



**MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA,
ACUACULTURA Y PESCA**

FUNDACIÓN ESQUEL

**PRODUCTO 6: UN INFORME DE PROCEDIMIENTO DE
RENDICIÓN DE CUENTAS APLICADO POR PREDIO Y QUE
CONTENGA EL PLAN DE COMUNICACIÓN ANUAL**



INFORME DE PROCEDIMIENTO DE RENDICIÓN DE CUENTAS DEL DEL PREDIO COSTA RICA

ASOCIACIÓN DE CAMPESINOS AUTÓNOMOS DE LA MEDIANÍA, CABUYAL Y SANDOVAL (ASOCAMCS)

Provincia de Esmeraldas, Cantón Rio Verde

Marzo 2016

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA
FUNDACIÓN ESQUEL

**PRODUCTO 6: UN INFORME DE PROCEDIMIENTO DE RENDICIÓN DE
CUENTAS APLICADO POR PREDIO Y QUE CONTENGA EL PLAN DE
COMUNICACIÓN ANUAL**

T A B L A D E C O N T E N I D O

I. ANTECEDENTES	5
II. EL CONTEXTO Y EL MARCO LEGAL PARA LAS ORGANIZACIONES Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS	6
1. El Contexto	6
2. El Marco Legal	6
III. LA RENDICIÓN DE CUENTAS	8
1. Introducción.....	8
2. Marco Conceptual.....	9
2.1 ¿Qué Es La Rendición De Cuentas?	9
2.2 ¿Por Qué Es Importante La Rendición De Cuentas?.....	10
2.3 ¿Quiénes Rinden Cuentas?.....	10
2.4 ¿Sobre Qué Rendir Cuentas?.....	11
2.5 Ejes Para La Rendición De Cuentas	12
IV INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS	12
1. ¿Cuándo y Qué Período Cubre el Ejercicio de Rendición de Cuentas?.....	13
2. Proceso Metodológico Para Rendir Cuentas	13
2.1 Fase 1: Organización Interna Para Elaborar y Presentar el Informe de Rendición de Cuentas	13
2.2 Fase 2: Elaboración del Informe de Rendición de Cuentas	14
2.3 Fase 3: Presentación del Informe de Rendición de Cuentas a la Junta General de la Asociación	15
a. Fase 4: Elaboración de la versión final del Informe de Rendición de Cuentas y entrega del mismo a los socios internos y externos.....	20

V. FORMULARIO PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS.....	21
1. Antecedentes de la Organización	21
2. Domicilio, Representación Legal y Custodia del Informe	21
3. Mecanismos de Participación de Socios y Socias.....	22
4. Nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos con las y los socios de la organización.....	23
5. Instancias y Mecanismos de Control Social.....	23
6. Rendición de Cuentas.....	24
7. Descripción de los Principales Aportes de Socios y Socias	25
8. Plan de Trabajo Para el Período del Informe.....	25
9. Cumplimiento de la Ejecución Programática y Presupuestaria	26
10. Procesos de Contratación y Compras.....	27
VI. INSTRUCTIVO PARA EL ELABORAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN ANUAL.....	27
1. Definición de los Objetivos del Plan de Comunicación.....	28
2. Elaboración del Mensaje Principal.....	28
3. Definición de los Mensajes Claves	28
4. Establecimiento de Estrategias	29
VII. SEGUIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD DEL PROCESO DE RENDICIÓN DE CUENTAS.....	31
VIII. INFORME PREDIAL DE RENDICIÓN DE CUENTAS	32

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA

FUNDACIÓN ESQUEL

PRODUCTO 6: UN INFORME DE PROCEDIMIENTO DE RENDICIÓN DE CUENTAS APLICADO POR PREDIO Y QUE CONTENGA EL PLAN DE COMUNICACIÓN ANUAL

I. ANTECEDENTES

A fin de realizar un “proceso de acompañamiento técnico que permita elevar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión productiva y socio organizativa de 20 predios transferidos por el Proyecto Unificado de Acceso a Tierras de los Productores Familiares y Legalización Masiva en el Territorio”, la Fundación Esquel firmó un contrato de consultoría con el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP).

En base a dicho acuerdo, Fundación Esquel se comprometió a elaborar y entregar al MAGAP un total de 15 productos. Por medio de este informe, Fundación Esquel entrega el “Producto 6: un informe de procedimiento de rendición de cuentas aplicado por predio y que contenga el plan de comunicación anual” Como parte de este informe se adjunta el instructivo para elaborar el Informe de Rendición de Cuentas incluyendo el instructivo para diseñar el Plan de Comunicación Anual.

La propuesta de Informe de Rendición de Cuentas y de Plan de Comunicación que se presenta en este reporte constituye un punto de llegada, una versión óptima que se espera que las organizaciones lo puedan elaborar por sí mismas en el mediano plazo. No es algo que se lo pueda lograr en este momento. Pero, es lo que se buscaría obtenerlo por medio del apoyo técnico que se brinde a las asociaciones y cooperativas, como expresión del avance del proceso de fortalecimiento socio organizativo y productivo que vayan obteniendo.

La nueva directiva de la asociación ya se encuentra registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la directiva saliente entregó su informe de actividades a la asamblea general.

II. EL CONTEXTO Y EL MARCO LEGAL PARA LAS ORGANIZACIONES Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

1. El Contexto

De acuerdo al contrato mencionado, Fundación Esquel desarrolla sus actividades de asistencia técnica en 20 predios y en coordinación con 24 organizaciones que se encuentran a cargo de los mismos. Dentro de ellas, se encuentran tres tipos de organizaciones: asociaciones (21), cooperativas (2) y una corporación. Los predios se encuentran en 8 provincias: diez predios están en tres provincias de la Sierra; 9, en cuatro de la Costa; y, 1 en la Amazonía.

23 organizaciones (asociaciones y cooperativas) tienen su reconocimiento en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS); y, únicamente una corporación se encuentra registrada en el MAGAP.

2. El Marco Legal

La Constitución aprobada en el 2008, en el Artículo 66, Numeral 13, reconoce y garantiza el derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria.

En el Artículo 95 se expresa que “Las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual y colectiva, participarán de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos, y en el control popular de las instituciones del Estado y la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano. La participación se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad. La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho, que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria.”

El Artículo 96 reconoce “todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos. Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas.”

Conforme al Artículo 100, “En todos los niveles de gobierno se conformarán instancias de participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen

dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno, que funcionarán regidas por principios democráticos. La participación en estas instancias se ejerce para: 1. Elaborar planes y políticas nacionales, locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía. 2. Mejorar la calidad de la inversión pública y definir agendas de desarrollo. 3. Elaborar presupuestos participativos de los gobiernos. 4. Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social. 5. Promover la formación ciudadana e impulsar procesos de comunicación. Para el ejercicio de esta participación se organizarán audiencias públicas, veedurías, asambleas, cabildos populares, consejos consultivos, observatorios y las demás instancias que promueva la ciudadanía.”

En base al Artículo 204., “El pueblo es el mandante y primer fiscalizador del poder público, en ejercicio de su derecho a la participación. La Función de Transparencia y Control Social promoverá e impulsará el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público, para que los realicen con responsabilidad, transparencia y equidad; fomentará e incentivará la participación ciudadana; protegerá el ejercicio y cumplimiento de los derechos; y prevendrá y combatirá la corrupción. La Función de Transparencia y Control Social estará formada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias reconocidas por la ley. Estas entidades tendrán personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa.”

Conforme al Artículo 4 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) se estipula que uno de los principios de la misma se relaciona con “La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas”.

De acuerdo a la “Regulación para la Adecuación de Estatutos de Cooperativas y Asociaciones de la Economía Popular y Solidaria”, cuando se habla del régimen económico de estos dos tipos de organizaciones, se establece que, a nivel de las cooperativas, “La obligatoriedad del gerente de presentar los estados financieros al consejo de administración, para su aprobación, dentro de los primeros treinta días de cada año. Una vez aprobados el consejo de administración deberá presentarlos al consejo de vigilancia para que emita su informe al respecto.”.

Y, en relación a las asociaciones, se define “La obligatoriedad del administrador de presentar a la junta de vigilancia, los balances semestrales, para que emita el informe correspondiente, el mismo que será conocido por la junta directiva, previo a la aprobación de la junta general”.

La Ley de Economía Popular y Solidaria, en su Artículo 19 define que el Órgano Directivo de “las asociaciones EPS, será electo por el órgano de gobierno y estará integrado por un mínimo de tres y máximo de cinco asociados,

quienes se reunirán, ordinariamente, cuando menos, una vez cada trimestre y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario, previa convocatoria efectuada por el Presidente, señalando el orden del día a tratarse.”

El Artículo 20 establece que "Los integrantes del órgano de control de las asociaciones EPS, serán elegidos por el órgano de gobierno, en un número no mayor de tres asociados, quienes se reunirán, ordinariamente, cuando menos, una vez cada trimestre y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario, previa convocatoria efectuada por el Presidente de dicho órgano, señalando el orden del día a tratarse.”

El Artículo 21 plantea que “el control interno de las asociaciones EPS, además del efectuado por su propio órgano de control, será ejercido por la Auditoría Interna cuando sea procedente de acuerdo a lo previsto en el presente reglamento y conforme lo determinado, para el efecto, en las cooperativas.”

Y, finalmente, el Artículo 22, especifica que “El Administrador, bajo cualquier denominación, será elegido por el órgano de gobierno y será el representante legal de la asociación EPS. Será responsable de cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emanadas de los órganos de gobierno, directivo y de control de la asociación EPS. El Administrador deberá presentar un informe administrativo y los estados financieros semestrales para consideración de los órganos de gobierno y control. El Administrador de la Asociación EPS está obligado a entregar a los asociados en cualquier momento la información que esté a su cargo y que se le requiera.”.

III. LA RENDICIÓN DE CUENTAS

1. Introducción

A nivel de los predios, la rendición de cuentas puede ser vista como un proceso de diálogo entre directivos y socios, mediante el cual se informa de lo realizado en los diferentes ámbitos de la gestión del predio. Los socios, por su parte, conocen y evalúan dicho trabajo, y ejercen así su derecho a participar en la gestión del predio.

Cuando los directivos de las organizaciones rinden cuentas y los socios(as) evalúan, se retroalimenta la gestión del predio y se promueve la corresponsabilidad. Ante todo, la rendición de cuentas debe entenderse como un proceso de incidencia de los socios(as) en la gestión del predio. Quienes manejan y toman decisiones sobre la gestión del predio dan a conocer a sus socios(as) los resultados de su gestión, y se abren así espacios para que opinen, aporten, contribuyan e incidan, con sus conocimientos, en el buen manejo del predio.

La participación de los socios(as) en la rendición de cuentas contribuye al mejor desempeño de sus directivos. Y, ayuda a que unos y otros busquen lograr la eficiencia en el desarrollo de sus acciones. Por lo tanto, al asegurar el diálogo entre directivos y socios(as), la rendición de cuentas contribuye a fortalecer el compromiso, la confianza, y la solidaridad, requisitos necesarios para que las **empresas agrícolas** conformadas sean exitosas, en base al desarrollo de su tejido social.

Para la elaboración del Informe de Rendición de Cuentas, se tomó como uno de sus fundamentos la Guía Especializada de Rendición de Cuentas para Gobiernos Autónomos Descentralizados y Personas Jurídicas Creadas por Acto Normativo de los GAD para la Prestación de Servicios Públicos diseñada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS).

Adicionalmente, se tomaron otros elementos que son parte de la rica experiencia desarrollada por Fundación Esquel durante su trabajo de 25 años con distintas organizaciones de la Sociedad Civil del Ecuador.

Si cada día, más ciudadanos y ciudadanas se insertan en esta práctica estarán preparados para saber pedir cuentas a las autoridades locales y a rendir cuentas cuando algunos(as) de ellos(as) asuman posiciones en las distintas instancias de poder, a nivel local, nacional y regional. Al asumir el desarrollo de esta propuesta, se considera que estamos contribuyendo a que la ciudadanía incurra en la práctica de la rendición de cuentas como obligación y como derecho, en doble vía: rendir y pedir cuentas.

2. Marco Conceptual

2.1 ¿Qué Es La Rendición De Cuentas?

La rendición de cuentas es un proceso sistemático, lo que significa que tiene un método establecido, organizado en fases ordenadas, y con una duración definida. También es un proceso deliberado, lo que implica que se hace de forma mantenida, pues tiene el propósito de someter a evaluación de los socios(as) del predio la gestión de los directivos de la organización.

La rendición de cuentas es además un proceso interactivo, porque mediante el uso de técnicas participativas facilita el debate y la interlocución entre los socios(as) y los directivos. Esta relación es de doble vía, porque implica un derecho y a la vez un deber; para los directivos es una obligación, mientras que para los socios(as) en general, es un derecho el acceder a la información.

La rendición de cuentas debe expresarse en un lenguaje asequible, es decir, de fácil comprensión para los socios(as) y directivos, tanto en los temas técnicos como en los resultados de la gestión del predio.

La rendición de cuentas debe basarse en información concreta, precisa, clara y veraz, porque recoge los resultados de **la gestión de la organización como empresa agrícola**, en lo que respecta a formulación, ejecución y evaluación de los planes de negocios y de los programas de trabajo.

Por medio de este proceso es posible conocer si la gestión del predio cumple o no con los requerimientos, necesidades y expectativas de los socios(as). Para la directiva de la organización, mientras tanto, la evaluación les conduce a fortalecer su gestión y mejorar sus servicios frente a sus socios(as).

Conforme al glosario del CPCCS, la Rendición de Cuentas es “un proceso mediante el cual quienes manejan y toman decisiones sobre la gestión de lo público, dan a conocer a la ciudadanía los resultados de dicha gestión. Tiene como propósitos: someter a evaluación la gestión pública, prevenir actos de corrupción, y mejorar la gestión de recursos públicos, incorporando las propuestas de la ciudadanía.”

2.2 ¿Por Qué Es Importante La Rendición De Cuentas?

La rendición de cuentas permite el acceso a la información, ya que los directivos de las organizaciones están obligados a transparentar información relacionada con su gestión, lo que a su vez genera involucramiento o participación del resto de socios(as). Dicha participación asegura el derecho de las y los socios a ser parte de la gestión del predio en la formulación, implementación y evaluación de los planes y programas de trabajo y a exigir la consecución de resultados que garanticen el ejercicio de sus derechos.

Este ejercicio propicia el control social sobre las acciones (u omisiones) de los directivos que manejan fondos del predio.

La rendición de cuentas fomenta, además, la organización social en torno a los intereses y necesidades de las y los socios. También, facilita la participación e impulsa escenarios para construir relaciones equitativas entre todos y todas, y buscar soluciones de manera colectiva. Por tanto, se fortalece la gobernanza, al restaurar la confianza en la gestión transparente y eficiente de los directivos.

Todo ello contribuye a potenciar la democracia participativa, pues se refuerza el equilibrio de poderes entre los directivos y las y los socios.

2.3 ¿Quiénes Rinden Cuentas?

Conforme al marco legal actualmente vigente en el Ecuador, además de la gran variedad de entidades públicas, también están obligados a rendir cuentas los representantes de personas jurídicas del sector privado que manejen fondos públicos o desarrollen actividades de interés público.

En este caso, y cómo ya se mencionó, son los directivos de las organizaciones quienes rinden cuentas a los socios y socias de las mismas.

2.4 ¿Sobre Qué Rendir Cuentas?

El ejercicio de la rendición de cuentas transparenta la gestión de los directivos de las organizaciones y evidencia las formas de utilización de todos los recursos utilizados. En tal sentido, es fundamental identificar y describir lo planificado; pero, también, en base a ello, lo que se ha hecho, lo que se ha obtenido, así como los procedimientos que han permitido conseguir los logros.

En base a esta consideración, se debe rendir cuentas sobre los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de planes, programas y proyectos.
- Cumplimiento de objetivos y el plan estratégico de la organización.
- Planes operativos anuales.
- Ejecución del presupuesto (presupuesto aprobado y ejecutado).
- Presupuesto general y presupuesto participativo.
- Contratación de obras y servicios.
- Procesos de contratación.
- Cumplimiento de recomendaciones y pronunciamientos emanados de los asesores técnicos del MAGAP u otras entidades.
- Compromisos asumidos con las y los socios.
- Presentación de balances y cumplimiento de obligaciones financieras.
- Los que sean de trascendencia para el interés las y los socios.

Todo esto se reflejará en la ejecución de los programas y proyectos realizados. Es decir que el Informe de Rendición de Cuentas evidenciará los niveles de cumplimiento de las metas y del manejo presupuestario desarrollado en el respectivo Año Fiscal.

Para llevar a cabo este ejercicio, MAGAP – ESQUEL, en base a la propuesta del CPCCS y otros aportes adicionales, someten a consideración de los actores que participan en la gestión de los predios un conjunto de formatos que buscan facilitar la preparación de los Informes de Rendición de Cuentas.

2.5 Ejes Para La Rendición De Cuentas

El procedimiento de rendición de cuentas se sustenta en tres ejes:

- Eje legal: busca lograr el cumplimiento de la norma legal que establece la necesidad de diseñar e implementar procesos de rendición de cuentas como el ejercicio de un derecho, así como el cumplimiento de una obligación, no solo a nivel público sino también privado.
- Eje ético: se pretende que las organizaciones y sus directivos y directivas operen con transparencia en la gestión, así como en el manejo de la información sobre los resultados y productos obtenidos. Se busca la eficiencia y el beneficio económico sin descuidar el respeto a los valores y principios que guían la convivencia social.
- Eje participativo: la rendición de cuentas busca promover la participación proactiva de los socios y socias, así como de los directivos en la gestión compartida de las organizaciones. Además, busca irradiar estos procesos hacia otros actores a través del establecimiento de relaciones y alianzas estratégicas con otras organizaciones e instituciones, tanto del sector público como privado.

IV INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Conforme se mencionó anteriormente, de acuerdo al contrato firmado con el MAGAP, Fundación Esquel tiene que elaborar y presentar 15 productos. Dos de ellos tratan el tema relacionado con la rendición de cuentas:

- el Producto 6: informe de procedimiento de rendición de cuentas aplicado por predio y que contenga el plan de comunicación anual; y,
- el Producto 15: informe de rendición de cuentas de la directiva de la organización, que incluya un balance de resultados cada tres meses.

Este informe corresponde al Producto 6 y, a través del mismo, se presenta el procedimiento y contenido del Informe de Rendición de Cuentas, tanto en lo referente a la gestión y programación de actividades como a la gestión presupuestaria de la organización.

1. ¿Cuándo y Qué Período Cubre el Ejercicio de Rendición de Cuentas?

Con fines organizativos y para facilitar la participación de las y los socios en las actividades de rendición de cuentas, se ha estimado conveniente efectuar este ejercicio en el mes de febrero de cada año a fin de cubrir el período comprendido entre enero y diciembre del año anterior

2. Proceso Metodológico Para Rendir Cuentas

Para que la rendición de cuentas constituya un proceso participativo, periódico, oportuno, claro y veraz se considera conveniente llevar a cabo un procedimiento que contemple las siguientes fases:

- 1) Organización interna de la Junta Directiva
- 2) Elaboración del Informe de Rendición de Cuentas
- 3) Presentación del Informe de Rendición de Cuentas a la Junta General
- 4) Elaboración de la versión final del Informe de Rendición de Cuentas y entrega del mismo a los socios internos y externos.

2.1 Fase 1: Organización Interna Para Elaborar y Presentar el Informe de Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas es un proceso permanente y muy vinculado a la evaluación de la gestión de la organización, de modo que es importante que la Junta Directiva se organice internamente y se asignen los recursos humanos y técnicos necesarios. Para ello, se sugiere seguir los siguientes pasos:

- **Conformación del Equipo a Cargo del Proceso de Rendición de Cuentas**

El proceso de rendición de cuentas estará dirigido por el Administrador o Gerente de las asociaciones o cooperativas, quienes deberán contar con el apoyo de los miembros del Comité de Gestión. Este equipo trabajará desde la planificación de las acciones hasta la entrega del Informe de Rendición de Cuentas.

También contará con el apoyo del Secretario de las distintas organizaciones y quien desempeña un rol fundamental en el proceso mencionado; pues, es la persona que, conforme a los estatutos, tiene a su cargo, entre otras funciones, la conservación y mantenimiento ordenado del archivo de las asociaciones y cooperativas, dentro de cuyos materiales se pueden encontrar algunos que pueden ser utilizados como medios de

verificación o descargo. Y, en tal sentido, también tendrá a su cargo la custodia del Informe de Rendición de Cuentas y de las actas que se elaboren durante su presentación, conocimiento y aprobación, así como sobre el seguimiento de las sugerencias y recomendaciones.

- **Diseño de la Propuesta del Proceso de Rendición de Cuentas**

El equipo conformado elaborará la propuesta para la implementación del proceso de rendición de cuentas de su organización. Este paso implica reflexionar sobre cómo adaptar el proceso propuesto, lo que significa:

- Planificar el proceso de rendición de cuentas en coordinación con las diferentes áreas de gestión.
- Diseñar las herramientas para las distintas fases de la rendición de cuentas, que incluye elaboración de agendas y metodologías para los eventos participativos de presentación del Informe de Rendición de Cuentas a las y los socios.

2.2 Fase 2: Elaboración del Informe de Rendición de Cuentas

El Informe de Rendición de Cuentas, que evidencia los resultados de la gestión de la organización, puede elaborarse a través de los siguientes pasos:

- **Evaluación de la Gestión Institucional**

Para lograr que el Informe que se presenta a las y los socios sea producto de un proceso interno de evaluación y revisión periódica de la gestión de la organización, es clave que se articule con el sistema de seguimiento de la gestión de los planes de negocios; este debe ser ejecutado por el Comité de Gestión, para lo cual se requiere:

- **Levantamiento Periódico de Información**

El Comité de Gestión Predial (CGP), conjuntamente con los técnicos de apoyo, prepara Informes Trimestrales, los mismos que son la base para elaborar el Informe de Rendición de Cuentas. Adicionalmente, se sugiere que se unifiquen procedimientos e instrumentos para el seguimiento y la evaluación de la gestión y para la preparación de los informes.

Además, la organización, a través de su Secretario/a está obligada a mantener los archivos que respalden de manera escrita la información que se presente como parte del informe mencionado.

Esto permitirá que el levantamiento de la información para el Informe de Rendición de Cuentas de la organización sea un proceso continuo, y no aislado ni que se ejecute de forma desarticulada y solo al final del año.

- **Validación de los Resultados de la Gestión Anual**

Los resultados cuantitativos y cualitativos de la gestión anual consolidados deberán ser validados internamente, para lo cual se recomienda:

- Reuniones de trabajo con las personas que conforman la Junta Directiva, la Junta de Vigilancia, los miembros del Comité de Gestión Predial para la revisión y unificación de los resultados.
- Revisión y ajuste de los resultados cuantitativos y cualitativos anuales de la gestión por cada meta o proyecto de su Plan Operativo Anual (POA).
- **Llenado Del Formulario del Informe de Rendición de Cuentas**

Una vez que se cuente con los resultados de la evaluación, el equipo responsable llenará el Formulario del Informe de Rendición de Cuentas establecido.

- **Redacción del Informe de Rendición de Cuentas**

En base al formulario del Informe de Rendición de Cuentas, con un lenguaje sencillo, que facilite la comprensión y la lectura de su contenido, se debe llenar y completar la información que se solicita. No hay que olvidar que el informe estará dirigido principalmente a los socios y socias de la organización y a los socios externos con los que la asociación o cooperativa, a cargo del predio, coordina sus actividades.

Dicho texto debe ser una descripción resumida del trabajo desarrollado en el año para alcanzar cada uno de los resultados que constan en el Informe de Rendición de Cuentas.

También hay que tener presente que es una oportunidad para que la organización dé a conocer a sus socios externos y a la ciudadanía lo que hace y los resultados de su gestión. En tal sentido, se podría pensar en una versión resumida que permita socializar las actividades realizadas y los logros obtenidos.

- **Socialización y Aprobación del Informe**

Una vez que se cuente con el Informe de Rendición de Cuentas, éste deberá ser socializado con todas las áreas de la organización, para su aprobación por la Junta Directiva.

2.3 Fase 3: Presentación del Informe de Rendición de Cuentas a la Junta General de la Asociación

La presentación del Informe de Rendición de Cuentas debe realizarse en espacios que faciliten la intervención y la participación de los y las socias para evaluar la gestión presentada. Para ello, es importante que se cuente con una agenda clara y herramientas que permitan escuchar y recoger la opinión de las y los asistentes. Así, se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Las Condiciones Logísticas que Faciliten la Ejecución del Evento.**

Para la realización del evento se recomienda considerar los siguientes aspectos:

- El local no debe tener costo para la organización, por lo que se recomienda gestionarlo en universidades, coliseos, auditorios prestados por otras instituciones y/o empresas.
- Debe ser de fácil acceso para los socios y socias y contar con servicios básicos.
- El sitio debe contar con acceso para personas con discapacidad.
- El local debe contar con un auditorio amplio, con suficientes aulas que permita el trabajo en grupo.
- El local debe contar con ventilación e iluminación adecuadas.
- Debe haber los equipos suficientes y necesarios: proyectores, portátiles, amplificación, pizarras, etc.
- El mobiliario estará de acuerdo con las necesidades del evento; en las aulas, las sillas pueden ubicarse en U, según el número de participantes.
- Contar con equipos y materiales necesarios para realizar el registro del evento (audio, video, toma de fotos y documentos escritos que den fe del evento realizado).
- **La Identificación y Preparación de las Personas que Asuman el Rol de Facilitadore/as**
 - El equipo facilitador debe estar integrado por algunos socios o socias de la organización que tengan alguna experiencia en este tipo de eventos.
 - Este equipo debe reunirse antes del evento para revisar la agenda e identificar a las personas responsables de cada actividad o acción.
 - Debe conocer la agenda y estar en capacidad de ejecutarla de la manera más eficaz y eficiente.
 - La bienvenida es parte primordial de cualquier evento, pues debe mostrar el interés de la organización en contar con la importante participación de los y las socias.
 - Durante las mesas de trabajo, el facilitador o la facilitadora debe dinamizar el diálogo, el análisis y la escucha entre todos, para que luego se facilite la construcción colectiva y ordenada de las propuestas. En general, todo el tiempo debe promover un ambiente positivo y respetuoso.
 - En la finalización del evento, es importante que las y los socios sientan la satisfacción de haber sido escuchados, de que sus aportes contribuirán al proceso de mejoramiento de la gestión de su organización y de su predio.
- **Preparación de la Agenda Propuesta**

Se recomienda elaborar la agenda en función de tres pasos metodológicos:

- Presentación del *Informe* por parte de los directivos.
 - Mesas de trabajo en donde los socios o socias evalúan la gestión y hacen propuestas para mejorarla.
 - Establecimiento de acuerdos y compromisos con los y las socias.
- **Evento de Rendición de Cuentas**

Para el evento de presentación del Informe de Rendición de Cuentas, se propone ejecutar la siguiente agenda:

Tiempo minutos	Actividad	Desarrollo Metodológico	Responsables	Recursos
30	Bienvenida y registro de las personas participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar en un lugar visible una mesa de inscripciones para el registro y la primera bienvenida al evento, utilizando protocolos de amabilidad y cordialidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Andrés Solano, Secretario 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de inscripción • Mesa, sillas, esferográficos
20	Bienvenida formal del evento	<ul style="list-style-type: none"> • Palabras de los directivos. • Recomendaciones a los asistentes: siempre es importante la presencia de los directivos de la organización; además, se sugiere que dichas personas permanezcan durante todo el evento y que participen en las mesas de diálogo como observadores del encuentro. 	<ul style="list-style-type: none"> • María Lluqui, Presidenta • José Tomalá Administrador 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificación • Equipos
30	Contextualización a la ciudadanía o socialización de la agenda de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas participantes del evento son usuarios o usuarias de los servicios de la organización que va a rendir cuentas; sin embargo, es importante contextualizarla, porque también asisten otros invitados. Por ello, se sugiere que la intervención explique los siguientes aspectos: para la organización, • ¿cuán importante ha sido la participación de los socios y las socias? • En relación con años anteriores, ¿ha mejorado la cantidad de asistentes al evento? 		<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Proyector.

		<ul style="list-style-type: none"> Haciendo un resumen ejecutivo, ¿cómo se implementaron las recomendaciones de socios y socias realizadas en años anteriores? 		
60	Presentación del Informe de Rendición de Cuentas	<ul style="list-style-type: none"> Se sugiere que el representante legal haga su presentación organizada de la siguiente manera: <ol style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la ejecución programática y funciones de la organización Cumplimiento de la ejecución presupuestaria. Es recomendable diseñar la presentación con gráficos y textos explicativos, que hagan más fácil la transmisión del mensaje. 		
60	Grupos temáticos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Una vez finalizada la presentación del Informe, el facilitador explica la organización de las mesas de diálogo. Se sugiere que la organización de las mesas se realice según las funciones de la organización. También pueden organizarse de acuerdo con las áreas temáticas del Plan Anual de Trabajo de la organización; según los proyectos en implementación; o, conforme a los objetivos estratégicos de la misma. El facilitador o la facilitadora requiere hacer un breve recuento de la presentación anterior en la parte que le corresponde, recordando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la ejecución programática y funciones de la organización Cumplimiento de la ejecución presupuestaria. Los participantes o las participantes analizarán la información recibida y emitirán la evaluación respectiva. Luego, por medio de tarjetas, escribirán las propuestas para mejorar 		<ul style="list-style-type: none"> Aulas de trabajo papelotes, laptop para sistematizar marcadores

		<p>los resultados alcanzados.</p> <ul style="list-style-type: none"> El grupo de participantes designará al relator o relatora que será la persona encargada de presentar el trabajo en la plenaria. 		
20	Receso	<ul style="list-style-type: none"> Durante los 20 minutos de receso, el equipo organizador apoyará al relator en la elaboración de la presentación de lo trabajado en su mesa para la plenaria. 		
30	Presentación de la sistematización a la plenaria	<ul style="list-style-type: none"> Cada relator o relatora presentará lo trabajado en su grupo. Una vez que todos los grupos hayan participado, Luego, se abrirá un pequeño foro para que todos los participantes puedan expresar aspectos no mencionados en la presentación. 		<ul style="list-style-type: none"> Laptop Proyector.
40	Establecimiento de acuerdos socios(as)/organización	<ul style="list-style-type: none"> Los directivos de la organización intervendrán indicando cómo se incluirán los aportes recogidos referentes a la gestión del predio Sobre esa base se establecen los acuerdos y compromisos con los y las socias 		Matriz de compromisos asumidos.
10	Cierre	<ul style="list-style-type: none"> Es importante hacer énfasis en la importancia de la participación en la gestión de la organización y del predio; y, comprometer a los y las socias a ser parte de ella con la utilización de los mecanismos existentes. 		

Para robustecerse y mejorar la calidad de su trabajo, las instituciones democráticas deben construir espacios que posibiliten la participación ciudadana en la elaboración de las decisiones, en las soluciones para los problemas de las y los socios. La rendición de cuentas es uno de estos espacios, de modo que es importante que socios y socias la empleen y ejerzan su derecho a evaluarla gestión de sus directivos.

El no rendir cuentas implica ignorar el hecho de que las respuestas de la organización a los problemas son parte de un proceso de participación que se nutre de la acción y de la experiencia de socios y socias para enfrentar los problemas de la comunidad. Así, la no realización de la rendición de cuentas afecta el ejercicio del derecho ciudadano a participar en la gestión de sus organizaciones, excluye a los socios y las socias de la discusión y de los mecanismos de participación.

Sin lugar a dudas, esto redundará en el crecimiento de la desconfianza, en la debilidad del consenso necesario para apuntalar las decisiones, en la reprobación de socios y socias; en suma, se pierde credibilidad en las reglas formales de participación. No rendir cuentas puede provocar suspicacia al no transparentar la gobernanza y gobernabilidad¹ de la organización.

a. Fase 4: Elaboración de la versión final del Informe de Rendición de Cuentas y entrega del mismo a los socios internos y externos

Luego de la Junta General en la que se presente el informe es fundamental incluir los cambios y aportes sugeridos por los socios y socias, conforme a los acuerdos establecidos. Y, de manera inmediata, se requiere imprimirlo y entregarlo a todos y cada uno de los socios internos y externos con la respectiva firma de recepción.

No está por demás, insistir nuevamente, que el Secretario de la organización necesita archivar este informe como parte del archivo de la organización.

Como se mencionó anteriormente, el Informe de Rendición de Cuentas brinda una buena oportunidad para compartir este documento importante con sus socios y socias externos y, por supuesto, con el conjunto de la ciudadanía.

Para desarrollar el proceso de rendición de cuentas de una manera óptima, algo que los dirigentes y socios de las organizaciones tienen que pensar es en el viejo refrán de “No basta que la mujer del César sea honesta, también tiene que parecerlo”. En tal sentido, **el ejercicio de una gestión transparente de los predios también puede ser considerado como una fuente de poder y prestigio para las nuevas organizaciones empresariales. Pues, esto creará mejores condiciones para lograr acuerdos y alianzas estratégicas con otros actores relacionados con las actividades productivas que llevan a cabo.**

Las organizaciones deberían mantener un registro actualizado de sus socios externos a fin de compartir sus experiencias, incluyendo la presentación del Informe de Rendición de Cuentas. Al menos, se pueden identificar tres tipos de socios externos:

- instituciones regionales, nacionales, locales e internacionales: MAGAP, Vice Ministerio de Desarrollo Rural, Subsecretaría de Tierras, Proyecto ATLM, SEPS, BNF, Recursos Hídricos, UNA, del Sector Privado, del Sector Solidario, de la Cooperación Internacional, etc.
- Otras organizaciones locales, nacionales e internacionales vinculadas con la implementación de procesos productivos y políticos, ya sea a nivel de primero, segundo y tercer grado: FENACLE, FEI, organizaciones a cargo de los otros predios, por ejemplo.
- Determinadas personas vinculadas con los procesos productivos y sociales, que cuenten con experiencias importantes y que estén dispuestas a cooperar en la implementación de las actividades de las organizaciones.

¹ De una manera sencilla, por gobernanza se puede entender las normas y procedimientos (técnicos) de gobierno; y, por gobernabilidad, lo relacionado con el ámbito político. El tema de los acuerdos y alianzas, por ejemplo.

V. FORMULARIO PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS

El Informe de Rendición de Cuentas se lo prepara en base a la información brindada por la Directiva, el Administrador/a y los responsables de los eslabones de la Cadena Productiva y de Innovación y Aprendizaje. Esto incluye, la identificación de los compromisos o planes ofrecidos o acordados, la definición del nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos por las directivas, la identificación de los espacios organizativos en donde se generaron; la caracterización de las formas a través de las cuales se incorporaron en el quehacer de la gestión del predio; el esclarecimiento de los resultados o avances obtenidos; y, su nivel de influencia en la gestión de los predios.

1. Antecedentes de la Organización

1.1 Nombre del Predio:
1.2 Nombre de la Organización:
1.3 Período que cubre el Informe de Rendición de Cuentas:
1.4 ¿Cuándo se conformó la organización y en qué institución logró su registro?
1.5 ¿Ante qué institución se encuentra registrada actualmente y desde cuándo?
1.6 ¿Cuándo recibió legalmente el predio?

2. Domicilio, Representación Legal y Custodia del Informe

Se refiere a la información sobre el nombre del predio, de la organización, el período del cual se rinde cuentas; la ubicación domiciliaria de la organización; la información sobre el representante legal de la organización responsable del proceso de rendición de cuentas, y del secretario(a) de la organización encargado o encargada del ingreso del Informe de Rendición de Cuentas en los archivos de la organización para su custodia.

2.1 DOMICILIO DEL PREDIO Y DE LA ORGANIZACIÓN

1) Provincia:
2) Cantón:
3) Parroquia:

4) Dirección:
5) Correo electrónico de la organización:
6) Página web:
7) Teléfono:
8) RUC:

2.2 REPRESENTANTE LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

1) Nombre del Representante Legal:
2) Cargo del Representante Legal:
3) Fecha de designación:
4) Fecha de inscripción en la SEPS:
5) Correo electrónico:
6) Teléfono:

2.3 RESPONSABLE DE LA CUSTODIA DEL INFORME DE RENDICION DE CUENTAS

1) Nombre del Responsable:
2) Cargo que desempeña:
3) Fecha de designación:
4) Fecha de inscripción en la SEPS:
5) Correo electrónico:
6) Teléfono:

3. Mecanismos de Participación de Socios y Socias

Se solicita la identificación y descripción de los mecanismos de participación implementados a lo interno de las instancias de la organización (JG / JD / CGP)², durante el período del cual se rinde cuentas así como los resultados obtenidos. También se pregunta sobre la frecuencia de las reuniones de las instancias de la organización, así como el promedio estimado de asistentes

3.1 Instancias de la	Existen mecanismos de	Describe los	Frecuencia de las
----------------------	-----------------------	--------------	-------------------

² JG: Junta General; JD: Junta Directiva; JV: Junta de Vigilancia; CGP: Comité de Gestión Predial.

organización	participación a lo interno de las instancias de la organización (Responsa Si o NO)	mecanismos de participación implementados en cada instancia de la organización y los resultados obtenidos	reuniones de las instancias de la organización y promedio de asistentes
1) Junta General			
2) Junta Directiva			
3) Junta de Vigilancia			
4) Comité de Gestión Predial			
5) Otros:			

4. Nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos con las y los socios de la organización.

Debe reflejar los compromisos que la directiva asumió con la organización, el espacio donde se generaron, cómo se incorporaron en el quehacer del predio, el resultado o avance del cumplimiento, y su influencia en la gestión.

4.1 Principales compromisos asumidos por la directiva con la organización	Instancia en el que se generó el compromiso: JG / JD / CGP / Otros (especificar)	Resultados / avance, cumplimiento	Fecha límite para el cumplimiento
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

5. Instancias y Mecanismos de Control Social.

Conforme al glosario del CPCCS, el control social es “el derecho y el deber de los ciudadanos y ciudadanas quienes, a través de un real proceso de involucramiento y participación ciudadana, controlan la gestión de lo público y fiscalizan los asuntos de interés público, mediante la aplicación de una diversidad de instrumentos y mecanismos.” En base a esto, lo que se busca en esta parte es informar sobre los

instrumentos y mecanismos de control social que la organización ha desarrollado hacia su directiva.

5.1 Instancias de la organización	Existen mecanismos de control hacia la directiva (Ponga Sí o No)	Describa los mecanismos de control social implementados	Resultados obtenidos a través de los mecanismos implementados
1) Junta de Vigilancia			
2) Supervisión Técnica			
3) Comité de Gestión Predial			
4) Junta General			
5) Otros			

6. Rendición de Cuentas.

Se refiere al cumplimiento de cada fase y paso del proceso implementado de rendición de cuentas. También se debe incluir los aportes de la evaluación de las y los socios a la gestión del predio, así como el reporte de los compromisos adquiridos con la organización en la rendición de cuentas del año anterior, y su nivel de cumplimiento.

6.1 Proceso de Rendición de Cuentas		Ponga Si o NO	Describa la ejecución hasta este momento	Observaciones
FASE 1: organización interna	Conformación del equipo a cargo del proceso de Rendición de Cuentas			
	Diseño de la propuesta del proceso de Rendición de Cuentas			
FASE 2: elaboración del Informe de Rendición de Cuentas	Evaluación de la gestión de la Directiva			
	Llenado del formulario del Informe de Rendición de Cuentas			
	Redacción del Informe de Rendición de Cuentas			
FASE 3: presentación	Socialización y aprobación del Informe por parte de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia			
	Preparar la difusión del Informe			
	Preparación de la Junta General			
	Realización de la Junta			

del Informe de Rendición de Cuentas a la Junta General	General para Rendición de Cuentas			
	Definición de la fecha de realización de la Junta General para la Rendición de Cuentas			
	Definición del lugar donde se realizará la Junta General para la Rendición de Cuentas			
FASE 4: Elaboración de la versión final del Informe de Rendición de Cuentas y entrega del mismo a los socios internos y externos	Incorporación de los cambios y aportes recibidos			
	Impresión y entrega de la versión final del Informe de Rendición de Cuentas a los socios y socias de la organización			
	Archivo del Informe de Rendición de Cuentas			
	Entrega del Informe de Rendición de Cuentas a los socios externos			

7. Descripción de los Principales Aportes de Socios y Socias

7.1 Identificación y descripción de los aportes realizados por los socios y socias reportados en la matriz de rendición de cuentas del período anterior	¿Se incorporó el aporte de socios y socias en la gestión de la organización? (Ponga sí o no)	Resultados	Observaciones (Reportar particularidades que dificultaron la incorporación del aporte en la gestión institucional)
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
	Añadir filas conforme a los aportes realizados		

8. Plan de Trabajo Para el Período del Informe

En esta parte se presenta el Plan de Trabajo o el Plan Operativo Anual del predio, en base a las metas, proyectos o actividades de los mismos, y se realiza una breve descripción de cada uno de ellos. También se identifica a las personas responsables, así como la extensión de su período de implementación.

8.1 No.	Meta / Proyecto / Actividad del POA	Descripción	Responsable	Período de Implementación
1)				

2)				
3)				
4)				
5)				
6)				
7)				
8)				
9)				
10)	Añadir filas conforme a las metas, proyectos o actividades			

9. Cumplimiento de la Ejecución Programática y Presupuestaria.

Se refiera a la descripción de cada meta, su indicador y el reporte de resultados, comparando el total planificado con el total ejecutado. De esta forma se puede establecer: el porcentaje de cumplimiento de gestión así como su vinculación con lo presupuestado; y su comparación con el presupuesto gastado. Así, se define el porcentaje del cumplimiento de ejecución presupuestaria, es decir, lo realmente gastado.

En caso de que no se cuente con información presupuestaria por meta, se reportará por área, programa o proyecto. En este bloque también se debe informar el total del presupuesto de la organización, el monto planificado y el monto ejecutado que se destinó al gasto corriente y a inversión.

9.1 Metas / Proyectos del POA		Indicador de Meta / Proyecto	Resultados		% Cumplimiento gestión	Valores presupuestados	Presupuesto ejecutado	% Cumplimiento presupuesto
No.	Descripción		Totales planificados	Totales cumplidos				
1)								
2)								
3)								
4)								
5)								
6)								
7)								

8)								
9)								
10)								
11)								
12)								
13)								
14) Añadir filas conforme se requiera								

10. Procesos de Contratación y Compras

Serefiere a todo procedimiento relativo a la adquisición o arrendamiento debienes, ejecución de obras o prestación de servicios, incluidos los deconsultoría de las contrataciones que han sido adjudicadas.

10.1 CONTRATACION DE SERVICIOS Y COMPRAS

Tipo de servicio contratado	Monto del Contrato	Se ha cerrado el Contrato (Responda SI o No)
<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría • Mano de obra • Otros 		
Compras efectuadas <ul style="list-style-type: none"> • Semillas • Fertilizantes • Herramientas • Otros • 		

Toda la información que se reporte en la rendición de cuentas debe tener comorespaldo el respectivo medio de verificación: las actas de las reuniones, los informes narrativos, los informes financieros, los contratos, acuerdos, cartas compromiso firmados.

VI. INSTRUCTIVO PARA EL ELABORAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN ANUAL

El Plan de Comunicación se refiere a la transparencia y el acceso a la información de la gestión de la organización y su rendición de cuentas. Por medio de este plan se busca definir los siguientes contenidos:

- Objetivos del Plan de Comunicación
- Elaboración del mensaje principal
- Elaboración de los mensajes clave
- Definición de estrategias a seguir tanto en términos internos como en relación a posibles socios externos
- Identificación de las posibles acciones en base a los objetivos y estrategias previamente establecidas.
- Identificación y definición de recursos humanos, materiales y económicos requeridos y disponibles

1. Definición de los Objetivos del Plan de Comunicación

Los posibles objetivos que se identifiquen pueden estar relacionados con los siguientes aspectos:

- Que los socios, socias y directivos de las organizaciones a cargo de los predios conozcan y participen en el proceso de rendición de cuentas.
- Que los socios, socias y directivos de las organizaciones a cargo de los predios identifiquen recomendaciones para mejorar la calidad de la gestión de los mismos
- Que los socios, socias y directivos eleven sus niveles de confianza y compromiso entre ellos como miembros de la organización.
- Que se fortalezcan determinados principios, valores o contenidos del trabajo de las organizaciones y los socios.

2. Elaboración del Mensaje Principal

El mensaje principal del Plan de Comunicación del Informe de Rendición de Cuentas puede ser la sensibilización y concientización a los socios, socias y directivos sobre la necesidad de implementar los procesos de rendición de cuentas, como derecho y obligación; y, como un medio para mejorar la calidad de la gestión socio organizativa y financiera de la organización a cargo del predio.

3. Definición de los Mensajes Claves

Los mensajes claves que se podrían incluir en el evento de presentación del Informe de Rendición de Cuentas pueden ser los siguientes, a manera de ejemplos:

- Los socios y socias de la organización no solo son productores familiares agrícolas sino también propietarios del predio.
- Los socios y socias de la organización pueden aprovechar las ventajas comparativas del trabajo familiar, así como del asociativo y potencializar el rol de su organización
- El aumento de la confianza entre los socios y socias, así como el trabajo transparente ayudará a trabajar como una organización eficiente, innovadora y democrática
- Si es posible lograr ganancias por el trabajo productivo implementado y mantener principios y valores relacionados con la democracia, la sostenibilidad y sustentabilidad, la igualdad y la equidad.

4. Establecimiento de Estrategias

Una estrategia “más que hacer algo es cómo hacer algo” y es parte fundamental del Plan de Comunicación. La falta de planificación y de identificación de las estrategias constituye un limitante serio de buena parte de las organizaciones e instituciones; pues, generalmente, se piensa que no es necesaria su definición previa y que se las puedes elaborar “en ese momento”, de manera espontánea e improvisada. Es justamente esta manera de actuar lo que conduce a muchos fracasos en el accionar de las organizaciones. Olvidando que es una gran oportunidad para lograr una presencia importante entre los socios y socias, así como en la comunidad y las autoridades, tanto a nivel local como nacional.

Las estrategias deben cubrir todo el ciclo del proceso de rendición de cuentas y necesitan ser identificadas en forma previa, ya que para su implementación se requiere de recursos económicos, así como de otros medios y equipos.

A manera de ejemplos, se pueden mencionar las siguientes actividades como parte de las estrategias que se definan:

- **Antes del Evento**
- Acercamiento a las personas participantes a través de llamadas telefónicas, entrega de manera personal de la convocatoria a los socios y socias, así como a ciertos invitados externos.

Si se cuenta con los correos electrónicos, se puede enviar las invitaciones por este medio; pero, asegurando a través de alguna otra acción (llamadas telefónicas, por ejemplo) la presencia de los invitados. Dada la importancia de la radio en el ambiente rural, es fundamental aprovechar el uso de este medio para difundir la convocatoria, enfatizando la información sobre la hora, el día y el lugar de realización del evento de rendición de cuentas.

- Elaborar un plan de logística para el evento.
- Buscar un local que no tenga costo para la organización o que pueda ser pagado fácilmente por ella.

Debe disponer de fácil acceso para los socios y socias, así como para las personas con discapacidad.

El local debe contar con un auditorio amplio, con suficientes aulas o espacios que permitan el trabajo en grupo.

- Disponer de los equipos y materiales necesarios para el evento: proyector, computadora, amplificación, pizarras, marcadores, papelotes, borrador, masking, cinta scotch, tarjetas, etc.
- Contar con mobiliario que esté de acuerdo con las necesidades y posibilidades del evento.
- Disponer de los equipos necesarios para realizar el registro del evento (audio, fotografías y documentos escritos que den fe de la realización del evento).
- **Durante el Evento:**
 - Contar con un equipo facilitador (conformado por mujeres y hombres) que conozca de manera previa sus responsabilidades específicas dentro de cada una de las acciones del evento de rendición de cuentas y el momento exacto de llevarlas a cabo.
 - Tomar fotografías como elementos verificadores del evento.
- **Difusión**
 - Elaborar un resumen escrito de lo que fue el evento de rendición de cuentas, acompañado de fotografías.
 - Realizar impresiones del resumen escrito y entregar posteriormente a todos los asistentes.
 - Colocar este resumen en un sitio visible de la organización, puede ser la cartelera.
- **Identificación e Implementación de Acciones**
 - Realizar una convocatoria impresa para invitar a todos los socios y socias para que participen en la Asamblea para la Rendición Anual de Cuentas. Y, colocarla en la cartelera de la organización, así como también en espacios visibles de otras instituciones que operan a nivel local.
 - Designar un equipo de responsables que se encarguen de hacer llegar esta convocatoria a todos los socios y socias.
 - Invitar a todos los socios y otras personas externas que conocen o han participado de las actividades que se han realizado en el predio.
 - Tener un resumen del Informe de Rendición de Cuentas para entregar a los asistentes
 - Elaborar la agenda de trabajo para el día del evento de rendición de cuentas.

- Elaborar una pequeña hoja de registro y una hoja donde se pueda incluir recomendaciones y sugerencias.
- **Identificación y definición de recursos humanos, materiales y económicos requeridos**
- Es fundamental que esta acción sea realizada en base a información confiable y de manera anticipada.

Para presentar la información mencionada en la parte anterior se puede trabajar a través del siguiente cuadro:

Plan de Comunicación

Objetivo 1:	Objetivo 2:	Objetivo 3:	Objetivo 4:
Estrategia:	Estrategia:	Estrategia:	Estrategia:
Actividades:	Actividades:	Actividades:	Actividades:
Mensaje Principal:	Mensaje Principal:	Mensaje Principal:	Mensaje Principal:
Mensajes Claves:	Mensajes Claves:	Mensajes Claves:	Mensajes Claves:
Recursos Humanos, materiales y económicos requeridos:			

- Anexo: el programa de la realización del evento de Rendición de Cuentas (ver ejemplo en las Págs. 16– 19de este documento)

Tiempo en minutos	Actividad	Desarrollo Metodológico	Personas Responsables	Recursos
		•	•	•
		•		•
		•		•
		•		•
		•		•
		•		•
		•		•
		•		•

VII. SEGUIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD DEL PROCESO DE RENDICIÓN DE CUENTAS

La rendición de cuentas no termina con la presentación del informe sino que requiere de acciones de seguimiento a fin de concretar las recomendaciones que se realicen como parte de dicho proceso, a nivel de las distintas instancias de gobierno, directivas y de control de la organización. En tal sentido, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Conforme a lo definido en LOEPS, el estatuto y en el reglamento, para la presentación, conocimiento y aprobación de informes, se requiere cumplir con la periodicidad para la presentación de los Informes de Rendición de Cuentas.
- De igual forma, de acuerdo a lo establecido en la LOEPS, el estatuto y en el reglamento, para la preparación, presentación, conocimiento y aprobación de informes, se necesita definir las responsabilidades del/a Administrador/a o Gerente/a, de la Junta de Vigilancia o Consejo de Vigilancia, de la Junta Directiva o Consejo de Administración y Junta General o Asamblea General en el proceso de preparación, presentación, conocimiento y aprobación del Informe de Rendición de Cuentas.
- El/a Administrador/ao Gerente/a de la/s organización/es a cargo del predio deben asumir como parte de sus responsabilidades el proceso de preparación y presentación del Informe de Rendición de Cuentas.
- La Junta de Vigilancia o el Consejo de Vigilancia deben apoyar y sustentar las solicitudes de los socios y socias para que se realicen procesos de rendición de cuentas sobre temas específicos que levanten sospecha o duda sobre la forma como han sido implementados, sobre los resultados obtenidos y la gestión realizada. El comité de vigilancia debe realizar un seguimiento de la rendición de cuentas y tomar en cuenta las sugerencias para incluirlas en la siguiente rendición de cuentas.
- La Junta de Vigilancia o el Consejo de Vigilancia también deben establecer los mecanismos, tiempos y responsables para cumplir con el seguimiento y concreción de las sugerencias y recomendaciones sobre la presentación, conocimiento y aprobación del Informe de Rendición de Cuentas; así como con la difusión del cumplimiento de las mismas.

VIII. INFORME PREDIAL DE RENDICIÓN DE CUENTAS