parte de los ciudadanos. Los mismos buscan el establecimiento de controles y contrapesos entre las instituciones y la posibilidad de una participación ciudadana vinculante no sólo con los momentos electorales, sino fundamentalmente en el desarrollo de las acciones públicas y de la construcción de políticas públicas.

En resumen, la rendición de cuentas se trata de la creación de espacios institucionalizados donde ciudadanos y autoridades establecen un diálogo crítico con respecto a los asuntos públicos.

2.2. La rendición de cuentas y el sistema democrático

La rendición de cuentas es una característica del sistema democrático. Solo en los Estados que cumplen con los requisitos de las democracias políticas o poliarquías pueden realizarse procesos de rendición de cuentas, vale decir, en estos países existen elecciones libres, institucionalizadas y periódicas, donde los ciudadanos pueden premiar o castigar a las autoridades; las libertades de opinión así como una variedad de fuentes de información permiten a los ciudadanos demandar acciones a las autoridades, denunciar actos ilícitos y los medios de comunicación son libres (O'Donnell, 2007).

Las democracias modernas son una síntesis de tres grandes tradiciones de pensamiento político: la tradi-



ción democrática, la tradición liberal y la tradición republicana. Así, la debilidad de alguno de estos componentes tiene un efecto directo en la debilidad de la rendición de cuentas (O'Donnell, 2007).

El componente liberal tiene relación con la protección de una serie de derechos fundamentales del ciudadano ante cualquier poder, principalmente ante el estatal. El componente republicano da cuenta de la virtud, la ética y la meritocracia que implican ocupar un cargo público y asumir responsabilidades como una actividad altamente dignificante. Ambas tradiciones plantean una distinción y delimitación clara de las esferas pública y privada. Para el liberalismo, el ámbito de desarrollo pleno de la vida es el privado; para el republicanismo, es en el ámbito público en donde se realiza el desarrollo humano. Para la tradición democrática, por su parte, el demos constituye el centro del sistema, y puede tomar decisión sobre cualquiera de las esferas señaladas.

El dualismo planteado por el liberalismo y el republicanismo sobre lo público y lo privado indica la necesidad del establecimiento de límites bien claros entre ambos. Esta situación hizo que ambas tradiciones adopten la representación política como mecanismo de conformación del gobierno. El liberalismo afirma derechos defensivos para los que viven en la esfera privada, el republicanismo busca establecer obligaciones para la esfera pública, y la tradición democrática afirma el derecho positivo a la participación en el proceso de toma de decisiones por parte del demos.

Estas tradiciones convergen en el modelo del Estado de Derecho, que abarca la consigna democrática del derecho a la participación en las decisiones que afectan al colectivo, el imperativo republicano de que ni aun los que gobiernan se encuentran por sobre la ley, y la advertencia liberal de que existen ciertos derechos individuales que no pueden ser vulnerados en ningún caso.

De ese modo, la existencia misma de las democracias modernas implica la presencia de ciertos componentes vinculados con las tres grandes tradiciones de pensamiento político descritas, que son fundamentales a su vez para determinar el grado de debilidad o fortaleza de la rendición de cuentas. La rendición de cuentas, en muchas democracias políticas, se ve debilitada por la presencia endeble de los componentes liberales y democráticos (O'Donnell, 2007).

2.3. ¿Qué es la rendición de cuentas?

La discusión sobre el significado de la rendición de cuentas se relaciona con la precisión de su traducción a nuestro idioma. En su uso original en el idioma inglés, el vocablo de referencia es *accountability*, que no tiene una traducción directa al español. A veces es traducido como "control", "fiscalización" o "responsabilidad". Pero, la traducción más común y cercana al sentido original es indudablemente "rendición de cuentas". No obstante, se deben hacer algunas precisiones para mitigar los impactos de la traducción no exacta y entender las implicancias políticas del concepto.

La voz inglesa *accountability* lleva un sentido de obligación a diferencia de la noción de rendir cuentas -que parece a priori indicar un acto voluntario, de una acción graciosa del soberano hacia el pueblo- *accountability* implica rendir cuentas obligatoriamente. Además, junto con la obligatoriedad de rendición de cuentas como mandato, el concepto también abarca la necesidad de exigencia de rendición de cuentas como derecho por parte de los miembros de la comunidad política (Schedler, 2004).

Algunos autores (Hickock, 1995) señalan que existe un vínculo entre el concepto de *accountability* con *answerability* ("responsabilidad"). En este sentido la rendición de cuentas es definida como la capacidad de obligar a los funcionarios públicos a responder por sus acciones, a rendir cuentas ante el soberano, es decir, a responder preguntas. Estas preguntas podrían resultar incómodas, y está muy bien que sean así, pues de lo que se trata es de buscar que las mismas puedan indagar tanto sobre los aspectos simples como sobre los complejos, solicitar no sólo la descripción de los hechos sino la exposición de los argumentos tomados en cuenta por la autoridad pública que justifican esos actos realizados (Schedler, 2004).

Otro aspecto importante reside en las características de las preguntas y las respuestas. Ninguna debe ser unilateral, es decir que tanto la pregunta como la respuesta buscan generar evidencias y por lo tanto nuevos datos de la realidad, y deben estar dotadas de las capacidades de generar nuevas interrogantes y por lo tanto nuevos intercambios. Es decir, el sentido de la responsabilidad es la generación de un diálogo vinculante entre dos actores legítimos, y de cuya

interacción se nutre el sistema democrático. Esta interacción es una de las bases fundamentales de la rendición de cuentas, pues la misma no es la simple habilitación formal a realizar preguntas. La rendición de cuentas no es un derecho de petición. Es un derecho a la crítica y al diálogo, donde la autoridad pública y el soberano interactúan en un marco racional, argumentativo y cíclico (Schedler, 2004).

Además de la dimensión informativa y argumentativa, la rendición de cuentas contempla un marco determinado de sanciones y castigos. Para que las instituciones estén dotadas de efectividad, además de los mecanismos de monitoreo para garantizar la observancia de las normas, se busca que las mismas desarrollen mecanismos que actúen como disuasorios en la conducta de los funcionarios públicos. "Sin la amenaza de sanciones, la denuncia de ilícitos deja de ser un acto de rendición de cuentas y se convierte en un mero acto publicitario" (Schedler, 2004).

En resumen, la rendición de cuentas implica la existencia de tres dimensiones: información, diálogo e incentivos. Por lo tanto, la rendición de cuentas no es un concepto que pueda ser definido en el sentido "clásico", es decir mediante una serie de características básicas e inmutables, sino más bien se asemeja a un concepto "radial" (Cohen, Mahon, 1993) donde las dimensiones señaladas pueden estar presentes en diferentes grados y sin embargo aún puede existir rendición de cuentas.

Además, en cuanto a la categoría analítica, podemos decir que es también un concepto relacional. Su presencia depende del grado de desarrollo institucional; es decir, del nivel de cumplimiento de las normas y del establecimiento efectivo de sanciones a su incumplimiento; así, en contextos con altos niveles de impunidad, posiblemente las sanciones no sean importantes. Igualmente, desde el ámbito societal, el grado de desarrollo y participación de la sociedad civil será fundamental para establecer los niveles y las exigencias en cuanto a la cantidad, la calidad y la regularidad de la solicitud de información y la justificación de decisiones.

Hay tres aspectos interrelacionados. En primer término, es externa, es decir, supone que los actos de control son llevados a cabo por actores que no son miembros

de la agencia. En segundo lugar, es el resultado de una interacción o intercambio/ demandas o respuestas; no es suficiente que un actor quiera rendir cuentas, también es necesario que existan actores capaces de exigir cuentas. Y finalmente, los que demandan información lo hacen sobre de la autoridad que le confiere el derecho a hacerlo (Peruzzotti, 2008).

2.4. Objetivos de la rendición de cuentas

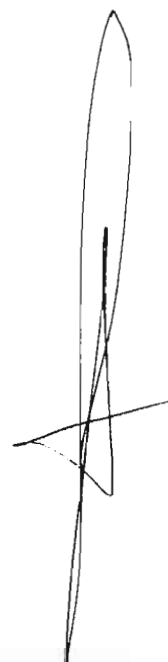
Los objetivos de la rendición de cuentas son: desarrollar un diálogo con los ciudadanos, mejorar la gestión pública, garantizar el control social y prevenir la corrupción.

Desarrollar un diálogo con los ciudadanos: busca establecer un diálogo crítico con los ciudadanos mediante el acceso a la información veraz, relacionada con el rumbo de las políticas públicas y acciones ejecutadas, los resultados previstos y no previstos, así como las desviaciones advertidas en las mismas. Es un momento para explicar el cumplimiento o no de compromisos, y la justificación de las decisiones tomadas.

Mejorar la gestión pública: mejora las políticas públicas promoviendo una participación crítica por parte de la ciudadanía. Se pretende la institucionalización de diversos espacios donde la ciudadanía pueda acercar sus demandas y contribuciones al rumbo de la gestión de la cosa pública mejorando de esta forma la percepción social y construyendo legitimidad democrática.

Garantizar el control social: mejora el control social promoviendo diversos canales de participación ciudadana y control social mediante el suministro oportuno de información pública; busca que la ciudadanía sea participe de los procesos de toma de decisión con referencia al destino de los recursos públicos.

Prevenir la corrupción: Reduce las posibilidades de corrupción mediante un esquema orgánico de transparencia, donde todas las acciones se encuentran sujetas al escrutinio ciudadano y a la posibilidad real de ser sujeto de sanciones en caso de violación a la ley.



2.5. Los pilares de la rendición de cuentas

Existen tres conceptos claves de la rendición de cuentas como una forma de prevenir los abusos del poder mediante su obligación a abrirse al control ciudadano (Schedler, 2004).

Información: las autoridades y funcionarios se encuentran obligados a brindar información.

Diálogo: la rendición de cuentas implica un proceso de diálogo crítico entre sociedad y Estado.

Sanción/incentivos: el establecimiento de sanciones ante casos de ilícitos y, por otra parte, el fomento de la participación y el control por parte de la ciudadanía, mejoran la calidad de las políticas públicas.

2.6. Tipos de rendición de cuentas

Horizontal entre poderes del Estado: La misma es implementada entre organismos del Estado. Resaltan las instituciones estatales que cuentan con el derecho y poder legal, además de la posibilidad fáctica, para emprender acciones que van desde el control ordinario hasta procesos de destitución como el impeachment, cuando existan omisiones o actos ilícitos en otras instituciones. Es la capacidad y disponibilidad de instituciones estatales legalmente autorizadas para llevar a cabo el control y/o sanción sobre acciones o no acciones, en principio ilícitas, de otras instituciones estatales (O'Donnell, 2007). La rendición de cuentas horizontal es efectiva sobre la base del funcionamiento de una red de instituciones, que incluyen a los tribunales como máxima instancia, pues es en ese ámbito constitucional-legal donde se cierran los procesos vinculados a la rendición de cuentas.

De balance y asignación: Las constituciones democráticas establecen cierto grado de autonomía entre los poderes del Estado por medio de la división, interpenetración parcial y controles mutuos que busca organizar el flujo del poder y la autoridad del Estado. Cuando el funcionamiento es adecuado, la división de poderes funciona y mejora el desempeño específico de cada una. Sin embargo, cuando se considera que una traspasó ilegalmente los límites de otra, estamos

en una situación de rendición de cuentas de balance, donde las instituciones (Ejecutivo, Legislativo, Judicial) tienden a actuar de manera intermitente y reactiva buscando recuperar el balance (O'Donnell, 2011). A fin de reducir los potenciales enfrentamiento de poderes y combatir riegos de trasgresión y corrupción fueron creadas las instituciones de rendición de cuentas asignadas, que son las contralorías, auditorías, fiscalías, ombudsmán (defensor del pueblo), entre otras.

Vertical electoral: Constituye un momento fundamental en el proceso de construcción de la legitimidad democrática de los gobiernos y es el momento donde los ciudadanos, detentores de la soberanía popular, premian o castigan a las autoridades con su voto.

Vertical social: algunos autores (Peruzzotti, Smulavitz, 2002) advierten que no es correcto limitar la rendición de cuentas vertical a las elecciones. Hay acciones individuales y colectivas que suceden entre las elecciones y que están dirigidas a buscar la sanción, la reparación o simplemente a evitar actos ilícitos en autoridades electas como en los funcionarios no electos, tanto a nivel nacional como subnacional. Es un mecanismo de control vertical, no electoral de las autoridades políticas basado en las acciones de un amplio espectro de asociaciones y movimientos ciudadanos, así como también en acciones mediáticas. Las iniciativas de estos actores tienen por objeto monitorear el comportamiento de los funcionarios públicos, exponer y denunciar actos ilegales de estos y activar la operación de agencias horizontales de control. Puede canalizarse tanto por vías institucionales como no institucionales (Peruzzotti, Smulovitz, 2002).

2.7. ¿Quiénes rinden cuentas?

En virtud de los principios que rigen el sistema democrático y en concordancia con lo establecido en la Constitución Nacional: "Ningún funcionario o empleado público está exento de responsabilidad" (art. 106), tanto los organismos y entidades del Estado, en su acepción más amplia, como los funcionarios públicos en general están obligados a rendir cuentas ante la ciudadanía (el pueblo), que es el sujeto soberano mandante.

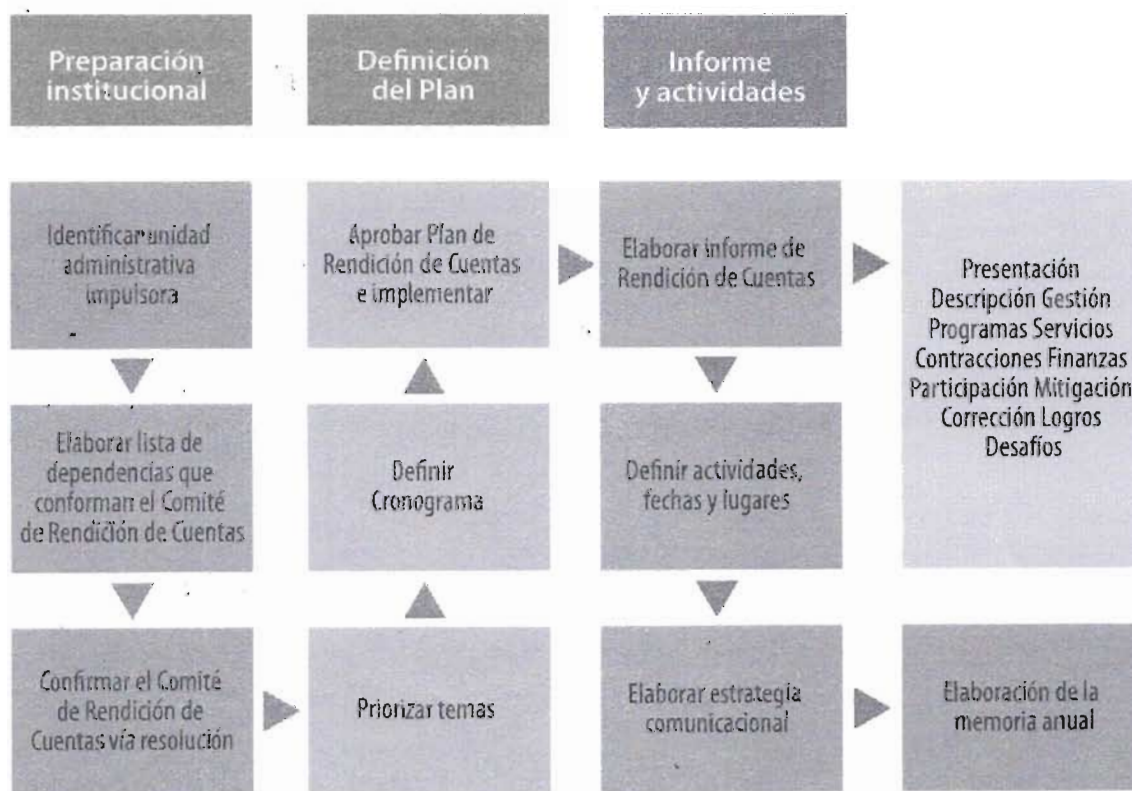
Ma. Soledad Quiñonez A.
Ministra - Secretaria Ejecutiva
SENAC

Con especial énfasis, las máximas autoridades institucionales, ya sean estas elegidas por medio del sufragio, o designadas por otra autoridad según potestad constitucional o legal, están obligadas a conducir procesos institucionales abiertos y transparentes de rendición de cuentas.

2.8. ¿A quiénes se rinde cuentas?

En un sistema democrático la soberanía descansa en el pueblo. En consecuencia, funcionarios e instituciones rinden cuentas al poder constituyente que es el de la ciudadanía.

Flujograma de la Rendición de Cuentas



3. Marco Jurídico

3.1. Fundamentos Constitucionales

La rendición de cuentas encuentra su principal fundamento en la Constitución Nacional, en el apartado referido a "La responsabilidad del funcionario y del empleado público", que dispone lo siguiente: "Ningún funcionario o empleado público está exento de responsabilidad" (art. 106).

Asimismo, entre sus declaraciones fundamentales, cuando alude al poder público, la Carta Magna señala: "El pueblo ejerce el poder público por medio del sufragio. El gobierno es ejercido por los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial en un sistema de separación, equilibrio, coordinación y recíproco control. Ninguno de estos poderes puede atribuirse, ni otorgar a otro ni a persona alguna, individual o colectiva, facultades extraordinarias o la suma del Poder Público. La dictadura está fuera de ley" (art. 3°).

En efecto, al establecerse el principio de responsabilidad de todos los funcionarios públicos, y al señalarse que los Poderes que ejercen el gobierno lo hacen en cumplimiento de un mandato otorgado por el pueblo soberano en las urnas, tácitamente se está obligando a estos a rendir cuenta de su gestión ante la ciudadanía.

En lo que se refiere al Poder Ejecutivo en particular, la Constitución Nacional le confiere, a través de la institución de la Presidencia de la República, la "administración general del país" (art. 238 num. 1).

Esta administración se ejerce a nivel sectorial por intermedio de los ministros del Poder Ejecutivo, a quienes, bajo la dirección del Presidente de la República, les está atribuida "la dirección y la gestión de los negocios públicos" (art. 240).

Esta dimensión de la gestión de los negocios públicos se considera asociada, en la concepción participativa de las democracias contemporáneas, con un proceso permanente de transparencia e información pública, que incumbe al interés de los ciudadanos tanto en relación con el uso y el disfrute directo de los servicios estatales como con el legítimo interés "difuso" por el funcionamiento general de la República.

Es por ello que corresponde también resaltar el fundamento constitucional de la rendición de cuentas desde el enfoque del derecho a la información como derecho fundamental de los ciudadanos.

Al respecto, la Constitución Nacional en el apartado "Del derecho a informarse", prescribe: "Se reconoce el derecho de las personas a recibir información veraz, responsable y ecuaníme" (art. 28).

Las fuentes públicas de información son libres para todos. La ley regulará las modalidades, plazos y sanciones correspondientes a las mismas, a fin de que este derecho sea efectivo" (art. 3°).

Sin duda la disponibilidad de las fuentes públicas es un pilar de la transparencia gubernamental, pero además de información específica (numérica, estadística, etc.) es un deber de las autoridades a cuyo cargo se encuentra la gestión de las carteras estatales implementar vías de comunicación claras y directas con los ciudadanos, explicando logros y dificultades y, sobre todo, el sentido de las opciones de política pública que han elegido implementar.

Es en esta última acepción, que la herramienta de la rendición de cuentas se encuentra profundamente relacionada con el cumplimiento del derecho constitucional a la información pública, en su dimensión más amplia y activa, propia de la dimensión participativa del Estado democrático de derecho consagrado por la Constitución del Paraguay.

"La República del Paraguay es para siempre libre e independiente. Se constituye en Estado social de derecho, unitario, indivisible y descentralizado, en la forma que establece esta Constitución y las leyes. La República del Paraguay adopta para su gobierno la democracia representativa, participativa y pluralista, fundada en el reconocimiento de la dignidad humana" (art. 1°).

3.2. Convenciones Internacionales de Lucha Contra la Corrupción

En las últimas décadas, el derecho internacional público ha avanzado decididamente, tanto en el plano regional como global, hacia la consecución de compromisos estatales que establezcan una agenda mínima en materia de lucha contra la corrupción, entendida esta como un flagelo que perjudica al desarrollo humano no solo de los países individualmente considerados, sino del mundo en su conjunto.

En el sistema interamericano, específicamente en el seno de la Organización de Estados Americanos (OEA), fue adoptada el 29 de marzo de 1996 la Convención Interamericana contra la Corrupción, en una Conferencia Interamericana Especializada que tuvo lugar en Caracas, Venezuela. Dicho instrumento, pionero en la materia, fue suscrito por el Paraguay esa misma fecha y ratificado por el Congreso Nacional mediante Ley no. 977/1996.

Actualmente, la autoridad central designada por el Estado paraguayo como encargada de formular y recibir las solicitudes de asistencia y cooperación a que se refiere la Convención es la Secretaría Nacional Anticorrupción.

Por su parte, la Asamblea General de las Naciones Unidas, a través de su resolución 58/4 del 31 de octubre, aprobó el texto de la Convención contra la Corrupción, instrumento que se constituyó en un notable hito, en razón de que por primera vez en la historia se alcanzó un acuerdo verdaderamente global, orientado a prevenir y combatir la corrupción en todas sus formas. Paraguay suscribió este instrumento el 9 de diciembre de 2003 y lo ratificó a través de la Ley no. 2.535/2005. La Secretaría Nacional Anticorrupción es la autoridad central consultiva en esta materia para el Estado paraguayo.

Un aspecto a hacer notar con relación a la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción es que incluye expresamente, entre las finalidades del instrumento, la promoción de la "obligación de rendir cuentas" (art. 1 inc. c).

La rendición de cuentas es comprendida dentro de las políticas y prácticas de prevención de la corrupción,

expresándose lo siguiente: "(...) 1. Cada Estado Parte, de conformidad con los principios fundamentales de su ordenamiento jurídico, formulará y aplicará o mantendrá en vigor políticas coordinadas y eficaces contra la corrupción que promuevan la participación de la sociedad y reflejen los principios del imperio de la ley, la debida gestión de los asuntos públicos y los bienes públicos, la integridad, la transparencia y la obligación de rendir cuentas" (art. 5º núm. 1).

En consecuencia, debe colegirse que la formulación y adopción de directrices estandarizadas que permitan a las entidades gubernamentales rendir cuentas a través de procesos transparentes, continuos y participativos, como las que se ofrecen en el este Manual, contribuye directamente a uno de los compromisos asumidos jurídicamente por el Estado paraguayo con la ratificación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción -la obligación de rendir cuentas-, aunque indirectamente la contribución es inclusive más amplia, puesto que este aspecto de política pública es esencial a todo el andamiaje de lucha contra la corrupción y de promoción de la transparencia gubernamental.

3.3. Legislación Nacional

3.3.1. Ley no. 5.282/2014 "De Libre Acceso Ciudadano a la Información Pública y Transparencia Gubernamental"

En la Gaceta Oficial de la República del Paraguay, del 19 de setiembre de 2014, fue publicada la Ley no. 5.282 "De Libre Acceso Ciudadano a la Información Pública y Transparencia Gubernamental", instrumento legal que representó el corolario de un proceso de progresivo empoderamiento ciudadano que reclamaba la implementación de medidas concretas y procedimientos que hicieran efectivo en la práctica el derecho constitucional de acceso a la información pública.

En efecto, la propia Ley expresa que su objeto es la reglamentación del artículo 28 de la Constitución Nacional "a fin de garantizar a todas las personas el efectivo ejercicio del derecho al acceso a la información pública" (art. 1º).

Es de particular importancia la definición de información mínima contenida en la Ley, puesto que hace alusión a la información que los organismos y las entidades del Estado (las denominadas “fuentes públicas”) deben mantener actualizada y a disposición del público de manera constante, en el marco de lo que la doctrina identifica como transparencia activa (art. 8º).

Entre la información mínima señalada por la Ley se puede citar:

- La descripción de la política institucional y de los planes de acción
- La descripción de los programas institucionales en ejecución, con la definición de metas, el grado de ejecución de las mismas y el presupuesto aplicado a dichos programas
- Informes de auditoría
- Cuadros de resultados
- Mecanismos de participación ciudadana

Puede notarse que, tanto en su concepto como en su contenido, la transparencia activa se conjuga y se potencia con la rendición de cuentas entendida esta como un proceso continuo y permanente, puesto que mucho de la información mínima exigida por ley es de hecho componente esencial del diálogo participativo Estado-ciudadanía.

Cabe señalar que la Ley no. 5.282/2014 ha sido reglamentada por decreto del Poder Ejecutivo no. 4.064 del 17 de setiembre de 2015.

3.3.2. Ley no. 5.189/2014 “Que Establece la Obligatoriedad de la Provisión de Informaciones en el Uso de los Recursos Públicos sobre Remuneraciones y otras Retribuciones asignadas al Servidor Público de la República del Paraguay”

La promulgación de la Ley no. 5.189/2014 se produjo antes de la Ley no. 5.282/2014 y se publicó en la Gaceta Oficial el 21 de mayo de 2014, pero su vigencia se produjo días después.

Su adopción fue impulsada por el mismo proceso de empoderamiento ciudadano anteriormente señalado y, en efecto, responde a los mismos fines -transparencia gubernamental activa- aunque con alcances más específicos.

En particular, la referida Ley exige a los organismos y entidades del Estado difundir a través de los portales electrónicos en Internet “todas las informaciones de fuente pública, relativas al organismo o la entidad y a los recursos administrativos y humanos de los mismos” (art. 1º).

Entre la información que debe ser publicada se destaca:

- La estructura orgánica y funciones de cada una de las dependencias.
- Nómina completa de los funcionarios permanentes, contratados y de elección popular, incluyendo número de cédula de identidad, año de ingreso, salarios, dieta o sueldos que corresponden a cada cargo.
- Inventario de bienes muebles, inmuebles y vehículos con que cuentan cada una de las instituciones.

3.3.3. Ley no. 1.626/2000 “De la Función Pública”

La Ley de la Función Pública, sancionada y promulgada en 2000, tiene por objeto regular la situación jurídica de los funcionarios y de los empleados públicos, y es una importante fuente normativa para la Rendición de Cuentas porque detalla las obligaciones a las que el servidor público está sujeto.

En particular, es importante mencionar que la Ley enumera las obligaciones del funcionario. “Observar estrictamente el principio de probidad administrativa, que implica una conducta honesta y leal en el desempeño de su cargo, con preeminencia del interés público sobre el privado” (art. 57 inc. g.)

Dicha pieza normativa consagra el principio de probidad en el ejercicio de la función pública, el cual está vinculado, a su vez, con dos conceptos:

El servidor público: debe conducir su conducta observando no solo la legalidad de sus acciones, sino además la ética en su comportamiento, y en esto último la transparencia de la gestión cumple un rol fundamental.

El interés público: tiene prevalencia sobre los intereses privados en el ámbito de la gestión pública, y esto se explica por hecho de que el mandante del funcionario no es un particular, ni siquiera su superior jerár-

quico, sino la ciudadanía en su conjunto, a quien debe rendir cuentas de su desempeño personal, y asimismo del desempeño de la dependencia o institución a la que está adscripto o de la cual es autoridad.

3.3.4. Ley no. 1.535/1999 "De Administración Financiera del Estado"

El proceso de rendición de cuentas debe incorporar como un aspecto importante de su contenido toda la información clave referida a la gestión administrativa y financiera institucional y una alusión especial al control institucional, señalándose las principales verificaciones y hallazgos producidos por los órganos de control tanto externo como interno, todo ello sin perjuicio de los procesos administrativos de rendición de cuentas contable, presupuestaria o de otra índole que exijan las leyes ante las autoridades y los organismos de control.

En ese sentido es importante hacer alusión a la Ley de Administración Financiera del Estado, promulgada el 31 de diciembre de 1999, que significó un paso importante en el proceso de modernización y transparencia administrativa del Estado paraguayo.

La Ley expresa que uno de los principios en los que se asienta su normativa es: "lograr que las acciones en materia de administración financiera propicien economicidad, eficiencia, eficacia y transparencia en la obtención y empleo de los recursos humanos, materiales y financieros, con sujeción a las normas legales pertinentes" (art. 1º).

Sobre el sistema de control institucional, la Ley distingue dos modalidades: externo e interno. El primero está a cargo de la Contraloría General de la República (art. 63) y el segundo, a cargo de las Auditorías Internas Institucionales y de la Auditoría General del Poder Ejecutivo (art. 60).



M^a. Soledad Quiñónez A.
Ministra - Secretaria Ejecutiva
SENAC

4. Marco Institucional y de Políticas Públicas

4.1. La Secretaría Nacional Anticorrupción

La Secretaría Nacional Anticorrupción fue creada por decreto del Poder Ejecutivo no. 10.144, el 28 de noviembre de 2012, como un organismo técnico y de gestión especializada de la Presidencia de la República, con personería jurídica de derecho público.

Su misión institucional es liderar la aplicación de políticas de transparencia de gestión y lucha contra la corrupción en todas las instituciones del Poder Ejecutivo, impulsando estrategias y mecanismos que garanticen la articulación de las instituciones del sector público y de actores sociales en el compromiso de construir un país libre de corrupción.

Entre sus funciones y atribuciones se encuentra la de elaborar anteproyectos de ley, proyectos de decretos, resoluciones y en general cualquier otro instrumento pertinente para implementar las políticas del Gobierno en materia de ética, integridad, eficiencia, transparencia y anticorrupción.

El presente Manual se inscribe dentro del rango de instrumentos pertinentes para los fines señalados por la atribución citada.

Cabe señalar también que la Secretaría Nacional Anticorrupción está designada por el país como la Autoridad Central Consultiva de la Convención Interamericana contra la Corrupción de la Organización de Estados Americanos, y de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

En lo que hace a la Dirección General de Prevención y Transparencia, una de las direcciones misionales de la citada Secretaría, se expresa en el decreto no. 10.144/2012 cuáles son sus funciones, entre ellas: coordinar mecanismos de cooperación, nacionales e internacionales, para la ejecución y articulación de procesos de prevención, transparencia y rendición de cuentas, y diseñar y coordinar planes de comunicación y difusión de las políticas anticorrupción, transparencia y rendición de cuentas.

4.2. Plan Nacional de Prevención de la Corrupción del Paraguay

La Secretaría Nacional Anticorrupción, en cumplimiento de sus atribuciones, coordinó la elaboración de un plan que sustituyó al anteriormente vigente Plan Nacional de Integridad 2006/2010. El nuevo instrumento fue aprobado por decreto del Poder Ejecutivo no. 4.900, del 15 de febrero de 2016 y se encuentra en vigor desde ese día.

El Plan supone una actualización importante de la política pública nacional en materia de promoción de la integridad y lucha contra la corrupción, abarcando distintos ejes temáticos, a saber:

- Fortalecimiento de la Secretaría Nacional Anticorrupción;
- Fortalecimiento de la Red Interinstitucional de Transparencia y Anticorrupción del Poder Ejecutivo;
- Consolidación del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay (MECIP) en cada una de las instituciones públicas del Poder Ejecutivo;
- Fortalecimiento del Sistema de Ética Pública en la Administración del Estado;
- Robustecimiento de las políticas de Acceso a la Información Pública y Transparencia Activa;
- Promoción de la transparencia y prevención de la corrupción en Empresas Públicas;
- Transparencia y prevención de la corrupción en el marco de los contratos de participación público-privada;
- Participación ciudadana en la prevención y el control de la corrupción; y
- Política de recuperación de activos de origen ilícito.

Sin dudas, la mayoría de los ejes enumerados guardan relación con los objetivos que alientan a la instalación de procesos eficaces y transparentes de Rendición de Cuentas en las instituciones públicas, con particular relevancia en el caso de los ejes 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8.

Algunas de las características de los sistemas y herramientas institucionales relacionadas a los ejes referidos serán descritas en los siguientes apartados.

4.3. Red Interinstitucional de Transparencia y Anticorrupción del Poder Ejecutivo

La conformación de esta red está fundada en el propio decreto no. 10.144/2012, en el cual se dispone que los ministerios del Poder Ejecutivo, las secretarías Ejecutivas de la Presidencia de la República y demás organismos dependientes del Poder Ejecutivo, cuentan con unidades anticorrupción especializadas en la promoción de la integridad, transparencia y lucha contra la corrupción.

Por su parte, la Secretaría Nacional Anticorrupción, a la vez de impulsar y apoyar el proceso de creación de las referidas unidades al interior de los organismos dependientes del Poder Ejecutivo, ha establecido un mecanismo de articulación entre las mismas a través de una Red Interinstitucional.

La existencia de estas unidades, cuya función es contribuir a la descentralización operativa de las acciones en materia de lucha contra la corrupción, es fundamental para contribuir a la instalación de los procesos de rendición de cuentas en los organismos públicos, según los lineamientos de este Manual.

4.4. Modelo Estándar de Control Interno para las Instituciones Públicas del Paraguay

Con la adopción de la Ley no. 1.535/1999 "De Administración Financiera del Estado" se produjo la instalación normativa de un Sistema de Control Interno en las instituciones públicas, como parte integrante del SIAF.

Dicho marco fue complementado con la elaboración de un instrumento que sirve de referencia estandarizada a todos los organismos y entidades del Estado, para el desarrollo de sus sistemas de control interno.

El denominado MECIP fue primeramente adoptado por la Contraloría General de la República a través de la resolución no. 425 del 9 de mayo de 2008, a efectos de la evaluación al control interno implementado por los organismos y entidades del Estado fiscalizados por la misma.

Por su parte, el Poder Ejecutivo incorporó en su marco normativo interno el MECIP, a través del decreto no. 962 del 27 de noviembre de 2008.

Es importante resaltar que el MECIP, en su marco conceptual, en el componente Corporativo de Control de Gestión, Componente Comunicación, contempla a la rendición de cuentas como uno de los estándares de control, señalando que la misma "asegura la divulgación transparente de información a la sociedad, sobre el manejo de los recursos públicos y los resultados e impactos de la gestión de cada institución pública".

Cabe señalar asimismo que la implementación de un proceso continuo, permanente y planificado de rendición de cuentas, convertido en política institucional, tal como se describe en el presente manual, coadyuvará a las instituciones en el mejoramiento progresivo de sus mecanismos de comunicación pública y transparencia activa, y por ende al cumplimiento del estándar de Rendición de Cuentas contemplado en el MECIP.



Ma. Soledad Quiñónez A.
Ministra - Secretaría Ejecutiva
SNAAC

5. Metodología de la Rendición de Cuentas

Los lineamientos sugeridos en este Manual buscan establecer una serie de recomendaciones metodológicas para incorporar el ejercicio de rendición de cuentas como una actividad ordinaria de la institución, donde los funcionarios y la ciudadanía deben consolidar espacios de diálogo crítico.

Asimismo, tiene un enfoque relacional que da cuenta del desarrollo institucional y la existencia previa o no de experiencias de rendición de cuentas. Todas las instituciones rinden cuenta de alguna forma a la sociedad, de lo que se trata es de organizar la misma a fin de que los ciudadanos participen informadamente de la gestión de las acciones públicas y de la toma de decisiones.

Espacios de participación como mesas de diálogo, veedurías ciudadanas, mesas temáticas, canales de denuncias, buzones de quejas entre otros, constituyen ejemplos propicios para la rendición de cuentas. Se deberán potenciar los mismos y buscar su ordenamiento orgánico y programático.

Igualmente, es parte de la responsabilidad democrática de las autoridades y funcionarios crear y fortalecer mecanismos y acciones que promuevan la participación ciudadana y la generación de demandas a fin de mejorar la gestión pública y contribuir al afianzamiento de las instituciones republicanas y el sistema democrático.

5.1. Etapas de la rendición de cuentas

El proceso de implementación de una Rendición de Cuentas institucional consta de 4 etapas:

Etapas 1: Preparación institucional

Paso 1. Identificación y nominación de la unidad administrativa impulsora

La máxima autoridad institucional debe identificar y designar una unidad administrativa de la institución que asuma la responsabilidad de impulsar el inicio del proceso de rendición de cuentas, y la internalización del modelo y de los lineamientos sugeridos en este Manual.

Se sugiere que la designación recaiga en la respectiva Unidad de Transparencia y Anticorrupción, pero la nominación puede recaer en otra dependencia a criterio de la máxima autoridad institucional.

El objetivo de nominar una unidad impulsora es evitar la dilución de responsabilidades y lograr una efectiva coordinación intra-institucional con vistas a la instalación del nuevo paradigma de rendición de cuentas.

Paso 2. Elaboración de lista tentativa de las dependencias institucionales que integrarán el Comité de Rendición de Cuentas

La unidad impulsora sugiere a la máxima autoridad institucional una lista de dependencias que, por su naturaleza y funciones, resulta recomendable que integren el equipo institucional responsable de llevar adelante el proceso de rendición de cuentas.

La denominación estándar propuesta para los equipos institucionales a ser conformados es la de Comité de Rendición de Cuentas.

Las preguntas orientadoras a tener en cuenta para la nominación de las dependencias integrantes del citado Comité son:

- a) ¿Cuáles son las dependencias claves de la institución para liderar un proceso de rendición de cuentas?

(*) Se sugiere considerar la siguiente lista base:

- Dirección de Gabinete.
- Dirección de Planificación.
- Unidad de Transparencia y Anticorrupción.
- Dirección de Administración y Finanzas.

Ma. Soledad Quiróz A.
Ministra - Secretaria Ejecutiva
SENAC

- Dirección de Comunicación.
- Auditoría Interna Institucional.

b) ¿Cuáles son las dependencias responsables de las áreas programáticas emblemáticas?

(*) Esto se vincula a la identificación previa de las áreas programáticas emblemáticas.

c) ¿Quiénes serán los técnicos responsables de la elaboración y gestión operativa de la rendición de cuentas?

(*) Se recomienda nominar a uno o más técnicos que específicamente tendrán la tarea de llevar adelante la elaboración técnica del Informe de Rendición de Cuentas, incluyendo la búsqueda y sistematización de información. El o los técnicos responsables pueden ser, alternativamente, funcionarios de planta de las dependencias integrantes del Comité de Rendición de Cuentas, o de otras dependencias institucionales, o profesionales contratados de la entidad, o inclusive consultores externos, de acuerdo a la disponibilidad de recursos humanos de la institución. Es fundamental la nominación del técnico responsable con base en un perfil predefinido de competencias claves.

Paso 3. Oficialización de la conformación del Comité de Rendición de Cuentas

Una vez adoptada la decisión sobre su integración, el Comité de Rendición de Cuentas debe ser conformado oficialmente a través de resolución de la máxima autoridad institucional.

Además de designarse las dependencias integrantes, se sugiere que la resolución contenga la nominación de la dependencia coordinadora (por ejemplo, la unidad de transparencia y anticorrupción) y, eventualmente la designación de los técnicos responsables de la elaboración (aunque esto último puede realizarse también por resolución aparte).

También es importante que en la resolución se plantee un plazo para que el Comité presente a la máxima autoridad institucional la propuesta de Plan de Rendición de Cuentas del año respectivo, con sus

actividades y cronogramas, para su aprobación. En el instrumento debe conferírsele las atribuciones suficientes para requerir de todas las demás dependencias institucionales la información necesaria para la elaboración de la rendición de cuentas.

Se recomienda que esté conformado y en funcionamiento a más tardar en la última semana del mes de enero del año respectivo.

Etapas 2: Definición de plan de rendición de cuentas.

En virtud de que el modelo de rendición de cuentas planteado en el presente Manual es el de un proceso continuo y permanente, la función del Comité de Rendición de Cuentas no se limita solamente a recabar información con miras a la elaboración de un Informe Anual de rendición de cuentas, sino a impulsar, coordinar y dar seguimiento a la implementación de acciones y actividades enmarcadas en un plan, que tengan el objetivo de articular las esferas institucionales de participación ciudadana, de diálogo social, de transparencia activa y de anticorrupción, de comunicación, y de rendiciones de cuenta específicas a organismos de control, en un esfuerzo conjunto armónico y coherente.

Paso 4. La estructuración y priorización temáticas

El Comité de Rendición de Cuentas, con el apoyo y liderazgo específicos de la Dirección de Planificación y de la Dirección de Gabinete de la institución, deberá identificar las áreas de acción institucional que, por diversos motivos, constituyen prioridades para la rendición de cuentas del año respectivo.

Si bien, la rendición de cuentas debe ser amplia y comprensiva de toda la labor institucional, una priorización temática contribuye a focalizar determinados esfuerzos de recolección de información y de comunicación ciudadana, concentrando el debate posterior en aspectos relevantes de la gestión pública.

La relevancia referida puede estar señalada por diversos factores, entre ellos:

Ma. Soledad Quiñonez A.
Ministra / Secretaria Ejecutiva
SENAC

- El carácter estratégico del tema para el cumplimiento de los objetivos misionales de la institución.
- La alineación del mismo con metas trazadas en el Plan Nacional de Desarrollo, en la Política Pública sectorial que compete a la institución, o en el Plan Operativo Institucional (POI).
- La demanda ciudadana y la expresión comprobada de interés público en el desarrollo del tema en cuestión.
- El carácter estratégico de un programa o proyecto en cuanto a la ejecución del presupuesto del año respectivo (envergadura financiera, de impacto, etc.).
- La potencialidad del tema para demostrar el carácter realizable de una política pública o la posibilidad de generar un impacto positivo en la eficiencia de la gestión pública, o en la apreciación ciudadana respecto de una problemática o de la realización de derechos.
- El carácter estratégico de una acción en relación a la satisfacción de derechos de grupos o comunidades vulnerables.

Esta tarea implica la necesidad de identificar, asimismo, con claridad y detalle, los grupos de interés o públicos meta relacionados a la naturaleza misional de la institución.

Esta identificación permite desarrollar con un criterio racional las acciones de comunicación focalizada y a establecer los mecanismos de participación ciudadana temática que resulten necesarios.

De manera concordante, un proceso robusto de interacción con la ciudadanía y los actores del sector respectivo, debe conllevar a analizar periódicamente posibles actualizaciones o ampliaciones en los indicadores de las metas trazadas en la política pública sectorial o en el plan estratégico institucional.

Paso 5. Definición de cronograma y tareas

El Comité de Rendición de Cuentas debe identificar etapas e hitos en el marco del desarrollo del año y preparar las capacidades institucionales para los actos y las actividades de rendición de cuentas anuales, pero asimismo sirvan para materializar acciones de

rendición de cuentas puntuales o continuas de manera periódica.

Las acciones referidas pueden consistir, a modo de ejemplo:

Acciones continuas:

- Monitoreo del Plan Estratégico Institucional, con participación ciudadana.
- Instalación y seguimiento de observatorios de política pública.
- Mesas de diálogo social focalizadas.
- Instalación de canales de reclamos ciudadanos con seguimiento diario y monitoreo periódico (una referencia es el Portal de Denuncias Anticorrupción administrado por la SENAC).
- Respuestas a solicitudes de acceso a la información pública.
- Plan de seguimiento de interacciones en redes sociales.

Acciones puntuales o periódicas:

- Encuentros regionales.
- Conversatorios con las autoridades a través de plataformas electrónicas.
- Actos/actividades de presentación de informes temáticos.
- Audiencias públicas generales, temáticas o preliminares.
- Concursos de buenas prácticas en materia de transparencia y participación ciudadana.
- Grupos focales.

Además de los referidos hitos, cada dependencia institucional deberá reportar periódicamente (con plazos a definir) información clave que alimente de manera progresiva y acumulativa el material disponible para la rendición de cuentas final del año.

Todo el esquema descrito debe ser organizado asignando responsabilidades específicas y horizontes temporales de realización.

(*) A partir del segundo año de implementación del presente Manual, el Plan de rendición de cuentas

Ma. Soledad Quiñónez A.
Ministra - Secretaria Ejecutiva
SENAC

deberá contemplar también, en sus primeros pasos, el correspondiente seguimiento y monitoreo del impacto de la presentación de la rendición de cuentas del año inmediatamente anterior, con una descripción abreviada de lecciones aprendidas y acciones de mejoramiento.

Paso 6. Aprobación del Plan de rendición de cuentas e implementación

Una vez elaborada y redactada la propuesta del Plan de rendición de cuentas del año respectivo, el Comité de Rendición de Cuentas lo elevará a consideración de la máxima autoridad institucional, para que el mismo sea revisado y aprobado.

Se sugiere que el Plan de rendición de cuentas esté aprobado antes de la finalización del mes de febrero, de tal modo a que entre en vigencia operativa en el mes de marzo.

La implementación del Plan se realizará según cronograma establecido, y tenderá hacia la etapa clave del proceso, que es la elaboración del Informe de rendición de cuentas del año.

Etapas 3: Informe de rendición de cuentas

Paso 7. Elaboración del informe de rendición de cuenta

En la primera quincena del mes de mayo, el Comité deberá realizar un análisis de medio término de la información recogida hasta ese momento durante la implementación del Plan de rendición de cuentas, a los efectos de identificar posibles recomendaciones que representen un valor agregado para el proceso en curso de elaboración del presupuesto institucional para el siguiente ejercicio fiscal. En caso afirmativo, las conclusiones y sugerencias deben ser remitidas a las respectivas direcciones de presupuesto y planificación del organismo o entidad, y elevadas a la máxima autoridad institucional para su consideración.

Entre los meses de agosto y setiembre, el Comité de Rendición de Cuentas, valiéndose de todos los insumos recogidos y acciones realizadas en el marco del Plan de rendición de cuentas, iniciará el proceso de elaboración del Informe de rendición de cuentas del año.

Se expone a continuación un modelo de ficha de trabajo a los efectos de contribuir al desarrollo del esquema del Informe y de la compilación y organización de la información.



Ma. Soledad Quiñonez A.
Ministra - Secretaria Ejecutiva
SENAC

Ficha de trabajo para el desarrollo del informe

Presentación: La presentación del informe deberá hacer alusión a las características del modelo de rendición de cuentas que se está implementando: su carácter transparente, continuo, permanente, progresivo, acumulativo y evaluativo.

Resumen: El resumen debe ser de una extensión limitada y redactado en un lenguaje claro y comprensible para el ciudadano en general.

Descripción del proceso de elaboración del informe: En esta descripción se sugiere hacer énfasis al proceso de selección de áreas claves, los motivos de dicha priorización, y un destaque a los procesos instalados para la Rendición de Cuentas. Se deberá consignar en este capítulo si se recurrió a consultas focalizadas, encuestas o algún mecanismo de participación ciudadana o de actores claves.

Breve presentación del plan institucional / planes nacionales: En este apartado residirá el fundamento para la priorización de las áreas priorizadas, con las justificaciones de rigor.

Gestión institucional: Este es el apartado central del informe, en el cual se visibilizan las acciones y los resultados logrados en el periodo objeto de la rendición de cuentas:

- Proyectos y programas ejecutados (objetivo, población beneficiaria, monto, porcentaje de ejecución, resultados logrados, metas).
- Proyectos y programas no ejecutados: es importante detallar aquí dificultades (financieras, de gestión, externas, etc.), y asimismo una aclaración de niveles de no ejecución (no ejecutados en su totalidad, avances con retrasos, etc.).
- Servicios prestados: el énfasis en los servicios depende de la naturaleza de la misión institucional. En general, acá puede hacerse referencia nuevamente a un programa desarrollado en el apartado anterior, pero desde la óptica de la llegada del servicio al ciudadano (service delivery): costo, calidad, oportunidad, etc.
- Contrataciones realizadas
- Estado general de ejecución financiera: es importante en este apartado detallar números globales, pero también datos desagregados, con interpretación relevante (por ejemplo, reducción de costos sin resignar la calidad de las adquisiciones, o estimulación a la presencia de mayor número de oferentes, elevación de porcentajes de ejecución presupuestaria, etc.).

Instancias de participación ciudadana: ¿Existen canales habituales de participación ciudadana instalados en la institución? ¿Se han realizado consultas específicas para la elaboración de la rendición de cuentas?

Mitigación y corrección ante observaciones: ¿Ha habido hallazgos relevantes de la Auditoría Interna? ¿Se han recibido observaciones de organismos externos? ¿Qué medidas de corrección se han tomado? ¿Se ha fortalecido el control interno y mitigado riesgos?

Logros principales: En este apartado cobrarán principal destaque las áreas priorizadas, ya no con un enfoque descriptivo extenso, sino formulado en términos de resultados de política pública (contribución a las metas institucionales, a los planes sectoriales y nacionales, etc.).

Metas para el próximo año: Este apartado debe resaltar el logro de haber instalado institucionalmente el proceso de rendición de cuentas con carácter permanente y continuo. Se deben consignar las metas institucionales, en general y de transparencia, en particular, fijadas para el siguiente año.

Etapa 4: Realización de los actos/actividades de rendición de cuentas

Paso 8. Definición del número, modalidad, fecha, lugar y públicos meta

Si bien, tal cual se lo ha descrito en la introducción a este manual, el modelo de rendición de cuentas propuesto reviste los caracteres de permanencia y continuidad -y abarca por lo tanto a todo el ejercicio institucional anual-, no puede soslayarse que los hitos más importantes en la planificación de la rendición de cuentas son los relativos a la difusión del Informe Final del año, lapso en el cual la ciudadanía en general, y el público especializado en particular (los actores del sector respectivo), aguardan con especial énfasis un balance de los logros, dificultades y desafíos que se han presentado en el área misional correspondiente de la institución pública.

Se habla acá de actos/actividades en plural porque este paradigma pretende superar el carácter limitado de una sola presentación o audiencia presencial, apuntándose en contrapartida a encadenar una serie de actos/actividades, de diferentes modalidades, que difundan de la manera más amplia posible el Informe Anual y que generen una dinámica virtuosa de participación ciudadana, con la correspondiente sistematización de aportes, comentarios y críticas.

Es deseable que en el Plan se proyecte una hoja de ruta preliminar de la fase de los actos/actividades, sin perjuicio de variaciones que puedan introducirse más adelante o de diferir para los últimos meses del año la definición de fechas específicas.

Se sugiere que los actos y las actividades sean proyectados para el mes de diciembre, momento tradicionalmente empleado para las rendiciones de cuentas.

Con relación al número de actos/actividades, no se formula ninguna prescripción específica; no obstante, es deseable combinar un acto central desarrollado en alguna modalidad tradicional presencial (audiencia pública, etc.) con al menos uno o dos hitos desarrollados en modalidad virtual (por ejemplo, conversatorios en

plataformas electrónicas, o cápsulas audiovisuales con mecanismos de recepción de interacciones).

Es altamente importante realizar una adecuada identificación de los públicos meta para cada actividad. En este sentido, pueden realizarse actos/actividades orientados a todo público o dirigidos a un público específico. No obstante, aun en el primer caso, es recomendable confeccionar una lista base de personas e instituciones invitadas que pueda reflejar de la manera más amplia posible la diversidad de los actores del sector respectivo, tanto del ámbito estatal, diplomático, social y empresarial.

Así también, deberán aplicarse al informe y a los actos/actividades formatos inclusivos para personas con discapacidad (lengua de señas, audiolibros, impresión en braille, etc.), traducción oral al idioma guaraní (en todos los casos) y a los demás idiomas indígenas (principalmente en actividades regionales realizadas en zonas geográficas con presencia de dichos idiomas).

También se sugiere generar materiales específicos resumidos con formatos amigables para niños, niñas y adolescentes, que propicien la participación de los mismos. Esto es especialmente necesario para las instituciones cuya naturaleza misional se vincula directamente o influye en las políticas públicas de niñez y adolescencia.

Paso 9. Elaboración de la estrategia comunicacional

De manera complementaria a los actos de presentación del informe anual de rendición de cuentas, debe elaborarse una estrategia comunicacional, desde el Comité de Rendición de Cuentas con el liderazgo de la Dirección de Comunicación, que defina una serie de acciones de difusión que sirvan para canalizar los mensajes claves hacia los públicos internos y para movilizar a la ciudadanía a contribuir al diálogo y la participación. Esta estrategia debe contemplar también los medios, las acciones y los mensajes para generar respuestas rápidas, oportunas, en un lenguaje accesible a los públicos implicados.

Ma. Soledad Quiñónez A.
Ministra - Secretaria Ejecutiva
SENAC

Paso 10. Elaboración de la memoria anual.

El último paso es la formulación de una memoria del proceso que sintetice todo el itinerario transitado en el año, con un énfasis en la descripción de los actos/ actividades, y un resumen de las interacciones generadas y los desafíos planteados.

La elaboración de este documento es responsabilidad del Comité de Rendición de Cuentas y es deseable que el mismo esté disponible al público al momento de iniciarse el siguiente ciclo anual.



Ma. Soledad Quiñónez A.
Ministra - Secretaria Ejecutiva
SENAC

Plan de Monitoreo e Indicadores

El objetivo del Plan de Monitoreo es que las instituciones públicas cuenten con insumos suficientes para la evaluación del ciclo completo de rendición de cuentas. El enfoque del presente Manual es procesual y acumulativo; es decir, se parte de un momento donde los mecanismos y prácticas de rendición de cuentas existentes en las instituciones tienen diferentes niveles de desarrollo. En algunos casos, su presencia es el resultado de iniciativas realizadas en el pasado y que dan cuenta de alguna forma de rendición de cuentas, y en otros constituye una experiencia nueva. En ambas situaciones, la necesidad de establecer criterios de monitoreo y medición son fundamentales para plantear mejoras de cara al siguiente año de gestión institucional.

Definición de indicadores y metas para el monitoreo del proceso de rendición de cuentas

Al inicio del proceso de rendición de cuentas se establecen metas y objetivos. Estos a su vez están organizados en tres etapas (preparación, elaboración del informe, presentación pública) y en cada una de las cuales existen hitos que deben ser definidos correctamente, con indicadores inteligentes, a fin de garantizar una adecuada rendición de cuentas.

Para el monitoreo, a efectos de la medición, la definición de las metas y de los objetivos deben cumplir con los atributos de calidad, cantidad y tiempo de los indicadores inteligentes (CEPAL, 2005).

Atributos

Específico: se busca que la información sea explícitamente particular y constituya evidencia suficiente para que la observación y el observador establezcan que el proyecto fue cumplido o no.

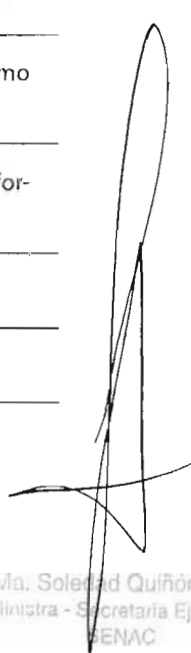
Realizable: es la posibilidad de alcanzar al indicador en todos sus aspectos. En muchas oportunidades alcanzar lo óptimo no es posible, en consecuencia debe buscar una meta realizable.

Medible: que el indicador sea medible fácilmente y puede expresarse tanto de forma cuantitativa como cualitativamente.

Relevante: existen muchas maneras de medir un objetivo. Debe buscarse aquél que determine de forma más directa el resultado buscado.

En marco en el tiempo: el indicador debe vincularse a plazos de inicio y final.

Independiente: No debe haber relación de causa-efecto entre indicadores y objetivos.



Ma. Soledad Quiñónez A.
Ministra - Secretaria Ejecutiva
GENAC

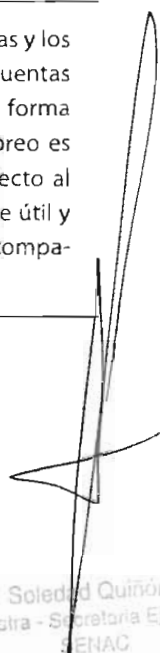
Monitoreo de las etapas de rendición de cuentas

Etapas

Preparatoria o procesos internos: son las actividades realizadas para la preparación orgánica del proceso de rendición de cuentas y abarcan las acciones vinculadas a la conformación del Comité de rendición de cuentas (CRC), la definición de la unidad o persona responsable, el establecimiento de metas u objetivos de rendición de cuentas para el año fiscal, la identificación de los públicos meta, la definición del cronograma de rendición de cuentas, y la priorización de las áreas misionales. A efectos del monitoreo es importante valorar la correspondencia entre la priorización institucional y la demanda ciudadana de rendición de cuentas.

Elaboración del informe o procesos externos: son las actividades realizadas para la caracterización del público meta de las consultas preliminares y la organización temática de los diferentes espacios de participación ciudadana con que cuenta la institución, o que serán creadas para promover espacios de diálogo con la ciudadanía. Los momentos de diálogo, institucionalizados o no, son muy importantes para establecer el nivel de interacción con que cuenta la institución con la ciudadanía. Al mismo tiempo, estos espacios son fundamentales para el ejercicio regular de la rendición de cuentas. Pueden ser incluidas aquellas actividades en las que las autoridades o funcionarios realizan acciones de comunicación en respuesta a demandas ciudadanas, o actividades de presentación de acciones públicas con momentos de interacción con la ciudadanía.

Presentación pública: La rendición de cuentas es una tarea cotidiana de las instituciones públicas y los funcionarios. Sin embargo, a los efectos de la evaluación de todas las acciones de rendición de cuentas es importante realizar presentaciones públicas, en diferentes formatos, donde se expliquen de forma clara y resumida todas las acciones llevadas a cabo en el año respectivo. A efectos del monitoreo es importante tanto el registro de las presentaciones como la percepción del público meta respecto al contenido de las mismas. La aplicación de encuestas in situ constituye una herramienta bastante útil y económica. Igualmente, los informes de rendición de cuentas en formato electrónico deben ir acompañados de mecanismos de encuestas a los mismos.

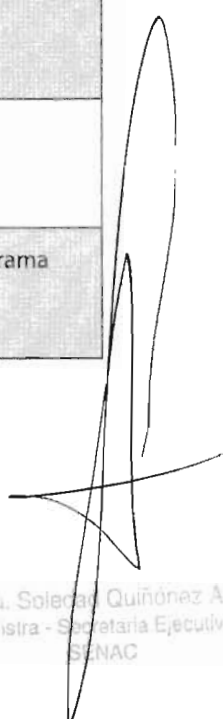


Ma. Soledad Quirón A.
Ministra - Secretaría Ejecutiva
SENAC

Matriz de indicadores e instructivo para el monitoreo

A. Procesos internos

Hitos principales	Indicadores	Medios de verificación
Actividades preparatorias para la conformación del Comité de Rendición de Cuentas	Número de reuniones realizadas	Notas de invitación realizadas Registros fotográficos Planilla de asistencia
Conformación del Comité de Rendición de Cuentas	Número de dependencias que integran el CRC (Dirección de Gabinete, Dirección de Planificación, Dirección de Transparencia y Anticorrupción, Dirección de Administrativa y Financiera, Dirección de Comunicación, AII)	Resolución de conformación del Comité de Rendición de Cuentas
Nombramiento de Funcionario o Unidad Responsable de Coordinación	Nombre de Unidad o Funcionario	Resolución o nota de nombramiento
Definición de Metas, Objetivos de la Rendición de Cuentas	Número de objetivos y metas definidos y socializados	Documento de objetivos
Identificación de las áreas misionales y programáticas priorizadas para la rendición de cuentas	Número de áreas priorizadas (técnica, política, demanda social)	Documento
Identificación y caracterización de públicos meta para la rendición de cuentas	Número y/o nombre de cada uno de los públicos meta	Documento
Establecimiento del cronograma para el proceso de rendición de cuentas	Cronograma socializado a través de los mecanismos internos	Documento con cronograma


 Ma. Soledad Quiñonez A.
 Ministra - Secretaria Ejecutiva
 SENAC

B. Procesos externos: diálogos y audiencias preliminares

Hitos principales	Indicador	Medios de verificación
Identificación y caracterización del público objetivo para las consultas	Número y características del público objetivo determinado	Documento
Establecimiento de las modalidades de participación	Cantidad de mesas de diálogo, grupos focales, foros, audiencias, actos/actividades públicos programados para rendición de cuentas intermedias	Informe de comunicación Reportes periodísticos
Mesas de diálogo	Número de mesas de diálogo realizadas	Informe de Comité de Rendición de Cuentas Registros fotográficos Planilla de asistencia
Espacios internos de participación ciudadana	Número de espacios de participación cuantificados	Informe de Comité de Rendición de Cuentas Registros fotográficos Planilla de asistencia
Realización de grupos focales	Número de grupos focales realizados	Informe de Comité de Rendición de Cuentas Registros fotográficos Planilla de asistencia
Realización de foros	Número de foros realizados	Informe de Comité de Rendición de Cuentas Registros Fotográficos Planilla de asistencia
Realización de audiencias públicas	Cantidad de audiencias públicas realizadas	Informe de Comité de Rendición de Cuentas Registros Fotográficos Planilla de asistencia
Presentaciones en actos/actividades públicos	Cantidad de presentaciones	Informe de Comité de Rendición de Cuentas Registros Fotográficos Planilla de asistencia
Presentaciones en actos/actividades privados	Cantidad de presentaciones	Informe de Comité de Rendición de Cuentas Registros Fotográficos Planilla de asistencia
Presencia en medios de comunicación	Cantidad de apariciones en medios de comunicación	Informe de Comité de Rendición de Cuentas Informe de monitoreo de medios Registros Fotográficos Planilla de asistencia
Pedidos de acceso a la información pública	Cantidad de solicitudes realizadas y respondidas	Informe de Oficina de Acceso a la Información Pública



C. Presentaciones públicas y socialización de la rendición de cuentas

Hitos principales	Indicadores	Medios de verificación
Audiencias públicas		
Realizar las audiencias teniendo en cuenta el público meta	Número de audiencias y asistentes	Informes de CRC
Medios de comunicación		
Realizar monitoreo de medios	Monitoreo de medios	Informe de Dirección de Comunicación
Redes sociales		
Realizar reportes de tráfico	Reportes de tráfico	Informe de Dirección de Comunicación
Productos comunicacionales		
Materiales de socialización en diferentes formatos	Cantidad de materiales producidos	Informe de Dirección de Comunicación


 Iván Solórzano Quinonez A.
 Ministro - Secretaría Ejecutiva
 SENAC

6. Fuentes

Fuentes Normativas

Constitución de la República del Paraguay, del 20 de junio de 1992.

Convención Interamericana contra la Corrupción.

Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Ley no. 1.535/1999 "De Administración Financiera del Estado"

Ley no. 1.626/2000 "De la Función Pública".

Ley no. 5.189/2014 "Que Establece la Obligatoriedad de la Provisión de Informaciones en el Uso de los Recursos Públicos sobre Remuneraciones y otras Retribuciones asignadas al Servidor Público de la República del Paraguay".

Ley no. 5.282/2014 "De Libre Acceso Ciudadano a la Información Pública y Transparencia Gubernamental".

Decreto del Poder Ejecutivo no. 10.144/2012 "Por el cual se crea la Secretaría Nacional Anticorrupción (SENAC) dependiente de la Presidencia de la República".

Decreto del Poder Ejecutivo no. 962/2008 "Por el cual se modifica el Título VII del decreto no. 8.127 del 30 de marzo del 2000 por el cual se establecen las disposiciones legales y administrativas que reglamentan la implementación de la Ley no 1.535/99 De Administración Financiera del Estado y el funcionamiento del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)".

Decreto del Poder Ejecutivo no 10.143/2012 "Por el cual se aprueba el Código de Ética del Poder Ejecutivo que establece la vigencia de un Sistema de Gestión Ética en base a valores y normas que deben regir y orientar la conducta de las autoridades y los servidores públicos".

Decreto del Poder Ejecutivo no. 4.900/2016 "Por el cual se aprueba el Plan Nacional de Prevención de la Corrupción".

Fuentes Bibliográficas

O'Donnell, Guillermo (2007). *Disonancias. Críticas democráticas a la democracia*. Buenos Aires: Prometeo.

Weber, Max (1998). *Economía y Sociedad*. México: FCE.

Schedler, Andreas (2004). "¿Qué es la rendición de cuentas?" IFAI, Instituto Federal de Acceso a la Información Pública, *Cuadernos de Transparencia* Iss. 3 Disponible en: http://works.bepress.com/andreas_schedler/6/.



Ma. Soledad Quiñónez A.
Secretaria Ejecutiva
SENAC

Peruzzotti, Enrique (2008). *Marco conceptual de la rendición de cuentas*. Ponencia preparada para la Reunión Técnica de la Comisión de Rendición de Cuentas de la Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades de Fiscalización Superior (OLACEFS), Auditoría General de la Nación,

Buenos Aires, Argentina, 28 y 29 de agosto. Disponible en: <http://acij.org.ar/wp-content/uploads/2010/12/peruzzotti-marco-conceptual-de-la-rendicion-de-cuentas.pdf>

Peruzzotti, Enrique; Simulovitz, Catalina (2002). *Controlando la política. Ciudadanos y medios en las nuevas democracias latinoamericanas*. Buenos Aires: Temas.

Bolaños González, Jimmy (2010). "Bases conceptuales para la rendición de cuentas y el rol de las entidades de fiscalización superior" (109-138) *Revista Nacional de Administración* 1 (1).

Manuales

Manual Único de Rendición de Cuentas. Presidencia de la República de Colombia, 2014.

Manual de Rendición de Cuentas de los Consejos de Salud. MSPBS-UMBRAL, 2011.

Manual para Rendición de Cuentas de Órganos del Ejecutivo. Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción. República de El Salvador, 2012.



Mra. Soledad Quiñónez A.
Ministra - Secretaria Ejecutiva
SENAC