



Transparencia y responsabilidad social

Guía de herramientas

Cómo integrar la incidencia
al proceso de transformación
de la iglesia y de la comunidad

tearfund

¿Cuál es el propósito de esta guía?

Este es un recurso integral que reúne herramientas de transparencia y de responsabilidad social que resultan útiles a la hora de integrar la incidencia en el proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad.

¿A quién va dirigida?

Esta guía está dirigida a personas que trabajan en facilitar procesos de transformación de la iglesia y de la comunidad, así como a personas que lideran iglesias y que realizan incidencia a nivel comunitario. Todas ellas pueden aplicar estas herramientas con el fin de obtener de los organismos gubernamentales una mejor gobernanza, más transparencia y una prestación de servicios más sensible a las necesidades de la comunidad.

Con cada herramienta se incluyen orientaciones para ponerla en práctica y adaptar las plantillas proporcionadas a su contexto.

Autoras

Chalwe Mumba Nyirenda y Kathleen Needham

Contenido

Introducción	4
¿En qué consiste la transparencia y responsabilidad social?	7
Fundamentos bíblicos para la transparencia y responsabilidad social	9
Las principales metas de las herramientas de transparencia y responsabilidad social	14
Cómo utilizar estas herramientas	16
Herramienta 1: Planificación participativa	21
Herramienta 2: Seguimiento del presupuesto	47
Herramienta 3: Periodismo ciudadano	76
Herramienta 4: Tarjetas comunitarias de puntuación	96
Herramienta 5: Encuestas de seguimiento del gasto público	126
Herramienta 6: Auditoría social	148
Anexos	176
Referencias	178

Introducción

Tearfund cree que cuando una iglesia local, dondequiera que se encuentre en el mundo, se compromete a vivir una teología de lo que denominamos «la misión integral» comienza un recorrido de por vida. Este recorrido ofrece la oportunidad de generar autonomía, cambiar formas de pensar y generar una transformación integral de la iglesia y de la comunidad.

El propósito principal es ver restauradas las relaciones quebrantadas. La iglesia vela por lograr el cambio en todos los ámbitos de la vida y responde de forma amplia a las necesidades de su comunidad local. A medida que las personas toman conciencia de su potencial y reconocen los recursos que Dios les ha otorgado, la superación de la pobreza en la comunidad se aborda de manera integral y desde dentro. El destino de ese recorrido es lo que denominamos «la transformación de la iglesia y de la comunidad».¹

Estamos convencidos de que integrar la incidencia en los procesos de transformación de la iglesia y de la comunidad fortalece los resultados y, en última instancia, contribuye a la visión del cambio en todos los ámbitos de la vida. Este enfoque emplea estrategias y acciones de incidencia que conducen a que los gobiernos ejerzan una buena gobernanza y ofrezcan una prestación de servicios transparente y receptiva a las

¹ [An introduction to church and community transformation \(CCT\) - Tearfund Learn](#) (solo disponible en inglés)

necesidades de la comunidad². A través del uso de las herramientas de transparencia y de responsabilidad social la labor de incidencia realizada por la iglesia y la comunidad se integra en el proceso de transformación de las mismas.

Esta guía sobre las herramientas de transparencia y de responsabilidad pretende ser un recurso centralizado donde se puede encontrar la explicación de las herramientas y facilitar su integración a la labor de transformación de la iglesia y de la comunidad. Esperamos que sea usada principalmente por los facilitadores de incidencia para la transformación de la iglesia y de la comunidad, incluidos personal de Tearfund, líderes de la iglesia y otras personas que trabajan en la transformación de la iglesia y de la comunidad. También está disponible para ser usada más ampliamente por colegas que buscan desarrollar la capacidad de las comunidades con el fin de que lideren su propia labor de incidencia a nivel local.

A medida que la pone en práctica, nos encantaría que nos comunicara lo que va aprendiendo. Si necesita alguna ayuda, no dude en solicitarla.

² Lawson y Watson (2016)



Para obtener el mayor provecho de este recurso, utilícelo junto con los siguientes documentos:

- El recurso [Conjunto de herramientas para la incidencia](#) de Tearfund
- El recurso [La incidencia en la era digital](#)
- La [Guía para hacer incidencia a nivel local mediante la movilización de la iglesia y de la comunidad](#)

Cada guía también está disponible en francés, inglés y portugués.

¿En qué consiste la transparencia y responsabilidad social?

La transparencia y responsabilidad social se define como «el grado y la capacidad de los ciudadanos para hacer que el Estado y los proveedores de servicios asuman su responsabilidad y respondan a las necesidades de los ciudadanos y de los beneficiarios».³

Por lo tanto, los ciudadanos, las comunidades, la iglesia, los medios independientes y otras organizaciones pueden utilizar herramientas de transparencia y responsabilidad social (en otras partes denominada rendición de cuentas) para influir en la calidad de la prestación de servicios, exigiendo a los proveedores de servicios, como los funcionarios y servidores públicos, asumir su responsabilidad. Los enfoques de transparencia y responsabilidad social se pueden aplicar a nivel local y nacional y pueden abordar una variedad de asuntos y procesos de gobernanza, entre ellos:

- el intercambio público de información, la creación de políticas y la planificación;
- el análisis y seguimiento de los presupuestos públicos, gastos y procedimientos de compras;

³ Grandvoinnet, H. et.al (2015). Opening the black box: The contextual drivers of social accountability.

- el monitoreo participativo y la evaluación de la prestación de servicios públicos;
- funciones de supervisión más amplias, medidas contra la corrupción y procedimientos de tramitación de las quejas.

La meta de la transparencia y responsabilidad social no es sustituir sino reforzar y complementar los procesos de rendición de cuentas existentes.

Fundamentos bíblicos para la transparencia y responsabilidad social



📷 Estudio bíblico grupal. Foto: Aaron Koch/Tearfund.

Servimos a un Dios de justicia. Como personas cristianas, también se nos pide «hacer justicia» (Miqueas 6:8). Como lo expresan las Notas de la Biblia de Estudio en su versión estándar producidas por Crossway: [la siguiente es una traducción libre]

«Los que verdaderamente adoran a Dios manifestarán justicia y rectitud. La justicia abarca mucho más que la equidad jurídica; se refiere al espectro completo del

gobierno de Dios que domina sobre su mundo. Es por esto que “hacer justicia” implica, en lo que concierne al Gobierno, un uso justo y equitativo del poder y el funcionamiento correcto de un sistema judicial justo, especialmente para proteger a los débiles frente a los fuertes. En lo que concierne a las personas, “la justicia” implica transacciones comerciales honradas y justas y cumplir con su palabra, así como no aprovecharse de las personas en estado de pobreza o que tienen menos poder o protección».⁴

En consecuencia, hacer justicia también requiere de transparencia y responsabilidad social; es decir, que las personas sean responsables de cumplir con sus deberes y obligaciones ante los demás. Se puede encontrar un relato bíblico sobre la transparencia y responsabilidad social en Esdras 8:28-34. Un estudio bíblico en la revista Paso a Paso de Tearfund⁵ establece tres áreas de la transparencia y responsabilidad social (o rendición de cuentas como se denomina en el documento). Estas son:

- rendir cuentas a Dios;
- rendir cuentas a uno mismo; y
- rendir cuentas a los demás.

⁴ [Artículo de Crossway](#) (solo disponible en inglés)

⁵ [Rendición de cuentas: Paso a Paso 76 \(2008\)](#)

Resalta que «La rendición de cuentas bíblica empieza por hacernos responsables de nuestras propias acciones y elegir conscientemente permitirles a Dios y a los demás que nos ayuden a lograr lo que es correcto».⁶

La incidencia fomenta una rendición de cuentas recíproca entre el individuo y otros, como por ejemplo, el Gobierno.

El *Conjunto de herramientas para la incidencia* de Tearfund⁷ establece que para las personas cristianas la incidencia es una manifestación de la obediencia a Dios, un deseo de justicia y compasión por los demás (especialmente por las personas en situación de pobreza, marginalidad y vulnerabilidad) y es una manera de guiar a las personas hacia Jesús. Dios ha colocado a personas cristianas en muchas áreas de trabajo y en muchos niveles de la sociedad, todos los cuales necesitan ser influenciados y transformados, si se espera aliviar la pobreza. Las personas cristianas deben usar su influencia estratégica siguiendo el ejemplo bíblico, que implica:

- Denunciar la injusticia y la idolatría
- Modelar una sociedad alternativa, demostrando cómo Dios pretendía que fuera
- Confrontar a la autoridad cuando esta va en contra de lo que la Biblia enseña

⁶ David (2008) p. 11

⁷ Ver *El porqué de la incidencia: Los fundamentos bíblicos*, en el [Conjunto de herramientas para la incidencia](#) de Tearfund, sección B3, para obtener más detalles.

- Orar por que Dios intervenga
- Contribuir a la paz y la reconciliación
- Buscar la justicia social y económica

Las herramientas de transparencia y responsabilidad social apoyan a las iglesias locales para alcanzar estas metas, trabajando conjuntamente con sus comunidades.



Algunas referencias bíblicas

- **Proverbios 31:8-9 (NVI)**
«¡Levanta la voz por los que no tienen voz! ¡Defiende los derechos de los desposeídos! ¡Levanta la voz y hazles justicia! ¡Defiende a los pobres y necesitados!»
- **Jeremías 22:3 (NVI)**
«Así dice el Señor: "Practiquen el derecho y la justicia. Libren al oprimido del poder del opresor. No maltraten ni hagan violencia al extranjero, ni al huérfano ni a la viuda, ni derramen sangre inocente en este lugar".»
- **Deuteronomio 25:13-16 (RVA2015)**
«No tendrás en tu bolsa pesa grande y pesa chica. No tendrás en tu casa medida grande y medida chica. Pesa exacta y justa tendrás; medida exacta y justa tendrás, para que tus días se prolonguen en la tierra que el SEÑOR tu Dios te da. Porque cualquiera que hace estas cosas, cualquiera que hace injusticia, es una abominación al SEÑOR tu Dios».
- **Salmos 82:3 (LBLA)**
«Defended al débil y al huérfano; haced justicia al afligido y al menesteroso».

Las principales metas de las herramientas de transparencia y responsabilidad social

El texto *Manual on Social Accountability* escrito por Kohli⁸ proporciona un buen resumen de las principales metas de las herramientas de transparencia y responsabilidad social:

- 1.** Hacer posible que los ciudadanos interactúen directamente con las instituciones del Estado con el fin de influir en sus políticas y monitorear sus funciones.
- 2.** Ser una manera eficiente de recoger, analizar y transmitir información.
- 3.** Brindar oportunidades para movilizar apoyo público para proyectos de desarrollo de la comunidad.
- 4.** Facilitar la incidencia y la negociación en pos de cambios o mejoras en la prestación de servicios.
- 5.** Ayudar a los ciudadanos y comunidades a comprender los procesos de transparencia y responsabilidad social en diferentes niveles del Gobierno.
- 6.** Potenciar la participación de los ciudadanos o de las organizaciones de la sociedad civil en el proceso «interno» de transparencia y responsabilidad social del Gobierno.

⁸ Kohli (2012)

Factores a tener en cuenta para un uso exitoso y efectivo de las herramientas de transparencia y responsabilidad social

1. Tener un entendimiento sólido del contexto social y político.
2. Tomarse el tiempo necesario para entender la estructura de las finanzas públicas a nivel local, regional y nacional.
3. Seguir el enfoque de transformación de la iglesia y de la comunidad de identificar y priorizar las necesidades para garantizar la sensibilidad frente a las personas de la comunidad.
4. Apoyar a la comunidad para que identifique un grupo de personas que serán, «promotoras de transparencia y responsabilidad social» quienes liderarán el proceso.
5. Asegurar que otros miembros de la comunidad comprendan el proceso y proporcionar retroalimentación frecuente para garantizar el máximo nivel de participación.
6. Captar el compromiso del proveedor o los proveedores de servicios desde el principio.
7. Preparar un plan para un seguimiento coordinado.



Cómo utilizar estas herramientas

- 1.** Es importante que usted reafirme la importancia de la incidencia y sus fundamentos en cada etapa del proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad. La Guía para hacer incidencia a nivel local mediante la movilización de la iglesia y de la comunidad proporciona orientación clara sobre cómo hacerlo. Por ejemplo, en qué enfocarse cuando se comparte la visión con el liderazgo sobre la transformación de la iglesia y de la comunidad y la incidencia.
- 2.** Diferentes contextos requieren diferentes procesos de transformación de la iglesia y de la comunidad. Asegúrese de conocer bien el enfoque de transformación de la iglesia y de la comunidad empleado en la comunidad donde utilizará la herramienta elegida.
- 3.** Es necesario utilizar estas herramientas en la etapa correcta del proceso. La mayoría de las herramientas incluidas en esta guía son ideales para utilizarse en la etapa en la que se realiza el mapeo de recursos. Juntas, la iglesia y la comunidad habrán realizado su evaluación de necesidades, identificado problemas y oportunidades en sus comunidades, priorizado los problemas en los que desean enfocarse y habrán empezado a movilizar recursos para abordar esos problemas. Luego, puede utilizar la herramienta adecuada de transparencia y responsabilidad social para ayudarlas a acceder a recursos gubernamentales que les permitan abordar sus inquietudes.

4. Esta guía ha sido diseñada en un formato sencillo y fácil de usar. Le recomendamos que utilice los enlaces a los recursos enumerados en la sección de «Orientación adicional» de cada herramienta para ampliar su comprensión de la herramienta y su uso.
5. Cada una de estas herramientas incluye una plantilla que puede adaptarse a las necesidades de cada contexto o situación. Esta guía le ayudará a considerar qué incluir cuando utiliza cada herramienta.
6. Al final de cada herramienta encontrará un ejemplo de la plantilla correspondiente. También hay un enlace para acceder a la versión adaptable de la plantilla, que puede descargar y modificar de acuerdo a su contexto.



Uso de las herramientas digitales de transparencia y responsabilidad social

Todas estas herramientas pueden imprimirse o conservarse en su formato digital para permitir un fácil acceso desde diferentes plataformas digitales.

Uso de las herramientas dentro del ciclo de desarrollo de un Gobierno

El ciclo de desarrollo de un plan de Gobierno consiste principalmente en tres etapas.



Las herramientas de transparencia y responsabilidad social son sumamente efectivas en las siguientes situaciones:

- a) cuando están establecidas y vinculadas con las diversas estructuras de gobernanza involucradas en la prestación de servicios;⁹ y
- b) cuando se implementan en la etapa correcta del ciclo de desarrollo de un plan de Gobierno.

⁹ Kohli (2012)

La mayoría de las herramientas de transparencia y responsabilidad social se enfocan en las dos primeras etapas, porque son esenciales para el logro de resultados positivos. La planificación que no prioriza los elementos correctos no producirá los resultados correctos, ni tampoco lo hará una implementación deficiente de un buen plan. La lectura detallada de [Participatory Governance Toolkit](#) de CIVICUS es sumamente útil (solo disponible en inglés).

A continuación encontrará las etapas habituales del ciclo de desarrollo de un plan de Gobierno, junto con algunas de las herramientas de transparencia y responsabilidad social que pueden utilizarse en cada etapa y que se encuentran en esta guía.

Etapas del ciclo de desarrollo de un plan de Gobierno	Etapa 1: Monitorear e influir en la planificación estratégica y la elaboración de presupuestos	Etapa 2: Monitorear la implementación de proyectos y programas	Etapa 3: Monitorear los resultados del plan de desarrollo
Pregunta clave que se busca responder	¿Se han desarrollado los planes y se han destinado los fondos adecuados para alcanzar las metas establecidas?	¿Los proyectos y las actividades se están realizando de acuerdo con la calidad deseada, el plan y el presupuesto?	¿Los proyectos y actividades implementados nos están ayudando a alcanzar las metas y los resultados deseados?
Herramientas de transparencia y responsabilidad social a utilizar, disponibles en esta guía	<u>El proceso de planificación participativa</u>	<u>Seguimiento del presupuesto</u>	<u>Seguimiento del presupuesto</u>
	<u>Seguimiento del presupuesto</u>	<u>Periodismo ciudadano</u>	<u>Periodismo ciudadano</u>
	<u>Periodismo ciudadano</u>	<u>Tarjetas de puntuación comunitaria</u>	<u>Tarjetas de puntuación comunitaria</u>
	<u>Tarjetas de puntuación comunitaria</u>	<u>Encuestas de seguimiento del gasto público</u>	<u>Auditoría social</u>
		<u>Auditoría social</u>	

Vea el [Anexo](#) para consultar un cuadro de las etapas principales de un ciclo de desarrollo de un plan de Gobierno genérico.



Herramienta para el proceso de planificación participativa



🗨️ Miembros del comité de planificación para la aldea de Simayiwa 1 realizan una reunión con los pobladores para explicar sus planes de desarrollo futuro. Foto: Alex Baker/Tearfund

En esta sección

[Acerca de esta herramienta](#) • [Uso y adaptación de esta herramienta](#)
• [Orientación adicional](#) • [Ejemplo de formato](#) • [Formato editable](#)

Acerca de esta herramienta

La planificación participativa es un proceso mediante el cual los ciudadanos demuestran su influencia y control sobre las iniciativas de desarrollo que les afectan. Para ello, desempeñan un rol activo en los procesos de fijación de prioridades, asignación de recursos y monitoreo de la ejecución de las iniciativas de desarrollo.¹⁰

La planificación participativa hace posible que varias partes interesadas —ciudadanos, organizaciones comunitarias locales, iglesias locales, organizaciones de la sociedad civil, funcionarios de Gobierno, etc.— participen en la identificación y priorización de proyectos de desarrollo que utilizan fondos públicos.¹¹

El término «participación» puede emplearse para designar varios procesos como el intercambio de información, las consultas o la colaboración en el proceso de planificación. Nos proponemos lograr una planificación que fomente la participación directa de las comunidades en la planificación de la gobernanza local. Esto involucra a la comunidad en la toma de decisiones sobre la priorización de problemas, la búsqueda de soluciones, la aplicación de medidas y su monitoreo y evaluación. También incluye la movilización y administración de recursos.¹²

¹⁰ Banco Mundial (1996) p. xi

¹¹ Odour (2014)

¹² Institute of Development Studies (2002)

La planificación participativa es más sostenible porque puede llevar al establecimiento de estructuras como las siguientes:

- representación de las partes interesadas en organismos de toma de decisiones;
- comités de planificación local;
- elaboración participativa de presupuestos;
- planes de financiación para el desarrollo gestionado por la comunidad.¹³

Propósito de la herramienta

Esta herramienta tiene por objeto apoyar los esfuerzos de las iglesias y comunidades locales para lograr los siguientes resultados:

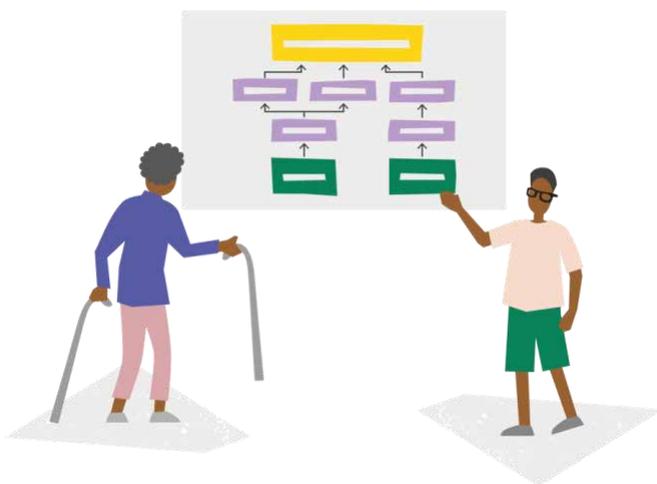
- Garantizar que tanto el conocimiento como la comprensión locales se incorporen en los planes e iniciativas de desarrollo del Gobierno.
- Asegurar la participación activa de las comunidades en la toma de decisiones de desarrollo que puedan afectar su futuro.
- Garantizar que las intervenciones de desarrollo respondan a las necesidades y preferencias de las comunidades a las que pretenden beneficiar.¹⁴

¹³ CIVICUS: Participatory Development Planning

¹⁴ CIVICUS: Participatory Development Planning

Para obtener los mejores resultados de esta herramienta, úsela junto con otras herramientas complementarias, como por ejemplo, las tarjetas de puntuación comunitaria y las auditorías sociales. El uso de estas herramientas adicionales contribuye a asegurar que las comunidades cuenten con información documentada (recopilada a través de herramientas participativas como las tarjetas de puntuación comunitaria) para compartir cuando participen en conversaciones de planificación y tengan una forma de hacer un seguimiento objetivo de la implementación de los planes acordados (la herramienta de auditoría social).

Esta herramienta es ideal para utilizarla a nivel local cuando es deseable que la comunidad participe en la planificación. Sin embargo, puede ser adaptada para ser utilizada a nivel local, regional y nacional.



Fortalezas y limitaciones de la herramienta

Fortalezas:

- Amplifica las voces de los ciudadanos. Los ciudadanos están bien informados de los planes de desarrollo a través de la participación en los procesos de planificación del Gobierno. Tienen oportunidades de participar en la identificación de las necesidades de desarrollo y en la decisión sobre qué políticas y programas de sus Gobiernos locales deberían priorizarse.
- Abre nuevos espacios cívicos para que los ciudadanos puedan exigir a sus Gobiernos locales cumplimiento, transparencia y responsabilidad social. Los ciudadanos no solo participan en la implementación de los planes sino también en el monitoreo y la evaluación del desempeño de sus Gobiernos locales.¹⁵
- Genera en la comunidad un sentimiento de participación en los planes de los Gobiernos locales, que a su vez, les ofrece acceso a los recursos de la comunidad, como por ejemplo, los recursos identificados durante procesos de movilización de la iglesia y de la comunidad.¹⁶
- Contribuye a cambiar las dinámicas de poder entre las diferentes formas de poder, las partes interesadas y los recursos, permitiendo que diferentes participantes interactúen de manera equitativa y auténticamente colaborativa.

¹⁵ Institute of Development Studies (2002)

¹⁶ Institute of Development Studies (2002)

Limitaciones:

- Puede que no conduzca directamente la participación de la comunidad en la ejecución, el monitoreo o la evaluación de las acciones. Incluso en presencia de marcos jurídicos propicios, quizás no haya un entorno apropiado para esta participación. Por ejemplo, puede ser que la cultura no fomente la interacción entre los ciudadanos y el Gobierno, tampoco una comunidad informada y comprometida ni el apoyo político.¹⁷
- Se puede dar la apropiación del proceso por parte de grupos privilegiados dentro de la comunidad u otras personas y organizaciones con poder que buscan promover sus propios intereses manipulando el proceso.¹⁸
- Es posible que la inclusión de varias partes interesadas con intereses diversos requiera más tiempo y recursos.
- Generar expectativas que no se puedan cumplir. Al solicitar la participación de múltiples partes interesadas en el proceso de formulación de políticas y planificación, es probable que se cree la expectativa de que sus aportaciones serán consideradas, lo cual no siempre es posible. Por ello, es fundamental que estas limitaciones se expliquen de manera clara desde el principio.

¹⁷ Institute of Development Studies (2002)

¹⁸ CIVICUS: Participatory Governance Toolkit

Uso y adaptación de la herramienta

¿En qué etapa del proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad puede utilizarse esta herramienta?

En diferentes contextos se utilizan diferentes procesos de transformación de la iglesia y de la comunidad. Sin embargo, un rasgo común de todos los procesos de transformación de la iglesia y de la comunidad es que todos hacen uso del método participativo, por lo que están bien estructurados para incorporar la planificación participativa. Esta herramienta es ideal para utilizarse cuando las comunidades, junto con la iglesia, han evaluado sus necesidades, identificado los problemas clave, las oportunidades y los recursos disponibles, y han comenzado a movilizar recursos para abordarlos. La comunidad está bien posicionada para orientar las prioridades que se establecen en los planes del Gobierno local, así como para proteger los intereses de la comunidad e, incluso, participar en los esfuerzos de movilización de recursos que apoyen los planes locales.

Si uno de los recursos identificados es el financiamiento por parte del Gobierno local, participar en su proceso de planificación aumentará las probabilidades de que las prioridades de la comunidad se reflejen en dichos planes y en la asignación de recursos.

A continuación encontrará ejemplos de algunos enfoques de la transformación de la iglesia y de la comunidad y sugerencias sobre dónde puede utilizarse la herramienta:

Enfoque de transformación de la iglesia y de la comunidad	Proceso de movilización de la iglesia y de la comunidad	Umoja/Parivartan/Unidos	Sangsangai
Cuándo puede introducirse la planificación participativa	<p>Etapa 4: Análisis de la información</p> <p>Etapa 5: Toma de decisiones</p>	<p>Etapa 3: Construir una visión y emprender acciones (planificar para la acción)</p> <p>Etapa 4: Adopción de medidas</p>	<p>3er Ciclo: La comunidad</p>

La iglesia y la comunidad pueden desarrollar sus habilidades de planificación participativa mediante el proceso descrito a continuación.

Uso de la herramienta

Puede [ver la plantilla](#) al final de la guía de esta herramienta.

Si desea descargar una plantilla que puede adaptar a su contexto, visite learn.tearfund.org/sa-tools



Recuerde que el enfoque de la transformación de la iglesia y de la comunidad es de naturaleza participativa y gran parte del trabajo descrito en la herramienta de planificación participativa ya habrá sido realizado por la iglesia y la comunidad si han completado las etapas 3 y 4 del proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad.

La actividad a continuación se realizará específicamente para asuntos que necesiten abordarse con apoyo o intervención del Gobierno. La atención se centrará en la creación de un plan sobre cómo aportar propuestas al proceso de planificación del Gobierno para asegurarse de que los asuntos prioritarios de la comunidad se vean reflejados en sus planes. Los siguientes son los pasos claves que se tendría que dar en el proceso de planificación participativa. Puede ver un ejemplo de la plantilla al final de la guía de esta herramienta.

1. Clasificar verbalmente los problemas y las oportunidades

Esta equivale a las etapas 3 y 4 de muchos de los procesos de transformación de la iglesia y de la comunidad en los que se realiza una evaluación de los problemas y recursos para obtener consenso entre las partes interesadas de la comunidad sobre qué debería recibir prioridad y qué oportunidades existen.

2. Crear un plan de acción comunitaria

Es similar a las etapas de planificación y toma de decisiones de los enfoques de transformación de la iglesia y de la comunidad. En esta etapa, la comunidad debería tener claros los siguientes aspectos de una forma u otra:

- Qué actividades abordarán los problemas identificados
- Dónde se realizarán
- Por qué se deberían realizar
- Cantidad estimada de personas que se beneficiarían
- Qué debería hacer la comunidad
- Qué deberían hacer las instituciones correspondientes, por ejemplo, el Gobierno

3. Mapear las oportunidades existentes

Buscar oportunidades en las que los problemas identificados puedan incorporarse en los planes y presupuestos del Gobierno. Necesitará:

a. Realizar una investigación preliminar

Investigar qué leyes y políticas existen en su país con relación a la participación ciudadana en los procesos de planificación del Gobierno.

b. Forjar relaciones

Es de suma importancia intentar forjar relaciones con personas en el departamento de Gobierno pertinente o la autoridad local, y con las personas líderes de la comunidad.

c. Acordar el o los problemas que necesitan incluirse en el plan y el presupuesto del Gobierno

Esto se basa en las prioridades y recursos identificados durante la actividad de identificación y priorización de problemas durante el proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad. No todos los asuntos se incorporarán en el plan gubernamental ya que algunos de ellos los abordará la comunidad con sus propios recursos, de acuerdo con los principios de la transformación de la iglesia y de la comunidad.

d. Recopilar la información que necesita

Intente conseguir las directrices de la autoridad local sobre la planificación y participación de la comunidad para determinar si existe un marco jurídico que apoye la participación ciudadana y para comprender qué

plataformas de planificación gubernamental existen (incluidas las fechas claves en el proceso de planificación). Una vez que hayan recibido todos los documentos, léanlos con detenimiento. No se preocupen si hay aspectos que no entiende; puede preguntarle a las personas de la oficina o a las autoridades que les proporcionaron la información.

e. Desarrollar la estrategia

De acuerdo con las respuestas reflejadas en la herramienta de planificación participativa, se acordará cómo interactuar con el proceso de planificación del Gobierno para asegurar que las prioridades de la comunidad se incorporan en los planes y presupuestos finales del Gobierno. Esto incluirá un acuerdo sobre quién hará qué cosa.



Impacto de la herramienta

Estudio de caso

Lea en línea

[Incidencia en Nepal: Capacitar a las comunidades para trabajar con el gobierno local](#)

En Nepal, el Gobierno nacional creó una ley que habilita a las comunidades a participar de forma significativa en el trabajo de desarrollo, mediante el Proceso de Planificación Participativa. La ley estipula que cuando los gobiernos locales asignen fondos para el trabajo de desarrollo, deben tener en cuenta las propuestas provenientes de los comités de desarrollo de las aldeas. Sin embargo, en la práctica, las decisiones solían quedar en manos de unos pocos líderes y políticos influyentes, y, muchas veces, dejaban de lado las opiniones y necesidades de la comunidad.

Para revertir esta situación, United Mission to Nepal (UMN) movilizó a integrantes de una selección de comités de desarrollo de aldeas a fin de ayudarlos a aumentar su participación en el trabajo de desarrollo comunitario, y les enseñó a obtener acceso a fondos del Gobierno local. A nivel de la comunidad, también movilizaron a facilitadores para que fueran de puerta en puerta e invitaran a las personas a

participar en la reunión inicial. Los facilitadores eran personas que tenían una larga relación con sus comunidades y un amplio conocimiento del contexto local.

De esta manera, estaban particularmente en condiciones para animar a las familias en situación de pobreza, de castas bajas y a otros grupos marginados a asistir a las reuniones; personas que, de otro modo, hubieran quedado excluidas.

En las reuniones, las comunidades aprendieron que los fondos de los comités de desarrollo de aldeas les pertenecían y que tenían derecho a opinar sobre su repartición. La UMN les enseñó en qué consistía el proceso del Gobierno, cuáles eran las áreas prioritarias del Gobierno y cómo se desarrollaban las propuestas. Alentaron a las comunidades a que identificaran los asuntos prioritarios y propusieran posibles soluciones. También las ayudaron a pensar en otros posibles recursos locales y a acceder a expertos técnicos cuando fuera necesario. Las propuestas de las comunidades fueron presentadas a los comités de desarrollo de aldeas por representantes del distrito.

Como resultado de esta participación en el proceso de toma de decisiones del Gobierno local, las comunidades obtuvieron fondos para solventar proyectos comunitarios. Entre ellos están, cursos de costura para mujeres solteras, materiales para equipar guarderías, mantenimiento de canales de irrigación, la construcción de un baño, un nuevo edificio para la iglesia y una cerca para un cementerio.

Orientación adicional

Para apoyar eficazmente a una iglesia y una comunidad concretas en el uso de esta herramienta, es esencial reunir primero información de fondo sobre los ciclos de planificación local y nacional del país. Esto reforzará su comprensión y confianza en el tema. Luego, deberá investigar con la comunidad para adquirir un conocimiento más detallado de los procesos de planificación en el área local.

Las principales preguntas por responder son las siguientes:

- ¿Existe una ley que respalda la planificación participativa?
- ¿Cuándo empieza y termina el año fiscal?
- ¿Cómo se realiza la planificación anual en el país a nivel local y nacional?
- ¿Qué plataformas hay disponibles para enviar las propuestas que desean que se incorporen en los planes locales o nacionales?
- ¿Quién dirige el proceso de planificación?
- ¿Cuáles son las principales fechas, por ejemplo, las fechas de inicio y fin de los períodos de consulta?

Enlaces a documentos y herramientas adicionales sobre la planificación participativa



- a. [Incidencia en Nepal: participación de la comunidad en la planificación gubernamental](#)
- b. [2.1.4 Participatory planning methods and tools used](#) (solo disponible en inglés)
- c. [Participatory Development Planning](#) (solo disponible en inglés)

Glosario de términos

Presupuesto: Una estimación de ingresos y gastos para un periodo de tiempo determinado.

Desarrollo gestionado por la comunidad: Un proceso en el que los miembros de una comunidad se reúnen para actuar colectivamente y generar soluciones para problemas en común.

Año fiscal: Un período de doce meses (no siempre desde el 1 de enero al 31 de diciembre) para el cual un Gobierno o una empresa planea la gestión de sus fondos.

Gobierno: Las oficinas, ministerios y grupos de personas que controlan un país, estado, ciudad u otra unidad política.

Plan: Un conjunto de decisiones sobre cómo hacer algo en el futuro.

Políticas públicas: Se entiende por políticas públicas a los cursos de acción, autorizados por un Gobierno, para alcanzar ciertas metas. Pueden asumir una gran cantidad de formas. Por ejemplo, podría tratarse de una ley, una estrategia o un programa. Incluso un discurso pronunciado por un presidente o un ministro podría resumir el curso de acción que planea seguir un Gobierno.

Ejemplo de formato

Plantilla del proceso de planificación participativa

País	Fecha
Denominación administrativa de la zona pertinente	
Nombre de la comunidad o de la aldea	
Proyecto(s) o servicio(s) público(s) por incorporar en el plan del Gobierno:	
1.	
2.	
3.	

Temáticas clave	Respuestas
<p>1. ¿Se han jerarquizado los problemas y oportunidades?</p> <p>Esta lista de problemas y oportunidades debería estar disponible si la comunidad ha hecho lo siguiente en su proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad: recolectar y analizar la información, construir una visión, planificar la acción o emprenderla.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
Comentarios y más información	
<p>2. ¿Se realizó el mapeo de las oportunidades existentes para que las comunidades participen en los procesos de planificación del Gobierno?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
Comentarios y más información	

Temáticas clave	Respuestas
<p>2.1. ¿Existe un marco jurídico que respalde la participación ciudadana en el proceso de planificación?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, de intercambio de información</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, de consultas comunitarias</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, de planificación colaborativa</p> <p><input type="checkbox"/> Si, otro</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>(Si la respuesta es NO, proseguir a la pregunta 2.2).</p>
<p>Comentarios y más información</p>	

Temáticas clave

2.1.1. ¿Qué plataformas de planificación gubernamental existen en el nivel de gobierno que le interesa?

¿Cuáles de estas plataformas serían las más eficaces para que participen en ellas y logren que los problemas identificados como prioritarios se incluyan en los planes gubernamentales?

Comentarios y más información

2.1.2. ¿Cuáles son las principales fechas para el proceso de planificación del Gobierno?

- ¿En qué meses del año empieza el proceso de planificación?
- ¿Cuándo empiezan y terminan las consultas?
- ¿Cuándo estarán listas las versiones finales del plan y el presupuesto del Gobierno?

Comentarios y más información

Temáticas clave	Respuestas
<p>2.1.3. ¿En qué formatos recibe el Gobierno las propuestas de las comunidades?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Está su información (proveniente del proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad) disponible en el formato requerido? ● ¿Quién ha sido la persona seleccionada para presentar las propuestas en nombre de la comunidad? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Propuestas escritas <input type="checkbox"/> Reuniones de consultas comunitarias <input type="checkbox"/> Talleres de planificación
Comentarios y más información	
<p>2.1.4. ¿Hay otras oportunidades específicas de participación para la comunidad?</p> <p>Por ejemplo, ¿se destina específicamente un determinado porcentaje de los fondos de desarrollo a proyectos elegidos por la comunidad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Comentarios y más información	

Temáticas clave	Respuestas
<p>2.2. Si no existe un marco jurídico que respalde la participación ciudadana en el proceso de planificación:</p> <p>2.2.1. ¿Existen oportunidades para forjar, desarrollar o fortalecer las relaciones con los funcionarios responsables clave identificados en el análisis institucional dentro del proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad, y compartir con ellos las prioridades comunitarias al inicio de su proceso de planificación?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Está su información (proveniente del proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad) disponible en el formato requerido? ● ¿Quién ha sido la persona seleccionada para presentar las propuestas en nombre de la comunidad? 	<p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
Comentarios y más información	

Temáticas clave	Respuestas
<p>2.2.2. ¿Hay oportunidades para influir en el proceso de planificación de manera que los problemas de la comunidad igualmente se incorporen en el plan?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
<p>Comentarios y más información</p>	
<p>2.2.3. ¿Hay oportunidades de incidir para el establecimiento de un marco jurídico que requiera la participación ciudadana en los procesos de planificación del Gobierno?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
<p>Comentarios y más información</p>	

Orientación sobre los pasos inmediatos que deben darse cuando el plan y presupuesto del Gobierno están listos

3. Revisar los planes y el presupuesto aprobados para determinar si reflejan las prioridades de la comunidad

- Junto con las personas líderes de la comunidad, invite a los funcionarios responsables a presentar a la comunidad los planes y presupuestos aprobados. La información impartida será clave para monitorear la implementación de los proyectos mediante herramientas de transparencia y responsabilidad social, como el seguimiento del gasto público, tarjetas de puntuación comunitarias y las auditorías sociales.
- Si no se reflejan las prioridades de la comunidad, establezca la razón y realice una lluvia de ideas sobre cómo financiar las prioridades de la comunidad empleando otras fuentes, o espere hasta el próximo ciclo de planificación.
- Acuerde cuál será su contribución como comunidad para asegurar el éxito de los planes.
- Pregunte a los funcionarios responsables qué desafíos prevén y acuerden juntos cómo se mitigarán los efectos de dichos desafíos.
- Acuerde la frecuencia de las reuniones de actualización entre las comunidades y los funcionarios responsables de ejecutarlas.

Comentarios y más información

Este es un ejemplo de la plantilla para el proceso de planificación participativa.

Si desea descargar una plantilla que se puede adaptar a su contexto, visite learn.tearfund.org/sa-tools





Herramienta de seguimiento del presupuesto



📷 Grupo de autoayuda (Grupo de Ahorro) en Las Flores que recibe el apoyo de Tearfund a través de nuestra organización socia local AGAPE. Linda Esperanza Aragon/Tearfund

En esta sección

- [Acerca de esta herramienta](#)
- [Uso y adaptación de esta herramienta](#)
- [Orientación adicional](#)
- [Ejemplo de formato](#)
- [Formato editable](#)

Acerca de esta herramienta

Esta herramienta permite a los ciudadanos, las comunidades y otras partes interesadas monitorear el gasto del Gobierno mediante la revisión y el análisis periódico del presupuesto.

El seguimiento del presupuesto implica la realización de las siguientes tareas:

1. **Revisiones:** Analizar las asignaciones de fondos y establecer si los fondos han sido asignados a los sectores correctos o no.
2. **Análisis del presupuesto:** Examinar lo que se asignó al inicio del año fiscal y hacer un seguimiento de lo que se ha desembolsado y gastado. Una pregunta que puede guiar estas tareas es: «¿Esto nos está llevando hacia el resultado de desarrollo deseado?»

Propósito de la herramienta

Monitorear la asignación de dinero con el fin de asegurarse de que los fondos se distribuyan correctamente, se proporcionen a tiempo y se gasten de acuerdo al plan (presupuesto).

Esta herramienta puede utilizarse en todos los niveles de Gobierno en los que se preparan presupuestos o realizan gastos.

Fortalezas y limitaciones de la herramienta

Fortalezas

- Apoya la ejecución eficaz de los presupuestos fijados: el presupuesto refleja «las decisiones que toman los Gobiernos para llevar a cabo su programa socioeconómico. Así pues, la eficacia con la que se ejecuta el presupuesto indica el grado en que la política se traduce en resultados».¹⁹
- Contribuye a la mejora en la prestación de servicios una vez que los presupuestos se utilizan donde se necesitan en lugar de retrasarse o desviarse.
- Puede reducir y exponer la corrupción, la delincuencia y la apropiación indebida de recursos, ya que los ciudadanos pueden darse cuenta cuando los fondos no llegan a su destino previsto.

¹⁹ Kohli (2012) citando a Aiyar y Behar (2005)

Limitaciones

- Las personas más afectadas por las decisiones quizás no tengan oportunidad de participar en el proceso: las decisiones sobre dónde se utilizan los recursos pueden verse sesgadas por las opiniones o necesidades personales. También podrían haber en juego motivaciones políticas. Las personas que más probablemente se vean afectadas quizás no tengan poder político o económico, lo que hace que no les sea posible participar en el proceso de formulación de presupuestos.²⁰
- No existen garantías de que los recursos presupuestados se obtendrán y estarán disponibles para financiar los diversos programas.
- La herramienta es más difícil de utilizar en un sistema de Gobierno centralizado.²¹

²⁰ Kohli (2012)

²¹ Es más fácil de usar en un sistema de Gobierno descentralizado en el que la autoridad política, financiera y administrativa se ha trasladado del Gobierno central al local (distrito o ciudad) lo que le permite prestar y garantizar mejores servicios públicos a la población. [Cifor](#)

Uso y adaptación de la herramienta

¿En qué etapa del proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad puede utilizarse esta herramienta?

En diferentes contextos se utilizan diferentes procesos de transformación de la iglesia y de la comunidad. Esta herramienta es ideal para utilizarla una vez se haya realizado el mapeo de recursos. Las comunidades, junto con la iglesia, habrán realizado su evaluación de necesidades, identificado problemas y oportunidades en sus comunidades, priorizado los problemas en los que desean enfocarse y comenzado a movilizar recursos para abordar esos problemas. Es en esta etapa en la que se puede utilizar esta herramienta debido a que la comunidad tendrá claros los problemas para los que será útil realizar un seguimiento del presupuesto del Gobierno.

A continuación encontrará ejemplos de algunos enfoques de la transformación de la iglesia y de la comunidad y sugerencias sobre dónde puede utilizarse la herramienta:

Enfoque de transformación de la iglesia y de la comunidad	Proceso de movilización de la iglesia y de la comunidad	Umoja/Parivartan/Unidos	Sangsangai
Cuándo puede introducirse la herramienta de seguimiento del presupuesto	Etapa 4: Análisis de la información	Etapa 3: Construir una visión y emprender acciones (planificar para la acción) Etapa 4: Adopción de medidas	3er Ciclo: La comunidad

La iglesia y la comunidad pueden recibir formación sobre el seguimiento de los presupuestos de interés utilizando la plantilla mostrada al final de la guía para esta herramienta.

Uso de la herramienta

Elaboración de presupuestos: Esta actividad grupal, guiada por la persona facilitadora, ayuda a ilustrar el proceso de elaboración de presupuestos.



El principal aprendizaje es que las «familias» representan diferentes Gobiernos. Algunos tienen más recursos que otros, pero todos planifican, y los presupuestos que desarrollan representan sus prioridades.

Cada familia planifica y presupuesta; algunas planifican guiadas por la esperanza, porque nunca están seguras de cuánto dinero tendrán. Consideraciones para la persona facilitadora:

- Piense en algunos apellidos y asígneles ocupaciones bien conocidas en su comunidad o país.
- Asegúrese de tener una familia de altos ingresos, una familia de clase media y una familia que vive al día (sin empleo formal).
- Indique en su moneda local cuánto gana cada familia mensualmente y el número de hijos que tiene cada una de ellas.
- Póngale un apellido a cada familia y asigne participantes a los grupos.

- Pida a cada grupo familiar que cree un presupuesto para el mes.
- A continuación, cada familia presenta su presupuesto al grupo, explicando los fundamentos de sus decisiones y elecciones.
- Facilite un intercambio de opiniones para animar a los participantes a considerar los tipos de artículos incluidos en el presupuesto.
- Comenten las diferencias entre las prioridades de las diversas familias, si observan algunas.
- Analicen qué sucede si no se gasta el dinero de acuerdo al presupuesto para cada familia. Por ejemplo, imagine que el Sr. Martínez Suárez gasta 700 en alcohol. ¿Qué impacto tendría en la familia durante el mes? ¿O si los Rodríguez Parra aportan 5000 a una boda de la familia?



A continuación encontrará un ejemplo:

Apellido y ocupaciones	Número de hijos	Ingreso total	Activos
1. Los Rodríguez Parra Doctor y director ejecutivo de una empresa	4	80 000	Tres automóviles Vivienda propia
2. Los Ruiz López Docente y cajero bancario	3	20 000	Un automóvil Vivienda alquilada
3. Los Martínez Suárez Empleada de tareas domésticas y obrero	4	700 y cifras indeterminadas dependiendo de lo que se gana en el día.	Una bicicleta Vivienda alquilada
4. Sr Suárez (Hombre soltero) Mecánico	0	5 000	Alquila un estudio

Cómo llevar a cabo un proceso de seguimiento de presupuestos²²

Los siguientes son los pasos claves que se tendría que dar en el proceso de seguimiento del presupuesto, utilizando la plantilla de la herramienta de seguimiento del presupuesto que encontrará a continuación.

- 1. Formar un equipo de seguimiento del presupuesto:** Si es posible, la comunidad debe encargarse de elegir el equipo. Los equipos pueden ser de diferentes tamaños, pero generalmente tienen entre nueve y catorce miembros. Asegúrese de contar con un grupo diverso, que incluya mujeres, hombres y personas de distintas edades, etnias y funciones en la comunidad.
- 2. Investigar la información de fondo:** Traten de averiguar qué leyes y políticas concernientes a la transparencia presupuestaria existen en su país. Por ejemplo, es posible que haya leyes cuyo contenido exprese que las personas tienen libre acceso a la información sobre los presupuestos.
- 3. Forjar relaciones:** Es de suma importancia intentar forjar relaciones con personas en el departamento de Gobierno pertinente o la autoridad local, y con las personas líderes de la comunidad.

²² [Supervisar el gasto público](#), adaptado en base a las Guías y herramientas REVELAR de Tearfund.

- 4. Decidir qué asunto van a supervisar.** Esta decisión se basa en las prioridades establecidas durante la actividad de identificación y priorización de problemas dentro del proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad.
- a. Reunir la información presupuestaria necesaria:** Traten de obtener los planes de las autoridades locales y la información presupuestaria que necesitan. Una vez que hayan recibido todos los documentos, léanlos con detenimiento. No se preocupen si hay aspectos que no entienden; pueden preguntarles a las personas de la oficina o a las autoridades que les proporcionaron el presupuesto.
 - b. Averiguar lo que está sucediendo realmente:** ¿Se está empleando correctamente el presupuesto?
 - c. Analizar toda la información:** ¿Concuerdan los datos?
 - d. Informar a su comunidad** y elegir la forma en la que se le hará seguimiento. Recopilen toda la información y reúnanse con la comunidad para asegurarse de que todos tengan oportunidad de escuchar sus hallazgos y de participar en cualquier seguimiento.



Impacto de la herramienta Estudio de caso

Lea en línea

[Incidencia en Bolivia](#)

A través de la capacitación sobre transformación de la iglesia y de la comunidad, una iglesia local boliviana apoyó a su comunidad para que interactuara con el Gobierno local con el fin de mejorar el suministro de agua de la comunidad. Con el apoyo de la iglesia local, la comunidad participó en el proceso de elaboración de presupuestos y monitoreó el uso de los fondos asignados hasta que se construyó la infraestructura de suministro de agua. Esto garantizó la mejora de las infraestructuras de abastecimiento de agua a los hogares y de gestión de residuos.

Cómo el seguimiento del presupuesto apoyó la transformación de la comunidad

En Tipa Tipa, una comunidad rural en Bolivia, el acceso al agua era limitado y esto afectaba gravemente los medios de vida y la vida diaria de la población. A pesar de la notable iniciativa de la comunidad de cavar un sistema de irrigación para sus cultivos, sus hogares seguían sufriendo de falta de agua durante horas o días.

Después de recibir capacitación sobre la transformación de la iglesia y de la comunidad, la iglesia local de Tipa Tipa asumió el compromiso de apoyar a su comunidad para que tuviera un mejor acceso al agua. También comprendieron que estos problemas de agua y saneamiento eran responsabilidad del Gobierno. La iglesia vio su oportunidad de garantizar el acceso al agua en Tipa Tipa cuando el Gobierno boliviano aprobó una nueva ley, que concedía a los ciudadanos el derecho a participar en la asignación de presupuestos. La iglesia local de Tipa Tipa ejerció presión en el Gobierno local para que facilitara un suministro adecuado de agua a su comunidad mediante la asignación de un presupuesto para construir un nuevo tanque de agua y una nueva red de tuberías que alimentara a todos los hogares del pueblo.

Después de numerosas reuniones, el Gobierno local y la comunidad acordaron que la municipalidad proporcionaría un presupuesto para este proyecto y la comunidad aportaría su tiempo y trabajo para construir estos nuevos sistemas de agua. La iglesia de Tipa Tipa también ejerció influencia en el plan operativo municipal anual y en la construcción de un sistema de alcantarillado en Tipa Tipa. Esto permitió a las familias conectar sus baños y duchas al sistema, y la comunidad pudo construir baños donde antes solo había letrinas.

Orientación adicional

Para apoyar eficazmente a una iglesia y una comunidad concretas en el uso de esta herramienta, es esencial reunir primero información de fondo sobre el ciclo de desarrollo y ejecución del presupuesto local y nacional del país. Esto reforzará su comprensión y confianza en el tema. Luego, trabaje en conjunto con su comunidad para comprender mejor los procesos de elaboración de presupuestos en su área local.²³

Las principales preguntas por responder son las siguientes:

1. ¿Cuándo se aprueban los presupuestos en el país a nivel local y nacional?
2. ¿Qué sistema de gobierno tiene el país? ¿El sistema de gobierno es centralizado o descentralizado?
3. ¿Qué recursos se envían a nivel local?
4. ¿De qué formas puede accederse a la información presupuestaria?
5. ¿Cuáles son las principales fechas para las asignaciones, los desembolsos y los informes presupuestarios?

²³ Aunque esta herramienta puede utilizarse por sí sola, sus resultados mejoran cuando se aplica después de la [Herramienta para el proceso de planificación participativa](#)

Enlaces a documentos y herramientas adicionales sobre seguimiento del presupuesto



- a. [Supervisar el gasto público \(seguimiento del presupuesto\)](#)
- b. [Budget tracking for beginners: An introductory guide](#) (solo disponible en inglés)
- c. [Manual on Social Accountability: Concepts and Tools.](#) (solo disponible en inglés) En las páginas 52 a 80 se explica detalladamente el seguimiento del presupuesto.
- d. [Just and Democratic Local Governance: Budgets](#) (solo disponible en inglés)
- e. [Kenya County Budget Training Workshop Materials for Facilitators and Participants](#) (solo disponible en inglés)

Glosario de términos

Presupuesto: Una estimación de ingresos y gastos para un periodo de tiempo determinado.

Gobierno centralizado: Un Gobierno en el que tanto el poder ejecutivo como el legislativo están concentrados centralmente al nivel más alto en vez de estar distribuidos entre varios gobiernos de nivel más bajo.

Desarrollo gestionado por la comunidad: Un proceso en el que los miembros de una comunidad se reúnen para actuar colectivamente y generar soluciones para problemas en común.

Descentralización: El traspaso del control de una actividad u organización a varias oficinas o autoridades locales en vez de concentrarse en una sola.

Año fiscal: Un período de doce meses (no siempre desde el 1 de enero al 31 de diciembre) para el cual un Gobierno o una empresa planea la gestión de sus fondos.

Gobierno: Las oficinas, ministerios y grupos de personas que controlan un país, estado, ciudad u otra unidad política.

Plan: Un conjunto de decisiones sobre cómo hacer algo en el futuro.

Políticas públicas: Se entiende por políticas públicas a los cursos de acción, autorizados por un Gobierno, para alcanzar ciertas metas. Pueden asumir una gran cantidad de formas. Por ejemplo, podría tratarse de una ley, una estrategia o un programa. Incluso un discurso pronunciado por un presidente o un ministro podría resumir el curso de acción que planea seguir un Gobierno.

Ejemplo de formato

Plantilla de la herramienta de seguimiento del presupuesto²⁴

País
Nombre de la comunidad o de la aldea
Denominación administrativa de la zona pertinente
Proyecto o servicio público elegido específicamente para el seguimiento del presupuesto
Período de seguimiento del presupuesto

²⁴ Adaptada de la herramienta *Constituency Development Fund (CDF) Budget Tracking tool* de Evangelical Fellowship of Zambia (2015) (solo disponible en inglés)

Monitoreo del proceso y de la implementación para un proyecto en particular²⁵

Nombre del proyecto			
Monitoreo del proceso			
	Sí (Proporcione una explicación)	No (Proporcione una explicación)	No es claro (Proporcione una explicación)
1. ¿La comunidad tiene conocimiento de este proyecto?			

²⁵ Utilice las mismas metodologías empleadas durante el proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad para recoger, analizar y difundir la información a las partes interesadas pertinentes.

	Sí (Proporcione una explicación)	No (Proporcione una explicación)	No es claro (Proporcione una explicación)
2. ¿La comunidad tiene conocimiento de la cantidad de fondos asignados para el proyecto?			
3. ¿La comunidad participó en la identificación del proyecto? Por ejemplo, ¿los miembros de la comunidad presentaron una propuesta cuando se estaban preparando los planes del proyecto?			
4. ¿La comunidad participó en la implementación del proyecto? Por ejemplo, ¿contribuyeron con materiales o tiempo?			

	Sí (Proporcione una explicación)	No (Proporcione una explicación)	No es claro (Proporcione una explicación)
5. ¿La comunidad identificó los proveedores de bienes y servicios para el proyecto?			
6. ¿La autoridad local anunció públicamente la búsqueda de proveedores de bienes y servicios?			

Monitoreo de la implementación del proyecto

<p>7. ¿Cuánto dinero se asignó en total para este proyecto? (Acceda a la información de la autoridad local)</p>			
	<p>Sí (Proporcione una explicación)</p>	<p>No (Proporcione una explicación)</p>	<p>No es claro (Proporcione una explicación)</p>
<p>8. ¿Los materiales que compró la autoridad local son los mismos que los indicados en la propuesta?</p>			
<p>9. ¿Cuánto se suponía que iba a recibir el proveedor (según la autoridad local)?</p>			

<p>10. ¿Cuánto dice el proveedor que ha recibido?</p>			
	<p>Sí (Proporcione una explicación)</p>	<p>No (Proporcione una explicación)</p>	<p>No es claro (Proporcione una explicación)</p>
<p>11. ¿El proyecto está terminado? (Visite el proyecto)</p>			
<p>12. ¿Consideran los miembros de la comunidad que el proyecto fue beneficioso? (Pregunta para la comunidad)</p>			
<p>13. ¿Consideran los miembros de la comunidad que el proyecto fue de buena calidad? (Pregunta para la comunidad)</p>			

**A preguntar o corroborar con la autoridad local
(Estas son preguntas de guía, que se deben adaptar según el contexto)**

	Sí (Proporcione una explicación)	No (Proporcione una explicación)	No es claro (Proporcione una explicación)
14. ¿La comunidad participó en la identificación del proyecto? Por ejemplo, ¿los miembros de la comunidad participaron en las reuniones de planificación?			
15. ¿La comunidad participó en la implementación del proyecto? Por ejemplo, ¿contribuyeron con materiales o tiempo?			

	Sí (Proporcione una explicación)	No (Proporcione una explicación)	No es claro (Proporcione una explicación)
16. ¿Cómo se seleccionaron los proveedores de bienes y servicios? ¿La comunidad los identificó? ¿Se llamó a licitación pública?			
17. ¿Cuánto dinero se asignó en total para este proyecto?			
18. ¿Los materiales que compró la autoridad local son los mismos que los indicados en la propuesta? De no ser así, ¿por qué no?			

	Sí (Proporcione una explicación)	No (Proporcione una explicación)	No es claro (Proporcione una explicación)
19. ¿Cuánto se suponía que iba a recibir el proveedor?			
20. ¿Hay algún informe de auditoría para el proyecto?			
21. ¿Ha habido algún problema con el proyecto?			

A ser corroborado durante una visita al lugar (inspección física del proyecto)

	Sí (Proporcione una explicación)	No (Proporcione una explicación)	No es claro (Proporcione una explicación)
22. ¿Los materiales comprados por la autoridad local son los mismos que los indicados en el plan / el presupuesto / la estimación cuantitativa?			
23. ¿La calidad de los materiales es suficiente?			

	Sí (Proporcione una explicación)	No (Proporcione una explicación)	No es claro (Proporcione una explicación)
24. ¿Cuánto dice el proveedor que ha recibido?			
25. ¿El proyecto está terminado?			
26. ¿Ha habido algún problema con el proyecto?			

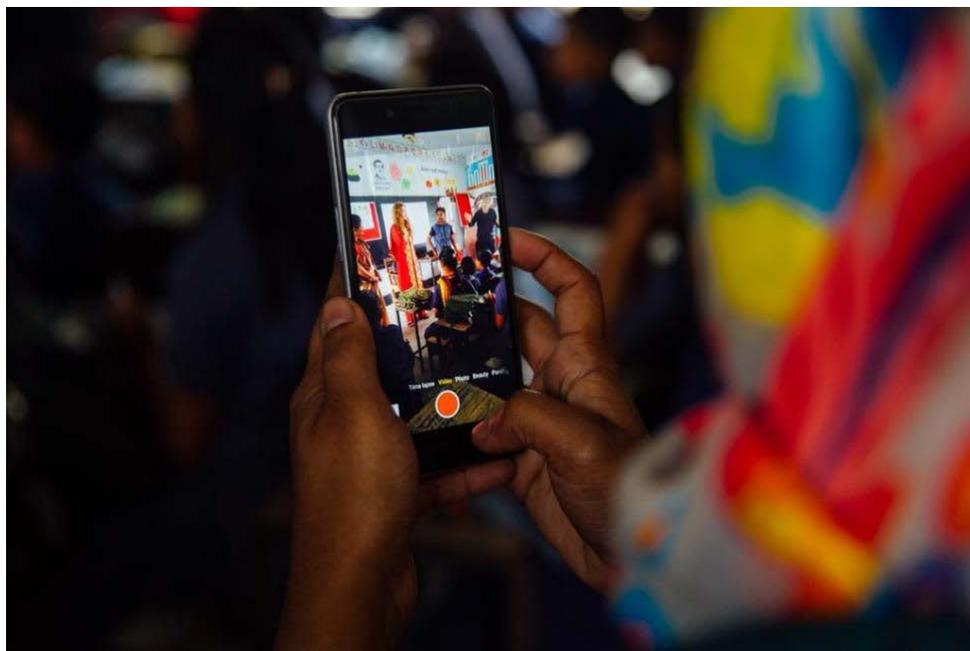
Este es un ejemplo de la plantilla para la herramienta de seguimiento del presupuesto.

Si desea descargar una plantilla que puede adaptar a su contexto, visite learn.tearfund.org/sa-tools





Herramienta de periodismo ciudadano



📹 Una miembro de una comunidad filma un video de la visita de voluntarios a una escuela en Bangladés. Aaron Koch/Tearfund.

En esta sección

- [Acerca de esta herramienta](#)
- [Uso y adaptación de esta herramienta](#)
- [Orientación adicional](#)
- [Ejemplo de formato](#)
- [Formato editable](#)

Acerca de esta herramienta

El periodismo ciudadano es la práctica en la que ciudadanos comunes y corrientes sin formación periodística formal crean historias destinadas a un público de su elección, a través del uso de la cámara y la grabadora de sonido de un teléfono móvil, y las comparten con su comunidad o con un público más amplio a través de los medios sociales y tradicionales.

Las historias creadas por periodistas ciudadanos a menudo representan comunidades y problemas que los medios tradicionales pasan por alto. Periodismo ciudadano:

- Puede realizarlo cualquier ciudadano.
- Aborda historias que los noticieros principales no cubren.
- Ofrece a los ciudadanos la posibilidad de participar activamente con voz propia.
- Ofrece una oportunidad para que los ciudadanos recojan, analicen, informen y distribuyan información a determinado público.

Propósito de la herramienta

Proporcionar una representación esencial de grupos marginados en las zonas con escasa cobertura mediática²⁶ y fortalecer la cohesión social y cultural de la comunidad local.

Esta herramienta puede utilizarse en todos los niveles de gobernanza en los que existe por un lado la demanda (los ciudadanos) y por el otro la oferta (el Gobierno).



²⁶ Comunicarse con poblaciones distantes o aisladas donde gran parte de la población puede que viva en situación de pobreza. El público destinatario puede no tener acceso a la educación o a los medios de comunicación. Kumar (2021)

Fortalezas y limitaciones de la herramienta

Fortalezas

- **Fomenta la libertad de expresión y los intereses de los ciudadanos:** Las historias creadas por los periodistas ciudadanos reflejan lo que ocurre en las comunidades locales. El periodismo ciudadano sirve como un «canal alternativo de noticias para comunicar información políticamente sensible y fomentar el desarrollo de una esfera pública en línea, lo que permite que los ciudadanos comunes y corrientes hagan oír sus voces».²⁷
- **Tiende un puente entre los ciudadanos y los responsables de las políticas públicas:** Cuando los periodistas ciudadanos han recibido una capacitación adecuada, pueden convertirse en fuentes de información fidedigna para sus comunidades, cerrando esta brecha.
- **Verificación de los hechos:** Esta herramienta puede desempeñar un papel importante en identificar y verificar la información en situaciones caóticas.
- Las herramientas utilizadas por los periodistas ciudadanos son menos costosas, eficaces y fáciles de manejar.

²⁷ Xin (2010)

Limitaciones

- **Cabe la posibilidad de que las personas más afectadas nunca puedan hacer oír sus historias:** En algunos casos, los periodistas ciudadanos tienen públicos limitados.
- Los políticos, periodistas, ciudadanos y eruditos quizás solo acepten lo que creen o sienten que es verdad basándose en impulsos emocionales o en sus intereses. Esto de por sí es un desafío ético para las actividades periodísticas que producen noticias en la era de la posverdad.²⁸
- Quizá esté fuera de los límites de la autorregulación o no se adhiere a estándares éticos. Esto podría provocar la difusión de desinformación.
- **Podría generar amenazas contra la persona:** El periodista ciudadano puede correr riesgos de seguridad física (agresión, secuestro, encarcelamiento o ejecución extrajudicial) o digital (acoso por internet, vigilancia o falta de comunicación segura).²⁹

²⁸ White A. (2017) [Ethics in the News: EJN Report on Challenges for Journalism in the Post-truth Era](#) (solo disponible en inglés)

²⁹ Las amenazas digitales pueden provenir de los ciudadanos o del Estado: [Digital safety](#). (solo disponible en inglés)

Uso y adaptación de la herramienta

¿En qué etapa del proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad puede utilizarse esta herramienta?

En diferentes contextos se utilizan diferentes procesos de transformación de la iglesia y de la comunidad. Esta herramienta es ideal para utilizarse cuando las comunidades, junto con la iglesia, han evaluado sus necesidades, identificado los problemas clave, las oportunidades y los recursos disponibles, y han comenzado a movilizar recursos para abordarlos. Si algunos de los problemas identificados y priorizados guardan relación con la prestación de servicios del Gobierno, esta herramienta puede usarse para recopilar evidencias sobre la magnitud del problema, generar conciencia del mismo en la comunidad e incluso solicitar respuestas de las personas responsables sobre los acciones que están tomando para abordarlo.

A continuación encontrará ejemplos de algunos enfoques de la transformación de la iglesia y de la comunidad y sugerencias sobre dónde puede utilizarse la herramienta:

Enfoque de transformación de la iglesia y de la comunidad	Proceso de movilización de la iglesia y de la comunidad	Umoja/Parivartan/Unidos	Sangsangai
Cuándo puede introducirse la herramienta de periodismo ciudadano	<p>Etapa 2: Descripción de la iglesia y de la comunidad</p> <p>Etapa 3: Recolección de la información</p> <p>Etapa 4: Análisis de la información</p> <p>Etapa 5: Toma de decisiones</p>	<p>Etapa 2: Compartir la visión con la comunidad</p> <p>Etapa 3: Construir una visión y emprender acciones (planificar para la acción)</p> <p>Etapa 4: Adopción de medidas</p>	<p>3er Ciclo: La comunidad</p>

La iglesia y la comunidad pueden aprender sobre el periodismo ciudadano mediante el uso de las herramientas mencionadas a continuación.

Uso de la herramienta

Puede ver la plantilla de periodismo ciudadano al final de la guía de esta herramienta.

Si desea descargar una plantilla que puede adaptar a su contexto, visite learn.tearfund.org/sa-tools



Pasos claves para emprender el periodismo ciudadano:³⁰

- 1. Elegir la temática de interés basándose en el mapeo de la comunidad realizado durante el proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad:** Este paso asegurará que la historia tenga el respaldo de la comunidad y brindará un cierto nivel de protección para el periodista ciudadano (ver seguridad física y digital en la sección anterior sobre «limitaciones»).
- 2. Investigar y tener claros sus derechos como periodista ciudadano:** Estas son algunas de las preguntas clave que debería considerar al usar esta herramienta:
 - a.** ¿Existe una ley de derecho a la información?
 - b.** ¿Existen otras leyes que puedan apoyar la recopilación de la información que necesitamos en el formato que deseamos, como la captura de imágenes de vídeo?

³⁰ Adaptado de Mare et al. (2018)

- 3.** Sea un periodista ciudadano responsable que opera en el marco de directrices éticas:
 - a.** Informe los hechos con exactitud.
 - b.** Evite el plagio.
 - c.** Respete el derecho a la privacidad de las personas.
 - d.** Entienda las sensibilidades contextuales de una comunidad o de las personas involucradas.
 - e.** Solicite los permisos necesarios (por ejemplo, para filmar secuencias de video hacer fotografías o utilizar nombres u otra información que pueda identificar a las fuentes).
- 4.** Organice su historia:
 - a.** ¿Qué está sucediendo o qué ha sucedido?
 - b.** ¿Quién, dónde y cuándo?
 - c.** ¿Por qué está sucediendo o ha sucedido?
 - d.** ¿Cómo está afectando a las personas y por qué es importante?
 - e.** ¿Qué tiene que suceder ahora?
 - f.** ¿Quiénes pueden ayudar a abordar el problema? Y ¿tienen esas personas conciencia del problema?
- 5.** Piense en los canales de difusión y sea creativo/a (puede encontrar ideas en la plantilla en el anexo).



Impacto de la herramienta Estudio de caso

La organización Alliance for Community Action (ACA) de Zambia³¹ tiene la visión de ver una «Zambia en la que todos sus ciudadanos disfrutan del beneficio cabal y equitativo de todos los recursos del país». Aspiran a lograrlo fomentando la demanda rutinaria y sistemática de transparencia y responsabilidad social en el uso de los recursos públicos por parte de la ciudadanía en Zambia. Uno de los enfoques que emplean para lograrlo es la capacitación de las personas jóvenes como periodistas ciudadanos, habilitándolas para exigir a los funcionarios responsables transparencia y responsabilidad social en la gestión de los recursos públicos. Los contenidos producidos por los periodistas ciudadanos con sus teléfonos celulares están listos para su difusión y distribución y no requieren una edición por computadora o en un estudio. Las historias se dan a conocer en estaciones de radio locales asociadas con la ACA y en las plataformas en las redes sociales de esta organización.

³¹ [Alliance for Community Action](#)



Aquí hay un ejemplo de un informe noticioso creado por un periodista ciudadano joven formado por la ACA como parte de su proyecto Speak Up Youth.

[Vea el siguiente video en línea](#)

(solo disponible en inglés).

Orientación adicional

Para apoyar eficazmente a una iglesia y una comunidad concretas en el uso de esta herramienta, es esencial reunir primero información de fondo sobre el contexto de gobernanza sociopolítica local para determinar si permite el uso de una herramienta de este tipo.

Realice una investigación básica sobre el panorama de los medios de comunicación en la comunidad. Las preguntas a continuación pueden servir de guía:

- ¿Existe una ley de derecho a la información? ¿Hay otras leyes que puedan apoyar la recopilación de la información?
- ¿Hay alguna estación de radio comunitaria?
- Si la hay, ¿está dispuesta a asociarse con periodistas ciudadanos para reproducir las historias?
- ¿Estarían las personas involucradas en la radio comunitaria dispuestas a realizar algunas sesiones de capacitación con los periodistas ciudadanos?
- ¿Qué otros idiomas se utilizan en la comunidad? Considere reunir a periodistas ciudadanos que puedan leer y escribir en esos idiomas, además del idioma oficial.

Enlaces a documentos y herramientas adicionales sobre periodismo ciudadano



- a. [Participation guide: Citizen Journalist](#)
(solo disponible en inglés)
- b. [Service-Learning Guide for Citizen Journalists](#) (solo disponible en inglés)
- c. [Citizen journalism](#)
(solo disponible en inglés)
- d. [Citizen Journalism Guidelines](#)
(solo disponible en inglés)
- e. [Media Literacy: Citizen Journalism](#)
(solo disponible en inglés)
- f. [Advocacy and social accountability toolbox](#)
(solo disponible en inglés)
- g. [Local media survival guide](#)
(solo disponible en inglés)
- h. [Citizen Journalism: Practices, Propaganda, Pedagogy](#) (solo disponible en inglés)
- i. [SpeakUp Girls Project](#)
(solo disponible en inglés)

Glosario de términos

Presupuesto: Una estimación de ingresos y gastos para un periodo de tiempo determinado.

Ciudadano/a: Una persona que pertenece a un país en especial, al que le debe lealtad, y que tiene derecho a la protección de ese Estado por haber nacido allí o por habersele otorgado ese derecho.

Desarrollo gestionado por la comunidad: Un proceso en el que los miembros de una comunidad se reúnen para actuar colectivamente y generar soluciones para problemas en común.

Gobierno: Las oficinas, ministerios y grupos de personas que controlan un país, estado, ciudad u otra unidad política.

Periodismo: El trabajo de recolectar, redactar y publicar historias y artículos noticiosos para su difusión en canales mediáticos.

Plagio: La práctica de apropiarse del trabajo o ideas de otra persona y de hacerlos pasar como propios.

Plan: Un conjunto de decisiones sobre cómo hacer algo en el futuro.

Políticas públicas: Se entiende por políticas públicas a los cursos de acción, autorizados por un Gobierno, para alcanzar ciertas metas. Pueden asumir una gran cantidad de formas. Por ejemplo, podría tratarse de una ley, una estrategia o un programa. Incluso un discurso pronunciado por un presidente o un ministro podría resumir el curso de acción que planea seguir un Gobierno.

Redes sociales: Tecnologías interactivas que facilitan la creación y el intercambio de información, ideas, intereses y otras formas de expresión a través de comunidades y redes virtuales.

Medios tradicionales: Canales mediáticos que se originaron antes de la existencia de internet, entre los que se incluyen los periódicos, la radio y la televisión de difusión pública.

Ejemplo de formato

Plantilla para la historia de periodismo ciudadano

País	Fecha
Denominación administrativa de la zona pertinente	
Nombre de la comunidad o de la aldea	
Problema objeto del informe	
Informe realizado por	
Se han otorgado los permisos necesarios	
<input type="checkbox"/> Sí	
<input type="checkbox"/> No	

Escenario de la historia				
Preguntas clave	¿Qué es lo que ya sé?	¿Quién(es) puede(n) ayudarme a responder las preguntas que me quedan todavía? (fuentes de información)	Respuestas	¿Qué pasos he dado para verificar la información?
1. ¿Qué está sucediendo o qué ha sucedido?				
2. ¿Quién, dónde y cuándo?				
3. ¿Por qué está sucediendo o ha sucedido?				

4. ¿Cómo está afectando a las personas y por qué es importante?				
5. ¿Qué tiene que suceder ahora?				
6. ¿Quiénes pueden ayudar a abordar el problema? Y ¿tienen conciencia del problema?				

¿Cuál es la mejor manera de compartir la información recopilada?

1. ¿Cómo se presentará el contenido?	Video	Audio	Fotos	Artículo	Historieta	Otros
2. ¿Cómo se compartirá el contenido?	En línea (Internet) (por ejemplo, redes sociales)	Radio	Televisión	Medios impresos		Otros

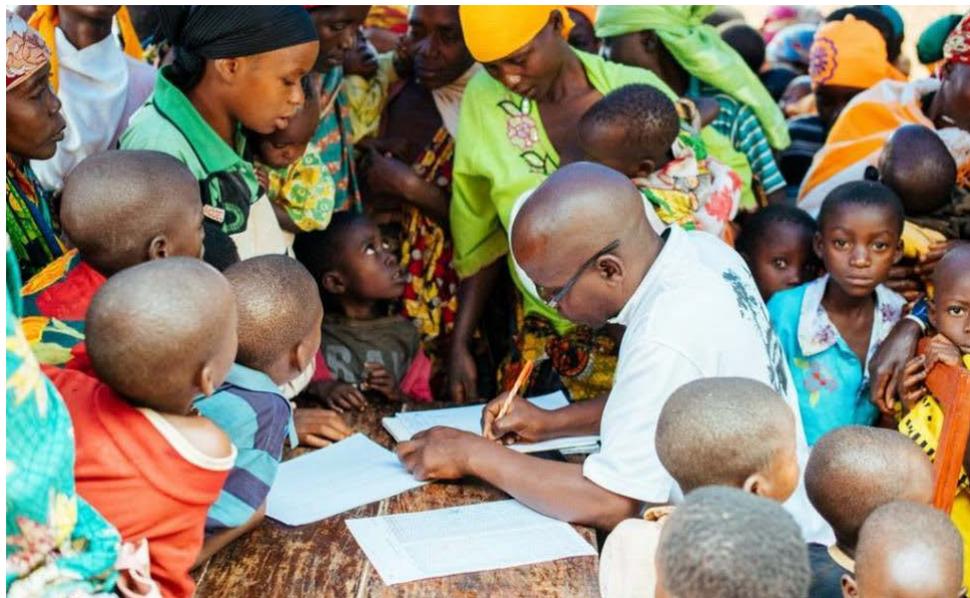
Este es un ejemplo de la plantilla para la herramienta de periodismo ciudadano.

Si desea descargar una plantilla que puede adaptar a su contexto, visite learn.tearfund.org/sa-tools





Herramienta de tarjetas comunitarias de puntuación



📷 Jean Bosco Sindayihebura, integrante de la diócesis de Matana, registra información sobre la salud y el nivel de nutrición de los pobladores en Songa. Tom Price/Tearfund

En esta sección

- [Acerca de esta herramienta](#)
- [Uso y adaptación de esta herramienta](#)
- [Orientación adicional](#)
- [Ejemplo de formato](#)
- [Formato editable](#)

Acerca de esta herramienta³²

Las tarjetas de puntuación comunitaria son herramientas de transparencia y responsabilidad social que le facilitan a las comunidades locales el monitoreo y la evaluación del desempeño de servicios, proyectos e, incluso, unidades administrativas del Gobierno, como las oficinas de distrito.

Propósito de la herramienta

Fomentar la transparencia, la eficacia y la calidad en la prestación de servicios públicos a las comunidades a través de la facilitación de las siguientes actividades:

1. rastrear la disponibilidad de los servicios;
2. supervisar la calidad de los servicios o proyectos;
3. comparar el desempeño en diferentes instalaciones o distritos;
4. crear un mecanismo de retroalimentación directa entre los proveedores de servicios y los usuarios;
5. fortalecer la capacidad local; y
6. reforzar las voces de los ciudadanos y fomentar la autonomía de la comunidad.

³² Adaptado del [The Social Accountability Training Manual](#) de Evangelical Fellowship of Zimbabwe (solo disponible en inglés).

Esta herramienta está diseñada para ser usada a nivel local, concretamente para el monitoreo de instalaciones individuales, por ejemplo, clínicas, escuelas o empresas de servicios públicos.

Fortalezas y limitaciones de la herramienta

Fortalezas

- **Promueve un entendimiento común** a través del diálogo directo entre los ciudadanos y los proveedores de servicios.
- **Fomenta la responsabilidad conjunta** entre los proveedores de servicios y los ciudadanos, ya que estos últimos participan activamente en un proceso colaborativo para asegurar un suministro de servicios eficientes y de calidad.
- **Hace posible una gestión ágil** de los proyectos públicos.
- **Es relativamente fácil de usar** y tiene una aplicación flexible.

Limitaciones

- Los funcionarios del Gobierno local **pueden no recibir con agrado** la participación ciudadana y pueden sentirse amenazados por la retroalimentación de los ciudadanos.
- Los funcionarios del Gobierno local **pueden tener una capacidad limitada** para poner en práctica la retroalimentación de los ciudadanos.
- **Requiere la intervención de una persona con excelentes habilidades de facilitación** para asegurar que todas las partes interesadas participen activamente y que los conflictos se resuelvan por la vía pacífica.
- **Puede crear expectativas muy altas y poco realistas.**

Uso y adaptación de la herramienta

¿En qué etapa del proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad puede utilizarse esta herramienta?

En diferentes contextos se utilizan diferentes procesos de transformación de la iglesia y de la comunidad. Esta herramienta es ideal para utilizarse cuando las comunidades, junto con la iglesia, han evaluado sus necesidades, identificado los problemas clave, las oportunidades y los recursos disponibles, y han comenzado a movilizar recursos para abordarlos. La comunidad ya está experimentando un cambio de mentalidad y reconociendo su propia capacidad para generar cambios. También tienen un mapa de sus recursos y han identificado áreas de necesidad.

Si algunos de los problemas identificados y priorizados guardan relación con la prestación de servicios del Gobierno, esta herramienta puede usarse para reunir evidencias de la magnitud del problema y puede presentarse durante reuniones de interacción con la institución o instancia pertinente del Gobierno. La comunidad tiene acceso a los servicios públicos y está en una posición favorable para compartir sus percepciones sobre la calidad de los mismos, aportando sugerencias sobre posibles mejoras y cambios que se pueden realizar con los recursos disponibles, tanto a nivel local como nacional.

A continuación encontrará ejemplos de algunos enfoques de la transformación de la iglesia y de la comunidad y sugerencias sobre dónde puede utilizarse la herramienta:

Enfoque de transformación de la iglesia y de la comunidad	Proceso de movilización de la iglesia y de la comunidad	Umoja/Parivartan/Unidos	Sangsangai
Cuándo pueden introducirse las tarjetas de puntuación comunitaria	<p>Etapa 3: Recolección de la información</p> <p>Etapa 4: Análisis de la información</p> <p>Etapa 5: Toma de decisiones</p>	<p>Etapa 3: Construir una visión y emprender acciones (planificar para la acción)</p> <p>Etapa 4: Adopción de medidas</p>	<p>3er Ciclo: La comunidad</p>

Uso de la herramienta³³

Dispone de [ejemplos de plantillas](#) al final de la guía de esta herramienta.

Si desea descargar una plantilla que puede adaptar a su contexto, visite learn.tearfund.org/sa-tools



³³ Adaptado de The Community Score Card CARE Malawi (2013) (solo disponible en inglés)

La implementación de las tarjetas de puntuación comunitaria consta de seis etapas principales:

Etapa 1: Planificación y preparación

Esta etapa usa información del proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad. Los problemas se han identificado y priorizado y se han identificado las temáticas que requieren intervención del Estado.

Apoye a la comunidad a identificar cuestiones o problemas específicos que experimentan con determinados servicios. Por ejemplo, si el problema identificado durante el proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad es «la mala calidad de los servicios de salud que presta nuestra clínica local», apoye a los miembros de la comunidad a desglosarlo para aclarar específicamente qué implica una «mala calidad de los servicios de salud». Use una actividad para ayudarles a articular esta percepción e incorpore las razones que tienen. Esta información estará fácilmente disponible si la comunidad ha realizado un buen mapeo de la comunidad y una buena recolección y análisis de la información durante el proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad.

La percepción de la comunidad en cuanto a la calidad de los servicios de salud en la clínica local³⁴

Muy satisfecho/a	Satisfecho/a	Neutral o no esta seguro/a	Poco satisfecho/a	Nada satisfecho/a
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivo de la respuesta				

Use la información proporcionada para desarrollar indicadores y crear la tarjeta comunitaria de puntuación.

³⁴ Adaptado del [The Social Accountability Training Manual](#) de Evangelical Fellowship of Zimbabwe (solo disponible en inglés).

Etapa 2: Uso de las tarjetas de puntuación comunitaria con la comunidad

Las tarjetas de puntuación comunitaria se distribuyen entre los miembros de la comunidad. Dependiendo del tema que se esté evaluando, se recomienda hacerlo a través de grupos focales separados —como mujeres, hombres y jóvenes—, ya que sus experiencias con el mismo servicio pueden variar significativamente. Esto requiere una planeación cuidadosa. A continuación se muestra un ejemplo de la tarjeta de puntuación. Puede encontrar una plantilla que puede adaptar a cada situación y contexto en learn.tearfund.org/sa-tools.

Problema	Nivel de prioridad	Razones
La clínica local nunca tiene medicamentos	Alto	En lugar de darnos medicamentos, siempre nos dan recetas o fórmulas médicas por lo que hemos dejado de ir al centro de salud cuando estamos enfermos

	Puntaje				
Indicador	Muy mala/o =1	Mala/o =2	Aceptable =3	Buena/o =4	Muy buena/o =5
Disponibilidad de medicamentos en la clínica local					
Razones					

Etapa 3: Implementación de la tarjeta de puntuación con los proveedores de servicios

Para fomentar la colaboración, el proveedor de servicios debe tener oportunidad de «contar su versión de los hechos». Por lo tanto, también debe poder crear una tarjeta de puntuación con los problemas tal como los percibe. «¿Qué servicios ofrecemos? ¿Cuáles son los principales desafíos? ¿Qué se puede hacer para mejorar?»

Debajo encontrará un ejemplo de una tarjeta de puntuación con indicadores desarrollados por proveedores de servicios de salud.

Problema	Nivel de prioridad	Razones
La clínica local nunca tiene medicamentos	Alto	<ul style="list-style-type: none">● Los miembros de la comunidad se niegan a pagar la cuota de usuario.● Los miembros de la comunidad esperan hasta que están gravemente enfermos, pero la clínica solo tiene los «medicamentos para tratamientos de primera línea».● La población de la comunidad ha crecido, pero la dotación para medicamentos del Ministerio de Salud se ha mantenido igual.

Indicador	Puntaje				
	Muy mala/o =1	Mala/o =2	Aceptable =3	Buena/o =4	Muy buena/o =5
Pago de cuotas de usuario					
Acceso temprano al servicio de cuidado de la salud					
Dotación para medicamentos del Ministerio de Salud					
Razones					

Etapa 4: Consolidación de los resultados

Trabaje con las personas que recogen los datos o los representantes de la comunidad para consolidar los datos, analizarlos y preparar un informe que presente los resultados. Como parte de la aspiración de fomentar la confianza y colaboración, y dependiendo del contexto, puede ser útil compartir los principales resultados con los proveedores de servicios antes de la reunión para que no sientan que los han «tomado desprevenidos».

	Grupo focal	Puntuación promedio de la aldea 1	Puntuación promedio de la aldea 2	Puntuación promedio de la aldea 3	Puntuación promedio consolidada por grupo focal	Razón
Indicador 1	Personas jóvenes					
	Mujeres					
	Hombres					
Puntuación consolidada por aldea						

Etapa 5: Reunión de diálogo y planificación de la acción

- Una vez consolidados los resultados, celebre una reunión entre los proveedores de servicios y la comunidad, facilitada por una persona neutral y de confianza.
- Esta reunión sirve de plataforma para compartir y analizar los resultados de las tarjetas de puntuación junto con las razones que hay detrás de cada puntaje.
- Asegúrese de que las principales personas responsables de la toma de decisiones están presentes para permitir una retroalimentación inmediata y el compromiso de tomar acción.
- Facilite la creación de un plan de acción conjunto entre la comunidad y los proveedores de servicios que describa los cambios que pueden realizarse inmediatamente, así como las mejoras a mediano y largo plazo, si procede. Establecer este plan es esencial para gestionar eficazmente las expectativas de la comunidad.

Etapa 6: Implementación del plan de acción y monitoreo y evaluación

Durante la reunión, debería dejarse muy en claro quiénes serán responsables de qué acciones y para cuándo deberán completarse.

Es esencial que este plan se integre con el resto de los trabajos realizados en el marco del proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad, esto permitirá que las mismas herramientas de monitoreo utilizadas en otros ámbitos se apliquen aquí.



Impacto de la herramienta Estudio de caso

Lea en línea

[Promotores comunitarios](#)

Los líderes de la iglesia y los promotores comunitarios en Zimbabwe colaboraron para abordar los problemas de suministro de agua, saneamiento y gestión de desechos que padecía su comunidad con los funcionarios del Gobierno local, a través de reuniones de retroalimentación de la comunidad y consultas presupuestarias. Después de sensibilizarse sobre las necesidades de los niños y niñas con discapacidad en su comunidad, los miembros de la comunidad y funcionarios del Gobierno local trabajaron conjuntamente para mejorar los servicios públicos para estos niños y niñas.



📹 Promotores comunitarios capacitados por la organización Evangelical Fellowship of Zimbabwe. Evangelical Fellowship of Zimbabwe

En varias comunidades de Zimbabue, los pobladores no tenían acceso a agua potable. Sus grifos habían dejado de funcionar y muchos de los pobladores no tenían medios para comprar agua. Por eso, tenían que recorrer grandes distancias a pie para ir a buscar agua a un río, y muchas veces el agua provocaba enfermedades.

Los promotores comunitarios locales ayudaron a los miembros de la comunidad a entender sus derechos y responsabilidades. También monitorearon el gasto público y utilizaron otras herramientas de transparencia y responsabilidad social, como las tarjetas de puntuación y el periodismo ciudadano, para recoger información sobre los problemas y preocupaciones locales. Los líderes de la iglesia también desempeñaron una función esencial al alentar a sus congregaciones en las

comunidades a participar en estos procesos de transparencia y responsabilidad social.

Después de recoger suficiente información a través de las tarjetas de puntuación comunitaria, los promotores comunitarios y los líderes de la iglesia se reunieron con funcionarios del Gobierno local para discutir los problemas de saneamiento y suministro de agua de las comunidades. Los funcionarios del Gobierno se mostraron muy abiertos a que los promotores comunitarios y los líderes de la iglesia se incorporaran a sus consultas presupuestarias y monitorearan su progreso en el abordaje de los problemas de las comunidades.

Unos pocos meses después, las comunidades estuvieron encantadas de que el agua potable volviera a fluir de sus grifos.

Orientación adicional

Para apoyar eficazmente a una iglesia y una comunidad concretas en el uso de esta herramienta, es esencial reunir primero información de fondo sobre el contexto de gobernanza sociopolítica local y asegurarse de que la comunidad ha identificado claramente el problema de prestación de servicios que les gustaría que se abordara. Realice una investigación básica sobre quién es responsable de prestar el servicio identificado y cuál es el nivel mínimo de servicio esperado.

Tómese un tiempo para prever qué incidencia y acciones se deberán llevar a cabo para dar seguimiento a los compromisos asumidos con miras a mejorar la prestación de servicios. A continuación, encontrará recursos que puede repasar para aprender más acerca de la herramienta.

Enlaces a documentos y herramientas adicionales sobre las tarjetas de puntuación comunitaria



- a. [Participatory Budgeting, Community Score Card, Citizen Report Card Toolkit IEA, 2015, p. 42](#) (solo disponible en inglés)
- b. [Community scorecard implementation Steps](#) (solo disponible en inglés)
- c. [Social Accountability Topic Guide](#) (solo disponible en inglés)
- d. [Community Score Cards – a powerful tool to improve public services](#) (solo disponible en inglés)
- e. [Manual on Social Accountability for Civil Society Organizations and Municipalities in Palestine](#) (solo disponible en inglés)

Glosario de términos

Presupuesto: Una estimación de ingresos y gastos para un periodo de tiempo determinado.

Desarrollo gestionado por la comunidad: Un proceso en el que los miembros de una comunidad se reúnen para actuar colectivamente y generar soluciones para problemas en común.

Gobierno: Las oficinas, ministerios y grupos de personas que controlan un país, estado, ciudad u otra unidad política.

Plan: Un conjunto de decisiones sobre cómo hacer algo en el futuro.

Políticas públicas: Se entiende por políticas públicas a los cursos de acción, autorizados por un Gobierno, para alcanzar ciertas metas. Pueden asumir una gran cantidad de formas. Por ejemplo, podría tratarse de una ley, una estrategia o un programa. Incluso un discurso pronunciado por un presidente o un ministro podría resumir el curso de acción que planea seguir un Gobierno.

Ejemplo de formato

1. Plantilla de tarjetas de puntuación comunitaria

País	Fecha
Denominación administrativa de la zona pertinente	
Nombre de la comunidad o de la aldea	
Grupo focal (por ejemplo, mujeres, hombres, niños, niñas)	

Problemas identificados	Nivel de prioridad (bajo, medio, alto)	Razones

Puntaje

Indicador	Muy mala/o =1	Mala/o =2	Aceptable =3	Buena/o =4	Muy buena/o =5	Razones

2. Plantilla de matriz para consolidar las puntuaciones

País	Fecha
Denominación administrativa de la zona pertinente	
Nombre de la comunidad o de la aldea	

	Grupo focal	Puntuación promedio	Puntuación promedio	Puntuación promedio	Puntuación promedio consolidada por grupo focal	Razón
Indicador 1	Personas jóvenes					
	Mujeres					
	Hombres					
Puntuación promedio consolidada por grupo focal						

	Grupo focal	Puntuación promedio	Puntuación promedio	Puntuación promedio	Puntuación promedio consolidada por grupo focal	Razón
Indicador 2	Personas jóvenes					
	Mujeres					
	Hombres					
Puntuación promedio consolidada por grupo focal						

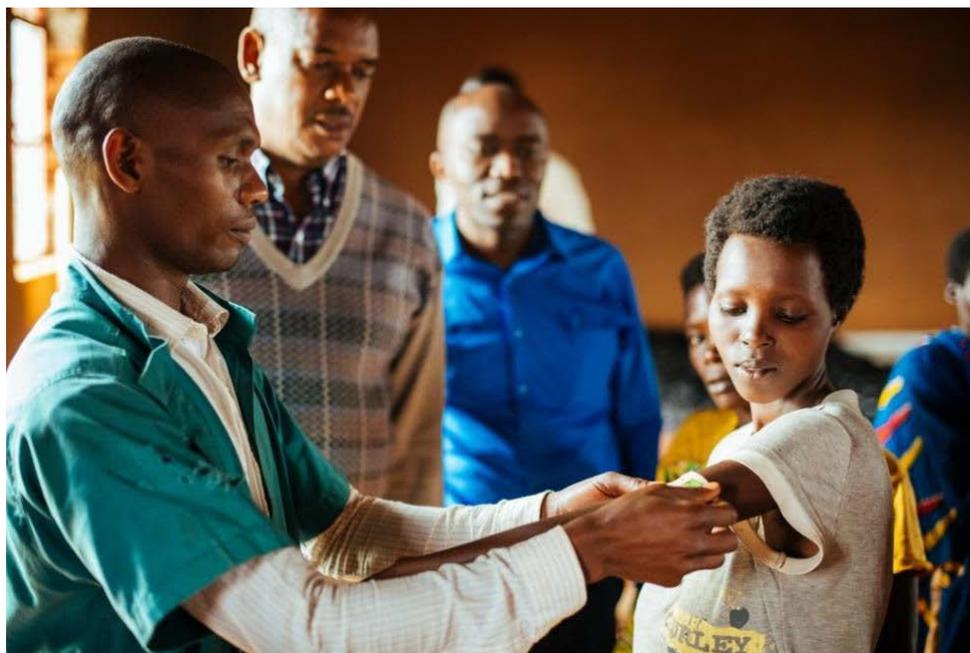
Estos son ejemplos de plantillas para la herramienta de tarjetas de puntuación comunitaria.

Si desea descargar una plantilla que puede adaptar a su contexto, visite learn.tearfund.org/sa-tools .





Herramienta de encuestas de seguimiento del gasto público



📍 Participantes del proyecto de seguridad alimentaria y nutrición en la aldea de Mutaho, Burundí, y sus hijos e hijas asisten al proyecto. Tom Price/Tearfund

En esta sección

[Acerca de esta herramienta](#) • [Uso y adaptación de esta herramienta](#)
• [Orientación adicional](#) • [Ejemplo de formato](#) • [Formato editable](#)

Acerca de esta herramienta

Este es un método por el cual los ciudadanos realizan un seguimiento del flujo de recursos públicos (por ejemplo, finanzas, materiales, maquinarias o recursos humanos) desde las esferas más altas de Gobierno, pasando por las estructuras administrativas en diferentes niveles, hasta los proveedores de servicios públicos de primera línea.

Propósito de la herramienta

Que los ciudadanos puedan evaluar la cantidad de fondos asignados a la ejecución de actividades por parte de los proveedores de servicios de primera línea. Establecer cuánto se ha gastado y se está gastando y los resultados que se han obtenido gracias a los fondos que ya se han usado.

Esta herramienta puede utilizarse en todos los niveles de Gobierno en los que se realizan asignaciones de fondos y gastos.

Fortalezas y limitaciones de la herramienta

Fortalezas

- Ayuda a que los ciudadanos se mantengan al tanto de aquellas cosas que les conciernen.
- Permite la transparencia y responsabilidad social tanto en los problemas locales como en retos sistémicos más generales.
- Apoya la lucha tanto contra la corrupción como contra la ineficacia en la prestación de servicios.

Limitaciones

- La eficacia se ve limitada cuando los datos no están disponibles, no son accesibles o si están en un formato que no se puede utilizar, ya sea como resultado de acciones deliberadas o no.



Usar y adaptar la herramienta

¿En qué etapa del proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad puede utilizarse esta herramienta?

En diferentes contextos se utilizan diferentes procesos de transformación de la iglesia y de la comunidad. Esta herramienta es ideal para utilizarse una vez se haya realizado el mapeo de recursos, cuando las comunidades, junto con la iglesia, han evaluado sus necesidades, identificado los problemas clave, las oportunidades y los recursos disponibles, y han comenzado a movilizar recursos para abordarlos. Si el Gobierno ya ha priorizado uno de los problemas identificados, se puede usar esta herramienta para asegurarse de que se aborde el problema de la mejor manera posible con los recursos disponibles. Esta herramienta ayudará a la comunidad a realizar un seguimiento de cómo se están usando los fondos.

Regresar a las herramientas

A continuación encontrará ejemplos de algunos enfoques de la transformación de la iglesia y de la comunidad y sugerencias sobre dónde puede utilizarse la herramienta:

Enfoque de transformación de la iglesia y de la comunidad	Proceso de movilización de la iglesia y de la comunidad	Umoja/Parivartan/Unidos	Sangsangai
Cuándo puede introducirse la herramienta de seguimiento del gasto público	Etapa 4: Análisis de la información Etapa 5: Toma de decisiones	Etapa 3: Construir una visión y emprender acciones (planificar para la acción) Etapa 4: Adopción de medidas	3er Ciclo: La comunidad

Uso de la herramienta

Cómo llevar a cabo una encuesta de seguimiento del gasto público

Puede ver un ejemplo de cómo se ha usado esta herramienta a continuación (plantilla 1). La iglesia y la comunidad pueden llevar a cabo una encuesta de seguimiento del gasto público utilizando la herramienta en blanco (plantilla 2).

Si desea descargar una plantilla que puede adaptar a su contexto, visite learn.tearfund.org/sa-tools



Siga estos pasos clave para realizar un seguimiento del gasto público utilizando esta plantilla de esta herramienta.

- 1.** Formar un equipo para llevar a cabo la encuesta de seguimiento del gasto público: Si es posible, la comunidad debe encargarse de elegir el equipo. Los equipos pueden ser de diferentes tamaños, pero generalmente tienen entre nueve y catorce miembros. Asegúrese de contar con un grupo diverso, que incluya mujeres, hombres y personas de distintas edades, etnias y funciones en la comunidad.
- 2.** Investigar la información de fondo: Familiarícese con las leyes y políticas de su país en materia de transparencia del gasto. Por ejemplo, algunas leyes conceden a los ciudadanos el derecho a acceder a la información sobre el gasto público.

- 3.** Forjar relaciones: Es de suma importancia intentar forjar relaciones con personas en el departamento de Gobierno pertinente o la autoridad local, y con las personas líderes de la comunidad.
- 4.** Seleccionar el problema o proyecto por monitorear: Acuerden un problema o proyecto específico en base a las prioridades identificadas durante la actividad de identificación y priorización de problemas dentro del proceso de la transformación de la iglesia y de la comunidad.
- 5.** Recolectar información relevante sobre el gasto público: Traten de obtener los planes de acción de la autoridad local y la información presupuestaria y de gastos que necesitan. Una vez que hayan recibido todos los documentos, léanlos con detenimiento. No dude en pedir aclaraciones a las personas de la oficina o a las autoridades que proporcionaron el presupuesto.
- 6.** Verificar el gasto real: Determine si los fondos asignados se gastan según lo previsto para el proyecto.
- 7.** Analizar toda la información: Compare las cantidades asignadas, el gasto real y el progreso del proyecto para evaluar la coherencia e identificar discrepancias.
- 8.** Retroalimentar a la comunidad y a las personas responsables del presupuesto: Recopilación de toda la información, análisis y redacción de informes. Presentación de los resultados ante todas las partes interesadas con el fin de que todos estén al tanto y puedan participar en el seguimiento.



Impacto de la herramienta

Estudio de caso

Lea en línea

[Incidencia en Uganda: Forjar relaciones con el Gobierno local](#)

En Uganda, la capacitación en el proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad permitió a una iglesia local ayudar a su comunidad a persuadir a un gobierno local reticente a prestar servicios de salud esenciales. Con el apoyo de la iglesia local, la aldea y funcionarios del Gobierno local colaboraron para fortalecer la transparencia y la responsabilidad social del Gobierno nacional y local a través del seguimiento del gasto público. Juntos, se aseguraron de que los fondos que fueron destinados a los servicios de salud se utilizaran eficazmente y llegaran a la comunidad.

Orientación adicional

Para apoyar eficazmente a una iglesia y una comunidad concretas en el uso de esta herramienta, es esencial reunir primero información de fondo sobre los ciclos de gastos locales y nacionales del país. Esto reforzará su comprensión y confianza en el tema.

Luego, realice una actividad similar con la comunidad para así profundizar su comprensión colectiva del marco de gasto local.

Las principales preguntas por responder son las siguientes:

1. ¿Cuándo se aprueban los presupuestos en el país a nivel local y nacional?
2. ¿Qué sistema de gobierno tiene el país? ¿Es centralizado o descentralizado?
3. ¿Qué recursos se asignan a nivel local, cuándo y con qué frecuencia?
4. ¿Qué canales existen para acceder a la información sobre el gasto?
5. ¿Cuáles son las fechas críticas para los desembolsos, los gastos y los informes?

Enlaces a documentos y herramientas adicionales sobre el seguimiento del gasto público



- a. [Public Expenditure Tracking Surveys 28–39](#)
- b. [Using Public Expenditure Tracking Surveys to Monitor Projects and Small-Scale Programs /A Guidebook](#)
(solo disponible en inglés)

Glosario de términos

Auditoría: Una inspección oficial de las cuentas de una organización, normalmente a cargo de un organismo independiente.

Presupuesto: Una estimación de ingresos y gastos para un periodo de tiempo determinado.

Centralizar: Crear un sistema en el que un grupo central de personas da instrucciones a grupos regionales.

Ciudadano/a: Una persona que pertenece a un país en especial, al que le debe lealtad, y que tiene derecho a la protección de ese Estado por haber nacido allí o por habersele otorgado ese derecho.

Desarrollo gestionado por la comunidad: Un proceso en el que los miembros de una comunidad se reúnen para actuar colectivamente y generar soluciones para problemas en común.

Corrupción: Conductas deshonestas o fraudulentas de las personas que ostentan el poder, que típicamente involucran el soborno.

Desembolso: El traslado de dinero proveniente de un fondo.

Ciclo de gastos: El conjunto de actividades relacionadas con la adquisición y el pago de bienes y servicios. Estas actividades incluyen la determinación de qué se requiere comprar, las actividades de compra, la recepción de los bienes y los pagos a los proveedores.

Año fiscal: Un período de doce meses (no siempre desde el 1 de enero al 31 de diciembre) para el cual un Gobierno o una empresa planea la gestión de sus fondos.

Gobierno: Las oficinas, ministerios y grupos de personas que controlan un país, estado, ciudad u otra unidad política.

Plan: Un conjunto de decisiones sobre cómo hacer algo en el futuro.

Políticas públicas: Se entiende por políticas públicas a los cursos de acción, autorizados por un Gobierno, para alcanzar ciertas metas. Pueden asumir una gran cantidad de formas. Por ejemplo, podría tratarse de una ley, una estrategia o un programa. Incluso un discurso pronunciado por un presidente o un ministro podría resumir el curso de acción que planea seguir un Gobierno.

Servicio público: El servicio responsable de la administración pública del Gobierno de un país. Excluye el poder legislativo, el poder judicial y el ejército. Los miembros del servicio público no tienen una filiación política oficial y generalmente no se ven afectados por cambios en el Gobierno. La actividad de suministrar productos esenciales, como el gas o la electricidad, o servicios, como el transporte, al público en general, ya sea sin cargo o a cambio de una tarifa.

1. Ejemplo de herramienta de encuesta de seguimiento del gasto público³⁵

Datos de la persona:			
Nombre/grupo	<i>Raul F.</i>		
Sexo	Hombre:	<input checked="" type="checkbox"/>	Mujer
Edad o antigüedad en sus funciones			
Organización/equipo/grupo	<i>Comité directivo del proyecto</i>		
Departamento	<i>Córdoba</i>		
Municipio	<i>Municipio de Minas</i>		

Sector objeto de revisión	
Salud	
Área objeto de revisión	Nombre
Departamento	<i>Córdoba</i>
Municipio	<i>Municipio de Minas</i>
Aldea	<i>El mosquito</i>
Fecha de la encuesta	
<i>12 de diciembre 2018</i>	

³⁵ Adaptado de la herramienta de encuestas de seguimiento del gasto público de GAF: [County Toolkit](#) (solo disponible en inglés)

Implementación del proyecto año fiscal 2017/2018

Detalles del proyecto y tipo de implementación
<i>Construcción de un centro de salud en El Mosquito</i>
Cifra aprobada en el presupuesto
<i>3 000 000</i>
Cifra asignada
<i>5 217 419</i>
Cifra utilizada
<i>? No fue posible determinarla.</i>
Diferencia o variación
<i>?</i>
Progreso de la implementación
<i>No se ha terminado todavía</i>
Retroalimentación de la comunidad
<i>La construcción alcanzó la fase de techado, pero luego los contratistas dejaron de venir y el edificio ha quedado sin terminar por varios meses.</i>

Preguntas de la encuesta cualitativa (ejemplo)

n.º	Descripción	Sí	No	Explicación detallada
1	¿Han participado los miembros de la comunidad en la selección de este proyecto?	✓		<i>Sí, la comunidad deseaba este proyecto desde hace mucho tiempo.</i>
2	¿Están satisfechos los miembros de la comunidad con la ubicación del lugar donde se llevará a cabo el proyecto?	✓		<i>Sí, el sitio elegido es adecuado.</i>
3	¿Ha visto los planes de este proyecto?		✓	<i>Los planos no fueron puestos a disposición del comité directivo del proyecto.</i>
4	Nombre de la empresa a la que se otorgó el contrato o la licitación			<i>Constructora General Ibarra SRL</i>
5	¿Estuvo involucrado el comité de desarrollo municipal en el proceso de adjudicación de la licitación o contrato?		✓	

6	¿Ha tenido algún problema de integridad relacionado con el contratista?	✓		<i>El contratista dejó de asistir a la obra y el proyecto se paralizó.</i>
7	Si hubo alguna queja relacionada con el proyecto, ¿se comunicó?	✓		<i>Sí, se informó de la ausencia a la autoridad local responsable. Hasta ahora no se hizo nada.</i>
8	¿Avanza el proyecto según el cronograma previsto?		✓	<i>La fecha de finalización establecida fue el 13 de junio de 2018. Estamos en diciembre de 2018 y hasta ahora solo se ha completado el 60 % del proyecto.</i>
9	Si no se ha terminado, ¿sabe por qué no?		✓	<i>No. El contratista dejó de ir a la obra y no hubo ninguna explicación del por qué se detuvo la construcción.</i>
10	Califique la implementación del proyecto según la siguiente escala (marque una puntuación) y justifique su elección.	Excelente:		
		Buena:		
		Mala: ✓		<i>El edificio quedó sin terminar y solo una parte del techo se colocó, por lo que está expuesto a las inclemencias. Esto no es bueno, especialmente después de las lluvias recientes.</i>

Plantilla de la herramienta de la encuesta de seguimiento del presupuesto³⁶

Datos de la persona:				
Nombre de la persona o grupo				
Sexo	Hombre:		Mujer:	
Edad o antigüedad en sus funciones				
Organización/equipo/grupo				
Departamento				
Municipio				

Sector objeto de revisión	
Área objeto de revisión	Nombre
Departamento	
Municipio	
Aldea	
Fecha de la encuesta	

³⁶ Adaptado de la *herramienta de encuestas de seguimiento del gasto público de GAF*: [County Toolkit](#) (solo disponible en inglés)

Año fiscal de implementación del proyecto

Detalles del proyecto y tipo de implementación
Cifra aprobada en el presupuesto
Cifra asignada
Cifra utilizada
Diferencia o variación
Progreso de la implementación
Retroalimentación de la comunidad

Preguntas de la encuesta cualitativa

n.º	Descripción	Sí	No	Explicación detallada
1	¿Han participado los miembros de la comunidad en la selección de este proyecto?			
2	¿Están satisfechos los miembros de la comunidad con la ubicación del lugar donde se llevará a cabo el proyecto?			
3	¿Ha visto los planes de este proyecto?			
4	Nombre de la empresa a la que se otorgó el contrato o la licitación			
5	¿Estuvo involucrado el comité de desarrollo municipal en el proceso de adjudicación de la licitación o contrato?			

6	¿Ha tenido algún problema de integridad relacionado con el contratista?			
7	Si hubo alguna queja relacionada con el proyecto, ¿se comunicó?			
8	¿Avanza el proyecto según el cronograma previsto?			
9	Si no se ha terminado, ¿sabe por qué no?			
10	Califique la implementación del proyecto según la siguiente escala (marque una puntuación) y justifique su elección.	Excelente:		
		Buena:		
		Mala:		
11	Si puede hacerlo de manera segura, tome una foto del proyecto e inclúyala aquí como prueba del progreso de su implementación.			

La primera plantilla demuestra cómo la herramienta ha sido utilizada y la segunda es un ejemplo de la plantilla en blanco.

Si desea descargar una plantilla que puede adaptar a su contexto, visite learn.tearfund.org/sa-tools





Herramienta de auditoría social



📍 Un taller de construcción de la paz en Kenia, en el que la mayoría de los asistentes son personas constructoras de la paz de Sudán del Sur. Diane Igrimbabazi/Tearfund

En esta sección

- [Acerca de esta herramienta](#)
- [Uso y adaptación de esta herramienta](#)
- [Orientación adicional](#)
- [Ejemplo de formato](#)
- [Formato editable](#)

Acerca de esta herramienta

Esta herramienta no debe confundirse con las auditorías financieras u operativas. También tiene un alcance más amplio que las tarjetas de evaluación ciudadana o las tarjetas de puntuación comunitaria. Las auditorías sociales recogen evidencia de varias partes interesadas para ofrecer retroalimentación precisa sobre cada etapa de la ejecución de las políticas gubernamentales, que incluye la gestión financiera, el acceso a la información y la participación.

Propósito de la herramienta

Brindar una retroalimentación precisa a los proveedores de servicios y a las comunidades sobre los logros en la prestación de servicios y las áreas que necesitan mejoras. Esta herramienta respalda la prevención de la corrupción a través de las siguientes acciones:

- expone potencialmente las prácticas corruptas;
- informa al público sobre los posibles impactos de las políticas públicas;
- fortalece la capacidad de los ciudadanos para expresar sus necesidades y plantear exigencias a su gobierno ; y
- mide la concordancia entre los compromisos políticos o programáticos y los resultados reales.

Esta herramienta puede utilizarse en todos los niveles de Gobierno. Puede aplicarse a un proyecto local específico, a un ministerio de Gobierno o a un programa nacional de múltiples proyectos.

Fortalezas y limitaciones de la herramienta

Fortalezas

- Fomenta la toma de conciencia de los ciudadanos sobre las políticas, los programas y los proyectos gubernamentales relacionándolos directamente con su impacto en la comunidad.
- Aclara la relevancia y el impacto de las políticas y los programas gubernamentales.
- Aumenta la transparencia y eficiencia del Gobierno en cuanto al cumplimiento de programas y la implementación de políticas.

Limitaciones

- Requiere que todas las partes interesadas estén dispuestas a ejecutar todas las fases del proceso.
- Es más efectiva cuando el derecho a la información cuenta con protección jurídica.

Uso y adaptación de la herramienta

¿En qué etapa del proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad puede utilizarse esta herramienta?

En diferentes contextos se utilizan diferentes procesos de transformación de la iglesia y de la comunidad. Esta herramienta es ideal para utilizarse una vez se haya realizado el mapeo de recursos, cuando las comunidades, junto con la iglesia, han evaluado sus necesidades, identificado los problemas clave, las oportunidades y los recursos disponibles, y han comenzado a movilizar recursos para abordarlos. Si el Gobierno ya está implementando un proyecto para abordar uno de los problemas identificados y priorizados por la comunidad, se puede usar esta herramienta para asegurarse de que se aborde el problema de la mejor manera posible para obtener el resultado deseado. Esta herramienta ayudará a la comunidad a establecer si las actividades, proyectos o programas están generando resultados positivos.

A continuación encontrará ejemplos de algunos enfoques de la transformación de la iglesia y de la comunidad y sugerencias sobre dónde puede utilizarse la herramienta:

Enfoque de transformación de la iglesia y de la comunidad	Proceso de movilización de la iglesia y de la comunidad	Umoja/Parivartan/Unidos	Sangsangai
<p>Cuándo puede introducirse la herramienta de seguimiento del gasto público</p>	<p>Etapa 4: Análisis de la información</p> <p>Etapa 5: Toma de decisiones</p>	<p>Etapa 3: Construir una visión y emprender acciones (planificar para la acción)</p> <p>Etapa 4: Adopción de medidas</p> <p>Etapa 5: Evaluación</p>	<p>3er Ciclo: La comunidad</p>

Uso de la herramienta

La iglesia y la comunidad pueden recibir capacitación para realizar auditorías sociales mediante el uso de herramientas prácticas como la plantilla de auditoría social. Puede ver un ejemplo al final de la guía de esta herramienta.

Si desea descargar una plantilla que puede adaptar a su contexto, visite learn.tearfund.org/sa-tools



Los pasos claves del proceso de auditoría social son los siguientes:

Paso 1: Identificación del problema

El primer paso consiste en identificar los problemas concretos a los que se enfrentan las personas en sus interacciones con los servicios públicos o las autoridades, tal y como se resaltaron y se priorizaron durante el análisis del problema en el proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad.

Paso 2: Identificación de la información pertinente

Este paso es más sencillo si el país tiene una ley de derecho a la información o una cultura de recopilación de datos abierta, ambas esenciales para una elaboración participativa de presupuestos y una transparencia y responsabilidad social

eficaces. A la hora de buscar información, debe tener en cuenta las normas y procedimientos que deben seguir los funcionarios públicos, así como los datos y hechos pertinentes necesarios para abordar los problemas identificados.

- Acceda a los presupuestos, planes y políticas: Las auditorías sociales son una herramienta para comparar cómo está funcionando en la práctica un programa o servicio gubernamental y cómo debería funcionar de acuerdo con los objetivos previstos, el presupuesto, la documentación, las políticas y los informes.
- Compare los gastos reales y los presupuestados.
- Evalúe la calidad y las experiencias de los usuarios de los servicios o programas gubernamentales.

Paso 3: Recopilación de la información

- Determine si se genera el tipo de información necesaria para llevar a cabo la auditoría, quiénes son los responsables y dónde se puede acceder.
- Elabore una lista de preguntas para orientar el monitoreo de los ciudadanos. Los participantes deben elaborar una lista de preguntas que les ayuden a obtener la información que precisan con respecto al programa o servicio que están auditando. Esto se indica en la herramienta de auditoría social, que puede ver a continuación.
- Enséñeles los métodos a los participantes, residentes y a la comunidad. Dado que este ejercicio implica a grandes grupos, la capacitación es esencial. Se capacita a los participantes para ayudarlos a:
 - a. Comprender las políticas gubernamentales y los documentos presupuestarios.
 - b. Recopilar e interpretar la información durante la auditoría.
 - c. Formular preguntas basadas en sus conclusiones.

Paso 4: Acceso a la información

El siguiente paso consiste en obtener la información necesaria. En muchos países, los organismos gubernamentales pueden ser muy reservados en cuanto a sus operaciones e información.

1. Localice y revise sistemáticamente los documentos pertinentes, asegurándose de obtener copias certificadas.
2. Inspeccione estos documentos para identificar discrepancias entre el gasto presupuestado y el real. Entre las preguntas clave que hay que plantearse figuran: «¿Se ha gastado el dinero en las partidas previstas en el presupuesto?». «¿Es este el mejor producto que podemos obtener a este costo?».
3. En las inspecciones deben participar personas con experiencia técnica y conocimiento de las condiciones locales.

Paso 5: Escrutinio de la información

1. Antes de presentar los documentos a la comunidad, organice y simplifique la información en un formato accesible. Algunos ciudadanos pueden carecer de los conocimientos técnicos necesarios para entender el documento original. En esta etapa, puede resumir los datos más complejos de los registros del proyecto en un formato más sencillo.
 - Verifique la información con los miembros de la comunidad que son fuentes importantes de dicho conocimiento.
 - Es esencial que los investigadores de campo tengan un conocimiento sólido del tema, de los retos relacionados y de cualquier manipulación presente en los casos de corrupción.

Paso 6: Auditoría de la información

Este paso facilita la revisión de la información para la resolución de daños y perjuicios.

Una vez reunidas las evidencias del caso de corrupción, el siguiente paso es abordar el problema y buscar la reparación para las personas. Dos de las posibles opciones son las siguientes:

- 1.** Acudir a los mecanismos institucionales de reparación de daños y perjuicios con los documentos pertinentes como prueba.
- 2.** Los ciudadanos pueden presentarse en foros creados específicamente en virtud de leyes para facilitar una auditoría de este tipo.

Paso 7: Audiencia pública

Esta es la etapa más importante de la auditoría social porque es en este momento cuando el escrutinio colectivo se realiza realmente. Este paso marca la culminación del proceso de auditoría social.

- La audiencia pública necesita un facilitador neutral para dirigir las discusiones.
- El objetivo es fomentar una prestación de servicios de calidad, no es avergonzar públicamente a las personas.

- Durante la audiencia, los participantes o el equipo de auditoría social presentan sus hallazgos a las autoridades locales y a la comunidad en general. Estas audiencias públicas permiten a la comunidad hablar de sus experiencias respecto al programa o servicio que se está auditando.
- Las autoridades locales tienen la oportunidad de escuchar los hallazgos de la comunidad e identificar oportunidades para mejorar.
- Se crean planes de acción con cronogramas para remediar los problemas identificados.





Impacto de la herramienta Estudio de caso

Se estaba construyendo un centro local de desarrollo y educación para la primera infancia en una distrito que recibía fondos de AHADI (por sus siglas en inglés), un organismo de USAID dedicado a la asistencia a instituciones descentralizadas. La comunidad quería asegurarse de que este preciado recurso satisficiera sus necesidades y cumpliera con sus expectativas de mejorar su acceso a una educación de calidad en un ambiente seguro. Por lo tanto, la comunidad realizó una auditoría social.

Mediante una revisión minuciosa de los documentos del proyecto, los miembros de la comunidad descubrieron una preocupante discrepancia entre la construcción y los planos aprobados. Los ciudadanos plantearon sus inquietudes al director de Desarrollo y educación de la primera infancia del distrito y al miembro local de la asamblea del distrito. En respuesta, los dirigentes del distrito convocaron al contratista a una reunión pública para abordar la cuestión.

Tras reconocer el problema, el contratista asumió su responsabilidad, demolió las obras defectuosas y reconstruyó el centro de acuerdo con el diseño aprobado y las especificaciones del contrato. La construcción se completó bajo una estricta supervisión de los ingenieros de obras públicas del distrito y la junta directiva de la escuela.³⁷

³⁷ [County Toolkit](#) (solo disponible en inglés)

Orientación adicional

Antes de empezar a usar la herramienta de auditoría social con la comunidad, realice las siguientes acciones:

- Asegúrese de conocer bien el enfoque de transformación de la iglesia y de la comunidad empleado en la comunidad donde utilizará la herramienta elegida.
- Emprenda una investigación preliminar que responda las siguientes preguntas:
 1. ¿Existe una ley sobre el derecho a la información?
 2. ¿Están las instituciones gubernamentales dispuestas a compartir información? Si no es así, se deben realizar actividades para abordarlo, ya que las auditorías sociales requieren el acceso a documentos claves relacionados con el proyecto a ser auditado.

Enlaces a documentos y herramientas adicionales sobre las auditorías sociales



- a. [Social Accountability Topic Guide](#)
(solo disponible en inglés)
- b. [Social Audits: When People Verify State Actions](#) (solo disponible en inglés)
- c. [Social Audit: A Toolkit. A Guide for Performance Improvement and Outcome Measurement](#)
(solo disponible en inglés)
- d. [Manual on Social Accountability for Civil Society Organizations and Municipalities in Palestine](#) (solo disponible en inglés)
- e. [Manual on Social Accountability: Concepts and Tools](#)
(solo disponible en inglés)

Glosario de términos

Auditoría: Una inspección oficial de las cuentas de una organización, normalmente a cargo de un organismo independiente.

Presupuesto: Una estimación de ingresos y gastos para un periodo de tiempo determinado.

Desarrollo gestionado por la comunidad: Un proceso en el que los miembros de una comunidad se reúnen para actuar colectivamente y generar soluciones para problemas en común.

Corrupción: Conductas deshonestas o fraudulentas de las personas que ostentan el poder, que típicamente involucran el soborno.

Año fiscal: Un período de doce meses (no siempre desde el 1 de enero al 31 de diciembre) para el cual un Gobierno o una empresa planea la gestión de sus fondos.

Gobierno: Las oficinas, ministerios y grupos de personas que controlan un país, estado, ciudad u otra unidad política.

Plan: Un conjunto de decisiones sobre cómo hacer algo en el futuro.

Políticas públicas: Una propuesta institucionalizada o un conjunto de elementos decididos como leyes, reglamentaciones, directrices y acciones para abordar problemas, orientados por una concepción y que muchas veces se implementan a través de programas.

Ejemplo de formato

Herramienta de auditoría social³⁸

País	Fecha
Denominación administrativa de la zona pertinente	
Nombre del proyecto	
Año fiscal	Trimestre
Sector	

³⁸ Adaptada de Gikonyo (2008)

A. Auditoría social: Preguntas preliminares y otras relacionadas con la gestión

Pregunta	Fuente(s) de información	Respuestas o comentarios
1. ¿La comunidad participó en el proceso de selección de este proyecto?		
2. ¿Qué problema(s) o temáticas se proponía abordar el proyecto? (¿Cuáles eran las iniciativas sociales del proyecto?) Revise el documento del proyecto o los documentos de transformación de la iglesia y de la comunidad para obtener esta información.		

3. ¿Cuál es el papel de las autoridades locales en la gestión de este proyecto de acuerdo a la ley?		
4. ¿Qué documentación justificativa se requiere para la liberación de fondos para un proyecto?		
5. ¿Cuál es el rol de las diversas estructuras en la gestión del proyecto (tanto interna como externa)?		
6. ¿Qué documentación importante conservan las autoridades locales con relación a la gestión del proyecto?		

<p>7. ¿Qué documentación importante conservan los gerentes de proyecto o contratistas del proyecto?</p>		
<p>8. ¿Qué hitos claves debe alcanzar el contratista del proyecto para que se materialicen los pagos? (Ver el contrato si está disponible)</p>		
<p>9. ¿Qué informes preparan las diversas instituciones que conforman la estructura de gestión del proyecto?</p>		

B. Preguntas relacionadas con la contratación pública para la auditoría social del proyecto

Pregunta	Fuente(s) de información	Respuestas o comentarios
1. De acuerdo con las directrices y la legislación, ¿cuáles son los pasos importantes del ciclo de contratación pública?		
2. ¿Qué sistema de contratación pública se emplea en la gestión de proyectos?		
3. ¿Cómo se realiza la contratación pública en los proyectos en su distrito o autoridad local?		
4. ¿Cuáles son los diferentes tipos de contratación pública?		

<p>5. Nombre algunos de los documentos de contratación pública importantes, incluidos los documentos de licitación obligatorios, pertinentes al proceso de contratación.</p>		
<p>6. ¿Cuáles son algunos de los abusos más comunes en la contratación pública?</p>		
<p>7. Brinde recomendaciones sobre cómo se puede fortalecer el proceso de contratación pública en el contexto de las deficiencias observadas en el punto (6) anterior.</p>		

C. Preguntas claves para la auditoría social

Pregunta	Fuente(s) de información	Respuestas o comentarios
1. ¿Por qué se eligió este proyecto específico para una auditoría social de la lista de problemas priorizados en el proceso de transformación de la iglesia y de la comunidad? (Objetivo social)		
2. Concordancia de las actividades con los objetivos: ¿Cuáles son las principales actividades del proyecto? ¿Pueden conducir lógicamente al logro del objetivo?		

<p>3. ¿Cuáles son las especificaciones del proyecto según la contratación pública y las normas establecidas? ¿Se han cumplido?</p>		
<p>4. ¿El dinero asignado a un proyecto específico llegó realmente al proyecto?</p>		
<p>5. ¿La calidad y cantidad de los materiales usados concuerdan con las especificaciones? Tenga en cuenta que el concepto de materiales incluye a los recursos humanos. Si el proyecto requirió emplear personal, ¿está este debidamente calificado para ejecutar sus funciones?</p>		

6. ¿Todo el personal recibió sus pagos en la forma indicada?		
7. ¿El proyecto fue terminado en el plazo especificado?		
8. Si procede, ¿se realizó una evaluación y certificación de la conclusión del proyecto?		
9. ¿Quiénes son las personas encargadas del proyecto?		
10. ¿Las personas encargadas del proyecto han llevado registros precisos?		
11. ¿Se ha utilizado la financiación asignada según lo previsto?		

12. ¿Ha participado adecuadamente la comunidad en el proyecto?		
13. ¿Han facilitado las personas encargadas del proyecto al público la información necesaria para permitir un seguimiento del proyecto?		
14. ¿Ha habido malversación de fondos en el proyecto?		

Este es un ejemplo de la plantilla para la herramienta de auditoría social.

Si desea descargar una plantilla que puede adaptar a su contexto, visite learn.tearfund.org/sa-tools



Anexo: Etapas clave de un ciclo típico de desarrollo de un plan de Gobierno

En este cuadro se destacan herramientas incluidas en esta guía, junto con información y herramientas adicionales que pueden utilizarse a lo largo del ciclo.

Etapas clave de un ciclo típico de desarrollo de un plan de Gobierno

Monitorear e influir en la planificación estratégica y la elaboración de presupuestos

1. [El proceso de planificación participativa](#)
2. La elaboración participativa de presupuestos
3. [Seguimiento del presupuesto](#)
4. [Periodismo ciudadano](#)
5. [Tarjetas de puntuación comunitaria](#)
6. Memorando de entendimiento
7. Derecho a la información (respalda las herramientas de auditoría social ya que fomenta la efectividad de las otras herramientas)
8. Estatutos de servicio

Monitorear la implementación de proyectos y programas

1. [Seguimiento del presupuesto](#)
2. [Periodismo ciudadano](#)
3. Proceso de tramitación de quejas
4. Memorando de entendimiento
5. [Encuestas de seguimiento del gasto público](#)
6. [Auditoría social](#)
7. Derecho a la información
8. Estatutos de servicio
9. Contratos sociales (utilizados en momentos específicos, por ejemplo, durante el periodo de campañas preelectorales)

Monitorear los resultados del plan de desarrollo

1. [Seguimiento del presupuesto](#)
2. [Periodismo ciudadano](#)
3. [Tarjetas de puntuación comunitaria](#)
4. Tarjetas de informe de los ciudadanos
5. Derecho a la información

Referencias

- Abunada, Mo'min (2015) [Manual on Social Accountability for Civil Society Organizations and Municipalities in Palestine](#) (solo disponible en inglés)
- Tearfund (2008) [Rendición de cuentas – Paso a Paso 76](#)
- Berthin, G (2011) [Guía práctica para la auditoría social como herramienta participativa para fortalecer la gobernabilidad democrática, transparencia y rendición de cuentas](#)
- CARE Malawi (2013) [The Community Score Card \(CSC\): A generic guide for implementing CARE's CSC process to improve quality of services](#) (solo disponible en inglés)
- Chapa, DR et al (1997) [Inter-regional project for participatory upland conservation and development – Nepal – Participatory rural appraisal and planning in the Bhusunde Khola watershed from October 1995 to January 1996](#) (solo disponible en inglés)
- CIVICUS (2015) [Participatory Governance Toolkit](#) (solo disponible en inglés)
- Pekkonen, Anu (2009) [Monitoring & Evaluation of Public Services, Tool: Community Score Cards](#) (CIVICUS) (solo disponible en inglés)
- Escher, Julia (2022) «[Community Score Cards – a powerful tool to improve public services](#)» (Civil Society Academy) (solo disponible en inglés)

- Rietbergen-McCracken, Jennifer (2010) [Participatory Development Planning](#) (CIVICUS) (solo disponible en inglés)
- County Governance Toolkit (2018) Social Accountability Mechanisms and Tools
- David, Prince (2008) [Rendición de cuentas bíblica](#), Estudio bíblico en [Rendición de cuentas – Paso a paso 76](#) (Tearfund)
- Gikonyo, Wanjiru (2008) [The CDF Social Audit Guide: Grandvoinet, H., Aslam, G. y Raha, S. \(2015\). Opening the black box: The contextual drivers of social accountability.](#) Washington, DC: World Bank Publications. (solo disponible en inglés)
- Kohli, Divya Singh (2012) [Manual on Social Accountability: Concepts and Tools](#) (Centre for Budget and Governance Accountability) (solo disponible en inglés)
- Kumar, Dinesh y Punam Gupta (2021) «Communicating in Media Dark Areas» de [Effective Strategies for Communicating Insights in Business](#) (solo disponible en inglés)
- Lawson, Melissa y Joanna Watson (2016) [Guía para hacer incidencia a nivel local mediante la movilización de la iglesia y de la comunidad: Cómo integrar el trabajo de incidencia a nivel local en la movilización de la iglesia y de la comunidad](#) (Tearfund)
- Mare, Admire et al. (2018) [Citizen Journalism Guidelines on Electoral Reporting in Zimbabwe](#) (International Media Support) (solo disponible en inglés)

- McDevitt, Andy (2011) [Social Accountability Topic Guide](#) (solo disponible en inglés)
- Oduor, Chrispine O. (2014) [Handbook on County Planning, County Budgeting and Social Accountability](#) (solo disponible en inglés)
- Kolybashkina, Nina y Mitra Motlagh (2012) [Social Accountability in a Changing Region: Actors and Mechanisms](#) (Programa de desarrollo de las Naciones Unidas: Oficina Regional de los Estados Árabes) (solo disponible en inglés)
- Tearfund (2016) [Supervisar el gasto público \(seguimiento del presupuesto\)](#) Guía de buenas prácticas del [conjunto de herramientas Revelar: Corrupción y gobernanza](#)
- Xin, Xin (2010) [The Impact Of "Citizen Journalism" On Chinese Media And Society](#) de Journalism Practice (solo disponible en inglés)
- Yuliani, Elizabeth L (2004) «[Decentralization, deconcentration and devolution: what do they mean?](#)» [Cifor](#) (Centro Internacional de Investigación Agroforestal) (solo disponible en inglés)



**«Más bien, corra el derecho
como agua y la justicia
como arroyo permanente»**

Amós 5:21-24

learn.tearfund.org

+44 (0)20 3906 3906 ✉ **publications@tearfund.org**

Domicilio registrado: Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE.
Registrada en Inglaterra: número 994339. Sociedad limitada por garantía.
Entidad sin ánimo de lucro registrada número 265464 (en Inglaterra y Gales)
y número SC037624 (en Escocia) J1027-S-(1224)

tearfund