



# ORIENTACIONES PARA LA TRANSICIÓN DE GOBIERNOS TERRITORIALES

**DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN****Jorge Iván González Borrero**

Director General

**Camilo Acero Azuero**

Subdirector General de Descentralización y Desarrollo Territorial

**Juan Miguel Gallego Acevedo**

Subdirector General de Prospectiva y Desarrollo Nacional

**José Alejandro Herrera Lozano**

Subdirector General de Inversiones, Seguimiento y Evaluación

**Tania Esperanza Guzmán Pardo**

Subdirectora General del Sistema General de Regalías

**Hugo Fernando Guerra Urrego**

Director de Estrategia Regional

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA****César Augusto Manrique Soacha**

Director General

**Jesús Amado Abril**

Subdirector General

**Leonardo Molina Henao**

Director de Gestión y Desempeño Institucional

**Aura Isabel Mora**

Directora de Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano

**Elaboración****Departamento Nacional de Planeación**

Wilmer Alexis García Jiménez

Édgar Bernal Romero

Laura Milena Ballén Velásquez

Pedro Rodríguez Quiroz

Alfredo Rosero Vega

**Departamento Administrativo de la Función Pública**

Jaime Andrés Urazán Leal

Elsa Yanuba Quiñónez

Myriam Cubillos Benavides

**Revisión de estilo y diagramación**

Carmen Elisa Villamizar Camargo (DNP)

Ana María Mora García (DNP)

©Departamento Nacional de Planeación,  
julio de 2023

# Objetivo de la guía

Este documento tiene como propósito presentar un conjunto de orientaciones sobre el proceso de transición de gobiernos territoriales, en tres momentos concretos que hacen parte del ciclo de la gestión pública:

1. La elaboración del informe de gestión y balance de resultados de los gobiernos municipales, distritales y departamentales 2020-2023.
2. La última rendición de cuentas de las administraciones territoriales salientes.
3. El empalme entre el gobierno saliente y el nuevo gobierno elegido para el periodo 2024-2027.

En cada uno de estos momentos, desarrollados en guías, se propone una serie de pasos y enlaces complementarios que permitirán hacer un balance de resultados de la administración saliente, promover el diálogo social y la retroalimentación de dichos resultados por parte de la ciudadanía, así como garantizar la recepción efectiva de la administración por parte de los nuevos gobiernos municipales y departamentales.



## Notas metodológicas:

La ruta para la transición de gobiernos territoriales propuesta por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) es de carácter indicativo y procedimental para las entidades territoriales. No sustituye las normas vigentes sobre los temas aquí abordados y su objetivo fundamental es informar y facilitar el proceso de transición en concordancia con la autonomía de las entidades territoriales. La presente guía privilegia las nociones de balance de resultados, diálogo social y gestión de conocimiento alrededor del proceso de transición de gobiernos 2024-2027.

**Figura 1. Resumen momentos de transición de gobiernos territoriales**

Fuente: Elaboración propia, con base en DNP (2023).

# En esta guía usted podrá encontrar enlaces a:

- ✔ Definiciones para adelantar el proceso y cada uno de los momentos propuestos para la transición de gobiernos territoriales.
- ✔ Enlace de resúmenes normativos de soporte a los tres momentos de la transición de gobierno.
- ✔ Orientaciones y recursos técnicos especializados para abordar la transición de gobierno desde una perspectiva sectorial, poblacional, participativa y en clave de la gestión pública territorial.
- ✔ Contenidos de capacitación.
- ✔ Banco de preguntas frecuentes.
- ✔ Vídeos elaborados por expertos.

# ¿A quién está dirigida y cuál es su valor de uso?



**/ Gobernantes actuales, equipos de gobierno y servidores públicos departamentales, distritales, municipales en calidad de titulares y representantes legales:**

Son los responsables de elaborar el informe de gestión en el cual se da cuenta del balance de los resultados obtenidos durante el cuatrienio, así como realizar la rendición de cuentas final del gobierno y preparar el empalme para la nueva administración.



**/ Jefe de Control Interno (o quien haga sus veces):**

Este servidor público es clave en el equipo que se conforme para el proceso de transición porque se mantiene en el cargo luego del cierre de periodo y tiene una mirada independiente sobre la gestión, lo que le permite asesorar y alertar a partir de sus seguimientos e informes de auditoría basados en riesgos.



**/ Mandatarios electos**

Son los responsables de recibir, analizar y usar la información del informe de gestión (balance de resultados 2020-2023), a través de un proceso de empalme efectivo y, al mismo tiempo, les permita identificar logros, aciertos y oportunidades de mejora y tomarlos como insumo para la formulación y aprobación de los nuevos planes de desarrollo territorial 2024-2027.



**/ Organismos de control**

Hacen la inspección, vigilancia y control para garantizar y velar por la debida transparencia en los procesos de empalme. En ese sentido, son llamados para hacer parte del proceso, las gerencias departamentales de la Contraloría General de la República, las contralorías territoriales, la Procuraduría General de la Nación, así como las personerías municipales.



## **/ Consejos consultivos de ordenamiento territorial (municipios con población superior a los treinta mil (30.000) habitantes):**

Son garantes sobre la información registrada en los informes de gestión y balance de resultados, relacionada con el estado de los instrumentos de información y planeación del ordenamiento territorial.



## **/ La ciudadanía, sus organizaciones sociales y comunitarias e iniciativas de veeduría y control social:**

Son los encargados de conocer la información de empalme que socialice la administración a través de la rendición de cuentas, analizar la coherencia de esta frente a anteriores ejercicios de diálogo social sobre los resultados de la administración que se hayan efectuado y proponer a la nueva administración temas que considere prioritarios para que sean considerados como insumo en la formulación de los Planes de Desarrollo Territorial (PDT) 2024-2027.



## **/ Consejos territoriales de Planeación**

Forman parte integral de la transición entre gobiernos, como instancia de planeación que conceptúan sobre el proyecto del Plan de Desarrollo, su seguimiento, ejecución, resultados y socialización con los diferentes sectores que representan en el territorio.



## **/ Las asambleas departamentales y concejos municipales y distritales:**

Hacen parte integral del proceso, en primer lugar, en su ejercicio de control a las administraciones territoriales y la recepción para estudio de los informes presentados relacionados con la ejecución del presupuesto y el cumplimiento del Plan de Desarrollo por parte de las administraciones territoriales. En segundo lugar, deberán presentar informes de gestión aquellos “servidores públicos en su calidad de titulares y representantes legales y particulares que administren fondos o bienes del Estado”<sup>2</sup>.

1. Ley 136 de 1994, Art. 38 “Funciones de Control”, Ley 2200 de 2022, artículo 16 “Asambleas Departamentales”.  
2. Concepto 20171 de 2013, Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

# Proceso de transición de gobiernos territoriales

## ¿Qué constituye el proceso de transición de gobiernos territoriales?

Se entiende como los momentos a través de los cuales se organiza de manera lógica el cierre y balance de resultados de la administración actual, mediante la elaboración de un informe de gestión, el diálogo social sobre los avances y retos que quedan en el territorio, mediante el proceso de la rendición de cuentas a la ciudadanía y el empalme en perspectiva de la gestión de conocimiento donde se salvaguarden los procesos de desarrollo de manera transparente y efectiva con las nuevas administraciones territoriales.

## ¿Para qué sirve la transición de gobiernos territoriales?

- Facilita a los mandatarios territoriales, entrantes y salientes, establecer el progreso y nivel de desarrollo alcanzado de la entidad territorial durante el cuatrienio, facilitando la toma de decisiones.
- Permite dialogar e interactuar con la ciudadanía para que conozca y apropie el avance en el desarrollo y gestión de sus territorios.
- Comparte aprendizajes de la gestión y se identifican temas estratégicos que deben priorizarse en la agenda pública territorial.
- Contribuye a la legitimación de los resultados de las administraciones territoriales.



# Descripción de los momentos de transición de gobiernos territoriales



**Informe de gestión y balance de resultados:** Proceso en el cual se evidencian los principales logros, gestiones y retos identificados por la administración saliente en el cuatrienio.



**Rendición de cuentas:** Es un ejercicio de diálogo social, donde se socializan los principales logros, gestiones y retos identificados por la administración, y se interactúa con la ciudadanía a modo de retroalimentación.



**Empalme:** Proceso donde se desarrollan espacios de gestión del conocimiento, en el cual las administraciones, entrante y saliente, se encuentran para intercambiar información relevante sobre los logros, gestiones y retos identificados para el desarrollo futuro de los territorios.

# Recomendaciones generales para la transición de gobiernos territoriales

Para adelantar el proceso de transición de gobierno se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

**A. Reflexione sobre los grandes resultados de desarrollo en su territorio,** de acuerdo con las apuestas programáticas de su programa de gobierno incorporadas y el Plan de Desarrollo, determinando su estado de avance y aquellas que deben continuar para el bienestar de la ciudadanía.

**B. Defina equipos de trabajo,** que se encarguen de planificar, implementar y completar el proceso de transición de gobiernos territoriales; diferencie dos tareas claves para lograr un proceso de transición de gobierno ordenado, consistente y de alto valor de uso para todos los involucrados.

- **Tarea estratégica:** Esta actividad consiste en realizar análisis desde el punto de vista gerencial durante la elaboración del informe de gestión, la preparación y ejecución de la última rendición de cuentas y el proceso de empalme.

- **Tarea técnica:** Esta actividad se constituye en recolectar, procesar y resumir la información que soportará cada uno de los momentos y evidencias que exige la ley y aquellas que adicionalmente se sugieren en esta guía para el proceso de transición de gobiernos.

**C. Vincule a la Oficina de Control Interno** en cada uno de los momentos de la transición de gobierno. Es importante contar con el acompañamiento y asesoría de dichas oficinas en la medida en que:

- Son la instancia administrativa y de control que trasciende el periodo de gobierno y, por lo tanto, puede actuar como enlace entre la administración saliente y el inicio de la administración nueva.
- La visión de las oficinas de control interno alrededor de los planes de mejora de las entidades territoriales es un aspecto fundamental para profundizar los análisis de resultados y el dimensionamiento estratégico y gerencial de cada uno de los momentos de la transición.
- Las oficinas de control interno pueden actuar como salvaguarda de la información y de la memoria institucional de la entidad territorial, una se vez haya cambio de gobierno en los municipios y departamentos y ante esta oficina se radica el acta del informe de gestión.

**D. Defina un cronograma del proceso completo de transición de gobierno,** porque es importante que en el cronograma se detalle cuáles serán los productos, las fechas de entrega, el procesamiento y retroalimentación y aprobación de la información e insumos para completar con éxito cada uno de los momentos de la transición de gobierno.

**E. Emita un acto administrativo que contenga las instrucciones para la conformación del equipo de transición de gobierno**

en (a) Elaboración del informe de gestión y balance de resultados, (b) última rendición de cuentas y (c) proceso de empalme entre la nueva administración y el gobierno saliente. Es importante que quede claro quiénes serán los responsables de asegurar los tiempos oportunos de entrega y la calidad de los insumos que se requieran a lo largo del proceso. (Considere, además, las tareas claves mencionadas en el punto 1 de este apartado).



**Recomendación para los lectores y las lectoras**  
Para obtener un modelo del acto administrativo puede acceder haciendo [clic aquí](#).

**F. Elabore una estrategia de comunicación** para todo el proceso de transición de gobiernos, tenga en cuenta las recomendaciones de la guía de rendición de cuentas.

**G. Lleve al escenario de decisión del Consejo de Gobierno** al interior de cada entidad territorial, lo cual se recomienda especialmente en esta guía. En esta instancia la idea se refiere a que se establezcan las rutinas para que constantemente se revisen los avances del proceso y se tomen las decisiones para su mejora continua. Así mismo, el Consejo de Gobierno puede asumir el rol de liderazgo en cada uno de los momentos de la transición y hace de este un proceso estratégico, gerencial y transparente para todos los involucrados en concordancia con el punto 2.

**H. Realice mesas de trabajo con los diferentes equipos de manera regular** para hacer seguimiento al avance del cronograma de trabajo, deje evidencias sobre los avances y las reuniones realizadas

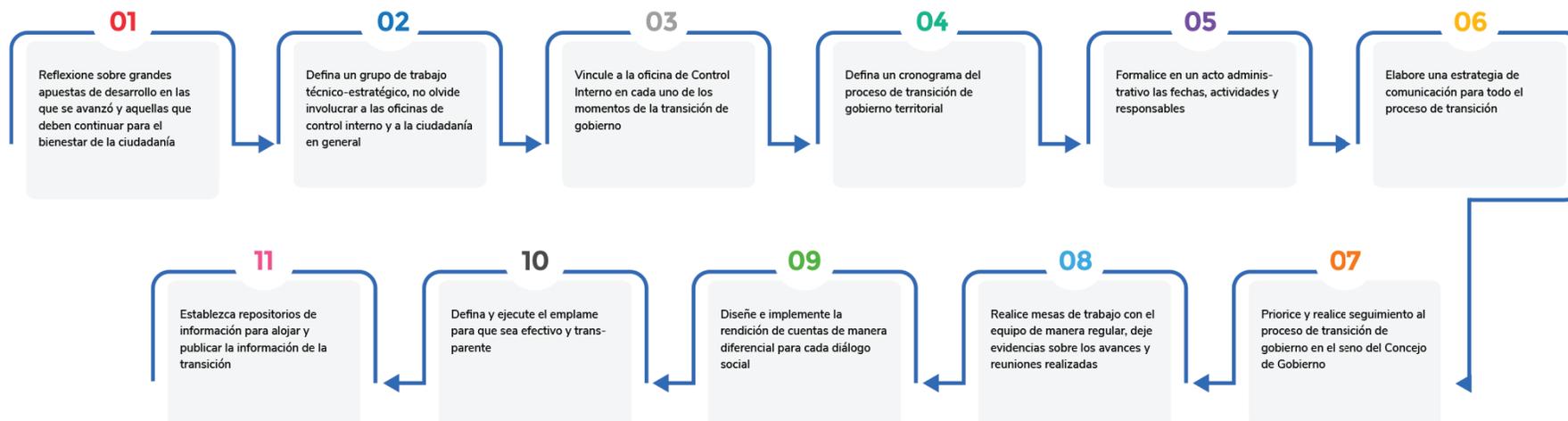
**I. Diseñe e implemente una rendición de cuentas a partir de las consideraciones legales y procedimentales** que tiene este espacio de participación descrita en esta guía, pero, sobre todo, teniendo en cuenta las características culturales que pueden hacer de dicho espacio una oportunidad para el diálogo social sobre los resultados que entregará el gobierno territorial a la comunidad en el periodo 2020-2023.

**J. Defina una metodología de trabajo para la transición con la nueva administración y de esta forma sea concertada con el equipo de gobierno entrante.** Recuerde que lo más importante del proceso de empalme es garantizar que tanto la administración saliente como la entrante cuenten con la seguridad de que la información que se entrega y se recibe asegurará una transición objetiva, transparente y ética frente a los resultados de desarrollo en los que se requiere seguir avanzando hacia generar mejores condiciones de vida para las comunidades, bajo la premisa de “construir sobre lo construido”.

**K. Establezca repositorios, como páginas web de la entidad y sistemas de información propios** de fácil acceso para la administración entrante y la ciudadanía en general.

En términos de proceso, la transición completa de gobiernos podría tener la representación gráfica de la Figura 2.

**Figura 2. Proceso de transición de gobierno**



Fuente: Elaboración propia, con base en DNP (2023).



## Recomendación para los lectores y las lectoras:

Para estar al tanto de las actualizaciones y eventos de la Estrategia Juntos por el Territorio, puede suscribirse haciendo [clic aquí](#).



## Guía informe de gestión y balance de resultados

---

*La mejor forma de conservar y legitimar el legado de su administración es involucrando a la ciudadanía en la construcción de su informe de gestión y balance de resultados.*

## Mensajes claves:

- Es importante que **la información registrada en el informe de gestión sea de calidad y guarde coherencia con el estado de la entidad territorial**. En buena medida este informe es el relato sobre el legado que los gobernantes territoriales dejan a su comunidad a partir de su trabajo y el de su equipo de gobierno durante el periodo 2020-2023.
- **Privilegie registrar los resultados de desarrollo logrados en su administración**, destacando los cambios y transformaciones significativas para el bienestar de la comunidad y del territorio.
- **Realice este ejercicio de manera consciente y de la forma que le hubiera gustado recibir la información al inicio de su administración**. Recuerde que más allá de la proximidad personal o ideológica con la nueva administración, el informe de gestión será la base para que en el empalme con el gobierno entrante se asegure la continuidad sobre los avances en el desarrollo que se obtuvieron en el gobierno 2020-2023.
- Lo consagrado en **el documento hace parte estructural del proceso de rendición de cuentas**, en tanto que allí estarán contenidos los resultados que se dialoguen en estos espacios. De manera, que entre más claro y estratégico sea el informe de gestión, mejor aún serán los ejercicios de rendición de cuentas, como un espacio de retroalimentación y diálogo con la ciudadanía sobre la gestión y los retos futuros del territorio y las comunidades.
- Recuerde que **el informe de gestión y balance de resultados es un documento, que le será de utilidad para justificar la gestión adelantada en su administración** y será uno de los principales sustentos ante eventuales requerimientos, una vez concluya su periodo de gobierno, por parte de las autoridades judiciales y los organismos de control.
- **Tanto el mandatario, la mandataria territorial como los demás servidores públicos de libre nombramiento y remoción deben entregar a los entrantes un informe mediante acta de informe de gestión**, se recomienda que a partir de este informe puedan hacer entrega de los asuntos y recursos a su cargo.<sup>3</sup>

La información que entregue debe estar documentada y completa, de manera que le permita blindar su responsabilidad y garantizar el cumplimiento de la política de gestión documental, la cual adicionalmente será la base para los informes que debe rendir la administración territorial entrante en el primer semestre de 2024.

3. La Ley 951 de 2005, estableció en el "Capítulo II. Obligaciones de los servidores públicos", en el artículo 5, lo siguiente: "Los servidores públicos del Estado y los particulares enunciados en el artículo 2, están obligados en los términos de esta ley a entregar al servidor público entrante un informe mediante acta de informe de gestión, los asuntos y recursos a su cargo, debiendo remitirse para hacerlo al reglamento y/o manual de normativa y procedimiento que rija para la entidad, dependencia o departamento de que se trate. Así mismo, el servidor público entrante está obligado a recibir el informe y acta respectiva y a revisar su contenido".

## Recomendaciones para esta sección:

---

- Lea atentamente cada uno de los contenidos de la sección.
- Consulte los contenidos adicionales que se encuentran en los enlaces del documento o visite el micrositio de la Estrategia Juntos por el Territorio haciendo [clic aquí](#).
- Fortalezca sus conocimientos con los contenidos de capacitación disponibles en el micrositio de la Estrategia Juntos por el Territorio haciendo [clic aquí](#).



**/60 minutos**

Tiempo estimado de lectura



El informe de gestión y balance de resultados propuesto consta de una estructura que evidencia logros, gestiones y retos identificados por la administración en el cuatrienio.

La estructura propuesta da cuenta de los aspectos señalados en el Artículo 10 de la [Ley 951 de 2005](#), a saber, los siguientes:

- El informe resumido por escrito de la gestión del servidor público saliente.
- Detalle pormenorizado sobre la situación de los recursos materiales, financieros humanos, así como los bienes muebles e inmuebles a su cargo, debidamente actualizados a la fecha de la entrega.
- Detalle de los presupuestos, programas, estudios y proyectos.
- Obras públicas y proyectos en proceso.
- Reglamentos, manuales de organización y de procedimientos.
- En general, los aspectos relacionados con la situación administrativa, desarrollo, cumplimiento o, en su caso desviación de programas y demás información y documentación relativa que señale el reglamento y/o manual de normatividad correspondiente.

Es muy importante destacar que la elaboración del informe de gestión es una tarea en la cual deben estar involucradas todas las dependencias de la administración territorial, toda vez que cada dependencia conoce en detalle los resultados y los avances en la gestión. Cabe recordar que a los secretarios de despacho les corresponde un deber legal y ético sobre la transición de gobierno.

Esta guía presenta una estructura general para que los informes de gestión y balance de resultados puedan elaborarse y entregarse de forma ordenada y basados en información estratégica en clave de resultados. No obstante, **el nivel de profundidad y la calidad del informe de gestión, por supuesto, dependen de cada administración municipal y departamental.**

# Paso a paso para la elaboración del informe de gestión y balance de resultados

## ¿Por qué hacerlo?

- El informe de gestión es una obligación de los mandatarios salientes conforme a lo establecido en la Ley 951 de 2005.
- Entregar un buen informe de gestión es una responsabilidad no solo legal sino ética de los gobernantes, sus equipos directivos y los gerentes públicos territoriales con las comunidades.
- Un buen informe de gestión garantiza la continuidad del legado que dejan las administraciones territoriales 2020-2023 para el futuro de los territorios y comunidades en el siguiente gobierno.

## ¿Cómo hacerlo?

Se sugieren ocho pasos muy sencillos para elaborar su informe de gestión y balance de resultados:

- **Paso 1.** Definir la estructura de presentación y lógica de resultados del informe.
- **Paso 2.** Identificar fuentes de información para elaborar el informe a nivel de resultados de desarrollo y de gestión.
- **Paso 3.** Analizar resultados de desarrollo y de gestión en función de los logros, retos y procesos relevantes a resaltar durante el cuatrienio.
- **Paso 4:** Redactar adecuadamente el informe de gestión y de resultados.

- **Paso 5.** Compilar la información del balance de resultados de desarrollo y de gestión de toda la administración.
- **Paso 6.** Recopilar, documentar e integrar requisitos de ley al informe de gestión de toda la administración.
- **Paso 7.** Cerrar y publicar el documento informe de gestión y balance de resultados 2020-2023.
- **Paso 8.** Diligenciar el formulario en línea con el resumen sustantivo sugerido por el DNP para los informes de gestión 2020-2023.

## Herramientas de apoyo (Metodología)

Recuerde que cuenta con las siguientes herramientas de apoyo para desarrollar este primer momento de la metodología propuesta:





## Notas metodológicas:

(a) Los pasos y actividades que a continuación se proponen, tienen una lógica secuencial, es decir, que para lograr un paso es necesario haber completado los anteriores. De modo que para un mejor uso de esta guía se recomienda ir desarrollando cada una de las actividades conforme se propone y, por supuesto, agregando el sello propio que cada entidad territorial quiera o considere agregarle. (b) Al finalizar cada paso, el lector encontrará un recuadro con los productos esperados en dicho paso. Esta información le sirve a cada entidad territorial para guiarse acerca de los insumos que va obteniendo y reusando a lo largo del proceso de elaboración del informe de gestión y balance de resultados.

## Paso 1. Definir estructura de presentación y lógica de resultados del informe.

### Actividades sugeridas

1. Empiece por revisar los resultados obtenidos con arreglo a su programa de gobierno. Determine en este documento que lo llevó a ser mandatario o mandataria territorial, y cuáles eran las grandes apuestas (o resultados finales) que fueron la base de su elección.

2. Una vez identificados estos resultados en su Programa de Gobierno, establezca cómo quedaron registrados en la lógica de su Plan de Desarrollo Territorial (PDT). Se debe determinar claramente la forma cómo estas grandes apuestas se “tradujeron” en el Plan de Desarrollo

2020-2023 en términos de cadena de valor público (estrategias, ejes, programas, etc.), que le apuntaban a desarrollar estos resultados durante su periodo de gobierno.

3. Además de los grandes resultados derivados de su programa de gobierno y la traducción que hizo de ellos en su Plan de Desarrollo Territorial, identifique según sea la estructura de su PDT, cuáles son los resultados que desea resaltar en cada uno de los ejes, programas o demás categorías que haya diseñado para organizar las intervenciones que realizó la administración municipal o departamental durante el periodo 2020-2023.

4. Una vez tenga el inventario definido con los resultados a destacar, según la estructura estratégica de su PDT, proceda a determinar la secuencia lógica con la cual posiblemente se lograron dichos resultados. Es decir, la forma cómo la administración alcanzó cada resultado a través del diseño y puesta en marcha de programas, la consecución y entrega de productos y servicios a la ciudadanía y, en general, la cadena de valor que aplicó para conseguir cada uno de los resultados a destacar en el informe de gestión.

5. Con esta información preliminar y que le da una estructura lógica a la presentación de resultados dentro del informe de gestión, proceda a distribuir la tarea entre los equipos que sustanciarán y compilarán más adelante los insumos para construir el informe de gestión y balance de resultados 2020-2023.

6. Recuerde que, además de los resultados de desarrollo, el informe de gestión que se propone en esta guía también contempla que estos resultados se lograron gracias al avance en materia de gestión y desempeño de las entidades territoriales. Es decir, que el trabajo durante esto últimos cuatro años alrededor de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), por definición debió haber estado relacionado con el logro de resultados en los municipios y departamentos del país. Razón por la cual es importante contar con esa información y realizar las asociaciones requeridas para demostrar dicha contribución de las políticas del MIPG a los resultados de los PDT. Según las orientaciones que se sugieren a continuación en los siguientes pasos de esta guía.

**Producto esperado: Resultados identificados y priorizados de acuerdo con la apuesta estratégica y programática de desarrollo del territorio.**

## Paso 2. Identificar fuentes de información para elaborar el informe de resultados de desarrollo y de gestión.

---

### Actividades sugeridas

1. Identifique y organice la información a presentar. Dada la orientación hacia los resultados y los avances en la gestión, se debe identificar la información clara, oportuna y relevante que permita construir el “Balance de resultados en clave de desarrollo y gestión institucional”.

2. Busque fuentes de información confiables que sustenten el proceso. Recuerde que la información es la que produce y tiene cada entidad pública del nivel territorial. Para esta actividad, considere, entre otros, sistemas de información, políticas de gestión e indicadores.

3. En materia de resultados de desarrollo: haga uso de los instrumentos de seguimiento del Plan de Desarrollo Territorial que le permita identificar resultados tangibles en los cambios de condiciones económicas y sociales de la población. También puede usar datos estadísticos generados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) haciendo [clic aquí](#), o consultando el Sistema de Estadísticas Territoriales (TerriData) haciendo [clic aquí](#) que le permitan visualizar los principales logros de la administración.

Como caso práctico, del DANE se puede sustraer información para la planeación territorial, donde se puede identificar por variables estadísticas como:

1. Indicadores sociodemográficos.
2. Indicadores del mercado laboral.
3. Estadísticas de pobreza.
4. Indicadores económicos.
5. Índice de precios al consumidor.
6. Indicadores de calidad de vida.
7. Índice de pobreza multidimensional (IPM).

De estas variables emitidas por el DANE se pueden identificar las tendencias de manera agregada de indicadores, como la pobreza, tomando como referencia el año 2019 y el último año analizado, un ejemplo sencillo sería el siguiente:

Para el año 2019, el Departamento de Esperanza tuvo una incidencia de pobreza multidimensional<sup>4</sup> de 13,7 en cabeceras municipales y de 38,0

en centros poblados y rurales dispersos, mientras que para el año 2022 registró incidencia de pobreza multidimensional de 9,4 en cabeceras municipales y de 25,0 en centros poblados y rurales dispersos. De lo anterior, se puede concluir que el Departamento de Esperanza tuvo una reducción en la incidencia de la pobreza multidimensional, es decir, las dimensiones que constituyen la medición han tenido resultados favorables, lo que ha reducido el cierre de esta brecha en ese Departamento.

Con relación a TerriData, en este instrumento se pueden consultar indicadores estandarizados, que de manera comparada dan cuenta de distintas dimensiones de las entidades territoriales, allí es posible conocer:

1. Demografía y población.
2. Finanzas públicas.
3. Economía.
4. Ambiente.
5. Vivienda y servicios públicos.
6. Educación.
7. Salud.
8. Convivencia y seguridad ciudadana.
9. Justicia y derecho.
10. Seguridad integral marítima y fluvial.
11. Ordenamiento territorial.
12. Medición de desempeño municipal (MDM).

4. "El IPM Colombia está conformado por cinco dimensiones: (1) condiciones educativas del hogar; (2) condiciones de la niñez y la juventud; (3) trabajo; (4) salud y acceso a servicios públicos domiciliarios y, (5) condiciones de la vivienda" (DNP, 2012).

Como caso práctico, tomando como variable la de finanzas públicas para el Municipio de la Vida, de manera acumulada para el año 2019 obtuvo ingresos por un total de 2.781 millones y un gasto de 2.049 millones de pesos corrientes, y para el año 2022, el municipio obtuvo ingresos por 2.232 millones de pesos y un gasto total de 2.094 millones de pesos corrientes. De lo anterior, se puede concluir que, pese a la disminución de los ingresos del municipio, el gasto para el 2022, fue más eficiente en comparación al periodo 2019.

Otras fuentes de información de las que se puede hacer es el Kit de Planeación Territorial (KPT)<sup>5</sup>, al cual puede acceder haciendo [clic aquí](#), o bien en este instrumento tecnológico se puede consultar lo siguiente:

1. Los planes de desarrollo registrados por las entidades territoriales.
2. El plan indicativo y su estado de avance (seguimiento).
3. El avance de los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
4. La información complementaria de la entidad territorial.
5. La información complementaria para desarrollar proceso de formulación de los PDT.

Para profundizar en el uso del Módulo de Seguimiento del KPT consulte la Masterclass diseñada por el DNP para explicar cómo llevar la información reportada por las entidades territoriales a este instrumento de registro a la elaboración del informe de gestión y resultados de desarrollo, haciendo clic en el siguiente botón.



4. Independiente de la fuente que utilice para sustanciar los resultados en su informe de gestión y conforme a la estructura de su PDT, lo importante es que desde su perspectiva esta fuente de información cumpla con la calidad requerida para elaborar un buen informe de gestión y balance de resultados 2020-2023.

5. En materia de gestión institucional: tome como referente los avances en las políticas de gestión y desempeño institucional del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) que da cuenta sobre el grado de fortalecimiento de las capacidades organizacionales, administrativas y de gestión de las alcaldías y gobernaciones.

Para profundizar en el uso de los resultados del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG) para la elaboración del informe de gestión y desarrollo, puede consultar la Masterclass preparada por el Departamento Administrativo de la Función Pública para tal fin, haciendo clic en el siguiente botón.



5. Es importante aclarar que el KPT es de autorregistro, por consiguiente, la calidad de la información consignada allí dependerá de la rigurosidad con la cual se haya reportado la información por parte de las entidades territoriales que la hayan implementado.

6. Recuerde que la idea se refiere a que en el informe de gestión exista una asociación directa entre los resultados de desarrollo y los avances en materia de gestión y desempeño (políticas del MIPG), como una forma diferente y sustantiva de presentar tanto la dimensión gubernamental como gerencial de las administraciones territoriales 2020-2023.

**Producto esperado: Fuentes de informaciones identificadas, suficientes y de calidad para la elaboración del informe de gestión y resultados.**

## Paso 3. Analizar resultados de desarrollo y de gestión en función de lo logros, retos y procesos relevantes a resaltar durante el cuatrienio.

---

### Actividades sugeridas

1. Organice la estructuración y presentación de resultados y gestión institucional. Las entidades tienen formato libre para entregar sus resultados.
2. Se recomienda usar la estructura del plan de desarrollo y/o la de los sectores de competencia<sup>6</sup>. Recuerde que el informe de gestión y balance de resultados será más entendible y estratégico en la medida en que se organice consecuentemente con la cadena de valor que utilizó para estructurar su PDT, en función de estrategias, ejes o programas en los que se ordenan los resultados a relatar en cada uno de los sectores de competencia de la administración municipal o departamental.

**Nota:** Si su propuesta de estructura de informe de gestión no contempla los resultados y recomendaciones en **atención a población con discapacidad; niños, niñas, adolescentes y jóvenes; adulto mayor; poblaciones étnicas, víctimas del conflicto armado, LGTBIQ+; construcción de paz; protección, defensa y garantía de derechos humanos; Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); atención y mitigación de riesgos y desastres de origen natural, sociocultural, tecnológico, y humano; acuerdos con las ciudadanía en el marco del diálogo social;** entre otros, se sugiere crearlos, incluirlos y hacerlos visibles en la estructura.

6. Los sectores de la Ley 715 de diciembre 21 de 2001 son los siguientes: 1. Educación, 2. Salud, 3. Servicios públicos, 4. Vivienda, 5. Agropecuario, 6. Transporte, 7. Medio ambiente, 8. Centros de reclusión, 9. Deporte y recreación, 10. Cultura, 11. Prevención y atención de desastres, 12. Promoción del desarrollo, 13. Atención a grupos vulnerables, 14. Equipamientos, 15. Desarrollo comunitario, 16. Fortalecimiento institucional, 17. Justicia, 18. Restaurantes escolares, 19. Empleo.

3. Frente a los resultados de desarrollo territorial se recomienda que, de acuerdo con la estructura definida para el informe de gestión, por cada resultado se describan:

- **El indicador concreto** que sustenta cada resultado que se describe en el informe de gestión.
- **La narración o descripción sencilla de cada resultado** en términos de logros: avances en el desarrollo, el bienestar y la calidad de vida y garantía en la efectividad de los derechos. Así como las recomendaciones oportunidades y retos: temas que puede continuar (apuestas de mediano y largo plazo y buenas prácticas), aspectos en proceso, lecciones aprendidas y desafíos para el futuro del territorio y las comunidades.

4. En cuanto a los resultados de gestión y desempeño se sugiere que se destaque:

- a. El indicador respectivo respecto del FURAG.
- b. Logros y resultados.
- c. Recomendaciones, oportunidades y retos.

Las políticas de gestión y desempeño del MIPG se pueden presentar en esta estructura o de manera separada, según lo defina la entidad. Se busca que las entidades respondan ¿qué se logró? y ¿cómo se logró?

5. La información correspondiente a los grupos poblacionales como mujeres, jóvenes, niñez, adulto mayor, víctimas del conflicto, entre otros, podrá ser organizada con base en la recomendación inicial del Paso 1 o podrá crearse una agrupación diferencial si la administración lo considera pertinente.

6. Se recomienda especialmente a las entidades territoriales, que para facilitar el proceso de recolección de la información que debe aportar cada área al informe de gestión, se defina un instrumento para compilar en línea la narrativa técnica y estratégica que finalmente configuraran el informe de gestión 2020-2023. Esto puede ir desde una carpeta compartida “en la nube” hasta sistemas de información o desarrollos tecnológicos propios, según las capacidades de cada entidad territorial.

Con el fin de profundizar en las orientaciones concretas para abordar los temas poblacionales en el informe de gestión, se pueden consultar los contenidos especializados, haciendo en el siguiente botón



**Productos esperados: Resultado organizados, en el instrumento seleccionado, por sectores, grupos de trabajo u otro criterio organizador Resultados analizados de manera lógica y sustentables en fuentes de información oficiales**

## Paso 4. Redactar adecuadamente el informe de gestión y resultados.

### Actividades sugeridas

1. Inicie la redacción del informe. Con la información de los resultados de desarrollo y la de gestión institucional. Tenga en cuenta que en un logro pueden intervenir varias dependencias o entidades.
2. En este sentido, se sugieren algunas formas o estructuras para organizar y presentar los contenidos y la información:
  - Estructura de contenidos 1. Un sector, una dependencia.
  - Estructura de contenidos 2. Un sector, una dependencia y entidades descentralizadas.
  - Estructura de contenidos 3. Varios sectores, una dependencia.

### Ejemplo 1. Un sector, una dependencia.



En este caso, se eligió la Secretaría de Hacienda el municipio de la Vida, Esperanza, y el ejercicio se asocia únicamente a las funciones de esta secretaría, por consiguiente, los resultados que entregará están directamente asociados a su gestión, tomando referencia el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. En términos de ¿qué y cómo? se presenta el siguiente ejemplo:

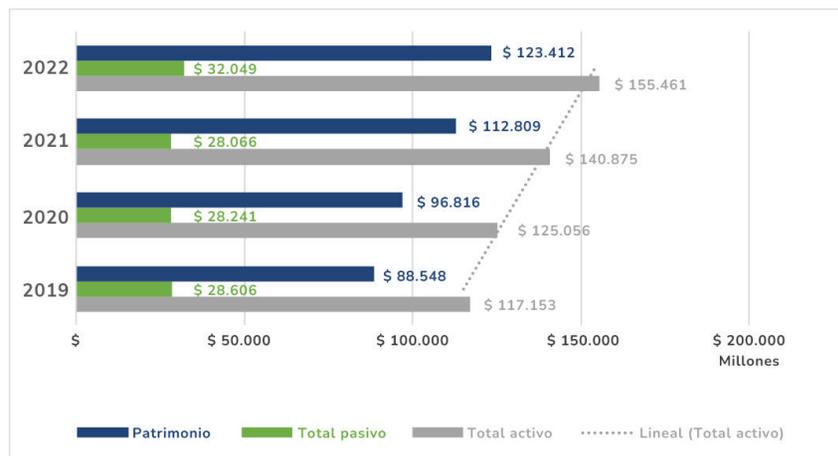
### ¿Qué?

En concordancia con la apuesta estratégica “Comprometidos con el fortalecimiento institucional por la gente” del Plan de Desarrollo Municipal, durante el cuatrienio, el Municipio de la Vida, Departamento Esperanza, en valores constantes aumentó en 33 %, para el 2022, sus activos en comparación con la vigencia 2019<sup>7</sup>, lo que refleja un ejercicio de gestión fiscal importante, inclusive considerando la expedición del Acuerdo Municipal 456 de 2021, por el cual se expidió el estatuto de rentas del municipio<sup>8</sup> en el cual se amplió la base gravable y coadyuvó a que para 2022 los ingresos del municipio hayan aumentado. Balance contable 2019-2022, La Vida, Esperanza.

7. Cálculos hechos con información registrada en Chip ([https://www.chip.gov.co/schip\\_rt/index.jsf](https://www.chip.gov.co/schip_rt/index.jsf)) para las vigencias 2019, 2020, 2021, 2022.

8. “Por medio por el cual se compilan y actualiza el código de rentas, la normatividad sustantiva, el procedimiento, y el régimen sancionatorio tributario para el Municipio de la Vida, Departamento de la Esperanza (...)”.

**Figura 3. La Vida, Esperanza**



Fuente: Elaboración propia, con datos registrados en CHIP.

### ¿Cómo?

Entre otras actividades, mejoró la gestión de cobro de impuestos en 12 %, inclusive, amplió los canales de recaudo activando opciones web como “Pagos en Línea PSE”, así como campañas comunicativas de concientización del pago en diferentes medios en consonancia con la política de racionalización de trámites del MIPG, lo que optimizó los procesos de gestión fiscal y recaudo.

### Retos y recomendaciones

Se recomienda avanzar en la actualización del catastro multipropósito, así como el Plan de Ordenamiento Territorial, lo que facilitará conocer la vocación de uso del suelo del territorio y actualizar el estatuto de rentas con la realidad del territorio.

En este ejemplo se desarrolla en parte lo propuesto en el ODS 16, “Paz, justicia e instituciones sólidas”, así como el enunciado del Plan de Desarrollo Municipal, asociado al fortalecimiento institucional y de manera particular lo que tiene que ver con el indicador “Eficiencia y eficacia de la administración municipal comprometidos con la gente”, y las políticas de racionalización, gobierno digital y gestión presupuestal y eficiencia del gasto del MIPG.

### Ejemplo 2. Un sector, una dependencia y entidades descentralizadas



En este caso, la ejecución de las competencias del sector salud están a cargo de dos entidades, la Secretaría de Salud y la Empresa Social del Estado (Hospital el Buen Ejemplo). Por lo tanto, los resultados en la materia se adelantarán con la suma de lo hecho por la Secretaría de Salud y por la ESE. En términos de ¿qué? y ¿cómo? se presenta el siguiente ejemplo:

### ¿Qué?

Se evidenció en la información de seguimiento al Plan de Desarrollo, que uno de los principales avances en el municipio fue la reducción de la tasa de mortalidad materna, donde se logró pasar de 37,2 muertes por cada 100.000 habitantes en 2018 a 13,4 en 2022.

### ¿Cómo?

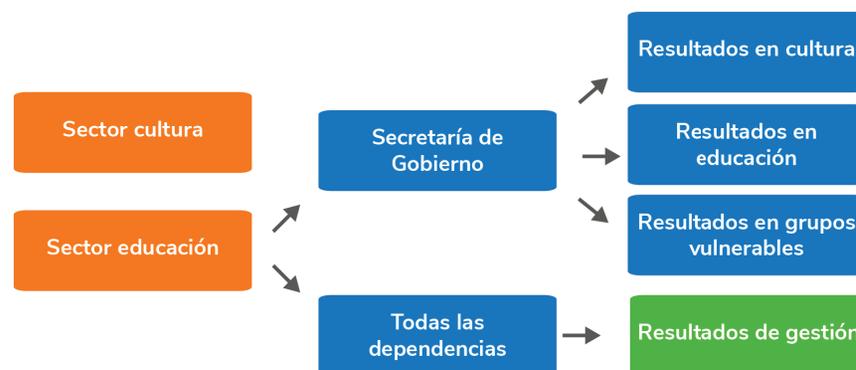
Lo anterior se logró a través de consistentes campañas educativas en las zonas rurales, así como una alianza con el hospital regional para adelantar traslados prioritarios en atención y control materno. Por último, se diseñó un sistema de georreferenciación que permite identificar si las maternas asisten a los controles mínimos, lo que produjo alertas para llevar la oferta institucional a las madres.

### Retos y recomendaciones

Se recomienda que se haga énfasis en la zona rural, dado que el indicador es dos veces más alto en comparación con el casco urbano. Por otro lado, la licencia del software, que permite la georreferenciación vence en marzo de la próxima vigencia, por lo que se deben iniciar acciones de contratación en los primeros meses del año, para ello se deja presupuesto aprobado y los estudios previos para la contratación.

En el anterior ejemplo, se evidenciaron resultados para el cumplimiento de los ODS y una de las principales apuestas en salud del Plan de Desarrollo Territorial. El resultado se vio impulsado y complementado por las políticas de gestión del MIPG, que para la georreferenciación fue la Política de Gestión Estadística, y las recomendaciones van de acuerdo con las políticas de Gestión Presupuestal y de Compras y Contratación Pública.

### Ejemplo 3. Varios sectores, una dependencia



En este caso, una secretaría tiene a cargo varios sectores. Por lo tanto, entregará los resultados de cada uno y la entidad tomará la decisión si los resultados en materia de gestión (MIPG) lo harán en un solo bloque para todas las dependencias de la entidad. En términos de ¿qué? y ¿cómo? se presenta el siguiente ejemplo:

### ¿Qué?

El eje “Pacto por la vida” del programa “Cultura y arte para todos” del Plan de Desarrollo 2020-2023, logró los siguientes resultados: en cultura, se creó la escuela de música con cinco programas permanentes que permitieron aumentar el número de niños, niñas, jóvenes y adolescentes que acceden a servicios culturales, pasando de 1.256 en 2019 a 4.728 inscritos, con corte a septiembre 30 de 2023.

### ¿Cómo?

En relación con el empleo cultural, se logró pasar, de 2019 a 2023, de 2,1% de la población ocupada en establecimientos del sector cultura al 3,4% debido a las alianzas con el sector privado y su articulación con las escuelas de formación artísticas del municipio.

### Retos y recomendaciones

Como recomendaciones, se identifica que del total de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, aún con el aumento de coberturas, solo el 0,14% del total de la población accede a los servicios culturales y en listas de espera para iniciar actividades en la vigencia 2024, se encuentran 2.156 nuevas solicitudes.

### ¿Qué?

En materia de educación en el indicador asociado a “Aumentar la cobertura en educación básica preescolar, básica primaria, básica secundaria y media” del Programa Sociedad Sana y Educada se programó una meta de 66% acumulada con una línea base de 65% en la tasa de cobertura bruta en educación media, así como para la tasa de cobertura neta en educación media, se programó una meta de 36% con una línea base de 35%.

### ¿Cómo?

En ese sentido, se lograron intervenir 48 escuelas rurales a través de dotaciones de mobiliario. En lo relacionado con infraestructura, se construyeron tres escuelas nuevas, 24 fueron mejoradas con la construcción de 35 salones nuevos, se construyeron baterías sanitarias para las 48 escuelas y fueron pintadas y la totalidad de las escuelas embellecidas anualmente con el apoyo de las juntas de acción comunal.

### ¿Qué?

Con respecto a la cobertura, se logró avanzar en la cobertura bruta de educación primaria del sector rural del 92% al 98% entre 2019 y 2022.

**¿Cómo?**

Esto se logró, en parte, con la ampliación de la planta docente en veinticinco profesores para las zonas rurales por parte de la Gobernación.

**Retos y recomendaciones**

Como recomendaciones, en la vereda Ejemplito existe un aumento en la demanda de servicios educativos, debido a migraciones poblacionales, por lo que se requerirá adelantar acciones integrales para aumentar cobertura educativa y atender requerimientos sociales adicionales en servicios de salud y aumentar la empleabilidad.

**¿Qué?**

Con respecto a los resultados de gestión en el sector cultural, se resolvió a favor del municipio la demanda por el lote que servirá para ampliar los servicios culturales en los próximos años,

**¿Cómo?**

el cual se encuentra saneado y disponible para adelantar proyectos culturales. De igual forma, se diseñó el procedimiento administrativo en línea para que los aspirantes a servicios culturales puedan inscribirse a través de la página web del municipio.

**Retos y recomendaciones**

Como recomendaciones en materia de gestión, se encuentra en proceso de contratación la dotación de instrumentos musicales, la cual se prevé sea adjudicada en febrero de 2024. Este proceso cuenta con las autorizaciones presupuestales y demás soportes que se entregan en el capítulo de anexos.

**¿Qué?**

En el sector educativo, en materia de gestión institucional, se logró la depuración y organización del archivo que se encontraba en lamentables condiciones debido a la falta de infraestructura adecuada (se adjuntan fotografías)

**¿Cómo?**

para la conservación y administración del archivo del municipio, en la cual se realizó inversión en el mejoramiento de las instalaciones donde se realiza dicho proceso.

**Retos y recomendaciones**

Como recomendaciones, se debe avanzar en la digitalización de archivos, que hoy se encuentra en un 23%, en este sentido, el informe de auditoría que adelantó la Oficina de Control Interno en la vigencia 2023, recomienda que la digitalización pueda darse mediante un software que cumpla con los requerimientos del Archivo General de la Nación, lo que redundaría en una gestión centralizada y articulada con las demás dependencias.

En el anterior ejemplo, se evidenciaron los resultados de desarrollo de los sectores cultura y educación, y por aparte, se presentaron los resultados de gestión en los mismos sectores. Para el sector cultura, las políticas de gestión mencionadas fueron: defensa jurídica (demanda lote), racionalización de trámites (inscripción en línea), y para el sector educación fueron: gestión documental (digitalización archivo) y control interno (informe auditoría)

4. Las entidades, en el marco de su autonomía, podrán hacer uso de los ejemplos o su combinación, según les aplique. Esa decisión deberá tomarse por el equipo de gobierno una vez finalizado el Paso 3.

**Productos esperados: Informe de resultados, identificando qué se alcanzó, cómo se logró y los principales retos y recomendaciones. Citación de las fuentes de dónde se tomó la información para la elaboración del informe.**

## Paso 5. Compilar la información del balance de resultados de desarrollo y de gestión de toda la administración.

---

### Actividades sugeridas

1. De acuerdo con el cronograma establecido en el acto administrativo que establece la elaboración del informe de gestión al interior de la administración territorial, recopile la información estratégica y técnica aportada por cada dependencia al informe de gestión.

2. Recuerde que en el caso de las entidades territoriales que cuentan dentro de su estructura con entidades descentralizadas, estas deben aportar la información correspondiente en la forma y tiempos establecidos para la compilación del informe de gestión.

3. Si en las posibilidades de cada entidad territorial es posible, conexo a lo registrado en el informe, es importante que sus contenidos puedan ser expresados de manera breve a través de videos y materiales audiovisuales que faciliten su comprensión y apropiación por parte de distintos involucrados en la transición de gobierno como: la ciudadanía, el gobierno entrante y los órganos de control, entre otros.

4. El DNP y el DAFP sugieren la siguiente estructura para el informe de gestión y balance de resultados:

Estructura sugerida sobre el informe de gestión y balance de resultados

1. Introducción (resumen).
  2. Balance de resultados de desarrollo y gestión institucional.
  3. Anexos.
5. Los anexos hacen referencia a los requisitos exigidos por la Ley 951 de 2005 para sustentar el informe de gestión 2020-2023. En este aspecto es clave que se revise con detalle el Paso 6 de esta guía para

dar estricto cumplimiento a la evidencia exigidas por la citada ley. Así como las orientaciones específicas que puedan surgir de las entidades nacionales y los organismos de control en este proceso.

**Producto esperado: Informe de resultados estructurado y agregado en resultados de la administración territorial.**

## Paso 6. Recopilar, documentar e integrar requisitos de ley al informe de gestión de toda la administración.

### Actividades sugeridas

1. Documente y verifique el cumplimiento y entrega de los anexos, informes especiales e inventarios complementarios.
2. Recuerde que la Ley 951 de 2005 establece una serie de requisitos que obligatoriamente se deben entregar en el informe de gestión, literalmente la ley establece:
  - El informe resumido por escrito sobre la gestión del servidor público saliente.
  - Detalle pormenorizado sobre la situación de los recursos materiales, financieros humanos, así como los bienes muebles e inmuebles a su cargo, debidamente actualizados a la fecha de la entrega.

- Detalle de los presupuestos, programas, estudios y proyectos.
- Obras públicas y proyectos en proceso.
- Reglamentos, manuales de organización y de procedimientos.
- En general, los aspectos relacionados con la situación administrativa, desarrollo, cumplimiento, o en su caso desviación de programas y demás información y documentación relativa que señale el reglamento y/o manual de normativa correspondiente.

3. Además del informe sustantivo sobre los resultados de desarrollo que se entregan en los pasos anteriores, con arreglo a los requisitos exigidos en la Ley 951 de 2005, la presente guía propone la siguiente estructura de información para los anexos correspondientes:

Por cada una de las dependencias de la administración entregar la siguiente información.

### **Situación de los recursos**

Detalle de los recursos materiales, financieros y humanos, bienes muebles e inmuebles y demás recursos objeto de entrega.

- Financieros (solo para secretarías de Hacienda).
- Presupuesto apropiado por vigencia.
  - \* Presupuesto asignado (número).
  - \* Recursos propios.
  - \* Sistema General de Participaciones (SGP).
  - \* Asignaciones especiales.
  - \* Recursos nación.
  - \* Rendimientos financieros.
  - \* Recursos del balance.
- Presupuesto ejecutado por vigencia.
  - \* Presupuesto asignado por fuente.
  - \* Recursos propios.
  - \* Sistema General de Participaciones (SGP).
  - \* Asignaciones especiales.
  - \* Recursos Nación.
  - \* Rendimientos financieros.
  - \* Recursos del balance.
- Bienes e inmuebles.
- Recursos humanos.
  - \* Estructura de la dependencia.
  - \* Personal de planta.

- \* Provisionales.
- \* De carrera.
- Reglamentos, manuales y procedimientos.

### **Relación de la contratación celebrada y/o en ejecución durante el periodo del gobierno saliente, con especificación del estado de dichos procesos contractuales, suspensiones y terminaciones anticipadas, si hay lugar a ello**

- Número de contrato.
- Modalidad de contratación.
- Valor.
- Plazo.
- Estado actual: En ejecución, liquidado, suspendido, terminado anticipadamente.
- Alertas sobre obras públicas de especial interés para el futuro de la entidad territorial.

### **Relación de los contratos o convenios pendientes de liquidación**

(incluye contratos celebrados en periodos de gobiernos anteriores).

- Número de contrato.
- Fecha de suscripción.
- Modalidad de contratación.
- Valor.
- Plazo.
- Estado actual.
- Alertas sobre obras públicas de especial interés para el futuro de la entidad territorial.

### **Relación de sentencias y demandas, juicios, deudas jurídicas**

En este apartado se recomiendan consultar los contenidos especializados de la defensa jurídica del Estado, haciendo [clic aquí](#)

Es muy importante que deje plenamente informado sobre TODOS y cada uno de los procesos jurídicos que afectan o benefician a su entidad territorial.

### **Planes de mejoramiento a cargo de la entidad y que queden en estado abierto.**

- Auditoría: Interna o externa.
- Tipo de auditoría: Integral, financiera, desempeño, cumplimiento.
- Número de hallazgos.
- Descripción de hallazgos.
- Estado de avance de cada hallazgo.

### **Seguridad de los archivos, claves de ingreso a sistemas y aplicativos en los que se deba reportar información (solo se activa en el último informe que se reporte) - (interno o externo)**

- Sistemas de información (aplicativos en los que reporta información).
- Descripción.
- Información que contiene.
- Enlace del sistema de información o ruta de ubicación de la información.

### **Tablas de retención, inventarios y transferencia**

### **Comités y/o juntas a las que pertenece y en los que es responsable**

A los que pertenece en los que tiene delegación los que actualmente tiene delegados.

### **Informes a cargo**

### **Temas sobre los cuales deben darse prioridad a corto plazo para mitigar cualquier afectación al servicio relacionados con contratación para garantizar la prestación del servicio**

Relacionados con temas administrativos y/o logísticos

### **Recomendaciones y sugerencias.**

4. Para asegurarse de que tiene todas las evidencias exigidas por la ley para el informe de gestión puede descargar la lista de chequeo que se sugiere como complemento a esta guía en los contenidos especializados, haciendo en el siguiente botón.



5. Recuerde que también en el enlace anterior puede encontrar las orientaciones especiales para la elaboración del informe de gestión en clave de resultados 2020, expedidas por las entidades del Gobierno nacional (en el ámbito sectorial) y los organismos de control.

Para ello, revise el Portal Territorial de Colombia y verifique que las evidencias se adjunten.

**Mensaje:** inclusive el desarrollo del documento de informe de gestión y balance de resultados se debe anexar el estado financiero y contable de la entidad, así como las demás políticas integrales.

**Producto esperado: Documento anexo diligenciado de acuerdo con los literales propuestos relacionados con la situación de los recursos, la relación de la contratación celebrada y en ejecución durante el periodo del gobierno saliente, relación de sentencias y demandas, juicios, deudas jurídicas, planes de mejoramiento a cargo de la entidad, claves de ingreso a sistemas y aplicativos en los que se deba reportar información (solo se activa en el último informe que se reporte) - (interno o externo), tablas de retención, inventarios y transferencia, comités y/o juntas a las que pertenece en los que es responsable, informes a cargo, temas sobre los cuales deben darse prioridad a corto plazo para mitigar cualquier afectación al servicio relacionadas con contratación para garantizar la prestación del servicio, recomendaciones y sugerencias.**

## Paso 7. Cerrar y publicar el documento informe de gestión y balance de resultados 2020-2023.

---

### Actividades sugeridas

1. Una vez consolidado el informe de gestión en clave de resultados, haga una revisión estratégica del documento con el equipo definido al interior de la administración para tal fin.
2. Lleve el informe de gestión para su revisión final y aprobación por parte del Consejo de Gobierno. Se recomienda dejar documentada esta revisión mediante acta del citado consejo.
3. Publique el informe de gestión y resultados de desarrollo en los medios disponibles por la entidad territorial
4. Recuerde que vigencia tras vigencia este informe de gestión debe ser radicado ante las corporaciones públicas (concejos y asambleas) y debatido conforme a los requisitos establecidos en el artículo 22 de la Ley 1909 de 2018.
5. Llegados a este paso y una vez completadas las orientaciones de la presente guía, la entidad territorial ya cuenta con un informe de gestión útil para los demás procesos que componen la transición de gobierno.

**Producto esperado: Documento consolidado informe de gestión y balance de resultados, y anexo publicado y registrado en los sistemas de información de la entidad.**

## Paso 8. Diligenciar el formulario en línea con el resumen sustantivo sugerido por el DNP para los informes de gestión 2020-2023.

---

**Nota:** De manera voluntaria, el DNP y el DAFP instan a las entidades territoriales a diligenciar el formulario “Resumen ejecutivo de la gestión de los gobiernos territoriales 2020-2023”. Esta información, aunque no es obligatoria, constituye un aporte con el cual el Gobierno nacional (en cabeza del DNP y el DAFP) espera realizar análisis de tendencias y entregar información estratégica y agregada a las nuevas administraciones territoriales durante el acompañamiento a la formulación y aprobación de los Planes de Desarrollo Territorial 2024-2027.

La información que se le propone entregar como un hiper resumen o resumen ejecutivo de su informe de gestión y resultados es la siguiente:

- A. ¿Cuáles fueron los 10 principales resultados de desarrollo de su administración durante 2020-2023?
- B. Mencione los cinco proyectos más estratégicos sobre los cuáles la nueva administración debería hacer un énfasis importante en su culminación para garantizar la continuidad de las grandes inversiones que se dieron en el territorio durante 2020-2023.
- C. ¿Cuáles son los 10 principales retos en materia de desarrollo que le quedan al nuevo gobierno territorial 2024-2027?, incluya las

recomendaciones más importantes que la ciudadanía haya resaltado desde su percepción particular sobre la gestión actual y los retos del nuevo gobierno frente a las necesidades de la comunidad.

- D. ¿Quiénes fueron los principales aliados públicos, privados o ciudadanos que tuvo la administración 2020-2023 para lograr los resultados que entrega a su comunidad?
- E. Finalmente, describa cuáles son las cinco recomendaciones más importantes que desde su experiencia como gobernante territorial o la de su equipo de gobierno le hace al Gobierno nacional para mejorar en el apoyo a las iniciativas de desarrollo del territorio.

Registre esta información estratégica en el formulario en línea haciendo [clic aquí](#)

**Producto esperado: Registro con el resumen del informe de gestión y balance de resultado en el aplicativo web dispuesto.**



## Guía del proceso de rendición de cuentas con diálogo social 2020 - 2023

---

*Las ciudadanías son el principal gestor del conocimiento y actor de cambio en el territorio, es el primer eslabón en el ejercicio de la democracia.*

Este acápite<sup>9</sup> de la guía explica en qué consiste la rendición de cuentas y cuáles son las actividades para llevarla a cabo, al tiempo que recomienda algunos pasos sencillos para su realización en el marco del proceso de transición de gobiernos. Dentro de ellos, se plantea como acción fundamental, la promoción del diálogo con la ciudadanía, pueblos y comunidades<sup>10</sup>.

## Mensajes claves:

---

La rendición de cuentas es un proceso en la interrelación del Estado con los ciudadanos y las ciudadanas, que implica la obligación de las autoridades públicas de informar y explicar su gestión y a la vez el derecho de las ciudadanías, pueblos y comunidades a conocer y evaluar sus resultados.

El proceso de rendición de cuentas consiste en informar y explicar la gestión realizada, dar cuenta de sus principales logros en materia de desarrollo, en particular de cumplimiento de las metas de desarrollo definidas en sus instrumentos de planeación.

Realice este ejercicio privilegiando el diálogo abierto y directo con las comunidades y pueblos en lenguaje comprensible y franco con la ciudadanía sobre temáticas y necesidades priorizadas por estas.

Recuerde que la audiencia pública o la publicación del informe en la página web institucional no son la única forma de la rendición de cuentas, por el contrario se debe adelantar es un proceso participativo

y continuo a través de diversos espacios de diálogo. Se requiere innovar para hacerlo cada vez mejor, puede consultar varios ejemplos en las herramientas que son de utilidad.

Este proceso debe informar a las ciudadanías, pueblos y comunidades, tanto lo señalado en el informe de gestión y balance de resultados, como las prioridades que se acuerden en la agenda participativa.

---

9. Este acápite de guía fue elaborado por la Dirección de Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano del Departamento Administrativo de la Función Pública, en coordinación con el DNP, Ministerio del Interior y el Programa Juntos por la Transparencia de USAID, en julio de 2023.

10. El diseño de la guía se basa en las orientaciones formuladas en la metodología establecida en el Manual único para el proceso de rendición de cuentas (MURC) versión 02, elaborado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, el cual facilita la formulación y el diseño de espacios de diálogo dentro de la estrategia de rendición de cuentas. Véase micrositio del MURC en <http://www.funcionpublica.gov.co/web/murc/inicio>

## Recomendaciones para esta sección:

---

- Lea atentamente cada uno de los contenidos de la sección.
- Consulte los contenidos adicionales que se encuentran en los enlaces del documento o visite el micrositio de la Estrategia Juntos por el Territorio haciendo [clic aquí](#).
- Fortalezca sus conocimientos con los contenidos de capacitación disponibles en el micrositio de la Estrategia Juntos por el Territorio haciendo [clic aquí](#).



# /40 minutos

Tiempo estimado de lectura



Los alcaldes y gobernadores deben rendir cuentas a las comunidades, pueblos étnicos, ciudadanías y a los diversos grupos sociales presentes en el territorio, en respuesta a sus necesidades, intereses y temas solicitados, así como sobre los avances y resultados del Plan de Desarrollo Territorial, las acciones para la construcción de paz, la protección, defensa y garantía de los derechos humanos, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los retos del periodo de gobierno comprendido entre el 2020 y el 2023.

Para orientar la rendición de cuentas, este acápite se desarrolla en cinco pasos y se señala sobre qué, a quién y por qué se debe realizar la rendición de cuentas, y al mismo tiempo se indica cómo adelantar la rendición social de cuentas del proceso de transición de gobierno en las entidades territoriales para garantizar la información, el diálogo permanente y la responsabilidad con las comunidades, pueblos y ciudadanías.

## Paso a paso para el desarrollo del proceso de rendición de cuentas con diálogo social

---

### ¿Por qué hacerlo?

Lo público como esfuerzo colectivo que articula la gestión de las instituciones del Estado y de las poblaciones, pueblos y comunidades, requiere ser tejido desde la diversidad y pluralidad; en especial de imaginarios que atraviesan las prácticas participativas, sus formas y medios para cuidar y defender lo que es común. Así, el cuidado de lo público se constituye en una perspectiva incluyente que fortalece el tejido social, la democracia participativa y que en su defensa son corresponsables tanto la sociedad como el Estado.

El cuidado de lo público implica, entonces, el tejido entre sociedad y Estado, y por tanto se configura en los mecanismos de rendición de cuentas y el control social, esenciales para el desarrollo de la democracia participativa.

En el contexto colombiano, la rendición social de cuentas se encuentra establecida en la Constitución Política de 1991, en la cual se define el derecho de los ciudadanos a acceder a la información pública y participar en la toma de decisiones, y en la vigilancia y control a la administración y la gestión pública, avance en la garantía de derechos sobre sus resultados.

Está respaldada, además, por el artículo 48 de la Ley 1757 de 2015, por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática, así como por el documento CONPES 3654 de 2010, el cual presenta lineamientos de política para consolidar la rendición de cuentas como un proceso permanente entre la rama ejecutiva y los ciudadanos.

### **¿Sobre qué rendir cuentas para la transición de gobierno territorial?**

La rendición de cuentas de transición de gobierno debe informar, explicar y poner en diálogo con las ciudadanías, la gestión de las entidades territoriales y sus principales resultados para contribuir al desarrollo, las acciones adelantadas para incorporar en la gestión el Enfoque Basado en Derechos Humanos, los aportes a la construcción de paz y el cumplimiento de compromisos del Plan Marco de Implementación del Acuerdo de Paz en los municipios con Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET)<sup>11</sup>.

En especial, la rendición de cuentas de transición de gobierno debe informar, explicar y poner en diálogo con las ciudadanías, los avances alcanzados durante el cuatrienio sobre las temáticas de interés de las comunidades que se acuerden con ellas en las agendas participativas<sup>12</sup>.

También, se debe informar y dialogar acerca de los principales retos y apuestas que deben permanecer en las siguientes administraciones, para generar el desarrollo del territorio y la realización de derechos de las poblaciones. En tal sentido, los contenidos que se priorizan en las agendas participativas deben incluirse como información complementaria a lo señalado en el informe de gestión y balance de resultados.

Cada entidad debe preparar la información de interés social para la transición de gobierno, consolidada en un informe final de gestión y balance de resultados, que recoja la información necesaria para dar respuesta a las inquietudes de las comunidades sobre cómo se dio cumplimiento al Plan de Desarrollo departamental o municipal en el marco del Enfoque Basado en Derechos Humanos y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Además, las administraciones deben dar cuenta sobre sus aportes a la construcción de paz, el cumplimiento del Acuerdo de Paz y el Plan Marco de Implementación con especial atención en los municipios que ponen en marcha los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).

Este informe de gestión debe estar escrito en clave de balance de resultados, que recoja logros, recomendaciones y dificultades de la

11. Las alcaldías de los 170 municipios que integran los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) deben incluir en sus informes de rendición de cuentas de transición de gobierno, un balance de los resultados, los principales avances, los obstáculos más relevantes, el estado de las iniciativas PDET en marcha y, en caso de existir información, las iniciativas PDET proyectadas para realizarse en las siguientes vigencias de acuerdo con los compromisos establecidos en sus instrumentos de planeación, según corresponda. Este informe debe hacer referencia a los ocho pilares del punto de la Reforma Rural Integral PDET del Acuerdo de Paz:

Pilar 1. Ordenamiento social de la propiedad rural y uso del suelo

Pilar 2. Infraestructura y adecuación de tierras

Pilar 3. Salud rural

Pilar 4. Educación rural y primera infancia

Pilar 5. Vivienda rural, agua potable y saneamiento básico rural

Pilar 6. Reactivación económica y producción agropecuaria

Pilar 7. Sistema para la Garantía Progresiva del Derecho a la Alimentación

Pilar 8. Reconciliación, convivencia y construcción de paz.

12. En el Paso 1, se describe en qué consisten las agendas participativas.

gestión del periodo de gobierno, incluyendo las solicitudes de información que hace la sociedad.

En el informe se deben incluir, por tanto, los intereses, temáticas, y necesidades recopiladas en las agendas participativas que se describen más adelante, construidas con la comunidad, para que la información que haga parte de los diálogos de rendición de cuentas sea incluyente y diversa; responda a las peticiones y sentires de las ciudadanías, y sea oportuna, clara, comprensible y completa.

Para consultar contenido especializado sobre el proceso de rendición de cuentas, puede acceder haciendo [clic aquí](#).

### **¿A quién rendir cuentas para el proceso de transición de gobierno territorial?**

Los ejercicios de rendición de cuentas para el proceso de transición de gobierno deben tener como principal protagonista a las poblaciones, pueblos étnicos y comunidades que hacen presencia en el territorio; debe partir de sus sentires, saberes, necesidades, expectativas y requerimientos<sup>13</sup>.

Para esto, la administración territorial debe identificar las particularidades y características de los diversos grupos poblacionales y las ciudadanías, considerando entre otros las diferencias de género, étnicas y poblacionales de conformidad con las actividades que se indican en el **Paso 1**; así mismo debe hacer uso de un lenguaje comprensible e incluyente considerando los diversos lenguajes y formas comunicativas, que permita establecer un diálogo participativo.

Si bien la rendición de cuentas en el proceso de transición de gobierno está dirigido a la población en general del municipio o gobernación, exige en particular incorporar el Enfoque Basado en Derechos Humanos, así como un enfoque poblacional diferencial y de género en los ejercicios participativos de rendición de cuentas para garantizar que todas las voces sean escuchadas y que expliquen cómo las políticas y programas públicos fueron implementados en forma equitativa y justa para todos.

### **¿Cómo hacerlo?**

La rendición de cuentas para la transición de gobiernos territoriales del periodo 2020-2023, debe desarrollarse en atención a los cinco pasos que se indican a continuación, que incluyen eventos de diálogo con las ciudadanías, además de actividades de difusión de la información y de responsabilidad, a partir de la construcción de agendas participativas.

Los ejercicios de rendición de cuentas suelen ser percibidos desde una óptica de verticalidad, en la cual la entidad pública tiene una responsabilidad legal de rendirle cuentas a la ciudadanía; empero, a través de la promoción de dinámicas de petición de cuentas auto-gestionadas por la poblaciones, pueblos étnicos y comunidades, se rompe la verticalidad y dinamiza las agendas participativas.

Con el fin de desarrollar un ejercicio conjunto que les permita a las comunidades conocer, comprender y hacer seguimiento al proceso, se debe conformar el equipo de rendición de cuentas de la administración, el cual debe estar integrado al menos por las secretarías de Gobierno y

13. De acuerdo con lo establecido en la Ley 1757 de 2015 (artículo 50), "Las autoridades de la administración pública nacional y territorial tienen la obligación de rendir cuentas ante la ciudadanía para informar y explicar la gestión realizada, los resultados de sus planes de acción y el avance en la garantía de derechos.

La rendición de cuentas incluye acciones para informar oportunamente, en lenguaje comprensible a los ciudadanos y para establecer comunicación y diálogo participativo entre las entidades de la rama ejecutiva, la ciudadanía y sus organizaciones.

Planeación, el área de comunicaciones o prensa y la oficina de servicio al ciudadano.

Se sugieren cinco pasos muy sencillos para la rendición de cuentas de transición de gobierno:

**Paso 1.** Acompañe la construcción de las agendas participativas “Pregúntanos”.

**Paso 2.** Consolide la información sobre la que debe rendir cuentas con base en la agenda participativa, clasificándola por grupo poblacional, temáticas, sectores y territorios, y complemente el informe de gestión con el balance de resultados de gobierno.

**Paso 3.** Diseñe e implemente una estrategia educomunicativa<sup>14</sup> que le permita interactuar con las ciudadanías sobre el informe de gestión y balance de resultados.

**Paso 4.** Desarrolle jornadas de diálogo participativo para la rendición social de cuentas sobre la transición de gobierno territorial.

**Paso 5.** Sistematice, documente las recomendaciones de la ciudadanía y retroalimente el informe de gestión.

### Herramientas de apoyo

Recuerde que cuenta con las siguientes herramientas de apoyo para desarrollar este segundo momento de la metodología propuesta:



## Notas metodológicas:

(a) Los pasos y actividades que a continuación se proponen, tienen una lógica secuencial, es decir, que para lograr un paso es necesario haber completado los anteriores. De modo que para un mejor uso de esta guía se recomienda ir desarrollando cada una de las actividades conforme se propone y, por supuesto, agregando el sello propio que cada entidad territorial quiera o considere agregarle. (b) Al finalizar cada paso, el lector encontrará un recuadro con los productos esperados en dicho paso. Esta información sirve a cada entidad territorial para guiarse acerca de los insumos que va obteniendo y reusando a lo largo del proceso de rendición de cuentas con diálogo social.

14. Sobre educomunicación, puede consultarse Martha Neyith Vargas Becerra, en su tesis Educomunicación una experiencia de vida (UniMinuto, 2016) expresa que “la educación y la comunicación no son una sin la otra, y que todo se basa en la interrelación entre los sujetos, quienes, al involucrarse en diferentes procesos educativos, son generadores de aprendizajes y motivadoras de transformaciones”. Consultado en junio 12 de 2023. TC\_VargasBecerraMartha\_2016.pdf (uniminuto.edu)

# Paso 1. Acompañe la construcción de las agendas participativas “Pregúntanos”.

---

El objetivo de este paso es recoger de primera mano los intereses sobre los cuales las poblaciones, pueblos étnicos y comunidades del municipio o departamento requieren que se les rindan cuentas.

Este objetivo se cumple a través de la agenda participativa la cual es el mecanismo en el que se involucra activamente a la ciudadanía en la construcción de los ejercicios de rendición de cuentas y en la definición de los temas de interés prioritario para las comunidades de un territorio que en ellos deben tratarse. La ciudadanía debe tener la oportunidad de expresar sus intereses, opiniones y necesidades, y que estas sean incluidas por los responsables de la toma de decisiones en los informes de gestión y balance de resultados, y de rendición de cuentas y espacios de diálogo.

En una agenda participativa, se busca superar el modelo tradicional en el que las decisiones son tomadas de forma exclusiva por parte de los gobernantes y, en su lugar, se fomenta la participación activa de la ciudadanía, transformándola en un actor fundamental en la definición de los problemas prioritarios y en la búsqueda de soluciones.

## **Actividades sugeridas**

1. Realice una consulta abierta que permita a todos los ciudadanos y las ciudadanas incluir el tema sobre el que desean que el gobernante rinda cuentas. Para ello, instale en lugares estratégicos del departamento o municipio, buzones, murales, carteleras y otros dispositivos de consulta; utilice también la página web institucional con formularios en la web o foros interactivos. En el momento de la instalación de estos dispositivos de consulta se debe tener claro y publicar la fecha, hora y lugar en la que se desarrollará el espacio de construcción de la agenda participativa con la ciudadanía.

De acuerdo con lo anterior, puede consultar el siguiente contenido especializado para facilitar la petición de cuentas por parte de la ciudadanía, a través del formato sugerido para el “Esquema para la Petición de Cuentas” dé [clic aquí](#); además puede consultar las actividades que hacen parte de la Caja de Herramientas del Manual Único de Rendición de Cuentas para llevarla a cabo y las actividades para recoger las opiniones y percepciones de la ciudadanía y sus organizaciones en cuanto al avance o no en la garantía de sus derechos haciendo [clic aquí](#).

A continuación, podrá acceder a un ejemplo de buena práctica en San Juan de Nepomuceno, en el cual se promueve la consolidación de preguntas y observaciones por parte de la ciudadanía en el marco de los ejercicios de diálogo de rendición de cuentas de esa entidad, haciendo [clic aquí](#).

2. Recoja y sistematice la información consignada en los dispositivos de participación, esta sistematización puede realizarse por temas de interés, poblaciones y territorios, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, puede consultar el siguiente contenido especializado con las actividades para identificar los temas prioritarios para la rendición de cuentas y las actividades sugeridas para analizar la información desde el enfoque de derechos humanos, así como las actividades para recoger las opiniones y percepciones de la ciudadanía y sus organizaciones en cuanto al avance o no en la garantía de sus derechos haciendo [clic aquí](#).

3. Construya con las poblaciones y comunidades del departamento o municipio la agenda participativa definitiva incluyendo los intereses recolectados para la rendición de cuentas de la transición de gobierno. Para esto utilice la metodología más acorde con las características, saberes, capacidades y recursos del territorio. Para acceder a contenidos especializados sobre los “Tipos de Espacios Participativos” haga [clic aquí](#).

Para esta acción debe identificar y convocar previamente las poblaciones, pueblos étnicos y comunidades; así como las organizaciones existentes y activas en el territorio, bien sea que correspondan a instancias

formales de participación (juntas de acción comunal, asociación de usuarios en salud o consejo territorial de planeación, entre otros), que sean conformadas libremente por las personas interesadas (no institucionales o informales como: colectivos de mujeres, asociaciones de profesionales, parches juveniles o grupos culturales, entre otros).

Por ejemplo, la población rural puede priorizar necesidades de información y diálogo alrededor de un proyecto específico de acueducto veredal, los adultos mayores con enfermedades respiratorias crónicas pueden estar interesados en las campañas de salud y prevención adelantadas, la población indígena pueda estar interesada en los recursos específicos destinados a atender la nutrición de la niñez en sus comunidades.

Incluya en la identificación, las organizaciones sociales, defensores y defensoras de derechos humanos (DD. HH) o empresas para la protección, defensa y garantía de los DD. HH.

Como guía para la identificación de poblaciones, pueblos étnicos y comunidades puede desarrollar la actividad “Identificación de actores y grupos interesados” del Manual Único para Rendición de Cuentas, haciendo [clic aquí](#).

Además, puede consultar la guía de caracterización de ciudadanía y grupos de valor, haciendo [clic aquí](#). Así como, el esquema para la priorización poblacional, haciendo [clic aquí](#), y la guía metodológica para el despliegue de agendas ciudadanas, haciendo [clic aquí](#).

Para el desarrollo de estos espacios se recomienda tener en cuenta el mecanismo de asamblea comunitaria, haciendo [clic aquí](#), así como, el mecanismo de encuentro de diálogo participativo, dando [clic aquí](#).

De manera complementaria, se incita a consultar la buena práctica de rendición de cuentas, denominada “Echémosle Lápiz al Plan 2.0” realizada por la alcaldía de Sopó, (Cundinamarca), haciendo [clic aquí](#).

4. Defina con los participantes el tipo de espacios de diálogo para los ejercicios de rendición de cuentas de acuerdo con sus experiencias y prácticas participativas, que se ajusten a las características poblacionales, culturales y del territorio (diálogo de saberes, minga, foro, asambleas y mesa de trabajo, entre otros). Para el desarrollo de esta actividad puede consultar la guía de caracterización de ciudadana y grupos de valor, haciendo [clic aquí](#). Así como los tipos de participación, haciendo [clic aquí](#).

Como buena práctica puede consultar, el proceso de rendición de cuentas realizado por el Fondo de Adaptación, denominado “Rendición de Cuentas 365”, la cual puede consultar haciendo [clic aquí](#).

**Productos esperados: Agenda participativa “Pregúntanos” formulada de manera concertada con la ciudadanía, en la cual se identifiquen los principales temas y peticiones de la población focalizada para la rendición de cuentas, así como el tipo de espacio de diálogo a realizar y el lugar del desarrollo de la agenda en atención a sus características y prácticas.**

## Paso 2. Consolide la información sobre la que debe rendir cuentas con base en la agenda participativa, clasificándola por grupo poblacional, temáticas, sectores y territorios, y complemente el informe de gestión con el balance de resultados de gobierno.

---

Elabore con base en ello, informes para las ciudadanía dirigidos a cada grupo poblacional identificado, según sea necesario para el desarrollo de los espacios de diálogo participativos, en los que se tenga en cuenta a todas las poblaciones.

### Actividades sugeridas

1. Garantice que todos y cada uno de los elementos definidos en la agenda participativa acordada con las comunidades estén incluidos en el informe de gestión que la administración elabora para la rendición de cuentas.

2. Identifique si en el informe de gestión - balance de resultados y en la construcción de agendas se encuentran incluidos los siguientes temas:

- Incorporación del enfoque basado en derechos humanos (DD. HH).
- Aportes a la construcción de paz y al cumplimiento de compromisos del acuerdo de paz.

- Acciones de reconocimiento y garantías de derechos con enfoque de género, étnico y poblacional, y describa las principales acciones, avances, resultados e impactos para cada uno de ellos.

3. Presente las estrategias o rutas con las cuales realiza las acciones de prevención, protección, defensa y garantía de los derechos humanos y los avances en la incorporación de enfoque basado en derechos y señale sus principales avances en términos de enfoque poblacional, diferencial y de género, distinguiendo las acciones institucionales y las acciones que se han adelantado en forma conjunta con las organizaciones sociales y defensores y defensoras de derechos humanos.

4. Revise la evaluación de rendición de cuentas de años anteriores para analizar avances de compromisos y ajustes a la planeación a partir de recomendaciones y peticiones ciudadanas, estos son temáticas de interés social que deben ser presentadas en los informes de gestión.

5. Identifique información adicional sobre los posibles temas de interés para poblaciones, pueblos étnicos y comunidades para la rendición de cuentas.

De manera complementaria, puede consultar las actividades para la elaboración del informe de redición de cuentas del Manual Único de Rendición de Cuentas (MURC), haciendo [clic aquí](#). Así como la Matriz de Relacionamiento ODS-Derechos Humanos-Planeación, haciendo [clic aquí](#).

**Productos esperados: Información consolidada para la rendición de cuentas de acuerdo con la agenda participativa, clasificada por grupo poblacional, temáticas, sectores y territorios sobre la que se debe rendir cuentas.**

**Metodología para incorporar los resultados de la rendición de cuentas al informe de gestión y balance de resultados.**

## Paso 3. Diseñe e implemente una estrategia educomunicativa que le permita interactuar con las ciudadanías sobre el informe de gestión y balance de resultados, así como, sobre las prioridades e intereses comunitarios.

---

### Actividades sugeridas

1. En respuesta a los intereses comunitarios elabore múltiples mensajes, piezas y canales de intercambio acordados en las agendas participativas.
2. Elabore el informe y los mensajes informativos sobre los resultados de la gestión, en lenguaje comprensible para los diversos públicos y adecuado a sus culturas y particularidades poblacionales. Este informe debe incluir la información requerida por las comunidades en las agendas

participativas, los cuales deben responder a las prioridades e intereses comunitarios de manera que cobren sentido para ellos y responda a sus contextos.

3. Es necesario garantizar la publicación de información y contenidos en formatos sencillos y de fácil comprensión, y difundir los resultados.

4. Los informes de resultados de la gestión de gobierno deben estar visibles para ciudadanía en forma permanente, por ello se debe publicar información de calidad, proporcionando diversos medios para que la población interesada acceda fácilmente a los informes de rendición de cuentas, sin esperar que esta sea solicitada.

5. Se deben utilizar diversas posibilidades de comunicación a través de medios y mecanismos que faciliten el acceso de diversas poblaciones utilizando simultáneamente medios presenciales, escritos, y auditivos con los virtuales de acuerdo con las características de los interlocutores y recursos institucionales.

6. Recuerde implementar medios de comunicación alternativos como videos cortos dirigidos a la ciudadanía contando de manera breve cuáles han sido los principales logros durante su administración.

7. El lenguaje utilizado en los informes debe ser claro, accesible y comprensible bajo enfoque poblacional y temático; esto supone adecuar el mensaje a las características de los públicos y que esté en diálogo

con sus intereses; evitar los tecnicismos, usar lenguaje familiar para las comunidades de la región, y ayudarse de ejemplos propios del contexto.

No se debe saturar de información, es recomendable que se presente la información básica para poder propiciar diálogo y profundizar sobre lo presentado o las necesidades de los participantes.

8. La estrategia educomunicativa debe garantizar que los espacios de diálogo para la rendición de cuentas tengan un diseño del lugar, que permita a los participantes, ver y escuchar e interactuar, en el diálogo (con la disposición de las sillas en círculo o semicírculo).

9. En los espacios con las comunidades, la comunicación debe ser clara, empática y efectiva, esto es fundamental para establecer una relación de confianza con la comunidad. Los servidores públicos deben tener habilidades de escucha activa, ser capaces de expresarse de manera comprensible, asertiva y adaptarse a diferentes estilos de comunicación. Además, deben fomentar la participación ciudadana, facilitar espacios de diálogo y concertación.

Le invitamos a conocer la experiencia exitosa del Hospital Civil de Ipiales E.S.E., sobre la rendición de cuentas de esa entidad, haciendo [clic aquí](#).

**Producto esperado: Estrategia educomunicativa diseñada e implementada.**

## Paso 4. Desarrolle jornadas de diálogo participativo para la rendición social de cuentas sobre la transición de gobierno territorial.

---

Conforme con los acuerdos establecidos en la agenda participativa y mediante el tipo de espacio definido, se recomienda adelantar múltiples diálogos de rendición de cuentas, atendiendo cada uno de los grupos poblacionales; estos espacios deben ser pequeños y focalizados, tanto en su convocatoria como despliegue.

### Actividades sugeridas

1. Prepare previamente las jornadas de diálogo, para interactuar con los grupos de interés, pueblos y comunidades según las temáticas y espacios priorizados por estos en las agendas participativas.
2. Estas jornadas de diálogo se pueden realizar por sectores administrativos, territorios o grupos poblacionales interesados.
3. Se sugiere agrupar las comunidades y pueblos por intereses, necesidades, expectativas expresadas en la agenda participativa. Así mismo, identificar los requerimientos de las propuestas sobre metodologías, fechas y lugares para la entrega de información, el desarrollo de diálogo y el seguimiento al cumplimiento de los compromisos pactados.

4. Realice una amplia difusión y convocatoria para cada uno de los espacios de diálogo programado utilizando para ello los canales y formas de comunicación propias de cada grupo poblacional.

5. Diseñe la agenda y logística de las jornadas de diálogo considerando las características de los grupos poblacionales convocados.

6. Publique el desarrollo del proceso en páginas web institucionales y redes sociales para uso oficial

7. Utilice una metodología de diálogo participativa y acorde con las prácticas y características de la población convocada a cada espacio de diálogo.

8. Como ejemplo de las jornadas de diálogo, si el tema de interés poblacional (campesinos) es un proyecto de acueducto veredal, se puede adelantar un espacio de diálogo focalizado con campesinos de la vereda específica donde se articula dicho proyecto; el acueducto veredal será el tema alrededor del cual se promueva el diálogo mediante, por ejemplo, un

encuentro durante una jornada de mercados campesinos en un espacio público puntual.

9. Se debe prestar especial atención a que la convocatoria, la metodología de diálogo y el esquema de evaluación de la gestión, respondan a las características poblacionales específicas de cada grupo involucrado.

En la caja de herramientas del **MURC** se encuentran disponibles un conjunto de Espacios o **Mecanismos de diálogo**, que pueden servir de guía para el desarrollo de los espacios de participación. Sin embargo, existen diferentes metodologías que pueden ser puestas a consideración de las comunidades que pueden ser consultados, haciendo [clic aquí](#).

En este marco, también se recomienda revisar la colección de buenas prácticas en materia de participación ciudadana de la Función Pública, donde se incluyen experiencias en materia de rendición de cuentas, haciendo [clic aquí](#).

Así mismo, ponemos a su disposición un conjunto de videoclips de espacios de diálogo para la rendición de cuentas referenciados desde el programa Juntos por la Transparencia de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), los cuales pueden ser consultados haciendo [clic aquí](#).

De manera complementaria, lo invitamos a consultar para el diseño de espacios de diálogo, las orientaciones sobre audiencias públicas participativas, haciendo [clic aquí](#).

Finalmente para este paso, lo invitamos a conocer, a manera de ejemplos de Audiencias Públicas Participativas de Rendición de Cuentas, los procesos desarrollados por Cartagena, haciendo [clic aquí](#), y el proceso de audiencia pública realizada por la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP), haciendo [clic aquí](#).

**Producto esperado: Jornadas de diálogo participativo desarrolladas implementando las metodologías de encuentro con las comunidades y pueblos recomendadas y evaluadas.**

## Paso 5. Sistemáticamente, documente las recomendaciones de la ciudadanía y retroalimente el informe de gestión.

---

Este paso hará parte complementaria de la etapa de empalme. Recoja, clasifique y analice las observaciones, peticiones, quejas, denuncias o sugerencias realizadas por las ciudadanías, pueblos y comunidades en las jornadas de diálogo e interacción para la rendición de cuentas.

Se deben acoger las recomendaciones realizadas por la ciudadanía, como un referente para aconsejar a los nuevos mandatarios sobre temáticas de interés social que deben continuar en la gestión territorial.

Divulgue ampliamente a la comunidad y garantice archivos públicos y de acceso libre a los informes y recomendaciones para próximos planes de desarrollo.

De manera complementaria, lo invitamos a conocer el “Plan de Acciones de Mejora”, en el cual entre otros aspectos encontrará incorporadas las recomendaciones emitidas por la ciudadanía participante en los espacios de diálogo de rendición de cuentas a la gestión institucional de su entidad, haciendo [clic aquí](#).



## Guía para el proceso de empalme en perspectiva de gestión de conocimientos para las entidades territoriales

---

*Su aporte como mandatario o equipo de gobierno saliente es fundamental y responsable desde el punto de vista técnico y ético.*

En este acápite de la guía se señala el proceso de empalme en perspectiva de gestión del conocimiento, al respecto, es imperativo realizar una aproximación conceptual a la definición de gestión de conocimiento.

La acepción del concepto que esta guía considera para definición de los pasos es el siguiente:

“La gestión del conocimiento es un proceso en el cual el conocimiento tácito y explícito se recopila, comparte, utiliza y crea con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional y generar nuevo conocimiento”. (Nonaka, 1995).

## Mensajes claves:

---

El empalme de gobiernos territoriales es un proceso de gestión de conocimiento que facilita a las administraciones territoriales entrantes y salientes<sup>15</sup>, establecer saberes y consideraciones que deben conocer en el marco de la transición de gobierno

En el proceso de empalme debe primar el interés general y la continuidad en las apuestas de desarrollo que mejoren la calidad de vida de la ciudadanía.

El empalme en perspectiva de gestión de conocimiento es un proceso efectivo, transparente, útil y obligatorio.

El proceso de empalme es un espacio a través del cual se hace entrega y se recibe formalmente la administración pública y los asuntos de las entidades territoriales.

El proceso de empalme en perspectiva de gestión del conocimiento se formaliza con la entrega del acta de informe de gestión y balance de resultados.

El empalme en perspectiva de gestión del conocimiento también es un proceso estratégico y de interés público dado que brinda insumos claves para la formulación del nuevo Plan de Desarrollo Territorial.

---

15. Es una obligación de todos los servidores de la administración pública, de acuerdo con lo establecido en el artículo 39, numeral 2, Ley 152 de 1994; artículo 78, Ley 1474 de 2011 y artículo 50, Ley 1757 de 2015.

## Recomendaciones para esta sección:

---

- Lea atentamente cada uno de los contenidos de la sección.
- Consulte los contenidos adicionales que se encuentran en los enlaces del documento o visite el micrositio de la Estrategia Juntos por el Territorio haciendo [clic aquí](#).
- Fortalezca sus conocimientos con los contenidos de capacitación disponibles en el micrositio de la Estrategia Juntos por el Territorio haciendo [clic aquí](#).



**/30 minutos**

Tiempo estimado de lectura



El proceso de empalme en perspectiva de gestión del conocimiento es un proceso en el cual se realiza el proceso de entrega de los asuntos públicos de la administración actual a los nuevos mandatarios y mandatarias. Este proceso incide además en la continuidad y apropiación de las apuestas de desarrollo de los territorios.

En estos espacios es imperativo privilegiar la información relacionada con el territorio consignada en el informe de gestión y balance de

resultados, además, la legitimación por la ciudadanía en las apuestas de desarrollo socializadas de acuerdo con los diálogos de rendición de cuentas, constituyen un insumo fundamental para la definición de la línea base para la formulación de las apuestas de desarrollo de las nuevas administraciones.

## Paso a paso para el proceso de empalme en perspectiva de gestión de conocimiento

---

### ¿Por qué hacerlo?

El empalme es obligatorio de acuerdo con lo señalado en la Ley 951 de 2005, y se constituye como el proceso a través del cual se entregan y reciben formalmente los asuntos y la administración de lo público territorial de mandatarios y mandatarias actuales y electos. El desarrollo de este proceso es de interés público y de carácter formal, por lo cual se deben desarrollar actas parciales y una final con la entrega del informe de gestión y de resultados.

En clave de valor público, es un espacio donde se transfiere el conocimiento asociado a buenas prácticas y lecciones aprendidas de la

administración actual hacia la nueva administración, privilegiando las apuestas de desarrollo y el bienestar de la ciudadanía en el territorio.

### ¿Cómo hacerlo?

Se sugieren seis pasos muy sencillos para el desarrollo del proceso de la última rendición de cuentas:

- **Paso 1.** Concierte un cronograma de actividades y designe responsables de empalme por temas, sectores y/o dependencias.
- **Paso 2.** Adelante sesiones de comisión de empalme por sectores, dependencias o temas.

- **Paso 3.** Realice sesiones de entrega de información por dependencias o temas y entrega de actas parciales.
- **Paso 4.** Desarrolle sesiones aclaratorias de información por dependencias o temas en caso de requerirse.
- **Paso 5.** Elabore el acta y anexe el informe final de entrega de gobierno. Esta actividad es liderada por parte de la administración actual.
- **Paso 6.** Desarrolle un acto protocolario donde el mandatario saliente hace entrega del informe de gestión y balance de resultados al mandatario entrante, considere lo propuesto en el paso 3 de acápite del proceso de rendición de cuentas con diálogo ciudadano.
- **Paso 7.** Sistematice y socialice en todo momento el desarrollo del proceso empalme en perspectiva de gestión de conocimientos.

### Herramientas de apoyo (Metodología)

Recuerde que cuenta con las siguientes herramientas de apoyo para desarrollar este tercer momento de la metodología propuesta:



## Notas metodológicas:

(a) Los pasos y actividades que a continuación se proponen, tienen una lógica secuencial, es decir, que para lograr un paso es necesario haber completado los anteriores. De modo que para un mejor uso de esta guía se recomienda ir desarrollando cada una de las actividades conforme se propone y, por supuesto, agregando el sello propio que cada entidad territorial quiera o considere agregarle. (b) Al finalizar cada paso, el lector encontrará un recuadro con los productos esperados en dicho paso. Esta información le sirve a cada entidad territorial para guiarse acerca de los insumos que va obteniendo y reusando a lo largo del proceso del empalme en perspectiva de gestión del conocimiento.

# Paso 1: Concierte un cronograma de actividades y designe responsables de empalme por temas, sectores y/o dependencias.

---

## Actividades sugeridas

1. Concierte con la administración entrante un cronograma de actividades
2. Designe responsables de empalme por temas, sectores y/o dependencias, de acuerdo como se priorice.
3. Defina la principal función de cada uno de los equipos. Los grupos deben estar compuestos por personas conocedoras de los diferentes temas a tratar y funcionarios de las áreas temáticas en lo administrativo, financiero y misional, preferiblemente que hayan participado en el proceso de la elaboración del informe de gestión y balance de resultados como la Oficina de Planeación. Estos equipos deben ser pequeños para que faciliten el intercambio de información y documentación.
4. Adelante el alistamiento suficiente para el proceso recolectando la información necesaria para realizar un proceso de empalme efectivo y útil.
5. Realice ejercicios de gestión del conocimiento, lo cual parte de socializar las lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como temas que deban continuar o en los que se deba hacer especial énfasis por su importancia y urgencia.
6. En el caso del equipo del nuevo mandatario sus principales tareas son:
  - Preparar las sesiones con información de calidad que facilite el diálogo técnico durante el proceso de empalme.
  - Estar atentos y dispuestos a participar en el proceso de gestión de conocimiento y empalme, así como analizar las apuestas de desarrollo que deben cuidar y mantener por el bien de la ciudadanía.
  - Asistir a las reuniones de empalme, recibir y analizar el contenido de los informes de la administración saliente.
  - Preparar observaciones de ser el caso y elaborar reportes con información oportuna para la utilización estratégica de esta, por parte del gobernante entrante.

**Producto esperado: Cronograma de actividades y responsables de la administración actual y la entrante para el empalme por temas, sectores y/o dependencias.**

## Paso 2. Adelante sesiones de comisión de empalme por sectores, dependencias o temas.

---

### Actividades sugeridas

1. Defina una agenda de trabajo para cada sesión, en concordancia con el cronograma concertado. Esta actividad le permite garantizar que las sesiones de empalme sean efectivas.

2. Realice un acta con evidencias, compromisos y responsables al finalizar cada sesión.

3. Procure invitar a las sesiones de empalme a otros actores como:

- Representantes de la sociedad civil.
- El jefe de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces.
- Grupos poblacionales que sean garantes del desarrollo transparente del proceso.

4. Adelante por cada equipo de empalme un proceso de diálogo y capacitación interna sobre lo que cada uno entiende que debe pasar durante el proceso de empalme para que este sea efectivo y exitoso. Tenga en cuenta los siguientes aspectos para el desarrollo efectivo de las sesiones de empalme:

- Mantener un comportamiento cordial que invite al diálogo y la concertación.

- Revisar previamente la agenda y temas a tratar.
  - Respetar el tiempo propuesto, el cual puede ser entre 30 y 60 minutos.
  - Siempre debe haber un moderador.
  - Convocar sólo a las personas necesarias.
  - Al finalizar registrar las conclusiones y los compromisos en las actas parciales, en la que se especifiquen responsables, las acciones acordadas. Este documento al finalizar debe ser compartido con todos los participantes.
5. Socialice el acta parcial y los compromisos adquiridos al finalizar la sesión.

**Producto esperado: Actas parciales con el detalle de temas abordados y compromisos adquiridos durante las sesiones de empalme en perspectiva de gestión de conocimiento**

## Paso 3. Realice sesiones de entrega de información por dependencias o temas y entrega de actas parciales.

---

### Actividades sugeridas

1. Realice entregas parciales por sectores, temas y/o dependencias, una vez se vayan cerrando las sesiones de trabajo y aclaradas las inquietudes. De estas sesiones de entrega de información se recomienda realizar actas de empalme con las respectivas firmas de los entrantes y salientes. Es importante revisar cada tema o sector en los cuales la entidad territorial ha tenido acciones durante el periodo de gobierno.

2. Aborde en las sesiones de empalme en perspectiva de gestión de conocimientos temas estructurales como:

- Revisar el estado del ordenamiento territorial .
- Establecer el desarrollo de lo propuesto en el Plan de Desarrollo Territorial.
- Revisar los anexos propuestos en acápite inicial (informe de gestión y resultados) para mejorar los informes adelantados.

- Asociar las políticas de gestión institucional a los resultados y productos.
- Priorizar políticas transversales como la de Paz, Reparación a Víctimas, Niños, Niñas y Adolescentes, entre otros enfoques poblacionales, de carácter de especial protección.
- Citar a Consejo de Gobierno para consolidar el documento de empalme con base en el informe de gestión y balance de resultados.
- Realizar entregas parciales y final del informe de gestión y balance de resultados a la administración entrante, así como, a los órganos de control correspondientes.

3. Socialice el acta parcial y los compromisos adquiridos al finalizar la sesión.

**Producto esperado: Actas parciales en las cuales se identifique el abordaje de temas tratados y compromisos adquiridos durante las sesiones de empalme en perspectiva de gestión de conocimientos**

## Paso 4. Desarrolle sesiones aclaratorias de información por dependencias o temas en caso de requerirse.

---

### Actividades sugeridas

1. Realice sesiones aclaratorias de la información entregada a la nueva administración, cuando así se requiera. Es fundamental promover espacios de retroalimentación y análisis conjuntos.
2. Las sesiones aclaratorias deben estar previamente preparadas por ambas partes.

3. Realice seguimiento para establecer si se logró el objetivo aclaratorio o si es necesario realizar una nueva sesión.

**Producto esperado: Actas parciales de las sesiones aclaratorias adelantadas.**

## Paso 5. Elabore el acta y anexe el informe final de entrega de gobierno. Esta actividad es liderada por parte de la administración actual.

---

### Actividades sugeridas

1. Elabore un acta e informe de la administración territorial. Esta acta debe realizarse con base en las instrucciones establecidas por la Ley 951 de 2005 y el contenido debe reflejar lo planteado en el apartado para elaborar el informe de gestión y balance de resultados, dando

cuenta de toda la administración en materia de información y sus respectivos análisis.

**Producto esperado: Acta final e informe de gestión y de resultados de la administración territorial actual.**

## Paso 6. Desarrolle un acto protocolario donde el mandatario saliente hace entrega del informe de gestión y balance de resultados al mandatario entrante.

---

Considere lo propuesto en el Paso 3 de acápite del proceso de rendición de cuentas con diálogo ciudadano.

### **Actividades sugeridas**

1. Presente el informe de gestión y de resultados que va a entregar a los órganos de control.
2. Garantice que el mandatario entrante tenga total conocimiento sobre la situación en la que recibe la administración.

3. Disponga del informe de gestión y de resultados que le permita verificar el contenido del acta correspondiente, la cual deberá realizarse por el servidor público entrante en un término de treinta días, contados a partir de la fecha de entrega y recepción del Despacho.

**Producto esperado: Sistematización del acto protocolario mediante el cual el mandatario saliente hace entrega del informe de gestión y balance de resultados al mandatario entrante.**

## Paso 7. Sistematice y socialice en todo momento el desarrollo del proceso empalme en perspectiva de gestión de conocimientos.

---

### Actividades sugeridas

1. Documente el desarrollo y los resultados del proceso de empalme en perspectiva de gestión de conocimientos.
2. Almacene la sistematización adelantada en los sistemas de gestión documentales oficiales.

3. Publique el desarrollo del proceso en páginas web institucionales y redes sociales para uso oficial.

**Producto esperado: Sistematización y publicación del proceso de rendición de cuentas en sistemas y páginas web institucionales.**



***Recuerde el momento cuando inició su administración y comparta el conocimiento adquirido con el nuevo mandatario como le hubiera gustado recibir la información para empezar el nuevo gobierno.***

# Normativas que puede consultar

---

Haciendo [clic aquí](#), podrá descargar la matriz que estará publicada en el Portal Territorial.

# Red de gobiernos territoriales

---

Si desean compartir sus experiencias como mandatarios, los resultados más importantes de su gestión, conocer cómo en otros territorios se han ejecutado prácticas exitosas y contribuir en la construcción de mejores gobiernos territoriales, desde el Departamento Nacional de Planeación (DNP), se pondrá a su disposición un espacio virtual, en el que podrá interactuar en tiempo real, intercambiar información y conocer cómo los procesos de transiciones de gobierno territoriales se están llevando a cabo en el país. Para acceder a la red, haga [clic aquí](#).



# Preguntas frecuentes sobre la transición de gobiernos territoriales

---

## **1. ¿Sobre cuáles aspectos debo elaborar el informe de gestión y balance de resultados?**

Sobre los resultados de desarrollo en su territorio, de manera que dé cuenta de los principales logros y dificultades en cada uno de los temas y sectores, y de la manera como utilizó sus diferentes recursos para lograrlas. Es decir, debe tener en cuenta aspectos de desarrollo territorial y de gestión institucional.

## **2. ¿Quiénes participan en la elaboración del informe de gestión y balance de resultados del periodo 2020-2023?**

Se recomienda que sea el mandatario territorial quién dé la línea estableciendo líderes que le ayuden a elaborar el mejor cierre de su gestión, y un informe efectivo y exitoso. Pero, adicional a los servidores de la administración, recuerde contar con la asesoría de la Oficina de Control Interno, Consejos Territoriales de Planeación (CTP); así como a la ciudadanía y a los miembros de las corporaciones administrativas públicas, para los procesos de rendición de cuentas y de empalme.

## **3. Si en mi entidad territorial está todo sistematizado, ¿es necesario imprimir todos los soportes del informe de gestión y balance de resultados?**

No es necesario imprimir todos los soportes, pero sí que se entreguen a través de algún medio magnético; cuando sea información pública con restricción al público, lo mejor es suministrarla a través de los procedimientos establecidos en la norma.

## **4. ¿Es obligación entregar el informe de gestión y balance de resultados al mandatario entrante?**

Es de obligatorio cumplimiento entregar el informe de gestión al mandatario entrante a través de un acto formal, puede ser en la misma rendición de cuentas general, enfrente de la ciudadanía o en su despacho con los equipos de trabajo, o en un Consejo de Gobierno ampliado. Este es un requerimiento de la Ley 951 de 2005, artículo 11.

**5. ¿Cuánto tiempo tiene el mandatario y los servidores salientes para rendir el informe de gestión?**

Una vez el mandatario saliente culmine su periodo de gobierno, tiene quince días hábiles a partir de la fecha de su salida, tal como lo señala la Ley 951 de 2005, artículo 4.

**6. ¿El mandatario entrante está obligado a recibir el informe de gestión?**

De acuerdo con lo señalado en el artículo 5 de la Ley 951 de 2005, el mandatario entrante está obligado a recibir el informe y el acta respectiva y a revisar su contenido y entregar sus comentarios a las entidades pertinentes.

**7. ¿Qué importancia tiene la participación de instancias de participación, organizaciones y ciudadanía en el proceso de empalme?**

La participación ciudadana en todo el proceso de empalme legítima y blindo el cierre de la gestión, garantiza la visibilidad y transparencia en los resultados que se entregan por el mandatario y que se relacionan con lo prometido; y, finalmente, facilita la continuidad de las políticas y proyectos prioritarios para la comunidad.

**8. ¿Por qué deben participar las oficinas de control interno?**

Para contar con información que les permita conocer los resultados de la gestión del gobierno saliente y la línea de base para realizar control social a la nueva administración y de esta manera hacer un seguimiento a los resultados de las políticas que benefician a todos los ciudadanos.

**9. ¿Se deben incluir las entidades descentralizadas?**

En el informe de gestión se deben incluir las entidades descentralizadas, tal como lo señala el artículo 10 de la Ley 951 de 2005; dichas entidades deberán preparar la entrega de los asuntos y recursos, mediante acta administrativa.

**10. ¿Qué ocurre si el mandatario saliente no realiza el empalme y no hace entrega del informe de gestión al mandatario entrante?**

El servidor público saliente que no cumpla con la entrega del informe de los asuntos y recursos a su cargo será sancionado disciplinariamente, de acuerdo con los términos de ley.

**11. ¿La Oficina de Control Interno puede validar o refrendar el informe de gestión?**

El rol de las oficinas de control interno es ante todo asesorar y sus labores giran en torno a actividades de verificación, validación y contraste de información, permitiéndole llegar a conclusiones basadas en hechos, datos y evidencias; conforme a ello, el asesor, coordinador y auditor interno no se encuentra facultado para participar en los procedimientos administrativos de la entidad, mediante autorizaciones o refrendaciones.

Frente a los procesos de empalme, se debe precisar que la Oficina de Control Interno no puede participar mediante aprobaciones o vistos buenos en relación con los informes internos de gestión que suministren las diferentes secretarías de despacho u otras áreas, así como tampoco para el acta del informe de gestión, toda vez que la información contenida

en dichos informes, los soportes documentales y otras evidencias, son responsabilidad del alcalde o gobernador saliente, al igual que los servidores que ostentan tales cargos en la administración, por lo que cuando asista a reuniones internas y otros escenarios que se den con ocasión del proceso de empalme, siempre será con voz pero sin voto.

**12. ¿En cuáles sectores o temas se pueden obtener apoyos para realizar el informe de gestión?**

Consulte en el [www.portalterritorial.dnp.gov.co](http://www.portalterritorial.dnp.gov.co) sectores y temas, en los cuales se podrá obtener información especializada y recomendaciones que le facilitarán el desarrollo del proceso de transición gobiernos territoriales. Además, hay videos, estadísticas y material audiovisual complementario.



Departamento Nacional de Planeación  
Juntos por el Territorio