



UNIVERSIDAD EAFIT

**ACCOUNTABILITY EN COLOMBIA COMO EJERCICIO
DE MOVILIZACIÓN CIUDADANA**

**El caso de la rendición pública de cuentas en el final del gobierno liderado por
Aníbal Gaviria Correa en la alcaldía de Medellín 2012-2015**

MIGUEL JARAMILLO LUJÁN

**ESTUDIO DE CASO PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**ADOLFO LEÓN MAYA
ASESOR**

**ESCUELA DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE GOBIERNO Y CIENCIAS POLÍTICAS
MEDELLÍN**

2016

Copyright © 2016 por Miguel Jaramillo Luján. Todos los derechos reservados



*Al hermoso Rey Juanjo, quien a la par con miles de pequeños latinoamericanos,
demandan estados más transparentes que puedan propiciarles un futuro mejor.*



AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Elena y Jaime, y a toda mi familia por su apoyo constante.

A tantos maestros que desde la academia, los medios y la profesión, me han forjado como ser humano.

Al maestro Adolfo Maya, a quien agradezco sus inolvidables clases de historia en la UPB y su sabiduría para asesorar este trabajo.

A todas las personas que respaldaron esta etapa de formación profesional y me apoyaron en la elaboración de este y todos mis trabajos.



**ACCOUNTABILITY EN COLOMBIA COMO EJERCICIO DE MOVILIZACIÓN
CIUDADANA:** El caso de la rendición pública de cuentas en el final del gobierno liderado por
Aníbal Gaviria Correa en la Alcaldía de Medellín en 2015

RESUMEN

El Estado, desde su concepción elemental, apela a la construcción de una agenda democrática y unas soluciones para los problemas públicos, con el acompañamiento de los ciudadanos, por medio de herramientas como la rendición pública de cuentas. En Colombia la norma propone a los gobernantes realizar audiencias públicas y emplear diversas herramientas de contacto con el ciudadano. Este trabajo se pregunta si estos ejercicios realmente permiten la movilización de los ciudadanos en un diálogo horizontal con injerencia en la toma de decisiones frente a la agenda pública.

ABSTRACT

The State from his elementary conception includes not only the administrators, but it appeals from the democracy to the construction of shedule and a few solutions for the public problems from the accompaniment or follow-up of the citizens by means of tools as the public surrender of accounts. In Colombia the procedure propose the leaders to realize exercises near to an account surrender by means of public hearings and diverse tools of contact with the citizen. The present work wonders if these exercises really allow the mobilization of the citizens concerning the public agenda in a horizontal movement of dialog with interference in the capture of decisions with incorporation and presence of civil systems of counterweight.

PALABRAS CLAVE: accountability, rendición, cuentas, gobierno, comunicación, pública, answerability, movilización, política, audiencia, ciudadanía, participación.

KEY WORDS: Accountability, accounts, government, media, public, answerability, mobilization, political, audience, citizenship, participation.



CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
1.Comprender el <i>Accountability</i> como herramienta global	3
2.El problema	5
3.Preguntas	7
4.Hipótesis	8
5. Objetivos	8
5.1 Objetivo general.....	8
5.2 Objetivos específicos	8
6. Metodología.....	9
7. 100 hechos para relatar la recta final de un gobierno	10
7.1 ¿Por qué 100 hechos?.....	11
7.2 Medios propios de gobierno.....	11
7.3 Medios complementarios	12
8. Análisis	14
8.1 ¿Funciona el modelo?.....	20
8.1 Movilización significativa	22
8.2 La baja Intensidad, según Guillermo O´Donell	23
9. Conclusiones y recomendaciones.....	26
Referencias bibliográficas	31
Anexos.....	33



Índice de figuras

<i>Figura 1:</i> Fotografía de la exposición itinerante alcaldía de Medellín 2015	13
<i>Figuras 2:</i> Imagen de la portada del micrositio web 100 hechos de la Nueva Medellín.	14
<i>Figuras 3:</i> Participación electoral América Latina 1995-2015	19
<i>Figuras 4</i> Países con menor participación electoral América Latina.	19
<i>Figuras 5:</i> Acciones de la ciudadanía para resolver problemas	24
<i>Figuras 6:</i> Participación de la ciudadanía en organizaciones entre 2012 y 2014.	24



INTRODUCCIÓN

La construcción de ciudadanía civil como soporte de un Estado, donde lo público no es un asunto reducido exclusivamente al gobierno, es uno de los principales propósitos del intercambio entre ciudadanos e integrantes de un gobierno para la priorización de la agenda pública y la forma cómo este consenso entre ambas partes, define el futuro.

Una herramienta que se ha constituido en tema de trabajo para muchos investigadores de la comunicación pública gubernamental, bajo el concepto de *accountability*, es la llamada rendición de cuentas, que se encuentra normada en Colombia por el Departamento Nacional de Planeación.

Para que la construcción de corresponsabilidad entre la ciudadanía y el gobierno se produzca, y por ende se logre un compromiso colectivo frente a lo público, debe ejecutarse, de manera transparente y eficaz, el ejercicio de rendición pública de cuentas. De hecho, organismos multilaterales, como la banca global, condicionan su respaldo al cumplimiento de esta estrategia, que a pesar de haberse desarrollado de manera espontánea a lo largo de nuestra historia como nación, ha logrado estándares de calidad en su ejecución por parte de los gobiernos y otras entidades.

El más reciente intento normativo es la Política de Rendición de Cuentas, promulgada por la Rama Ejecutiva e incorporada bajo el documento Conpes 3654. (Documento Conpes 3654, 2010). Esta política parte de la comprensión de la esencia filosófica de la rendición de cuentas y ofrece elementos metodológicos para la propuesta, ejecución, monitoreo y evaluación de este ejercicio, que es de carácter obligatorio para las alcaldías de los 1123 municipios de Colombia.



Como parte del ejercicio de transparencia, y en sintonía con el crecimiento de herramientas como la internet, se ha estimulado en Colombia la aparición de políticas tendientes a lograr un gobierno abierto, tal como la Ley 1712 de 2014, promulgada por la Dirección Nacional de Planeación, y sus dos decretos reglamentarios, emitidos por el Gobierno Nacional y el Ministerio de las TIC. Esta norma, conocida como Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, define las disposiciones por medio de las cuales los gobiernos locales, regionales, nacionales y otras entidades que ejercen funciones de poder público en el territorio nacional, deberán entregar datos e información de manera sistemática en busca de generar mayores niveles de transparencia, al tiempo que estimulan que dicha data pueda ser aprovechada por empresas del sector productivo para construir soluciones que mejoren la calidad de vida de todos.

Sin embargo, es común evidenciar en muchos de estos momentos de verdad, reglamentados por la ley, que los equipos de gobierno solo se dedican a emitir información basada en el criterio del gobernante; se emiten cifras y se tiene en cuenta la opinión de personas, más desde su condición de militantes o simpatizantes del gobierno de turno, y no como actores que puedan hacer lectura, análisis y construcción de una agenda pública, bajo criterios que ayuden al fortalecimiento del sentido mismo de la ciudadanía como componente vital del Estado. Esto, además, beneficiaría el mejoramiento continuo de la tarea de quienes gobiernan, logrando consensos constructivos, una clara veeduría a los procesos de gobierno y un acompañamiento que es vital para reducir los niveles de corrupción gubernamental en nuestro país, clasificado hoy por Transparencia Internacional en el puesto 94 entre 177 países y con una calificación de 37/100 en materia de índice de percepción de corrupción.



1. Comprender el *Accountability* como herramienta global

El teórico Duque (2013), menciona sobre la gestión pública, que sin una adecuada rendición de cuentas o control, se reproduce una brecha entre el Estado y la ciudadanía y se deforma el sentido de lo público, pasando de ser transparente y visible a ser oscuro y oculto. Se trata, sin duda, de una aproximación teórica que permite entender con claridad el horizonte de este trabajo de grado, en tanto ejercicio de revisión de un entorno global y local caracterizado por altos niveles de oscuridad y falta de transparencia, como señala el profesor Duque en su texto.

Desde la teoría internacional relacionada con el Modelo de la Nueva Gestión Pública, una tendencia y escuela de administración pública que emergió con fuerza en Estados Unidos e Inglaterra por los años 80, se conciben cuatro tipos básicos de *Accountability* o rendición de cuentas. (Ríos, Cortes, & Otros, 2014):

- **Vertical.** Los ciudadanos actúan como veedores de los gobernantes.
- **Horizontal.** Los pares u organismos de control son los que hacen veeduría.
- **Vertical Electoral.** A partir de los procesos electorales, los ciudadanos premian o castigan un gobierno en las urnas.
- **Social.** Los ciudadanos, desde cualquier tipo de vía de hecho, se manifiestan para generar un cambio en la forma de un gobierno.

Dice Shelder (2008) que “debido a su relativa novedad, la rendición de cuentas circula en la discusión pública como concepto poco explorado, con un significado evasivo, límites borrosos y una estructura interna que es confusa” (p218), lo cual sustenta un continuo llamado de los teóricos



en esta materia a entender que el *accountability* posee dos etapas muy claras que deben cumplirse para que los ejercicios de este tipo puedan ser eficaces:

- ***Answerability.*** Etapa donde los gobiernos deben informar, pero también justificar ante sus pares, organismos de control y toda la ciudadanía, las decisiones tomadas en el ejercicio de gobierno.
- ***Enforcement.*** Esta etapa, que podría llegar posteriormente, implica la posible sanción al gobernante por estar haciendo las cosas por fuera de los compromisos o con criterios distintos a los pactados bajo acuerdos con la ciudadanía.

El *accountability*, según O'Donnell (1997), “fortalece valores como la defensa de la libertad, promueve la igualdad entre los gobernantes y los ciudadanos de cualquier nivel, pero además debe –a su juicio- buscar la virtud cívica” (p.195) Se podría considerar que, de manera transversal, el análisis de caso del presente trabajo, pretende profundizar en el cumplimiento de estos valores, a la luz de la búsqueda o no de consensos desde el ejercicio de la comunicación pública gubernamental, informativa y proactiva-participativa, para informar y estimular la movilización significativa de los ciudadanos en pro de la construcción de la ruta del Estado, fortaleciendo modelos de ciudadanía más incluyentes y sólidos.



2. El problema

El recorrido histórico de la rendición de cuentas, inicia en el año 594 a. de C., con Solón, legislador y estadista de Atenas, quien impulsó ejercicios por medio de los cuales los funcionarios del gobierno de la época debían exponer públicamente sus acciones para ser evaluados por el pueblo.

En la actualidad, prevalece una mirada post moderna, estructural y filosófica del Estado, bajo la obligación ética que tiene todo gobernante de realizar estos ejercicios, que incluyen la entrega de datos, la justificación de las decisiones y la previsión de ser sometido a una sanción, en caso de no haber actuado según la ley que impera en el territorio que se gobierna. Teóricamente este proceso se conoce como *accountability*, un modelo de diálogo entre gobierno y ciudadanía que debería permitir una mayor y mejor veeduría a la forma y fondo en el manejo del Estado, por parte de un grupo de ciudadanos con criterio suficiente para hacer seguimiento y aportes a sus gobernantes.

Es función legal de cada gobierno en su territorio, emprender un trabajo de comunicación pública con el objetivo de concertar agenda, entregar información y disponer de canales de recepción para los aportes que quieran realizar los ciudadanos. Esto significa, priorizar temáticas, proporcionar elementos informativos suficientes para construir el criterio de los ciudadanos y disponer canales accesibles y asequibles. La suma de estos elementos estimulará una movilización significativa.

Sin embargo, se percibe que las dimensiones e implicaciones del proceso de rendición pública de cuentas no han sido comprendidas por muchos gobernantes. Este ejercicio es la columna vertebral para la sostenibilidad de un Estado, en tanto los ciudadanos dan legitimidad a la



gobernanza desde su movilización, como parte de un clima democrático que deben construir los gobiernos. La ruptura gradual de este vínculo, trae como consecuencia la desconfianza en el Estado y la devaluación de la participación ciudadana, lo que hace cada vez más aguda una crisis de sostenibilidad del Estado.

En términos generales, la rendición de cuentas de los gobernantes del país, se ha convertido más en un escenario hiperinformativo de propagación publicitaria, con agenda cerrada y limitada participación de los ciudadanos en esquemas verticales y sin el rigor que la ciencia política otorga a la representatividad del rol público protagónico. Se trata de una contraposición de lo público y lo legal, enmarcado en acciones de imposición y no tanto en acciones estimulantes para consenso y con impulso a la movilización.

En la práctica, estos ejercicios evidencian lo que Guillermo O'Donnell denomina como una democracia delegativa, caracterizada por áreas marrón de participación, estados esquizofrénicos y ciudadanía de baja intensidad (O'Donnell, 1993). Todo esto se encuentra más cercano a una apatía hacia la agenda, la información, las explicaciones y las herramientas dispuestas por el gobierno de turno para que los ciudadanos se incorporen en los ejercicios de rendición de cuentas. Explica O'Donnell que la democracia delegativa, dentro de un modelo occidental de participación colectiva corresponsable, se ubica en un sector que podríamos caracterizar como de apatía al aprovechamiento de esa representación, y más bien se acerca a la entrega del ciudadano a la pasividad en relación con la agenda pública.



3. Preguntas

¿Logra el **modelo actual de rendición de cuentas en Colombia** el fortalecimiento de la corresponsabilidad ciudadana en relación con su participación como actor del Estado y veedor de la legalidad en el manejo de lo público?

¿Logran los gobiernos de Colombia generar **movilización significativa** desde la definición de la agenda, hasta la recepción de objeciones y aportes ciudadanos a los ejercicios de rendición de cuentas?

¿Según el modelo del *accountability* consigue el Estado en Colombia y particularmente el gobierno del exalcalde de Medellín, Aníbal Gaviria Correa, cumplir con las fases de entrega de información, justificación de decisiones y sanciones respectivas en sus rendiciones de cuentas?



4. Hipótesis

Los altos niveles de desconfianza y apatía que generan en los ciudadanos los asuntos relacionados con el Estado, impactan la movilización en torno a la agenda de cada gobierno, particularmente en los ejercicios de rendición pública de cuentas.

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Reconocer si los ejercicios de rendición de cuentas realizados en 2015 por el gobierno de la ciudad de Medellín, generaron herramientas para estimular la movilización significativa de los ciudadanos, en favor de producir un consenso sobre las ejecutorias del gobierno local.

5.2 Objetivos específicos

5.2.1 Identificar si en los ejercicios de comunicación pública realizados por el gobierno de Medellín en 2015, en el marco de la rendición de cuentas, normada por Planeación Nacional, se estimuló la movilización significativa de los ciudadanos.

5.2.2 Identificar si en los ejercicios de comunicación pública en el territorio, realizados por el gobierno de Medellín en 2015, en el marco de la rendición de cuentas, normada por Planeación Nacional, se estimuló la interacción de los ciudadanos en favor de producir consenso entre gobernantes y gobernados.



6. Metodología

Para el análisis de caso de la rendición pública de cuentas en el final del gobierno liderado por Aníbal Gaviria Correa en la alcaldía de Medellín 2012-2015, se revisarán los principales elementos desde un soporte teórico, los diferentes instrumentos de recolección de información global, regional y local que miden las variables evidenciadas, los indicadores precisos que permiten una lectura analítica del fenómeno en contexto y la revisión en detalle del caso particular objeto de este trabajo de grado.

Se partirá de un diagnóstico combinado con un balance histórico de lo que es y no es una rendición pública de cuentas desde el ámbito internacional, para finalmente llegar al caso de Medellín en el remate del gobierno de Aníbal Gaviria, a finales de 2015. En este punto, se realizará una toma del pulso de ese caso en específico, para discernir las principales conclusiones desde los conceptos clave: comunicación pública, movilización y *accountability*, para recrear la experiencia y evidenciar los vacíos y aciertos que pudieron producirse en este caso de estudio. Además, se analizará la manera cómo las aproximaciones teóricas seleccionadas pueden ayudar a comprender ese ejercicio de priorización de la agenda pública, que es en última instancia, el paso o el aporte más importante que brinda la estrategia de *accountability*, y en el caso concreto de Colombia, las rendiciones públicas de cuentas, en tanto inclusión de los ciudadanos en el marco de un Estado Social de Derecho.

Al finalizar el escrito se realizarán recomendaciones sobre buenas prácticas en materia de *accountability*, que podrían ser tomadas en cuenta por parte de los organismos nacionales que norman estos ejercicios, así como por las autoridades que deben aplicarlos.



7. 100 hechos para relatar la recta final de un gobierno

Según lo evidenciado en la entrevista con fuentes como el Secretario de Comunicaciones, Waldir Ochoa Guzmán, y la Subsecretaria de Prensa, Yolanda Bedoya Ávalos, de la alcaldía de Medellín, el trabajo de rendición de cuentas final del alcalde de Medellín, Aníbal Gaviria, revistió un reto importante en la medida en que, según los voceros, se habían logrado varios resultados destacados en la gestión del Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015, pero los ciudadanos no asociaban al saliente gobierno con logros específicos, de manera que existía la percepción de que el alcalde Gaviria no dejaba nada concreto a la ciudad. (Ochoa, W. Comunicación directa, 3 de mayo 2016).

El procedimiento para la rendición de cuentas final del gobierno denominado *Medellín todos por la vida*, optó por transmitir a la ciudadanía un mensaje final que se resume en el eslogan *Nuestra Nueva Medellín*, y la diseminación de mensajes asociados a un conjunto de 100 hechos de gobierno. Este ejercicio de comunicación se empezó a planificar desde febrero de 2015 y se ejecutó a partir de mayo de ese mismo año; esto debido a que, si bien en ese momento todavía faltaban siete meses para la conclusión del período constitucional del alcalde, la vigencia del proceso electoral, sumada a la llamada Ley de Garantías, hacía riesgoso en materia legal y reputacional, el hecho de publicar este tipo de información de campaña en medios de comunicación.

La alcaldía de Medellín 2012 y 2015 decidió un cierre de gestión a modo de rendición de cuentas o *accountability* final, haciendo uso de ciclos de información multimedial y multimensaje, con un enfoque desde el *answerability* y sin la incorporación de diálogo horizontal de intervención.



7.1 ¿Por qué 100 hechos?

Según explicaron los voceros de la Secretaría de Comunicaciones de la alcaldía de Medellín, fue un comité estratégico encabezado por el Alcalde, el encargado de definir que la estrategia a seguir sería la elección de los 100 hechos más importantes, contundentes e inapelables, desde su criterio, para exponerlos a la ciudadanía. Esto se complementó con 100 testimonios de líderes de opinión y 100 indicadores que, según los voceros: “son cifras contundentes que reflejan la gestión, sin dar lugar a dudas o comentarios en contra” (Bedoya, Y. Comunicación directa, 5 de mayo de 2016).

7.2 Medios propios de gobierno

La estrategia contempló la inclusión de varios de los medios oficiales propios del municipio y estuvo basada en tres criterios: Nuevo Plan de Ordenamiento Territorial, obras bandera que transformaron la ciudad y una noción empleada por este mismo gobernante y su hermano, en el periodo en que fueron gobernadores de Antioquia, basada en la renovación desde un nuevo proyecto ético y político.

En resumen, se incorporaron: medios propios de gobierno, medios para público interno en la sede de La Alpujarra y demás sedes descentralizadas, algunos medios de carácter público-masivo, como Telemedellín TV, Telemedellín Radio y los escenarios de comunicación comunitaria, barrial y alternativa, que son acompañados desde el componente de Presupuesto Participativo.



7.3 Medios complementarios

Adicionalmente a la estrategia expuesta, se incluyeron acciones para abarcar la mayor cantidad de públicos, según explican los voceros de la Secretaría de Comunicaciones de la alcaldía de Medellín. Estas acciones son:

- Evento de rendición de cuentas con el público interno, basado en el discurso y los 100 hechos de *Nuestra Nueva Medellín*.
- Plegable con los 100 hechos de gobierno de *Nuestra Nueva Medellín*: pieza de circulación masiva, para los ciudadanos, transeúntes, visitantes a dependencias oficiales y asistentes a eventos en territorio.
- Diseño de imagen para todas las vallas propias del municipio de Medellín y algunas vallas de las dependencias y organizaciones oficiales descentralizadas del gobierno municipal.
- Montaje de 100 referencias de diseño para los pasacalles ubicados en los 21 territorios de la ciudad (una referencia por cada uno de los 100 hechos).
- Libro en edición de lujo de 471 páginas con los 100 hechos de gobierno, que fue entregado a los principales líderes de opinión y bibliotecas.
- Serie de documentales con base en 10 historias de vida que se emitieron por Telemedellín y por los canales digitales y virtuales, así como por los medios internos e institucionales.
- Revista de lujo de 178 páginas con el balance de los 100 hechos de gobierno de *Nuestra Nueva Medellín*, que fue entregada a miles de hogares de los ciudadanos de la ciudad.
- Feria interactiva denominada *Nuestra Nueva Medellín*, que se expuso en varios escenarios y eventos de la ciudad. (Figura 1).



- Un especial por el canal Telemedellín TV y Telemedellín Radio con los 100 hechos, 100 testimonios y 100 indicadores por cada vicealcaldía.
- Sesión de rendición de cuentas ante el Concejo de Medellín con exposición de temas por vicealcaldía y entrega de material general y comunicados de prensa con el contenido por cada una de estas áreas temática de la administración municipal.
- Campaña publicitaria en prensa, radio televisión e internet.
- Micrositio en internet con los 100 hechos de gobierno de la Nueva Medellín. (Figura 2).
- Agenda de medios locales y regionales de programas de contenido en radio y televisión.
- Ciclo de atención individual de todos los medios locales, nacionales y regionales.
- Plan de divulgación e interacción con el ciudadano por medio de las redes sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube.
- Link desde los sitios web de la alcaldía de Medellín y de las dependencias oficiales del municipio y otras afines o amigas.



Figura 1: Fotografía de la exposición itinerante realizada por alcaldía de Medellín en 2015, como rendición pública de Cuentas. Fuente: Alcaldía de Medellín



Figuras 2: Imagen de la portada del micrositio web 100 hechos de *Nuestra Nueva Medellín*.

Fuente: Alcaldía de Medellín, 2015

Frente a la apatía de los ciudadanos para asistir a este tipo de momentos de verdad de un gobierno, que además son normados como audiencias públicas de carácter obligatorio por parte de la Dirección de Planeación Nacional, bajo unos estándares establecidos en el Manual Único de Rendición de Cuentas, reconoció el Secretario de Comunicaciones, principal líder de la estrategia de contacto con los públicos de la administración municipal *Todos por la vida*, que:

No construimos con los ciudadanos, porque es muy complejo, el ciudadano por la desinformación es complejo que capte y poder contársela toda. Lo que si quisimos fue abrimos al mayor espectro posible de públicos para llevar esa rendición de cuentas. Público interno, universidades, empresarios, gremios, entre otros. A los ciudadanos no les interesa participar en las decisiones de lo público, pues al ciudadano le interesan son los asuntos de su propia vida. Solo algunos participan y lo hacen con intereses particulares. (Ochoa, 2016).

8. Análisis



A partir del material recopilado en la búsqueda bibliográfica, la revisión de evidencias sobre el caso concreto y la aplicación de los instrumentos de recolección de información entre las audiencias involucradas, se evidencia que el modelo de rendición pública de cuentas, tal como lo establece la ley colombiana, dista mucho en forma y fondo de los ejercicios que se pueden realizar durante y al final de una gestión de gobierno local, regional o nacional, en el caso de Colombia, particularmente de la ciudad de Medellín.

Así mismo, los conceptos teóricos de *accountability* horizontal, desde la comprensión de autores como Guillermo O'Donnell, representan un reto para los gobiernos desde la inclusión y la motivación a la participación de los ciudadanos, por la evidente apatía y desmotivación en involucrarse en etapas como las que propone el Estado, para lograr el ideal de la movilización colectiva en torno a una agenda pública que se edite, discuta e intervenga.

“Una cosmovisión democrática lleva a tomar decisiones comunicativas que favorezcan la inclusión, la participación, la transparencia, el debate público, la libertad de expresión y la diversidad cultural” (Toro & Rodríguez, 2001, p23) Bajo este concepto, el presente trabajo de grado pretende ir más allá de la instrumentalización de la comunicación pública en los procesos de rendición de cuentas, entendiéndolos con mayor profundidad que la táctica consistente en los escenarios de contacto como los eventos y las publicaciones, y profundizando en la forma cómo se puede lograr una reformulación del estado actual de la corresponsabilidad del ciudadano y su reconciliación con los asuntos de la agenda pública.

Para el caso concreto de Medellín, se evidencia un desgaste de capital político en el gobernante que finaliza, a partir de situaciones como obras que no pudo entregar completamente terminadas en su gobierno, la aprobación de un nuevo Plan de Ordenamiento Territorial y algunos ajustes que



debieron realizarse en la modernización de la estructura organizacional del municipio. Todos estos episodios, sumados a un segundo semestre con elecciones de relevo local y regional, matizaron la rendición de cuentas bajo una necesidad exclusiva de divulgación, desde la cual se buscó posicionar una sombrilla de *branding* o marca personal para el grueso de los hechos y un *ranking* o escalafón, omitiendo (como lo informaron en los instrumentos de recolección) los ejercicios metodológicos de consulta ciudadana, definidos por la normativa nacional de rendición pública de cuentas, y que obliga a los gobiernos a definir la agenda de rendición de cuentas, establecer prioridades en los temas y hacer un ejercicio con una veeduría activa en las instancias de divulgación y evaluación en términos de eficiencia, eficacia, probidad y resultados.

En términos generales, existe un comportamiento que se repite en muchos municipios con relación a la prioridad de estimular la participación ciudadana en procesos de rendición pública de cuentas, tal como lo expresa el periodista radial de Medellín, César Pérez Berrio, quien realiza un seguimiento cotidiano a la agenda pública colombiana por su actividad en los medios y su relacionamiento con instancias de poder político, económico y social. A su juicio, la mayoría de estos procesos:

Debería ser el ejercicio del gobernante frente a los gobernados para decirles la verdad, pero en la mayoría de los casos es un acto propagandístico de elogio para saltar a otras posiciones. Cuando llega otro gobernante se destapa la verdad. Debería haber más rigor y por eso cometemos el error de decirle mentiras a la gente y proyectar mal la planeación. (Pérez, C. Comunicación directa, 14 de abril de 2016).



Por su parte, el administrador de negocios y periodista digital y radial Andrés Felipe Vera Ramírez, señala que no deberíamos tener rendiciones de cuenta en los tiempos que defina el gobernante o las normas del gobierno, sino que hoy los *social media* permiten que dicha rendición de cuenta se realice en vivo y en directo gracias a la interacción que proporcionan estos canales. “A mi poco me interesa una rendición de cuentas en febrero sobre lo que pasó el año anterior, me interesa que sea en tiempo real”, explica este realizador radial, quien además cuestiona la verdadera apertura en la agenda pública y la conversación constructiva desde la comunicación pública por parte de los gobernantes: “Muchas veces a los ciudadanos y a los periodistas nos invitan a observar, pero no a evaluar lo que está pasando y con información en la mano y más allá de la crítica ideológica y política”. (Vera, A.F. Comunicación personal, 28 de abril de 2016).

Los gobernantes hoy se enfrentan al reto del tiempo real en el *accountability*, quieran o no. Casos recientes como el *impeachment* a la presidenta de Brasil, Dilma Rousseff, y la forma cómo lo ciudadanos se movilizaron a favor y en contra de la decisión del congreso de este país, demuestran el enorme poder de la opinión pública cuando hace uso de una herramienta que, como esta, supone horizontalidad masiva y el nuevo recurso de *open government*, cuya implementación apenas comienza a regularse en temas de *accountability* vertical u horizontal.

¿El *accountability* se convierte en un escenario de propaganda? A la pregunta, varias de las fuentes consultadas, no objetan que este ejercicio, en el caso colombiano, se haya convertido en un sistema de una sola vía de comunicación desde el gobierno hacia los ciudadanos con una tendencia vertical y prácticamente un diálogo de sordos, donde no se rompe el esquema de apatía y desinterés del ciudadano, que en algunos casos, también está matizado e incluso agravado por la desinformación en relación con los aspectos claves de la agenda pública.

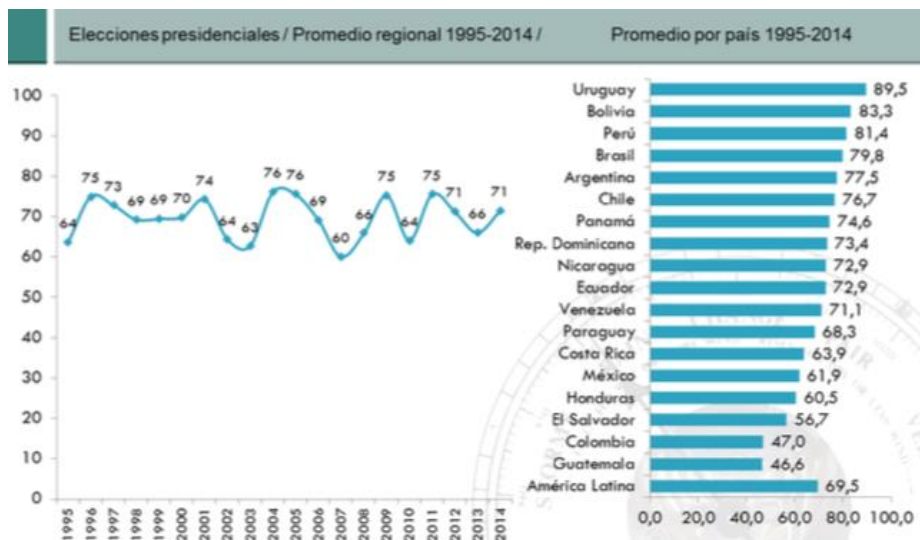


Martha Villa, Directora de la Corporación Región, señala que uno de los temas más relevantes es que no hay un discurso realmente político desde el sentido mismo de lo público.

Hay que ligar el tema de rendición de cuentas con una noción de lo público que tiene que ver con legalidad, con participación ciudadana, con construcción de lo público, porque si no, se vuelve un asunto muy técnico, un asunto que basta con dotarse con esquemas y procedimientos técnicos. ¿Para qué lo estamos haciendo? Para el combate a la corrupción y el apego a la defensa de la legalidad. Debemos politizar las rendiciones de cuentas desde el sentido público, una apuesta política, para fortalecer el Estado, para fortalecer la ciudadanía. (Villa, M. Comunicación directa, 20 de mayo de 2016).

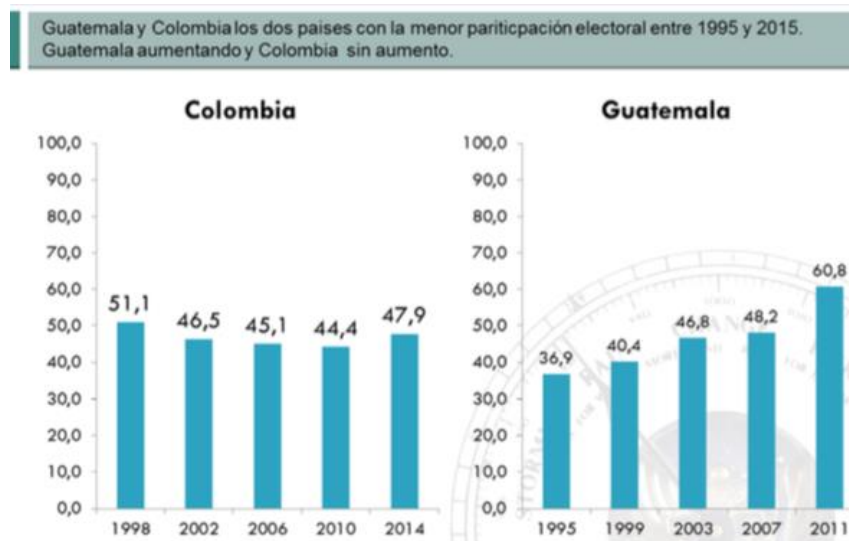
Esta dirigente y académica se pregunta por el perfil de los asistentes a las audiencias públicas o de las personas que consumen los medios creados por los gobiernos actuales en Colombia para hacer *accountability*, y la verdadera capacidad e interés de estas personas por incidir en la agenda pública o en los aspectos nocivos dentro de la misma, para lograr el proyecto de desarrollo colectivo que invocan los gobiernos.

Una de las conclusiones de este trabajo y que ratifica el Latinbarómetro, en la revisión anual de las cifras de participación e involucramiento de los ciudadanos en las agendas de los estados, es la evidente debilidad de los sistemas políticos de gran parte de los países de América Latina, basada, según este importante estudio continental, en una debilidad en la capacidad de representación. (Figuras 3 y 4).



Figuras 3: Participación electoral América Latina 1995-2015 sobre inscritos.

Fuente: Latinbarómetro 2015



Figuras 4: Países con menor participación electoral sobre inscritos en América Latina.

Fuente: Latinbarómetro 2015

A partir de esta debilidad notoria en la representación y de la necesaria politización que indican algunos, comprendida como una práctica que brinde legitimidad colectiva y fondo democrático en



sentido estricto y no solo cumpla con un manual para rendir cuentas, puede comprenderse el ejercicio de la transparencia, como “[...]una oportunidad para generar valor en forma de credibilidad, confianza, respeto y compromiso, todos ellos ingredientes fundamentales que sostienen el corazón de la arquitectura democrática, y son la base de la cohesión social” (Ramírez 2014).

8.1 ¿Funciona el modelo?

Es indudable que a la pregunta sobre el modelo actual de rendición de cuentas en Colombia en la línea de fortalecer la corresponsabilidad de los ciudadanos en tanto veedores actuantes del Estado, se puede responder, desde los hallazgos de este trabajo de grado, que el modelo propuesto por la Dirección Nacional de Planeación está bien intencionado a partir de las tensiones y dinámicas organizacionales que caracterizan el ejercicio de la función pública, pero la incomprensión de la dimensión democrática o la falencia en la búsqueda de esa sana politización de la agenda de discusión, hace muy lejano y distante el logro del objetivo. Por ende, se comprende que las herramientas dispuestas como obligatorias en esta pieza, se cumplan más desde lo táctico o como una receta de cocina, dando pie, además, a los gobernantes para que aprovechen este ejercicio como si fuera un simple escenario de propaganda y autobombo personal y de la gestión de gobierno.

Al respecto, el autor Gustavo Antúnez, explica:

Es como un enorme esfuerzo que trata de llenar los formalismos institucionales, que en el mejor de los casos permite el control que el Poder Legislativo realiza sobre lo actuado



por el Poder Ejecutivo. Pero, la verdad es que no existe una política explícita y consistente de puesta sistemática y coherente de planes, acciones, resultados e información accesible a toda la gente (Antúnez, 2005, p. 93).

Antúnez además afirma que buena parte de nuestra actitud en el seguimiento a los gobiernos no está orientada a su blindaje contra la corrupción y a la construcción de mecanismos eficientes y eficaces de *accountability* horizontal, lo que al menos permitiría un contrapeso de los pares entre ellos, para garantizar el seguimiento que, a juicio del autor de este trabajo de grado, los ciudadanos no realizan activamente.

El caso concreto de la rendición pública de cuentas del alcalde de Medellín, Aníbal Gaviria Correa, no es distinto a lo ocurrido con sus antecesores en el cobijo de las normas actuales de la Dirección Nacional de Planeación. Se evidencia un esfuerzo por cumplir con el deber constitucional de rendir cuentas de cara al ciudadano con un componente de comunicación pública, como el expuesto en este escrito. El Presidente del Concejo de Medellín de aquel entonces, el cabildante Fabio Humberto Rivera, también reconoce que se trató de una presentación a los ciudadanos de los principales hechos, cifras y logros durante este cuatrienio. (Discurso Aníbal Gaviria, alcalde de Medellín, 2015). Según Rivera, los años anteriores se hizo por vicealcaldías y este año por medio de los 100 hechos, lo que, a su juicio, fue contundente porque se cumplió con un acto de transparencia y un deber con los ciudadanos de informar sobre la forma cómo se invierten los dineros públicos.



Cada día los ciudadanos participan más en los procesos de rendición de cuentas por medio de veedurías ciudadanas, organizaciones sociales y otros actores que ayudan a construir el plan de desarrollo, a hacerle seguimiento a su cumplimiento y a evaluarlo en la fase final, como ocurrió con este y los demás alcaldes. (Rivera, F. comunicación personal, 17 de mayo de 2016).

La percepción del expresidente del Concejo de Medellín, no la comparte el empresario Fernando Vélez, quien afirma que en relación con los procesos de rendición de cuentas, “El ciudadano termina siendo pasivo o no participante en estos ejercicios de gobierno. Es más una persona que escucha obligado. No hay retroalimentación provocada para que se pueda construir algo para evaluar y corregir lo que se hace” (Vélez, F. Comunicación personal, 28, 04, 2016) Esta afirmación es compartida por los ciudadanos consultados para este trabajo de grado y evidencia la gran brecha cultural y comunicacional que existe entre el Estado, sus instrumentos de injerencia en la agenda pública, y el grueso de una ciudadanía desinteresada, desinformada y desconfiada frente a la política y concretamente frente a las decisiones públicas.

8.1 Movilización significativa

Con base en la revisión bibliográfica, cibergráfica y testimonial realizada para este trabajo de grado, es un hecho que la naturaleza de un adecuado *accountability*, reside en el estímulo de la horizontalidad y en un ejercicio de comunicación pública que apele realmente a la interacción entre los gobernantes y los ciudadanos, quienes siendo parte de un Estado, también desean tener



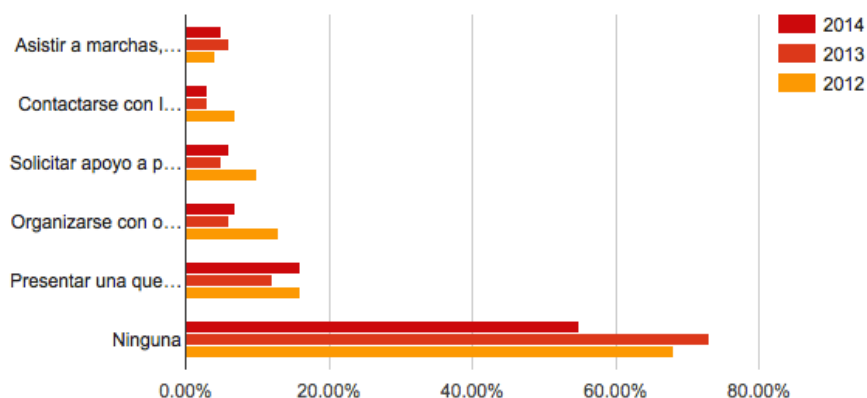
injerencia en la agenda pública y para ello pueden optar por movilizarse o no, por ser ciudadanía de baja intensidad o por ser ciudadanía realmente activa frente a la intervención pública.

En la intersección de información entre voceros del gobierno local analizado para el caso, los periodistas que cubren dicha fuente, los especialistas, el sector productivo, los analistas y los ciudadanos, se encuentra que existe desinformación, desinterés y apatía. Este se constituye en uno de los primeros hallazgos y que soporta y corrobora la hipótesis inicial, evidenciando que no solo es un tema que tiene su residencia en este tipo de ejercicios, sino en un imaginario construido por buena parte de los ciudadanos desde sus propios intereses. ¿A quién realmente le interesa participar de una rendición de cuentas? Es una pregunta que muchos de los entrevistados y fuentes se hacen, partiendo del desinterés, la apatía y con el agravante de que también desde el Estado, en el caso concreto que analizamos, no hay mayor interés por estimular la interacción directa y formal con los ciudadanos, por motivos que también son válidos.

8.2 La baja intensidad según Guillermo O'Donnell

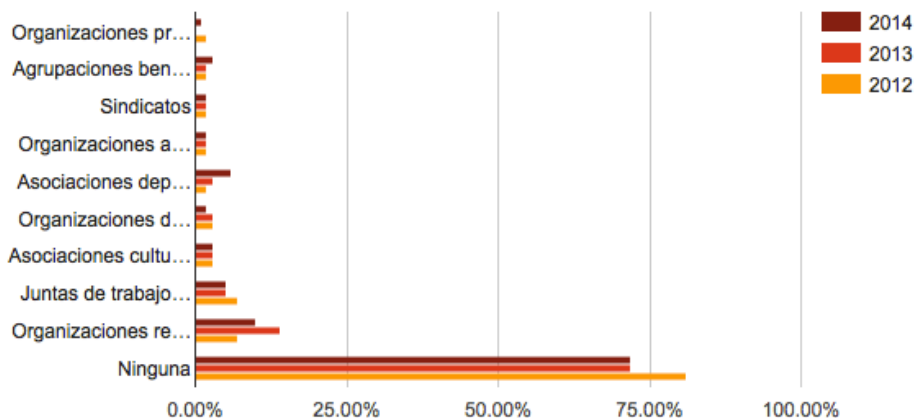
Desde la participación ciudadana, podríamos afirmar que el alto nivel de abstención en el *accountability* vertical o vinculado con los procesos electorales, que en Colombia asciende a un 48.8%, según datos de las elecciones regionales de octubre de 2015, nos ubica entre los tres países con menores niveles de participación electoral en América, junto a Haití y Chile, países donde también la participación electoral es voluntaria. Esto se refleja además en la Encuesta Medellín Cómo Vamos revelada en marzo de 2015, donde se evidencia una constante en los medios de participación pública y en el desinterés de los ciudadanos en hechos concretos, como pertenecer a

organizaciones comunitarias o de veeduría, o tomar parte en acciones que busquen expresarse en relación con la forma cómo actúan nuestros gobernantes. (Figuras 5 y 6).



Figuras 5: Acciones de la ciudadanía para resolver problemas propios o comunitarios.

Fuente: Medellín Cómo Vamos, informe marzo de 2015



Figuras 6: Participación de la ciudadanía en organizaciones y/o grupos entre 2012 y 2014.

Fuente: Medellín Cómo Vamos, informe marzo de 2015

Si fuéramos a imaginar un mapa territorial de Medellín en clave de participación ciudadana, como lo expone el teórico Guillermo O'Donnell, según los colores que marcan una mayor o menor



participación en tanto existe una presencia del Estado, podría evidenciarse, en el caso de Medellín, que si bien durante las últimas décadas se han hecho grandes esfuerzos por generar una presencia estatal con obras, acciones por la equidad y acompañamiento a las comunidades, existen sectores, como las comunas 11 (Laureles), 14 (El Poblado) y 16 (Belén) que tendrían un tono azul; mientras que sectores como la comuna 10 (La Candelaria), 13 (San Javier) y 8 (Villa Hermosa), tendrían un color verde, pues si bien han recibido un impulso en penetración del Estado, sobretodo de la fuerza pública, hay todavía muchas deudas en materia de oferta estatal coherente y constante para superar los problemas de miseria y pobreza en estos sectores de la ciudad, altamente afectados por la ilegalidad. De otro lado el color marrón matizaría buena parte de los sectores nororiental y noroccidental, pues son territorios donde no existe una presencia ni territorial, ni funcional del estado, salvo algunos momentos críticos.

Como señala O'Donnell (1997), indudablemente la presencia territorial o funcional del Estado o la combinación de ambas, genera una solidez que puede brindar una contraposición a los sentimientos generalizados de apatía y desconfianza en los ciudadanos, pues se vincula esto con la vivencia de una democracia real. Esa funcionalidad y territorialidad debería romper con los esquemas de ilegalidad que hoy desvanecen la corresponsabilidad del ciudadano con la agenda pública. “Un Estado que no es capaz de hacer valer su legalidad, sustenta una democracia con baja intensidad de ciudadanía” (O'Donnell, 1997, p. 187). Quizá ese sea el escenario que viven hoy ciudades como Medellín, pese a la superación de momentos más dolorosos en el pasado, pero con una tarea enorme en materia de legalidad, legitimidad, gobernabilidad y fortalecimiento de la presencia institucional y territorial del aparato y la oferta estatal, con el fin de que el ciudadano se



sienta parte de un tejido que genere un aumento de la intensidad en las diversas formas de participación, entre ellas el *accountability*.

9. Conclusiones y recomendaciones

Se debe politizar mucho más el ejercicio de la rendición pública de cuentas de los gobernantes en Colombia, con el objetivo de lograr agendas transversales y un involucramiento mayor de la ciudadanía, lo cual no se logra bajo el modelo actual, que se ha convertido más en una receta por cumplir.

Los gobiernos deben comprender que la rendición pública de cuentas no es un ejercicio de propaganda, autobombo o promoción desmedida de su propia imagen, sino una obligación con el ciudadano. No se trata de un acto de generosidad, sino de un deber ético y moral en el marco de un Estado Social de Derecho, donde los ciudadanos deben ser llamados, motivados, estimulados, impulsados y provocados a participar activamente, no solo con su aplauso o aprobación, sino con actos disruptivos que permitan renovar su capacidad política para ver la agenda pública como una opción para dar solución a las anomalías que afectan a la sociedad.

Las rendiciones públicas de cuentas anuales bajo la normativa de la Dirección Nacional de Planeación de Colombia, son ejercicios que se cumplen en los organismos territoriales, más como una obligación, que desde la consciencia de comprenderlos como mecanismos para estimular la movilización de la ciudadanía.

Diferentes defectos y anomalías en el funcionamiento del Estado y la comprensión pública y política de la participación y la movilización, han generado un estilo informativo vertical (emisor-



receptor) desde la comunicación pública, que también se ve reflejado en las rendiciones públicas de cuentas.

Los *social media* se han convertido en herramientas para realizar rendición de cuentas en tiempo real desde las apelaciones de los ciudadanos y alguna actitud ocasional informal de los gobiernos. Sin embargo, la interacción sigue siendo pobre y prima más la divulgación, como lo refleja el reciente estudio del Banco Interamericano de Desarrollo sobre uso de redes sociales en los gobiernos. (López, Riorda, Straface, & Valenti, 2015).

Hay un evidente desinterés y desmotivación de la mayoría de actores ciudadanos por tomar parte, no solo en los momentos normativos, sino en el *accountability* social, que permite la injerencia en la agenda pública y en las decisiones desde el momento de su gestación hasta la ejecución presupuestal o en clave de determinación periodística.

No hay un desarrollo posterior y constructivo del *accountability* social en tanto herramienta de selección de los mejores hombres y mujeres por medio de procesos electorales, donde también se considera una agenda pública que puede ser discutida, variada y reflejar movilización o resistencia, y con ello ser más asertiva frente las verdaderas necesidades de la población. Sin embargo es evidente que los procesos electorales también son escenarios con un gran nivel de dispersión de la agenda pública y un pobre acceso y-o desinterés de los ciudadanos hacia los mismos por el alto escepticismo que evidenciamos en este trabajo como punto de partida en la hipótesis.

Si bien el sistema tradicional propone pesos y contrapesos como un mecanismo de pares para hacer *accountability* horizontal, es claro que tampoco en esos escenarios existe credibilidad, confianza e interés de los ciudadanos, quienes se sienten distantes, poseen poca información o no



confían en los organismos de control, co-gobierno o los pares en la administración pública que podrían representarlos en la tarea de incidir en la agenda pública.

El *accountability* no se agota ni se expresa exclusivamente en medios, herramientas o mecanismos de información desde la comunicación pública, pues precisamente al instrumentalizar el ejercicio de la necesaria conversación con escucha activa y discusión bajo un esquema horizontal abierto, se puede caer en la trampa de la hiperinformación e hipermediatización, confundiendo cobertura o sintonía con impacto o interacción, graves errores en los que a menudo caen los gobernantes.

Una vez expuesta la información relevante sobre el tema objeto de investigación, se definen una serie de recomendaciones sobre buenas prácticas en materia de *accountability*, que podrían ser tomadas en cuenta por parte de los organismos nacionales que norman estos ejercicios, así como por las autoridades que deben aplicarlos.

Es necesario gestar una política pública de rendición de cuentas en Colombia, que ayude a hacer una lectura crítica de las anomalías que detonan graves y grandes niveles de falta de transparencia y, por ende, generan espacios para la corrupción, inmenso problema del Estado en América Latina.

Se requiere estimular la formación de los equipos de participación y comunicación de los gobiernos locales de Colombia, para comprender la importancia de politizar la agenda pública que orienta las rendiciones de cuenta, de manera que logren dimensionar en este ejercicio, componentes como la necesaria movilización ciudadana.

El Departamento Nacional de Planeación de Colombia deberá avanzar con normativas mucho más claras en relación con el uso cotidiano de los *social media*, como herramientas para la



interacción en tiempo real, y estimular una cultura del diálogo con los ciudadanos, según las etapas dispuestas en el Manual de Rendición Pública de Cuentas.

Es recomendable intensificar la formación sobre la configuración y funcionamiento del Estado, agenda pública, políticas públicas, así como en corresponsabilidad, participación e inclusión en la discusión de la agenda pública de los gobiernos, por medio de todos los canales y herramientas disponibles desde el Estado, precisamente bajo una cultura de la conversación y no de la información o la imposición.

En el caso particular del ejercicio de rendición pública de cuentas final del gobierno *Medellín, todos por la Vida*, es claro que solo existe un ejercicio de publicidad y disseminación de información por diversos canales, entorno a una estrategia atractiva para unos segmentos de público que eran de interés para dicha administración, pero hay una profunda carencia -como ha ocurrido en casi todas las administraciones de la ciudad y pasa en miles de municipios de Colombia y de América Latina- de implementación o politización mayor de la agenda pública en el necesario contacto con los ciudadanos.

Aunque es comprensible la afirmación del Secretario de Comunicaciones de la Alcaldía en relación con la desinformación de las audiencias de lo público, en esta entrevista y al observar los instrumentos empleados con el discurso, el tono y la forma como se presenta esa información, se detecta que la propuesta de rendición pública de cuentas ofrece un diálogo de endogamia del conocimiento y un monólogo que no se parece en nada a la propuesta esencial del *accountability*, en tanto ejercicio de diálogo abierto y participación activa y directa del ciudadano en la agenda del proceso, transparencia con la información en lo que la Ley permite e interacción constructiva y tangible en la reestructuración de decisiones tomadas en materia presupuestal, acuerdos, planes,



programas o proyectos en el remate de esta administración, e incluso en muchos temas que son continuos de una ciudad y que no dependen del final ni del principio de un equipo de gobierno.



Referencias bibliográficas

Documento Conpes 3654. (2010).

Manual público de rendición de cuentas. (Julio de 2014). Bogotá: Presidencia de la República de Colombia, Dirección Nacional de Planeación, Departamento Administrativo de la Función Pública.

100 hechos de gobierno. (Octubre de 2015). *Plegable de rendición pública de cuentas Alcaldía de Medellín.*

Discurso Aníbal Gaviria, alcalde de Medellín. (Noviembre de 2015). *Rendición de cuentas ante el Concejo Municipal.*

Duque, J. (Julio-diciembre de 2013). Accountability y gestión pública: El papel del control y la rendición de cuentas en la gestión de lo público. *Revista de Ciencias Estratégicas, Vol. 22(Núm. 30).*

Guía para la apertura de datos. (s.f.). *Gobierno en Línea en Colombia.* . Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Gobierno Nacional, Dirección de Planeación Nacional.

Informe Medellín cómo vamos a octubre de 2015. (s.f.).

López, R., Riorda, M., Straface, F., & Valenti, P. (Junio de 2015). *El gobernauta latinoamericano. Informe ejecutivo.* Banco Interamericano de Desarrollo.

O'Donnell, G. (Noviembre-diciembre de 1993). Estado, democratización y ciudadanía. *Revista Nueva Sociedad "Gobernabilidad ¿sueño o democracia?(Núm. 128).*



O'Donnell, G. (Junio de 1997). Accountability Horizontal . *Texto presentado en la conferencia*

"Institutionalizing Horizontal Accountability". Viena, Austria.

Palacio, J. G. (Noviembre de 2015). Las prácticas de rendición de cuentas en Colombia. *El caso*

de la Gobernación de Antioquia 2012-2015, de Sergio Fajardo y su aporte a la

consolidación de la política pública. Medellín: Universidad Eafit.

Prezwordski, A. (Febrero de 1998). Democracia y representación. *Revista Reforma y*

Democracia (CLAD)(Núm. 10).

Ramírez, Á., & Prieto, P. (Febrero de 2014). Caracterizando la participación en el marco del

gobierno abierto. *Revista Reforma y Democracia(Núm. 58)*.

Ríos, A., Cortes, M., & Otros. (Diciembre de 2014). Accountability: Aproximación conceptual

desde la filosofía y la ciencia política. *Revista Colombia Internacional(Núm. 82)*.

Shelder, A. (2008). *Qué es la rendición de cuentas*. México D.F.: Instituto federal de acceso a la

información pública.

Toro, J. B., & Rodríguez, M. (Septiembre de 2001). La comunicación y la construcción social en

la construcción de bienes públicos. *Serie Documentos de Trabajo I-25*. Washington D.C.



Anexos

Anexo 1. Modelo de entrevista a dirigentes Sociales de Medellín

- ¿A qué atribuye usted la actitud de los ciudadanos frente a los temas de gobierno?
- Cree usted que la estructura y dinámicas del Estado en Colombia tienen incidencia en esta situación?
- ¿Qué opina en general de los ejercicios de rendición de cuentas de los gobernantes en Colombia?
- ¿Conoció usted la rendición de cuentas del alcalde Aníbal Gaviria Correa en 2015?
- ¿Qué opinión le mereció el ejercicio que realizó con los ciudadanos?
- ¿Cree usted que ese ejercicio estimula la participación ciudadana?
- ¿Cree usted que ese ejercicio estimula la movilización de los ciudadanos?
- ¿Cree que desde su rol como dirigente social tuvo acceso a temas como la concertación de agenda, los eventos abiertos y la posibilidad de opinar y proponer alternativas frente a las priorización de acciones y decisiones de gobierno?
- ¿Qué sugerencias haría usted al proceso de accountability|vertical, horizontal y social en Colombia para que haya mayor movilización de los ciudadanos?
- ¿Algo más para agregar?



Anexo 2. Modelo de entrevista a dirigentes empresariales de Medellín

- ¿A qué atribuye usted la actitud de los ciudadanos frente a los temas de gobierno?
- Cree usted que la estructura y dinámicas del Estado en Colombia tienen incidencia en esta situación?
- ¿Hay incidencia en esto para los empresarios?
- ¿Qué opina en general de los ejercicios de rendición de cuentas de los gobernantes en Colombia?
- ¿Conoció usted la rendición de cuentas del alcalde Aníbal Gaviria Correa en 2015?
- ¿Qué opinión le mereció el ejercicio que realizó con los ciudadanos?
- ¿Cree usted que ese ejercicio estimula la participación ciudadana?
- ¿Cree usted que ese ejercicio estimula la movilización de los ciudadanos?
- ¿Cree que desde su rol como dirigente social tuvo acceso a temas como la concertación de agenda, los eventos abiertos y la posibilidad de opinar y proponer alternativas frente a las priorización de acciones y decisiones de gobierno?
- ¿Qué sugerencias haría usted al proceso de accountability|vertical, horizontal y social en Colombia para que haya mayor movilización de los ciudadanos?
- ¿Algo más para agregar?



Anexo 3. Modelo de entrevista a periodistas que cubren la fuente Alcaldía de Medellín

- ¿A qué atribuye usted la actitud de los ciudadanos frente a los temas de gobierno?
- Cree usted que la estructura y dinámicas del Estado en Colombia tienen incidencia en esta situación?
- ¿Qué opina en general de los ejercicios de rendición de cuentas de los gobernantes en Colombia?
- ¿Conoció usted la rendición de cuentas del alcalde Aníbal Gaviria Correa en 2015?
- ¿Qué opinión le mereció el ejercicio que realizó con los ciudadanos?
- ¿Cree usted que ese ejercicio estimula la participación ciudadana?
- ¿Cree usted que ese ejercicio estimula la movilización de los ciudadanos?
- ¿Cree que desde su rol como dirigente social tuvo acceso a temas como la concertación de agenda, los eventos abiertos y la posibilidad de opinar y proponer alternativas frente a las priorización de acciones y decisiones de gobierno?
- ¿Qué sugerencias haría usted al proceso de accountability vertical, horizontal y social en Colombia para que haya mayor movilización de los ciudadanos?
- ¿Algo más para agregar?



Anexo 4. Modelo de entrevista a ciudadanos de Medellín que han participado en eventos de rendición de cuentas

- ¿Cómo fue su experiencia como participante de una audiencia de rendición de cuentas?
- ¿Fue posible para usted participar en el diseño de la agenda de la audiencia, algún proceso previo?
- ¿Siento que su participación fue tomada en cuenta por el gobernante y su equipo?
- ¿A qué atribuye usted la actitud de los ciudadanos frente a este tipo de ejercicios?
- Cree usted que la estructura y dinámicas del Estado en Colombia tienen incidencia en estos niveles de participación?
- ¿Conoció usted la rendición de cuentas del alcalde Aníbal Gaviria Correa en 2015?
- ¿Qué opinión le mereció el ejercicio que realizó con los ciudadanos?
- ¿Cree usted que ese ejercicio estimula la participación ciudadana?
- ¿Cree usted que ese ejercicio estimula la movilización de los ciudadanos?
- ¿Cree que desde su rol como dirigente social tuvo acceso a temas como la concertación de agenda, los eventos abiertos y la posibilidad de opinar y proponer alternativas frente a las priorización de acciones y decisiones de gobierno?
- ¿Qué sugerencias haría usted al proceso de accountability vertical, horizontal y social en Colombia para que haya mayor movilización de los ciudadanos?
- ¿Algo más para agregar?