

S.UE(DL)  
F(7)

**-TINAMIT-**

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL  
EN GUATEMALA GTM/B7-310/2001/0164

Unión Europea, por la paz y la cohesión social

Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia -SCEP-



UNION EUROPEA

GUATEMALA



**LA AUDITORIA SOCIAL EN GUATEMALA**  
**- Marco conceptual -**

Contrato L10-2006/H  
(PROATEC-PARTICIPA)



**Tinamit**

Esta publicación se hizo gracias a:

**El apoyo del Proyecto TINAMIT, el cual es parte del acuerdo bilateral entre la Unión Europea y el Gobierno de Guatemala, a través de la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia -SCEP-, según convenio No. GTM/B7-310/201/0164.**

**“El contenido de la presente publicación es responsabilidad del autor y no compromete a la Comisión Europea ni a la SCEP”.**

**SE PROHIBE**  
Subrayar y/o marginar este libro,  
en caso de devolverlo subrayado,  
**SE COBRARA SU VALOR**

# La Auditoría Social

- Marco Conceptual -



Antonio José Gómez Castaño

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
**Biblioteca Central**

**AUDITORÍA SOCIAL**  
Marco Conceptual

**PROYECTO TINAMIT**  
"Fortalecimiento de la Sociedad Civil en Guatemala"

Director Nacional: Ing. Orlan Rodas  
Jefe de Asistencia Técnica Internacional: Lic. Graciano Tonelloto

Servicios de Asistencia Técnica y Capacitación para el Uso de Herramientas de Gestión Democrática del Desarrollo Local: Auditoría y Control Social, Presupuestos Participativos, Cogestión de Servicios, Proyectos y otros Mecanismos de Interacción con el Estado.

**CONSORCIO: PROATEC - PARTICIPA**

Coordinador Consorcio: Ing. Vincenzo Coccia

Manual de Auditoría Social  
Autor: Lic. José Antonio Gómez Castaño  
Primera Edición  
Febrero 2008



12 Avenida 1-48, Zona 3, Quetzaltenango  
Telefax.: (502) 7763-0935/36/40, 7763-1030  
[www.proyectotinamit.org.gt](http://www.proyectotinamit.org.gt)  
[sedenacional@proyectotinamit.org.gt](mailto:sedenacional@proyectotinamit.org.gt)

Impreso en los talleres de:  
**Diserma Impresos**  
14 AVenida 1-96, Zona 1  
Tel.: 2220-2194 • e-mail: [diimpresos@gmail.com](mailto:diimpresos@gmail.com)

S. UECLP4)  
FL7)

## Indice

Presentación.

- I. La Auditoría Social.
- II. Elementos Teóricos.
- III. Marco Jurídico de la Auditoría Social en Guatemala.
- IV. Género y Multiculturalidad Ejes transversales de la Auditoría Social a Nivel municipal .
- V. Aspectos Metodológicos de la Auditoría Social.
- VI. Elementos Para la Práctica Guía para ejercer la Auditoría Social en el entorno local y municipal.
- VII. Los "Cuellos de la Botella" y Sugerencias para Solventarlos.
- VIII. Bibliografía.

47. H.C. S.n. (2018)

## PRESENTACION

El Proyecto "Fortalecimiento de la Sociedad Civil en Guatemala" (TINAMIT) nace como consecuencia de los compromisos asumidos por los Acuerdos de Paz, los cuales reconocen a la Sociedad Civil un papel protagónico en la construcción de la gobernabilidad democrática. Es por ello que el Proyecto pretende fortalecer la perspectiva de la Sociedad Civil en su participación y construcción de procesos de gobernabilidad democrática, especialmente desde el ámbito local, apoyando el desarrollo y la creación de condiciones políticas, sociales, e institucionales.

Dentro de sus actividades, el Proyecto aporta "Asistencia Técnica y Capacitación para el uso de herramientas de Gestión Democrática del desarrollo local: Auditoría y control social, y Presupuestos Participativos. Así, se consideró prioritaria la realización de tres estudios para la definición, con pertinencia a la realidad guatemalteca, de marcos conceptuales y experiencias sobre Participación Ciudadana, Auditoría Social y Presupuestos Participativos, documentos que en esta oportunidad y edición estamos entregando. Es importante resaltar que estos documentos son el resultado de una recopilación y sistematización de diferentes aportes que se han generado por organizaciones e instituciones interesadas en el tratamiento de la temática, pero que con la referida sistematización, la socialización y validación a través de ejercicios prácticos; por los beneficiarios del Proyecto TINAMIT se le ha dado más pertinencia y apropiación.

Igualmente son estos beneficiarios los que participan en la elaboración y diseño de las herramientas y los mecanismos para su puesta en práctica.

La dinámica y el relacionamiento generado durante la implementación de las diferentes acciones del Proyecto Tinamit, nos evidencia la urgente demanda que se tiene, por parte de las diferentes organizaciones, comités o redes de sociedad civil, de contar con herramientas que apoyen y eficienten su trabajo, su acompañamiento y participación en la gestión local, estamos seguros que este aporte es de mucha utilidad para lograr esos objetivos.

Para efectos de fácil manejo de la información, la edición fue hecha separando cada uno de los temas en folletos que de manera clara, muestra una visión general sobre ellos pero mantienen un hilo conductor como herramienta legalmente constituida para la participación ciudadana. Por último, es muy oportuno reconocer el valioso aporte de las diferentes organizaciones y redes de sociedad civil que con su participación tanto en las actividades de recopilación de información, talleres de validación y diseño de herramientas, pusieron su dedicación y mejor esfuerzo para culminar este trabajo.

---

# LA AUDITORIA SOCIAL MARCO CONCEPTUAL

## Abordaje desde la perspectiva de la Historia y la Realidad de Guatemala

### I. La Auditoria Social

#### I.1 Reflexión inicial

Para entender mejor de que se trata la **Auditoria Social** conviene ver lo que significan las palabras que la componen. En primer lugar tenemos el término **Auditoria**<sup>1</sup>, que se refiere a la acción de revisar, averiguar, dilucidar o examinar, la manera, el uso o el destino que se le ha dado a un determinado recurso. Dicho recurso puede ser material o intelectual. En el caso de recursos materiales, nos referimos a fondos monetarios, artículos de uso, herramientas, infraestructuras, maquinarias, el agua, los bosques, la tierra, etc. Cuando hablamos de los bienes intelectuales nos referimos a los conocimientos, las expresiones culturales, las manifestaciones artísticas, las tradiciones ancestrales que reflejan las cosmovisiones, valores éticos, etc.

Cuando decimos *Auditoria Social*, mencionamos también la palabra *Social*. Este término le da una connotación a los dos aspectos claves, relativos al significado de *Auditoria: revisión y manejo de recursos*. En éste caso, el término *Social* nos está diciendo que quienes están ejecutando la acción de revisar, averiguar, dilucidar o examinar, son personas de la comunidad, del colectivo, de la organización etc.; y a la vez, nos señala que los *recursos manejados* tienen que ver con esas personas de la comunidad, colectivo u organización; ya sea por que dichos *recursos* les pertenecen directa o indirectamente, o

---

<sup>1</sup> Ver más adelante en este documento la conceptualización teórica del término en el apartado *Elementos teóricos*

---

porque ellos y ellas, son beneficiarios y destinatarios, que serán afectados, de una u otra forma, por la manera en la cual se utilicen esos *recursos*. El término *Social* abarca a la población civil, ciudadanos y ciudadanas de todas las edades y étnias en su conjunto.

## 1.2 De que recursos estamos hablando

A este respecto debemos tener como punto de partida el hecho de que: el Estado es la estructura articulada jurídica y políticamente, que permite a los pueblos administrar el territorio que en viven y que les pertenece, con todos los bienes incluidos en él, y establecer formas de gobierno que permitan la convivencia en sociedad. Los encargados de dicha administración, son ciudadanos y ciudadanas, electos en calidad de gobernantes, por ciudadanos y ciudadanas que se asumen en calidad de gobernados.

Para el caso del Estado en Guatemala, la Constitución Política de la República establece que<sup>2</sup> Guatemala es un Estado libre, independiente y soberano, organizado para garantizar a sus habitantes el goce de sus derechos y de sus libertades. La soberanía<sup>3</sup> radica en el pueblo quien la delega, para su ejercicio, en los Organismos Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

Estamos hablando entonces de los *Recursos de que dispone el Estado* para garantizar el bienestar de todos y todas, en esa interacción entre gobernantes y gobernados. Estos *Recursos del Estado*, nos conciernen a todos y todas, y están estipulados en la Constitución de la República de Guatemala, de la siguiente manera:

### 1.2.1 Bienes del Estado<sup>4</sup>

- a. Los de bienes dominio público;
- b. Las aguas de la zona marítima que ciñe las costas de su territorio,

---

<sup>2</sup> Artículo 140 de la Constitución Política de la Republica de Guatemala

<sup>3</sup> Artículo 141 de la Constitución Política de la Republica de Guatemala

<sup>4</sup> Artículo 121 de la Constitución Política de la Republica de Guatemala



---

los lagos, ríos navegables y sus riberas, los ríos, vertientes y arroyos que sirven de límite internacional de la República, las caídas y nacimientos de agua de aprovechamiento hidroeléctrico, las aguas subterráneas y otras que sean susceptibles de regulación por la ley y las aguas no aprovechadas por particulares en la extensión y término que fije la ley;

c. Los que constituyen el patrimonio del Estado, incluyendo los del municipio y de las entidades descentralizadas o autónomas;

d. La zona marítimo-terrestre, la plataforma continental y el espacio aéreo, en la extensión y forma que determinen las leyes o los tratados internacionales ratificados por Guatemala;

e. El subsuelo, los yacimientos de hidrocarburos y los minerales, así como cualesquiera otras sustancias orgánicas o inorgánicas del subsuelo;

f. Los monumentos y las reliquias arqueológicas;

g. Los ingresos fiscales y municipales, así como los de carácter privativo que las leyes asignen a las entidades descentralizadas y autónomas;

y

h. Las frecuencias radio eléctricas.

### **1.2.2 Patrimonio cultural<sup>5</sup>.**

Forman el patrimonio cultural de la Nación los bienes y valores paleontológicos, arqueológicos, históricos y artísticos del país y están bajo la protección del Estado. Se prohíbe su enajenación, exportación o alteración salvo los casos que determine la ley.

---

<sup>5</sup> Artículo 60 de la Constitución Política de la República de Guatemala

---

## Patrimonio natural<sup>6</sup>.

Se declara de interés nacional la conservación, protección y mejoramiento del patrimonio natural de la Nación. El Estado fomentará la creación de parques nacionales, reservas y refugios naturales, los cuales son inalienables. Una ley garantizará su protección y la de la fauna y la flora que en ellos exista.

### 1.3 La Auditoria Social es un Pleno Ejercicio de Ciudadanía

La preocupación acerca del uso y manejo de los Bienes y Patrimonios del Estado es un acto de político genuino de cada ciudadano y ciudadana guatemalteca, ya que al interesarse en ello, se está, en el fondo, vigilando el cumplimiento de la Constitución Política de la República. Los hombres y mujeres que integraron la Asamblea Constituyente que dio vida a la actual Constitución Política de la República, lo expresaron claramente de la siguiente manera:

... “Nosotros, los representantes del pueblo de Guatemala, electos libre y democráticamente, reunidos en Asamblea Nacional Constituyente, con el fin de organizar jurídica y políticamente el Estado; afirmando la primacía de la persona humana como sujeto y fin del orden social; reconociendo a la familia como génesis primario y fundamental de los valores espirituales y morales de la sociedad y, al Estado, como responsable de la promoción del bien común, de la consolidación del régimen de legalidad, seguridad, justicia, igualdad, libertad y paz; inspirados en los ideales de nuestros antepasados y recogiendo nuestras tradiciones y herencia cultural; decididos a impulsar la plena vigencia de los Derechos Humanos dentro de un orden institucional estable, permanente y popular, donde gobernados y gobernantes procedan con absoluto apego al derecho, solemnemente decretamos, sancionamos y promulgamos la Constitución Política de la República”.

---

<sup>6</sup> Artículo 64 de la Constitución Política de la Republica de Guatemala

La Auditoria Social no es otra cosa entonces que, el esfuerzo ciudadano organizado, legítimo, respetuoso, libre y consciente de mantener vivo ese espíritu, en el entiendo que la Paz, el Desarrollo, la Democracia y la Justicia Social en Guatemala, dependen de la participación activa de todos y todas.

#### I.4 Auditoria Social y Monitoreo Ciudadano

La Auditoría Social debe ser vista como un proceso de participación ciudadana que busca la *buena salud* de la administración. Para entender mejor ésta idea, podemos hacer la comparación con la práctica del deporte que busca la buena salud en el funcionamiento del organismo humano. Y hacer deporte es correr, nadar, jugar fútbol, caminar, etc., todo depende de nuestras *posibilidades y limitaciones*. Así mismo la Auditoria Social es monitorear, dar seguimiento, explorar, observar, proponer, consultar, verificar la gestión de los recursos públicos y en cualquier momento o etapa de la ejecución de un proyecto u obra (ver más adelante *otros nombres de la Auditoría Social*) todo depende de las *posibilidades y limitaciones* de la Comisión a o grupo que esté a cargo del proceso. De esa cuenta no hay que esperar que una obra o proyecto estén terminados para hacer una Auditoria Social.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la acción de Auditar se hace sobre algo *ya realizado* o que todavía está *en marcha*, pero no sobre algo que aún no se ha comenzado a ejecutar. Como ya dijimos, se puede dar seguimiento a algo que fue aprobado y que está programado para la ejecución. En éste caso, hablamos del Monitoreo Ciudadano.

Por ejemplo, en un ejercicio de Presupuestos Participativos, en el COMUDE<sup>7</sup>, se decidió que los recursos que se tenían disponibles para abrir una cierta cantidad de caminos vecinales, se juntaran y se utilizaran en asfaltar una franja de carretera de 10 kilómetros, la cual facilitaría de manera óptima el acceso a varias comunidades, para que pudieran, por ejemplo, transportar sus productos a menor costo, y movilizar a las personas de manera mas rápida en caso de emergencias de salud.

<sup>7</sup> Caso tomado del Municipio de Palestina de los Altos / Administración 2005

---

En éste caso no procedería una Auditoría Social como tal, a la carretera asfaltada, si aún no se ha realizado la obra; pero sí, desde el momento de su aprobación, se puede llevar a cabo un Monitoreo (seguimiento) por parte de una Comisión del COMUDE (Comisión de Auditoría Social) acerca de los pasos que va llevando la obra programada, acompañar el proceso, verificar que todo se hace correctamente, o señalar a tiempo las irregularidades que se detecten, para que el Alcalde pueda corregir el rumbo de la obra.

### **I.5 No confundir Auditoria Social con Control Fiscal, legislativo o Judicial.**

Así como el Estado, a través de los gobiernos de turno, tiene la responsabilidad de administrar los Bienes y Patrimonios Públicos, también posee organismos de control y fiscalización interna y externa. Entre ellos esta la Contraloría General de Cuentas de la Nación, El Ministerio Público, la Procuraduría General de la Nación, el Procurador de los Derechos Humanos el congreso se la República y el Sistema de Administración de Justicia. Para el tema que nos ocupa, como el caso del Manejo de los Bienes y Patrimonios Públicos, el Organismo cuyo mandato por excelencia es hacer Auditoría Fiscal, es la Contraloría General de Cuentas de la Nación,

La Contraloría General de Cuentas<sup>8</sup> es una institución técnica descentralizada, con funciones fiscalizadoras de los ingresos, egresos y en general de todo interés hacendario de los organismos del Estado, los municipios, entidades descentralizadas y autónomas, así como de cualquier persona que reciba fondos del Estado o que haga colectas públicas. También están sujetos a esta fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier otra persona que, por delegación del Estado, invierta o administre fondos públicos. La Contraloría General de Cuentas, en cuanto a su organización, funcionamiento y atribuciones están determinados por su propia ley orgánica.

---

<sup>8</sup> Artículo 232

---

En éste orden de ideas podríamos decir que, mientras la **Auditoría Estatal** que de oficio realiza la Contraloría General de Cuentas, tiene un carácter más técnico y fiscalizador del manejo de los Bienes y Patrimonio Públicos, la **Auditoría Social** se ocupa de indagar la parte cualitativa y el impacto en la población; de revisar, desde el punto de vista de la calidad de vida, si el uso de los recursos (Bienes y Patrimonio Públicos) resuelve la necesidades de bienestar de los ciudadanos y ciudadanas.

En el ejemplo que dimos anteriormente, sobre la carretera asfaltada, corresponde a la Contraloría General de Cuentas, ejercer un control del uso apropiado de los recursos financieros utilizados en la ejecución de dicha obra. Y a la Sociedad Civil Organizada, asentada en el lugar, en éste caso podría ser a través del COMUDE (Comisión de Auditoría Social), hacer una revisión de si la carretera asfaltada, cumple con el propósito de desarrollo para lo cual fue concebida y aprobada. Por que, es posible que la obra se haya llevado a cabo correctamente desde el punto de vista financiero, pero desde el punto de vista del impacto en la vida, las necesidades y problemas de la Población, se hayan descuidado cosas: el lugar por donde pueda caminar la gente, el paso de los animales, el acceso de los niños a la escuela, el caminamiento para las mujeres hacia las fuentes de agua y lavado de ropa, etc.

Siguiendo ésta lógica, es posible que nos encontremos con que un proceso de Auditoría Social encuentre cómo resultado de que *aquellas cosas descuidadas*, se dieron porque no se siguieron o se obviaron pasos técnicos, consultas necesarias con la gente, etc. y que ello implica que los recursos financieros pudieron ser mejor utilizados; y en éste caso si existe duda sobre el manejo financiero, la acción más recomendable es demandar la actuación de la Contraloría General de Cuentas, la cual tiene una Unidad Específica para atender las demandas que surgen como resultado de Procesos de Auditoría Social.

---

## II Elementos Teóricos.

### Noción de Auditoría y sus distintos tipos

#### II.1 Qué es Auditoría

Se entiende por Auditoría, al examen crítico y sistemático de: i) Los estados, expedientes y operaciones contables preparadas anticipadamente por la gerencia, y ii) Los demás documentos y expedientes financieros y jurídicos de una empresa o institución.

La Auditoría tiene como objetivo averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y documentos. Se lleva a cabo con la intención de publicar estados financieros que constituyan declaraciones de la gerencia o de la administración, presentando con equidad la situación financiera a una fecha determinada y los resultados de las operaciones.

#### II.2 Aplicación y clasificación de la Auditoría

Con la modernización de las sociedades, el área de acción de la Auditoría se ha ampliado, de tal manera que ésta puede ser aplicada a otras áreas que no necesariamente tienen que tener un enfoque estrictamente contable y/o financiero, pero que requieren de la verificación de procesos o procedimientos utilizados por la contabilidad y la Auditoría, y en la que tienen participación actores como: el sector privado, el sector público y la sociedad. Por ejemplo, actualmente la sociedad puede evaluar el desempeño de las acciones realizadas por una oficina gubernamental y exigir el cumplimiento de las actividades o acciones programadas en temas como Medio Ambiente, Derechos Humanos, ejecución de presupuesto, realización de obras, etc

Con el objeto de formarse una idea sobre las áreas de competencia que tiene actualmente la Auditoría, veamos la clasificación que presentan los libros de Normas y Procedimientos de Auditoría.

---

### .II.2.1 Auditoria Interna

Es realizada por personas que dependen directamente de la empresa o negocio y actúan revisando aspectos que interesen, particularmente, a la administración o gerencia.

### II.2.2 Auditoria Externa

Conocida también como auditoría independiente, la efectúan profesionales que no dependen de la empresa, (ni económicamente ni desde cualquier otro concepto) y a los que se le reconoce un juicio imparcial merecedor de la confianza de terceros.

### II.2.3 Auditoria Preliminar

Es la auditoria que se efectúa dentro del año normal de operaciones cada tres o cuatro meses, con el fin de adelantar el trabajo de la auditoría final.

### II.2.4 Auditoria Final

Es la revisión en la cual se relacionan los saldos de la auditoría preliminar y del cierre del ejercicio, verificando aquellas partidas que hayan tenido variaciones importantes durante el período.

### II.2.5 Auditoria Financiera

Es el examen a los estados financieros con el objeto de emitir una opinión sobre la razonabilidad de los mismos.

### II.2.6 Auditoria Administrativa u Operacional

Es el examen crítico y sistemático de las operaciones de una empresa, con el objeto de evaluar el grado de eficacia y eficiencia presentado en un informe, y, las recomendaciones para mejorarlo.

---

### II.2.7 Auditoría Fiscal

Es el examen que efectúan las entidades fiscalizadoras que por ley están facultadas para comprobar que los contribuyentes están tributando correctamente.

### II.2.8 Auditoría Recurrente

Es la Auditoría que se efectúa al período actual y uno o más períodos consecutivos anteriores al actual.

### II.2.9 Auditoría Permanente

Es la auditoría que se realiza en períodos cortos de tiempo, para revisar las operaciones financieras de una empresa, para ello, algunas empresas cuentan con un Contador Público y Auditor o unidad de Auditoría interna.

### II.2.10 Auditoría Contable

Verificación de la razonabilidad de los procedimientos contables utilizados por una empresa u organización, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

### II.2.11 Auditoría Ambiental

Evalúa o pone de manifiesto la razonabilidad en el enfoque y en la implementación adoptada por una empresa, organización social u oficina gubernamental en materia ambiental.

### II.2.12 Auditoría Especial

Incluye exámenes de cuentas especiales, independientemente de las otras cuentas que integran los estados financieros de una empresa.



---

## II.2.13 Auditoria Forense

Tiene por objeto determinar la causa jurídico-contable que provocó la extinción de una entidad o deceso de una persona.

## II.3 Qué es Auditoria Social

Diferentes formulaciones y conceptos

### II.3.1 Definiciones

**II.3.1.1. La Auditoria Social es un ejercicio ciudadano de vigilancia y control social<sup>9</sup>, que diferentes sectores de la población ejercen de manera organizada, mediante el monitoreo, la verificación, la observancia, el seguimiento y el análisis de la gestión pública y del manejo de los recursos naturales, bienes materiales e intelectuales, que componen el patrimonio nacional.**

La auditoria social busca apoyar, revalidar y refrendar las políticas públicas, las obras y los actos de buen gobierno, y por lo tanto hace propuestas para contribuir a su mejoramiento.

**II.3.1.2. La Auditoria Social es una herramienta<sup>10</sup> que permite a las ciudadanas y a los ciudadanos averiguar, conocer y establecer si los bienes, los recursos y los servicios de la Administración Pública, están siendo utilizados de la mejor manera, para beneficiar a la comunidad y si están mejorando la calidad de vida de sus habitantes.**

Así la ciudadanía puede proponer, monitorear y verificar que los fondos del Estado se usen debidamente, se administren con transparencia y se produzcan los resultados esperados.

**II.3.1.3. La Auditoria Social se entiende como el derecho que las personas tienen<sup>11</sup> para intervenir en la vigilancia, seguimiento y monitoreo de la Gestión Pública, a fin de que se cumplan**

---

9 Definición formulada por la asociación ARCADIA / Observatorio de la participación ciudadana.

10 Definición formulada por las organizaciones del Programa de Apoyo a Sociedad Civil, PASOC 2006

11 Definición formulada por la Fundación Arias de Costa Rica / [www.arias.org.cr](http://www.arias.org.cr)

---

los principios de transparencia, eficiencia, eficacia, equidad, seriedad, cumplimiento y calidad, entre otros, de manera que se prevenga la comisión de actos de corrupción, permitiendo desde la Sociedad Civil generar un proceso de control a la gestión de los público, es decir a lo que nos pertenece, lo que es de todos, y lo que nos involucra a todos.

**II.3.1.4. La auditoria social se constituye en una práctica fundamental<sup>12</sup>** que a su vez hace parte de los requisitos para que la modernización de la política y de las relaciones entre los ciudadanos y sus comunidades con los gobernantes, sea una realidad. La auditoria social potencia las posibilidades de una sociedad más democrática y participativa.

El ejercicio de la auditoria social como un derecho y deber ciudadano busca la conformación de un liderazgo social que se preocupe por cumplir con las responsabilidades ciudadanas en la vida pública. Es una forma de articulación entre gobernantes y gobernados; estos últimos incorporándose activamente en la vida social y política.

La observancia de una gestión pública transparente y la demanda de la ciudadanía sobre el destino que debe dársele a los recursos públicos, es expresión de un país que se moderniza y que afianza su democracia.

Lo que se promueve con la búsqueda de la transparencia en última instancia, es que Guatemala funcione con mayores niveles de eficiencia y eficacia que permitan promover el bienestar de la gente en materia de calidad de vida; el abatimiento de la pobreza; el desempleo; la desintegración social y otros flagelos sociales.

Es por ello impostergable la auditoria social como una forma de control ciudadano que limite las practicas de corrupción, abuso de poder y el enriquecimiento ilícito de los funcionarios públicos.

---

<sup>12</sup> Definición formulada por el Instituto de Investigaciones en Asuntos Políticos, INIAP

---

Las organizaciones de la sociedad civil deben demandar permanentemente de los gobiernos, explicaciones acerca de su gestión pública y que se informe sobre el destino dado a los recursos públicos.

**II.3.1.5. Auditoria Social** es el proceso de acompañamiento que las fuerzas sociales hacen a la gestión del Estado<sup>13</sup> y otros actores sociales y políticos, a través del desarrollo de propuestas, procesos de monitoreo, verificación y evaluación cualitativa y cuantitativa de su gestión y el cumplimiento de los compromisos contraídos en el plano nacional e internacional.

Este proceso se desarrolla de forma gradual y progresiva y se puede iniciar desde la propuesta social en procesos electorales o como resultado de los procesos de incidencia social. El proceso implica la acción social colectiva a efecto de lograr que el Estado y sus diversas instituciones sociales y políticas cumplan con la naturaleza de sus funciones y alcanzar el bienestar general de las y los ciudadanos, articulando una interacción permanente sociedad /Estado.

**II.3.1.6. La Auditoría Social** es un proceso<sup>14</sup> mediante el cual, los distintos liderazgos y grupos sociales a nivel municipal, en la medida de sus propias posibilidades, formas y mecanismos, dan seguimiento al destino que van llevando las propuestas, (propias y/o de sus comunidades) emanadas durante los distintos momentos de la Participación Ciudadana en la dinámica de los Consejos de Desarrollo. Y de igual manera, la vigilancia activa y responsable del manejo adecuado de la administración pública municipal.

---

13 Definición formulada por la Coordinadora *Si Vamos Por la Paz*, COVAPAZ  
14 Definición formulada por El Programa de Voluntarios de Naciones Unidas / VNU-PNUD

**II.3.1.7. La Auditoría Social es un proceso de desarrollo de propuesta<sup>15</sup>, monitoreo y seguimiento, verificación y evaluación cuantitativa y cualitativa, que la sociedad civil realiza a la gestión del Estado y entidades no estatales, que administran recursos del estado o internacionales.**

**II.3.1.8. La Auditoría Social es una estrategia<sup>16</sup> que permite a las Organizaciones Sociales Evaluar, Medir y Controlar la *Gestión de lo Social*, con fines de mejoramiento progresivo. Entiendo dicha *Gestión de lo Social*, como la aplicación de políticas y prácticas, relacionadas con las personas.**

**II.3.1.9. Se instituye la Auditoría Social<sup>17</sup> como un mecanismo propio de la comunidad, para la defensa del gasto social que realiza el gobierno a través de la construcción de obras públicas. Las comunidades pueden ejercer la Auditoría Social en adición a los mecanismos existentes de supervisión y contraloría.**

## **II.3.2 Usos de la Auditoría Social**

La Auditoría social sirve como:

- \* Insumo en la búsqueda de soluciones a problema sociales
- \* Herramienta para hacer La incidencia
- \* Pera definir ejercicios de Monitoreo Ciudadano
- \* Para construir estrategias de intervención / Planificación
- \* Cómo acción disuasiva y preventiva de Conflictos Sociales
- \* Para potenciar relaciones de gobernabilidad y diálogo
- \* Para promover la Rendición de Cuentas por parte de las Autoridades

15 Definición formulada por la Mesa Intersectorial de Diálogo de Desarrollo Económico, Guatemala, 2003

16 Definición formulada por Mery Gallego F. Hondureña, Trabajadora Social.

17 Definición formulada en la Ley Por el DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN DE LA CORRUPCION ADMINISTRATIVA de República Dominicana, DECRETO NUMERO: 39-03

---

## II.4 Otros términos asociados a la Auditoría Social

### II.4.1 Transparencia

La práctica de poner a disposición del público la información de las instituciones de gobierno, salvo aquella que se encuentre clasificada como reservada o confidencial. La transparencia combate la corrupción y promueve la gobernabilidad, aumentando la confianza de las y los ciudadanos en las instituciones.

### 4.2 Rendición de Cuentas

Se refiere a la obligación de los servidores públicos de responder ante las y los ciudadanos por su trabajo. “La rendición de cuentas se define como el requerimiento a una organización para explicar a la sociedad sus acciones y aceptar consecuentemente la responsabilidad de las mismas”.

## II.5 Otros nombres a la Auditoría Social

Dado que la Auditoría Social es un conjunto de acciones realizadas por la población organizada para vigilar las actividades desarrolladas por el Gobierno en la implementación de sus actividades, y que dichos procesos surgen de los debates y retos alrededor del desarrollo y la construcción de una democracia que involucra a todos los actores que integran la sociedad civil y el Estado; La práctica de la Auditoría Social puede llevar otros nombres, tales como Monitoreo Ciudadano, Observatorio Social, Jornada de Observancia, Control Social, Impacto Social, Veedurías Populares, Evaluaciones Participativas, Fiscalización Social, Jornadas Exploratorias, Consultas Populares y Verificación Popular.

## III. Marco Jurídico de la Auditoría Social en Guatemala

La Constitución Política de la República de Guatemala y la *Trilogía de leyes*; dan amplio soporte al ejercicio de la Auditoría Social,

---

por parte de las y los guatemaltecos. Cuando se habla de *Trilogía de Leyes* nos referimos a la Ley General de Descentralización, Ley de Consejos de Desarrollo y Nuevo Código Municipal.

La Constitución Política de la República, específicamente en el **ARTICULO 30**, estipula que: Publicidad de los actos administrativos. Todos los actos de la administración son públicos. Los interesados tienen derecho a obtener, en cualquier tiempo, informes, copias, reproducciones y certificaciones que soliciten y la exhibición de los expedientes que deseen consultar, salvo que se trate de asuntos militares o diplomáticos de seguridad nacional, o de datos suministrados por particulares bajo garantía de confidencia.

La Ley General de Descentralización, señala, entre otras cosas que (**Artículo 19. Fiscalización Social**) Las comunidades organizadas conforme a la ley, tendrán facultad para realizar auditoría social de los programas de descentralización que se ejecuten en sus respectivas localidades y en los que tengan participación directa, ya sea en el ámbito municipal, departamental, regional o nacional. En caso necesario solicitarán a la Contraloría General de Cuentas la práctica de la auditoría que corresponda, cuyos resultados deberán serle informados dentro del plazo de treinta días, contados a partir de la fecha en que ésta concluya.

Y el Nuevo Código Municipal, Decreto 12-2000, no dice en su **ARTÍCULO 17. Derechos y obligaciones de los vecinos**. Son derechos y obligaciones de los vecinos: h) **Integrar la comisión ciudadana municipal de auditoría social**.

### III.7 Convenio 169 de la OIT

Reconociendo las aspiraciones de los pueblos indígenas a asumir el control de sus propias instituciones y formas de vida, y de su

---

desarrollo económico; y a mantener y fortalecer sus identidades, lenguas y religiones dentro del marco de los Estados en que viven, la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, reunida en Ginebra el 7 de junio de 1989, en su septuagésima sexta reunión, estableció el Convenio 169, que entre otros aspectos, recomienda los gobiernos asumir la responsabilidad de desarrollar, con la participación de los pueblos interesados, una acción coordinada y sistemática con miras a proteger los derechos de esos pueblos y a garantizar el respeto de su integridad.

En el la *Compilación del Documento de la Consultoría*, que se adjunta como ANEXO al presente documento, se encuentra Marco Jurídico más detallado sobre el basamento legal de la Auditoría Social en Guatemala, por lo que remitimos a la lectura de dicho Anexo. Así mismo, se encuentran entre los *Anexos*, la Constitución Política de la República de Guatemala y la *Trilogía de leyes*, en sus versiones completas.

#### **IV. Género y Multiculturalidad**

##### **Ejes transversales de la Auditoría Social a nivel municipal.**

Otro de los retos de la Auditoría Social como medio y oportunidad para construir ciudadanía, es promover la participación ciudadana con equidad, en la que hombres y mujeres de todas las etnias y esferas sociales, se integren de manera activa a las diferentes acciones que pongan en práctica los Derechos de los Pueblos Indígenas.

La Auditoría Social como proceso social constituye en sí un aporte a la definición de estrategias de trabajo en los temas de Género y Multiculturalidad, porque enfatiza la importancia de la apropiación de esos procesos de integración por los mismos sujetos sociales, según las condiciones específicas de cada lugar. Sea cual fuere la

---

modalidad de Auditoría Social utilizada: Jornada de Observancia, Monitoreo Ciudadano, Consulta y Verificación Popular, es indispensable garantizar las condiciones previas para asegurar que cada ejercicio, incluya estadísticas, indicadores y resultados específicos relacionados a pueblos indígenas. Para el efecto, se recomienda retomar insumos a partir de los ejemplos de integración de la participación y Derechos de los Pueblos Indígenas en la elaboración, implementación y evaluación de políticas, programas, proyectos, presupuestos y sistemas de organización a favor del desarrollo<sup>18</sup>.

#### **IV.1 Elementos conceptuales sobre la Multiculturalidad como eje transversal de la Auditoría Social<sup>19</sup>**

Con la discriminación respecto a la procedencia étnica ocurre como con la dominación de género: es ideológica, se basa en planteamientos culturales que sustentan construcciones ideológicas de dominación.

El factor étnico da una base ideológica a la explotación económica y a la exclusión política de un grupo concreto, que supuestamente está marcado por su inferioridad. Se puede apreciar en el hecho de que la mayoría de los pobres de Guatemala sean indígenas, o de que la mayoría de los indígenas sean pobres. La sociedad está étnicamente ordenada a través de los efectos del racismo estructural y la discriminación histórica, aunque ahora no hubiera desigualdad, quienes están en posiciones étnicamente marcadas acumulan más razones para sufrirla. Sin embargo, esas dos condiciones nunca han ido juntas del todo: la desigualdad en Guatemala supera a lo indígena, pues la explotación afecta tanto al mundo no indígena como al indígena.

##### **IV.1.1 El Estado plural<sup>20</sup>**

El hecho de que en la sociedad guatemalteca exista diversidad étnico-cultural no puede justificar la desigualdad para una importante

---

<sup>18</sup> Manual para la integración de la participación y derechos de los pueblos Indígenas en las políticas y Cooperación al Desarrollo Humano, SNU, 2006  
<sup>19</sup> Op. Cit.  
<sup>20</sup> Op. Cit.



---

proporción de la población. Una de las claves para elevar el nivel de desarrollo humano y equipararlo entre los grupos es la aplicación de políticas que contribuyan a superar las desigualdades y brechas existentes en materia económica, política, jurídica, cultural y social. Este proceso debería traducirse en una ampliación creciente de la ciudadanía que implica además el reconocimiento, respeto y atención a la pluralidad de sus expresiones étnico-culturales. El logro de ese objetivo consolida, fortalece y proporciona un sentido real a la vida en democracia, favoreciendo con ello la gobernabilidad del país y un sentido de unidad nacional que acepte como inherente la pluralidad de identidades que cada guatemalteco y guatemalteca aporta a una nación que es -y se siente- de todos.

Desde esta perspectiva, surge la necesidad de un replanteamiento del Estado para que refleje e incorpore esa pluralidad, y participe en desatar un conjunto de potencialidades humanas que alimentan el círculo virtuoso del desarrollo humano y que contribuyen a que el país tenga una inserción más exitosa en el mundo global de hoy. Hace falta un Estado que responda a la naturaleza multiétnica de la nación para poder resolver el desafío de cómo se vuelven ciudadanos plenos aquellos grupos que, por su adscripción étnica, han estado prisioneros de las exclusiones y las desigualdades. La noción de Estado plural tiene en este razonamiento un espacio lógico. Solo lo coactivo de la autoridad del Estado, que ordena la sociedad y la cohesiona, puede administrar justicieramente las desigualdades de clase, las exclusiones étnicas, el racismo y la discriminación.

El camino hacia la construcción de un Estado plural implica, más allá de la sola creación de institucionalidad específica, un esfuerzo por reconfigurar la distribución del poder político. En este sentido, cobran vital importancia las reformas que implican la obligatoriedad de inclusión

---

de porcentajes mínimos de indígenas y de mujeres en las estructuras de dirección partidarias y en las postulaciones a cargos de elección así como en los distintos espacios institucionales y de dirección que tiene el Estado.

Los procesos sociales desencadenados a partir de la Auditoría Social no escapan a estas exigencias. Para que pueda la multiculturalidad sea una realidad, deben aplicarse políticas en provecho de todos, conforme a sus necesidades y considerando a la vez, la dimensión de la diversidad, y ellos es precisamente uno de los fines últimos de la Auditoría Social.

A manera de guía para promover la apropiación del eje de Multiculturalidad por parte de las Comisiones de Auditoría Social, se sugieren los siguientes elementos:

- a) Contextualizar a la Corporación Municipal en función de la administración municipal multicultural.
- b) Hacer una reflexión colectiva para construir una visión multicultural a o interno de las Comisiones de Auditoría Social, desde las experiencias, opiniones y necesidades de las y los participantes en el proceso. En éste paso se debe: 1. Definir el sector meta (salud, vivienda, educación, etc.) 2. Identificar los niveles de acceso y discriminación a los servicios públicos dentro del sector meta, 3. Qué tanto se ha tenido en cuenta la pertinencia cultural en el sector meta.

Así mismo, se recomienda formular indicadores específicos de Multiculturalidad y Género, que en su momento sirvan de lineamientos para el abordaje y análisis en las diferentes etapas del proceso de Auditoría Social. Estos indicadores específicos de Multiculturalidad y Género deben reflejar las nociones propias de pobreza y desarrollo de los hombres y mujeres indígenas para monitorear avances en relación a la inclusión de los pueblos indígenas en el desarrollo, así como la relevancia y calidad de ese desarrollo. Los indicadores específicos son también necesarios en el ámbito del acceso a los recursos y a los presupuestos.

---

Par al establecimiento de los indicadores específicos de Género y Multiculturalidad, se puede partir de las siguientes preguntas generadoras:

¿Identifican claramente los objetivos del proceso a las personas beneficiarias por etnia?

¿Se especifican medidas en cuanto a la participación y representación étnica en las distintas etapas del proceso?

¿Se especifican medidas para garantizar que se tomen en cuenta los Derechos de los Pueblos Indígenas?

¿Contempla el proceso resultados que pueden ser diferentes para indígenas y no indígenas?

¿De qué manera los resultados del proceso tomarán en cuenta los roles y relaciones interculturales?

¿Se ha elaborado una estrategia para propiciar al máximo, de manera real y efectiva, la participación de las mujeres en el proceso?

¿De qué manera se fortalecen los potenciales de liderazgo y capacidad de propuesta de las Mujeres?

## IV.2 Participación de las Mujeres

Para efectos de promover, propiciar y garantizar la participación de las mujeres, se propone la siguiente lista de aspectos, que sirve de guía a los y las facilitadoras, y que se debe tener a la mano como una de las estrategias metodológicas de *Trabajo de Campo* y aplicar en cada actividad. Desde luego que, esta lista es como el parámetro mínimo; ya que aparte de ésta, se deben implementar todos los esfuerzos, arreglos, enlaces y acciones necesarias para promover y facilitar la participación de las mujeres y potenciar sus liderazgos.

Asegurarse de que la información sobre la actividad llegue a las mujeres del COMUDE, lideresas de organizaciones y población femenina factible de participar en las actividades programadas.

---

Asegurarse de la información llegue en el idioma de la o las etnias que viven en el lugar

Hacer lo posible para que los tiempos en que se desarrollan las actividades estén acordes a los horarios en los cuales las mujeres pueden participar según su lugar de vivienda, sus tareas en el hogar o trabajo

Si se tiene contemplada o confirmada la participación de las mujeres, no iniciar las actividades si ellas no están presentes; o al menos, dar un tiempo prudencial para que ellas se incorporen

Idioma: cerciorarse de que todas entiendan y hablen el idioma en que se desarrolla la actividad, de lo contrario, facilitar traducción o explicación en el idioma que ellas mejor manejan.

Durante el desarrollo de las reuniones, talleres y eventos, facilitar que las mujeres expresen su opinión: a) poniendo atención a darles la palabra cuando ellas la soliciten, b) Con respeto y prudencia, hacerles preguntas pertinentes para motivarlas a externar su opinión, c) en caso de que no pidan la palabra o se cohíban de participar, organizar trabajos en grupo de manera que ellas en pequeños núcleos reflexionen y discutan, nombren una relatora y se conozcan los puntos de vista de las mujeres.

Proveer atención a los niños durante la sesión si ellas necesitan llevarlos con ellas

En relación a los alimentos y el transporte, tener contemplados tiempos de comida y recursos separados para los menores que acompañantes de las mujeres

Asegurarse de tener un botiquín con medicinas y los artículos de higiene que las mujeres y los niños puedan necesitar durante la actividad.

---

Informarse con anterioridad sobre el nivel de escolaridad de las mujeres que van a participar, para que los materiales didácticos sean los más apropiados.

Tomarse tiempo durante las pausas (refacción, descanso, almuerzo, etc.) para acercarse a ellas, platicarles, saber como se sienten, saber si entienden los temas, etc.; felicitarlas por su presencia y participación, hacerles ver la importancia de ello y motivarlas a seguir participando.

Potenciar los liderazgos de las mujeres. Si se observa claramente que hay interés y capacidad por parte de alguna o algunas participantes, facilitar que ellas se pongan al frente de conducción de la actividad y asuman responsabilidades de toma de decisión.

## V. Aspectos metodológicos de la Auditoría Social

Los pasos metodológicos en cualquiera de las modalidades o mecanismo de Auditoría Social, son en resumen, los pasos genéricos que comporta cualquier investigación o trabajo social de campo.

Durante el año 2005 el PNUD Guatemala, a través del Programa PASOC y con la vinculación del Programa de voluntarios, VNU, promovió varios encuentros de reflexión sobre el tema, en los que participaron entre otros: La Asociación ARCADIA, Acción Ciudadana, COVAPAZ, FUNDEMOP, GAM, SEDEM, SEGEPLAN, SOSEP, SEPREM, CGCN, PDH, el Comisionado para la Transparencia y la COPREDEH.

Las reflexiones condujeron a la conclusión de que:

- a) No existe una metodología única para hacer Auditoría Social.

- 
- b) Existen diferentes niveles de intervención para la práctica de la Auditoría Social, en cada nivel se pueden gestar infinidad de procesos, y cada nivel y proceso requiere de una metodología propia.
  - c) Los niveles pueden ser de orden internacional, nacional, regional o local.
  - d) Dentro del nivel nacional, está por ejemplo: El desempeño del Congreso de la República, El gasto militar, las políticas públicas que desarrollan los Ministerios, etc.
  - e) Así mismo. en el nivel municipal, son objeto de Auditoría Social, los planes estratégicos de las municipalidades, la prestación de los servicios básicos, infraestructuras vecinales, etc.

## V.1 Pasos metodológicos comunes a cualquier tipo de Ejercicio de Auditoría Social

Más adelante en éste documento, específicamente en el apartado *V. Elementos de la Práctica / Guía para ejercer la Auditoría Social, en el entorno local y Municipal*, se describen en detalle las metodologías pertinentes para llevar cabo procesos de Auditoría Social, a nivel regional, municipal y local, en las modalidades más recomendadas, las cuales son: Las Jornadas de Observancia, el Monitoreo Ciudadano y las Consultas Populares.

A continuación se enlistan los pasos metodológicos comunes a cualquier tipo de ejercicio de Auditoría Social

### Paso 1

En éste paso el grupo o comisión, hace una reflexión sobre su actuar en el sentido de que un proceso de Auditoría Social no es algo aislado, sino que es una dinámica de participación ciudadana, con propósitos de largo plazo. Se trata de la construcción de una VISIÓN del municipio o la comunidad que todas y todos queremos y necesitamos, y en la cual definimos ¡el cambio que queremos lograr y a donde queremos llegar!

---

En éste paso, estamos hablando de construir una *Estrategia de Participación Ciudadana e Incidencia Política* de la Comisión, Organización o Comunidad; la cual parte y está atravesada por las siguientes premisas estratégicas: Construcción de una VISION COMÚN hacia un Desarrollo Humano real y sostenible, disponibilidad de establecer acuerdos mutuos con los gobiernos locales, dar seguimiento a las propuestas de las comunidades, hacer Auditoria Social para el mejoramiento de la Administración Pública, impulsar una Cultura de Diálogo, Buen Gobierno y Construcción de Ciudadanía.

## Paso 2

Para definir el cambio que queremos lograr y a donde queremos llegar, debemos conocer y analizar la situación de la comunidad o el municipio y en éste paso se recomiendan hacer Diagnósticos Comunitarios Participativos, reuniones y ejercicios *priorización de necesidades, y propuestas de posibles soluciones*, y finalmente a la luz de ello aprovechar el Rol de los COCODES.

## Paso 3

Con los elementos de análisis de la situación de la comunidad o el municipio, obtenidos en el *Paso 2*, se procede a priorizar aquello a lo cual debemos dar seguimiento y establecemos un problema o aspecto que vamos a: Auditar, Consultar, Verificar o Monitorear.

## Paso 4

Ahora se trata de definir *¿Cómo los vamos a hacer?*,

y reflexionamos sobre ¿Qué es lo que podemos hacer según nuestras capacidades?, y ¿Qué ayuda podemos acceder? (ejemplo: Alguna ONG, entidad o personas especializadas, con presencia en el área, que puedan acompañarnos durante el proceso). Luego entonces definimos el mecanismo de Auditoría Social: Monitoreo Ciudadano, Observatorio Social, Jornada de Observancia, Estudio de Impacto Social, Evaluación Participativa, Jornada Exploratoria, Consulta Popular o Verificación Popular

## Paso 5

Una vez establecido el problema u objeto de la Auditoría Social que se quiere practicar, y la modalidad o mecanismo que se va a aplicar, se elabora un plan de trabajo, el cual debe contemplar al menos los siguientes puntos.

1. El Objeto a auditar
2. Plan de ejecución, con responsables y Cronograma
4. Etapa Investigación y Recolección de la información
5. Interpretación y evaluación de la Información
6. Diseño y redacción del informe final (conclusiones y recomendaciones)
7. Entrega del Informe
8. Seguimiento / Plan de incidencia

## VI. Elementos para la Práctica

**Guía para ejercer la Auditoría Social, en el entorno local y Municipal.**

### VI.1 Algunas lecciones aprendidas

- a) En el ámbito municipal, las metodologías y herramientas para hacer Auditoría Social deben ser generadas y aplicadas partiendo de las condiciones de escolaridad, idioma, cultura y



---

situación socioeconómica de las comunidades. Si se llegan con metodologías y herramientas ya diseñadas o poco flexibles, se corre el riesgo de que los procesos sencillamente no se produzcan.

- b) En el ámbito municipal, el diálogo con las autoridades es más fluido y efectivo, si se éste se establece sobre la base de problemas locales concretos y propuestas de soluciones enfocadas a cada problema específico. Se deben obviar las discusiones sobre: “Quién tienen la culpa”. “Que hizo el anterior gobierno, etc.”, “el ¡Estado está Obligado a...!”; o asuntos abstractos.
- c) Cuando la Comisiones de Auditoria ejecuta un proceso en la práctica, funcionan mejor y se mantienen en el tiempo, ya que la experiencia les ayuda a formular una agenda de asuntos a los cuales dar seguimiento. Se recomienda que dicha agenda sea establecida a través de un ejercicio concreto (ejemplo: Jornada de Observancia, Monitoreo, Diagnóstico, Consulta, etc).
- d) La Auditoria Social en forma de Jornadas de Observancia fortalece la Participación Ciudadana y propicia un diálogo real entre la población las Autoridades.
- e) La Auditoria Social en forma de Jornadas de Observancia da a las y los vecinos más confianza y solidez en el diálogo con las autoridades; las cuales por su parte, asumen con más respeto compromiso que son posibles de cumplir y, a su vez, entienden las ventajas que tienen la Participación Ciudadana en la conducción de la Administración Municipal.

- 
- f) A veces las actitudes negativas y de rechazo a la Auditoría Social, se dan ante el solo hecho de mencionarse la palabra “auditoría”. Por lo tanto se recomienda utilizar otros nombres y denominaciones para promover la Auditoría Social dependiendo de las percepciones que se tengan sobre su significado (Monitoreo, Evaluación, Observancia, Consulta, Verificación, etc.).

Teniendo en cuenta las distintas experiencias en el campo de la Auditoría Social a nivel local y municipal, podemos decir que las modalidades más recomendadas son: la Jornada de Observancia, El Monitoreo Ciudadano y la Consulta Popular. Aunque la Consulta Popular no constituye una modalidad o mecanismo de Auditoría Social, se trata de un ejercicio de Participación Ciudadana que puede surgir fruto de los procesos de Auditoría Social, y que a su vez, desencadenan procesos de monitoreo ciudadano sobre el cumplimiento de los distintos acuerdos establecidos en dichas Consultas Populares.

Por su metodología y carácter, las Jornadas de Observancia son esencialmente recomendadas para ser aplicadas por las Comisiones de Auditoría Social de los COMUDES y COCODES; así como grupos de vecinos interesados en el mejoramiento de un determinado servicio público en el municipio, o algún aspecto específico de la administración municipal.

## **VI.2 Las Jornadas de OBSERVANCIA CIUDADANA, Una manera viable de ejercer la AUDITORÍA SOCIAL a nivel municipal y local**

Si queremos que un proceso de Auditoría Social a nivel municipal y local, sea llevado a cabo por los propios vecinos y vecinas, la Observancia Ciudadana es una de las modalidades o mecanismos de ejercer la Auditoría Social, que más se ajusta a las condiciones de la

---

población, cuyo perfil es de los líderes, lideresas, hombres y mujeres de las cabeceras municipales y comunidades. Los procesos de Observancia Ciudadana suelen desarrollarse entre cuatro y seis *Jornadas* de un día cada una, y en fechas distintas; lo cual responde a una temporalidad accesible a la disponibilidad de tiempo de las y los vecinos en el municipio. Se trata de un ejercicio práctico, sencillo y por lo mismo, altamente productivo.

Para decirlo con palabras de los y las participantes, extraídas de la evaluaciones orales de procesos antes realizados, La Auditoria Social en forma de Jornadas de Observancia, les permitió: Consolidar una comisiones de Auditoria Social, llevarse algo para compartir con sus Comunidades, desarrollar Valores frente a la Corrupción (honestidad, Compromiso, Actitud de Cambio), explicarse de manera sencilla: Que es el tema de Auditoria Social, tener menos miedo y sentir más confianza en si mismos y en sus autoridades electas; estar menos aislados, acercarse a las autoridades y desarrollar vínculos todos los funcionarios en la Municipalidad

### VI.2.1 Significado de la Observancia

En su concepto más elemental *La Observancia* es el acto de OBSERVAR DE MANERA DINÁMICA, ACTIVA Y ESTRUCTURADA el comportamiento, desenvolvimiento, trascurso o cumplimiento de un proceso, obra o aspecto, cuyo desarrollo debe darse en base a premisas establecidas.

Por ejemplo, un colectivo decide llevar a cabo una acción de *Observancia* sobre la calidad de la atención en la municipalidad a las mujeres que llegan al registro civil para asentar el nacimiento de sus hijas o hijos. Este tipo de atención o servicio debe darse según ciertas normas y procedimientos, cuyo cumplimiento por parte del Registrador Civil y sus auxiliares, indica si la atención

es adecuada o no. Para observar si la atención es pronta, es en el idioma del lugar, es con cortesía, es informando adecuadamente, etc., no se necesita saber leer o escribir ... se necesita básicamente pasar un determinado tiempo allí en el lugar del registro, experimentar en que estado están las instalaciones, escuchar, observar, hablar con las beneficiarias, etc. A partir de ello, determinar de manera específica, si hay algo que mejorar y hacer una sugerencia de solución concreta. De ahí que la *Observancia* no es solo *vigilancia* sino que también es *¡cumplimiento!*

## a) ¿Quién o Quiénes deben ejercer la Auditoría Social a nivel local?

a.1 Las y los delegados de los COCODEs, que integran los COMUDEs en los respectivos municipios, y en particular, aquellas y aquellos agrupados en las Comisiones de Auditoría Social (AS); Las Comisiones de AS organizadas por las y los vecinos que conforman la asamblea de un COCODE, las Comisiones de AS de vecinas y vecinos del municipio, impulsadas por las ONGs y Colectivos sociales locales.

a.2 Dichas personas responden generalmente al siguiente perfil:

- Ejercen de manera voluntaria el papel de delegado o delegada al COCODE, COMUDE o Comisiones.
- Su especialidad es el trabajo de cultivo del campo y las labores domésticas.
- Su nivel de escolaridad es bajo, reducido o casi nulo (alto porcentaje de analfabetismo).
- La mayoría habla un idioma propia y el castellano funciona como segunda lengua.
- Sus condiciones económicas son precarias
- Su madurez política o convicción de promover el desarrollo varía de persona a persona.
- Sus condiciones económicas son precarias (pobreza, pobreza extrema).

- 
- Su entorno cultural y socioeconómico está marcado por el miedo y los vejámenes durante el conflicto armado, aislamiento, poca atención por parte del Estado, engaños por parte de los politiqueros de turno, descomposición familiar a causa de la migración a los Estados Unidos, inseguridad ciudadana y cobertura limitada de necesidades básicas.
  - Su procedencia étnica es en su mayoría indígena, o de campesino pobre no-indígena.
  - Sus tiempos para participar son limitados debido a sus obligaciones familiares, a la cantidad de actividades a las cuales son invitados por distintas autoridades y ONGs, y el hecho de que su participación como delegados no es remunerada.

## **b) sobre el significado y propósitos de la Auditoría Social a nivel local**

**b1.** El punto de partida es que el rol principal de las y los delegados al COMUDE es hacer todo lo posible para que las propuestas emanadas y priorizadas por las comunidades, sigan su curso de aprobación e implementación a través del espacio del COMUDE y por parte de la Corporación Municipal.

**b2.** Otra de las tareas claves de las y los delegados al COMUDE, y de la sociedad civil a nivel local, es la de monitorear la gestión pública del municipio, y dentro de ellos la prestación de los servicios públicos por parte de la municipalidades y/o las autoridades e instituciones competentes.

**b3.** La población a nivel local, quizá sin saberlo o asimilarlo como tal, practica desde siempre la Auditoría Social, en el entendido de que su dinámica social de convivencia y construcción del sentir colectivo, implica la vigilancia de lo “que sucede en la comunidad” y es interés de todos: La asistencia de los maestros a través de las juntas

escolares, El suministro de Agua a través de un comité encargado, la legalización de la tierra a través de la Comisión de tierras, etc.

b4. Significado de la Auditoría Social: Resumiendo lo expuesto en b1, b2, b3 y b4, Auditoría Social es: *El proceso de mediante el cual, los distintos liderazgos y grupos sociales a nivel municipal, en la medida de sus propias posibilidades, formas y mecanismos, dan seguimiento al destino que van llevando las propuestas, (propias y/o de sus comunidades) emanadas durante los distintos momentos de la Participación Ciudadana en la dinámica de los Consejos de Desarrollo. Y de igual manera, la vigilancia activa y responsable del manejo adecuado de la administración pública municipal.*

## VI.2.2 Descripción de una Jornada

SESIÓN	ACTIVIDAD	CONTENIDOS	RESULTADOS ESPECÍFICOS
SESIÓN 1 / 1 Día	<p>.- Reunión con miembros del COMUDE / Comisión de Auditoría Social, Representantes de ONGs y Asociaciones de Mujeres desarrollar el tema, determinar el asunto objeto de Auditar y formular los indicadores de Observancia.</p> <p><b>Herramientas y Materiales:</b> Mapa visual del Desarrollo Trilogía de Leyes Dinámicas de grupo y técnicas de educación popular</p>	<p>.- Capacitación Inductiva sobre Poder Local y Participación Ciudadana.</p> <p>.- Marco y mecanismos de Auditoría Social</p> <p>.- Análisis de la coyuntura</p> <p>.- Priorización del Problema y objeto de Auditoría</p> <p>.- Preparación de la Jornada de Observancia,</p> <p>.- Definir fecha de la próxima de la SESIÓN II</p>	<p>.- Indicadores de Observancia elaborados, según el tema/ problema/ Objeto priorizado</p> <p>.- Plan logístico de implementación establecido, para las Cuatro sesiones que componen la Jornada; y asignación de roles y responsabilidades</p>
SESIÓN 2 1 Día	<p>.- Realización de la Observancia in situ: Visitas al campo, verificación in situ, y primera reflexión de lo que se observó. <b>Herramientas y Materiales:</b> Tabla de indicadores Documentación Guía Cámaras de foto y video, radiograbadores Observación y Entrevistas</p>	<p>.- Desarrollo de la Observancia en lugares y/o eventos concretos según la tabla de indicadores establecidos y el plan de implementación</p> <p>.- Definir fecha de la próxima de la SESIÓN III</p>	<p>.- Registro documental (oral, escrito, gráfico y visual) del estado de situación del tema/ problema/ Objeto priorizado</p>
SESIÓN 3 1 Día	<p>.- Análisis de los Resultados de la Sesión II, Observancia in situ</p> <p><b>Herramientas y Materiales:</b> Tarjetas, papelógrafos, Dibujos Tabla de indicadores Documentación Guía Material documental Dinámicas de grupo y técnicas de educación popular</p>	<p>.- Reflexión y Discusión sobre lo observado</p> <p>.- Elaboración del informe y recomendaciones</p> <p>.- Afinar detalles para la Presentación</p> <p>.- Definir fecha de la próxima de la SESIÓN IV</p>	<p>.- Informe de Auditoría Social / Observancia Ciudadana, con elementos, evidencias, conclusiones y recomendaciones sobre el tema/ problema/ Objeto priorizado</p>
SESIÓN 4 1 Día	<p>.- Presentación del Informe de Auditoría Social / Observancia Ciudadana</p> <p>.- Evaluación del proceso y plan de seguimiento</p> <p><b>Herramientas y Materiales:</b> Equipos de amplificación de sonido e imagen / Exposición de fotografías, documentación y elementos recolectados</p>	<p>.- Presentación del Informe de Observancia. - Diálogo con las autoridades y entidades responsables.</p> <p>.- Evaluación de la experiencia y plan de seguimiento a la acción realizada. Propuesta de que repitan el ejercicio por iniciativa propia.</p>	<p>.- Documento con acuerdos mínimos viables para la solución del problema, con las autoridades y entidades responsables.</p> <p>.- Plan mínimo de incidencia y seguimiento y propuesta para una nueva Jornada</p>

---

### VI.2.3 Temporalidad y Duración de las Jornadas de Observancia

Como puede verse en la descripción anterior, una *Jornada de Observancia* se compone de 4 sesiones, cada sesión tenía 1 día de duración, pero no se realizaban días seguidos, ello depende del tiempo y disponibilidad de las y los participantes. En algunos casos las Comisiones acuerdan hacer dos sesiones en días seguidos.

Para entender mejor la *Temporalidad y Duración de las Jornadas de Observancia*, veamos el ejemplo de la Jornada realizada por un Comisión específica del COMUDE de Cabricán en el año 2006 (Jornada de Observancia al Centro y tres Puestos de Salud). Allí se desarrolló la SESIÓN I el Miércoles 8 de Febrero/2006; La SESIÓN II el Miércoles 22 de Febrero/2006, SESIÓN III el Lunes 6 de Marzo/2006, y la SESIÓN IV el Miércoles 15 de Marzo/2006. En ésta SESIÓN IV, se acordó un reunión de seguimiento para el Miércoles 7 de junio/2006, para dar tres mes de plazo para el cumplimiento de los acuerdos y compromisos alcanzados con la Jefatura departamental de Salud de Quetzaltenango, la Municipalidad de Cabricán y algunos otras organizaciones como INTERVIDA, ARCADIA y CARE. Después de ésta se acordó una nueva reunión de seguimiento para Miércoles 9 de agosto/ 2006, luego de la cual el COMUDE decidió: a) Que la Comisión específica que había iniciado la Jornada de Observancia en Salud, se constituyera en la Comisión de Auditoria Social del Municipio de Cabricán, y b) Iniciar una nueva Jornada de Observancia, esta vez en le tema de Educación, concretamente a la situación de las escuelas.

### VI.2.4 Guía Básica para facilitar JORNADAS DE OBSERVANCIA

A continuación se ilustra en forma de guía, los pasos que permiten comprender la naturaleza y los fines de una Jornada de



---

Observancia Ciudadana a nivel municipal como modalidad para ejercer la Auditoria Social.

La guía consta de: I) Premisas fundamentales, II) marco referencial, que permite comprender los alcances propuestos en términos de objetivos, resultados esperados, actividades, población de beneficiaria, actores, y participación de las mujeres; y III) PRINCIPIOS BÁSICOS PARA FACILITAR JORNADAS DE OBSERVANCIA, que comprenden para cada sesión: 1. Los insumos técnicos y conceptuales para el abordaje y asimilación del proceso, y 2. Sugerencia de un Esquema Operativo para cada sesión.

#### VI.2.4.1 Premisas y Lemas fundamentales

Para evitar la dispersión, las malas interpretaciones y optimizar el ejercicio de la Auditoria Social a través de las *Jornadas de Observancia*; en la SESIÓN I, en cada proceso y con cada Comisión o Colectivo, se debe hacer énfasis en los siguientes lemas:

- NO se buscan culpables, se trata de identificar problemas concretos y una solución concreta y viable a cada problema.
- NO se vale decir ¡NO TENEMOS RECURSOS! o ¡LOS RECURSOS SON LIMITADOS!; se trata de: ¡HACER LO MÁXIMO CON LO POCO QUE SE TIENE!
- NO se trata de imponer un tema o problema a la Comisión de Auditoría Social. Problemas hay muchos, se trata de elegir uno que nos permita llevar a cabo el ejercicio según nuestra posibilidades.
- Lo importante es aprender en la práctica el ejercicio de la Auditoria Social, buscando la satisfacción de participar y no la frustración que viene cuando se asumen problemas demasiado complejos, o ajenos a las posibilidades reales de las y los integrantes de la Comisión.

- 
- No se busca entrar en discusiones para hacer “descargos” sino el diálogo abierto para “ver lo que cada quién (autoridades y vecinos) puede aportar.
  - No se vale comprometerse a hacer lo que no se va a cumplir. Independiente si es o no obligación de la autoridad competente.
  - El RETO es *Hacer viable* la Auditoria Social, a pesar de las condiciones de analfabetismo, autoritarismo, oscurantismo, aislamiento y pobreza.

## VI.2.4.2 Marco Referencial

### VI.2.4.2.1 Objetivo General

Contribuir a la promoción del compromiso ciudadano de velar por la *Transparencia en la Gestión Pública* a través de la *Auditoria Social*, fortaleciendo el proceso democrático, la participación ciudadana y el fortalecimiento del Poder local, a través de la incidencia social y política de organizaciones civiles en el ámbito comunitario y municipal.

### VI.2.4.2.2 Objetivos específicos

Promover procesos de sensibilización, capacitación, asesoría y acompañamiento, que contribuyan a empoderar a los distintos liderazgos y grupos sociales a nivel municipal, para que en la medida de sus propias posibilidades, formas y mecanismos, ellas y ellos mismos den seguimiento al destino que van llevando las propuestas, (propias y/o de sus comunidades) emanadas durante los distintos momentos de la participación Ciudadana en la dinámica de los Consejos de Desarrollo

Contribuir a que la población se interese y de seguimiento a los asuntos que le afectan, derivados de las decisiones y acciones de la Corporación Municipal.

---

### VI.2.4.2.3 Resultados esperados

Un ejercicio de Auditoria Social realizado en la modalidad de Jornada de Observancia, en la que un colectivo integrado por Miembros del COMUDE, Representantes de ONGs y Asociaciones de Mujeres, verifican *in situ* la situación actual de la prestación de servicios prioritarios a la población, por parte de la Administración Municipal.

Un informe de Observancia Ciudadana, con recomendaciones para el mejoramiento de la gestión pública, presentado al Alcalde y la Corporación Municipal que él preside, Fondos Sociales, PDH, Secretarías del Ejecutivo y Agencias de Cooperación presentes en el área.

Comisiones de Auditoria Social fortalecidas y más empoderadas de su rol.

### VI.2.4.2.4 Actores del Proceso en la Jornada de Observancia

Las Jornadas de Observancia serán llevadas a cabo por colectivos integrados de 25 a 30 personas, las cuales representan, en calidad de actores directos, a los siguientes grupos:

Las Comisiones de Auditoria Social creadas en el seno de los COMUDES de los Municipios del Área de Cobertura

Las Asociaciones Civiles u ONGs que comprenden Comités de base, Gremios Locales Sectoriales. Pastorales Sociales y Grupos de Mujeres;

El o los concejales municipales que a bien tengan unirse a las Jornadas de Observancia, dependiendo de la Comisión que ellos presidan a lo interno de la Corporación Municipal (Salud, Educación, Agua, Infraestructura Vial, Finanzas, etc.)

---

#### VI.2.4.2.5 Beneficiarios

Son beneficiarios directos, las familias (Mujeres, hombres, niños, niñas, jóvenes, ancianos y ancianas que viven en el Municipio donde se realizan las Jornadas de observancia, ya que estas examinan servicios y aspectos de la Administración Municipal que les concierne y afecta a todos y todas.

Son beneficiarios indirectos, la Municipalidad y las autoridades e instituciones (Secretarías del Ejecutivo, Fondos Sociales, etc), porque las Jornadas de Observancia señalan anomalías concretas, hacen recomendaciones de posibles correctivos y desembocan en propuestas, que al final ayudan al buen desempeño de la Administración Pública.

Son beneficiarios también, directa e indirectamente, Las Comisiones de Auditoría Social, los el COMUDE, los COCODES, Comités de base, líderes y lideresas; Alcaldes Auxiliares, las ONGs locales, Sectoriales y Grupos de Mujeres.

#### VI.2.4.2.6 Participación de las Mujeres

Para efectos de promover, propiciar y garantizar la participación de las mujeres, se propone hacer uso de la *lista de aspectos*, que sirve de guía a los y las facilitadoras, y que se debe tener a la mano como una de las estrategias metodológicas de *Trabajo de Campo* y aplicar en cada actividad. Esta *lista de aspectos* (Listado de control de género o *check list*) se encuentra en el apartado *Género y Multiculturalidad: ejes transversales de la Auditoría Social a nivel municipal*, desarrollado en una sección anterior del presente documento.

SESIÓN	ACTIVIDAD	CONTENIDOS	RESULTADOS ESPECÍFICOS
SESIÓN 1	<p>- Reunión con miembros del COMUDE / Comisión de Auditoría Social, Representantes de ONGs y Asociaciones de Mujeres para priorizar el tema y formular los indicadores de Observancia.</p> <p><i>Herramientas y Materiales:</i> Mapa visual del Desarrollo Trilogía de Leyes Dinámicas de grupo y técnicas de educación popular</p>	<p>.- Capacitación Inductiva sobre Poder Local y Participación Ciudadana.</p> <p>.- Marco y mecanismos de Auditoría Social</p> <p>.- Análisis de la coyuntura</p> <p>.- Priorización del Problema y objeto de Auditoría</p> <p>.- Preparación de la Jornada de Observancia,</p> <p>.- Definir fecha de la próxima de la SESIÓN II</p>	<p>.- Indicadores de Observancia elaborados, según el tema/ problema/ Objeto priorizado</p> <p>.- Plan logístico de implementación establecido, para las Cuatro sesiones que componen la Jornada; y asignación de roles y responsabilidades</p>
SESIÓN 2	<p>.- Realizar la Jornada de Observancia, Visitas al campo, verificación in situ, y primera reflexión.</p> <p><i>Herramientas y Materiales:</i> Tabla de indicadores Documentación Guía Cámaras de foto y video, radiograbadores Observación y Entrevistas</p>	<p>.- Desarrollo de la Observancia en lugares y/o eventos concretos según la tabla de indicadores establecidos y el plan de implementación</p> <p>.- Definir fecha de la próxima de la SESIÓN III</p>	<p>.- Registro documental (oral, escrito, gráfico y visual) del estado de situación del tema/ problema/ Objeto priorizado</p>
SESIÓN 3	<p>- Análisis de los Resultados de la Sesión II, Observancia in situ</p> <p><i>Herramientas y Materiales:</i> Tarjetas, papelógrafos, Dibujos Tabla de indicadores Documentación Guía Material documental Dinámicas de grupo y técnicas de educación popular</p>	<p>.- Reflexión y Discusión sobre lo observado</p> <p>.- Elaboración del informe y recomendaciones</p> <p>.- Afinar detalles para la Presentación</p> <p>.- Definir fecha de la próxima de la SESIÓN IV</p>	<p>.- Informe de Auditoría Social / Observancia Ciudadana, con elementos, evidencias, conclusiones y recomendaciones sobre el tema/ problema/ Objeto priorizado</p>
SESIÓN 4	<p>.- Presentación del Informe de Auditoría Social / Observancia Ciudadana</p> <p>.- Evaluación del proceso y plan de seguimiento</p> <p><i>Herramientas y Materiales:</i> Equipos de amplificación de sonido e imagen / Exposición de fotografías, documentación y elementos recolectados</p>	<p>.- Presentación del Informe de Observancia. - Diálogo con las autoridades y entidades responsables.</p> <p>.- Evaluación de la experiencia y plan de seguimiento a la acción realizada. Propuesta de que repitan el ejercicio por iniciativa propia.</p>	<p>.- Documento con acuerdos mínimos viables para la solución del problema, con las autoridades y entidades responsables.</p> <p>.- Plan mínimo de incidencia y seguimiento y propuesta para una nueva Jornada</p>

---

## VI.2.4.3 PRINCIPIOS BÁSICOS PARA FACILITAR JORNADAS DE OBSERVANCIA

### VI.2.4.3.1 SESIÓN I

#### VI.2.4.3.1.1 Objetivos específicos:

- Conceptualizar el tema de la Auditoria Social.
- Definir un asunto objeto de AS para realiza el ejercicio de Observancia
- Establecer Indicadores de Observancia, según el tema/ problema/ Objeto priorizado.
- Hacer un Plan logístico de implementación, para las tres sesiones restantes de la Jornada Observancia , con asignación de roles y responsabilidades

#### VI.2.4.3.1.2 Insumos para el Desarrollo Técnico y Conceptual Paso 1: Aproximación al tema de la Auditoria Social

El objetivo de éste paso es desmitificar, de-satanizar, hacer manejable el término *Auditoria Social*. Se trata de entender que la AS es la sombrilla para muchas acciones que apuntan a lo mismo. Por ejemplo, Para mejora el abastecimiento de Agua, se puede hacer algo que vaya desde una simple consulta de dos horas entrevistando a algunas familias beneficiarias, hasta un proceso de varios meses, en el que una comisión específica hace un estudio; lo importante es entender que todo depende de las posibilidades del colectivo interesado en hacer AS.

Una *dinámica de grupo* puede ser la herramienta indicada. Por ejemplo, se invita a los participantes a una lluvia de ideas sobre lo que se necesita para tener buena salud. Las personas dirán: comer bien, descansar, no tener vicios, hacer deporte, etc... asegúrese de que surja el punto de hacer deporte. Luego, una nueva lluvia de ideas sobre las formas de hacer deporte. Las personas dirán: Fútbol, basketball, correr,

---

A partir de ello desarrolle la idea de que así como el deporte se practica para la buena salud de la persona, la Auditoría Social se practica para la buena salud de la administración del municipio o la comunidad.

Continúe la reflexión, desarrollando la idea de que como el deporte, la AS también tiene muchos nombres, monitoreo, consulta popular, evaluación participativa, la supervisión que hacen las juntas escolares, etc. Es decir que la gente en el municipio ya hace AS sin pensar que ello es AS. Igualmente, no cualquiera practica cualquier deporte, ello depende de la edad, el tiempo libre, el lugar donde vive, etc. Así mismo, la forma de AS depende de nuestras condiciones: tiempo, nivel y tipo de conocimientos, cargo, familia, idioma, edad, etc.

**Paso 2:** El municipio en que vivimos, ¿Porqué es importante participar?

- Comience por compartir de manera gráfica y resumida, como en un inicio los seres humanos nos distribuíamos los bienes de manera colectiva, luego con la división del trabajo, surgió el grupo encargado de administrar y con ello los privilegios: surgimiento del poder. El grupo privilegiado se afianza como gobernante y el resto queda en el campo de los gobernados, y como se desarrollan estas relaciones hasta devenir en el estado que tenemos ahora.
- Ilustre de manera pedagógica como está organizado actualmente el Estado guatemalteco con sus tres poderes, como se elige a quienes gobiernan, como está el tema de gobernantes y gobernados. El Estado somos todos; la mayoría somos responsables mediante el voto, de quienes son los que nos gobiernan, por eso nos importa como lo hacen, por eso es importante nuestra participación: ¡la participación ciudadana!

- 
- Desarrolle la dinámica del puente, utilizando papelógrafos, pizarrones, cartulinas, etc. ubique tres secciones 1, 2 y 3. El puente inicia en sección 1, y para llegar a *sección 3* se necesita *sección 2*.
  - En la sección 1, ubique la forma como está organizado actualmente el gobierno en el municipio, teniendo en cuenta la participación y dinámica de los consejos de desarrollo.
    - Continúe con la sección 3, es decir el otro lado del puente: la VISIÓN, a donde queremos llegar a largo plazo, el municipio que todas y todos soñamos y necesitamos. (invite a una lluvia de ideas sobre ello).
  - Termina la reflexión en la sección 2: Aquí se ubican las priorizaciones de las comunidades son canalizadas a través del COMUDE y acogidas por la Corporación Municipal, se integra un *Plan de Desarrollo Integral del Municipio*, éste plan es el “plano para construir la casa de todos”, una vez uno tiene un plano puede construir poco a poco, la MISIÓN de la municipalidad es seguir el plan, informando constantemente sobre su gestión, y el rol de la población es el de acompañar a su corporación y velando, monitoreando y vigilando que los bienes públicos se inviertan siguiendo el plan; esto es *Auditoría Social*, y el camino desde las elecciones hasta la implementación del Plan, es la *Participación Ciudadana*: el corazón y motor del desarrollo municipal.

Documentación recomendada: “El Origen de la Familia, la propiedad privada y el Estado” de Federico Engels; La Constitución Política de la R. De Guatemala; La trilogía de Leyes.



---

**Paso 3: Conceptualizando la Auditoria Social:**  
Definiciones de la AS, Objetivos y Principios básicos, Marco Jurídico de la AS.

Documentación recomendada:

- Desarrolle y adecue una presentación sobre Fundamentos de la AS, Marco Jurídico de la AS y Herramientas de la AS.

**Paso 4: Cómo llevar a cabo un proceso de la Auditoria Social**  
Otros nombres, modalidades o mecanismos de la AS, Que es una Jornada de Observancia y porqué nos facilita el ejercicio, cuales son los pasos a seguir.

Documentación recomendada:

- Desarrolle y adecue una presentación sobre los Mecanismos de la AS, Práctica de la AS especializada.

**Paso 5: Definición del Problema, objeto o asunto a Auditar con el mecanismo de Jornada de Observancia**

- Comience por un Análisis de la Coyuntura en el municipio.
- Mediante una dinámica de grupo ágil, seleccione UN Problema u Objeto de la Observancia. Atención: ¡elegir solo UNO!
- Asegúrese de los aspectos clave o Indicadores de Observancia sean lo más concreto posible.

**Paso 6:** Desarrolle una guía con base en la tabla de actividades, *descrita en el punto II) Marco Referencial* de éste documento, y revise más adelante el apartado *Monitoreo Ciudadano*, para comprender el tema de los indicadores de observancia.

**Pasos 7/8:** Plan logístico de implementación de la Jornada de Observancia

---

Calendarización, Asignación de roles y responsabilidades, logística (fechas, horas, transporte, alimentación, materiales) y apoyo requeridos. Desarrolle un cuadro partiendo de la tabla de ACTIVIDADES

**Paso 9** Receso, Evaluación y Cierre de la Sesión.

Apóyese en alguna de las dinámicas de grupo recomendadas más adelante en ésta mismo guía para hacer la evaluación. La evaluación se recomienda que se haga oral y se grabe, para luego ser transcrita textualmente y captar el nivel de asimilación e inquietudes de las y los participantes. Además éste tipo de documentos son la mejor herramienta para la sistematización.

### VI.2.4.3.1.3 Esquema Operativo

Duración: 1 Día

**Paso 1:** Aproximación al tema de la Auditoria Social

Dinámica de Grupo

**Paso 2:** El municipio en que vivimos, ¿Porqué es importante participar? De donde surge el Poder y el Estado, El estado en Guatemala, el Estado en nuestro municipio, los Consejos de Desarrollo, las propuestas de las comunidades y la integración un Plan de Desarrollo para construir el Municipio que soñamos: La Visión; la Auditoria Social: seguimiento a lo que sucede con nuestras propuestas, nuestro papel de monitoreo sobre cómo se hacen las cosas para que todo salga mejor en beneficio de las comunidades.

**Receso**

**Paso 3:** Conceptualizando la Auditoria Social:

Definiciones de la AS, Objetivos y Principios básicos, Marco Jurídico de la AS.

**Paso 4:** Cómo llevar a cabo un proceso de la Auditoria Social

---

Otros nombres, modalidades o mecanismos de la AS, Que es una Jornada de Observancia y porqué nos facilita el ejercicio, cuales son los pasos a seguir.

## Almuerzo

**Paso 5:** Definición del Problema, objeto o asunto a Auditar con el mecanismo de Jornada de Observancia

Análisis de coyuntura, selección del Problema u Objeto de la Observancia, Qué queremos o pretendemos lograr, formulación de aspectos clave o Indicadores de Observancia.

**Paso 7:** Plan logístico de implementación de la Jornada de Observancia  
Calendarización, Asignación de roles y responsabilidades, qué apoyo necesitamos y adonde o a quién podemos requerirlo.

**Paso 8:** Planificación de la SESIÓN II

Se trata de la realización de la Jornada de Observancia in situ (Centros de Salud, Centros de Educación, Abastecimiento de Agua, Manejo de Basuras, Asuntos de la Administración Municipal, Obras en ejecución, etc). Definir Fecha, hora y lugar de reunión, transporte, alimentación, materiales necesarios, etc.

**Paso 9** Receso, Evaluación y Cierre de la Sesión.

## VI.2.4.3.2 SESIÓN II

### VI.2.4.3.2.1 Objetivos específicos:

- Realizar la Jornada de Observancia a través de visitas al campo y verificación *in situ*.
- Lograr un registro documental (oral, escrito, gráfico y visual) del estado de situación del tema/ problema/ Objeto priorizado

- Efectuar “en caliente” una primera reflexión sobre lo observado.

#### VI.2.4.3.2.2 Insumos para el Desarrollo Técnico y Conceptual

- Revise y trate seguir el checklist de género (ver marco referencial)
- Oriente el desarrollo de la Observancia en lugares y/o eventos concretos según la tabla de indicadores establecidos y el plan de implementación
- Antes de llegar a la SESIÓN, reúna información extra sobre el problema / objeto o aspecto a observar, así como sobre los posibles cambios en la coyuntura ocurridos después de la SESIÓN I, y compártalos en una pequeña reunión antes de partir para las vistas de campo.
- No olvide que se debe tener a la mano: Tabla de indicadores, Documentación Guía, Cámaras de foto y video, radiograbadoras, lista de posibles preguntas generadoras durante la Observancia y posibles entrevistas
- Asegúrese de tener resuelto el transporte y la alimentación durante las vistas de campo.
- Al regreso de las vistas de campo, se debe brindar todo el apoyo para anotar en papelógrafos o grabar las observaciones, impresiones, deducciones y opiniones de las y los participantes, ya que estas serán la base para la siguiente sesión y el informe final.
- No olvide hacer una evaluación de éste día y definir fecha de la próxima de la SESIÓN (III)

#### VI.2.4.3.2.3 Esquema Operativo

Duración: 1 Día

Recomendable: de 7:30 a 15:30 / trabajo de campo

---

**Paso 1:** Desarrollo de la Observancia en lugares y/o eventos concretos según la tabla de indicadores establecidos y el plan de implementación  
Recomendable: de 15:30 a 17:00 / retorno a salón de reuniones

**Paso2:** Hacer acopio de las observaciones, impresiones, deducciones y opiniones de las y los participantes

**Paso3:** Definir fecha de la próxima de la SESIÓN III

### **VI.2.4.3.3 SESIÓN III**

#### **VI.2.4.3.3.1 Objetivos específicos:**

- Analizar los resultados de la Sesión II / Observancia *in situ*.
- Elaborar un Informe de Auditoría Social / Observancia Ciudadana, con elementos, evidencias, conclusiones y recomendaciones sobre el tema/ problema/ Objeto priorizado

#### **VI.2.4.3.3.2 Insumos para el Desarrollo Técnico y Conceptual**

**Paso 1:** Reflexión y Discusión sobre lo observado

- Inicie la sesión teniendo a la mano las notas en papelógrafos donde se hace acopio de las observaciones, impresiones, deducciones y opiniones de las y los participantes.
- Oriente la reflexión teniendo a la mano tres espacios distintos con papelógrafos, así como la asistencia (en recurso humano) para ir consignando los puntos que se van definiendo.
- En una columna (papelógrafos, etc) se tiene lo observado / los problemas (se puede distribuir por aspectos Infraestructuras, equipamiento, atención al público, etc.)

- 
- En el centro se tiene las sugerencias de solución que las personas proponen (recomendaciones), que deben hacerse concretamente por cada problema encontrado. Se debe ser concretos.
  - Al frente de cada solución sugerida, se debe agregar, por consenso y con objetividad constructiva, si la solución propuesta amerita una intervención de *Corto, Mediano o Largo Plazo*. Por ejemplo, repara los vidrios de la sala de emergencias de un Centro de Salud, es obviamente algo viable de ser solucionado en el corto plazo; la contratación de un auxiliar de enfermería, teniéndose la plaza vacante debido a trámites burocráticos, es un asunto de Mediano Plazo, pero lograr que le Centro de Salud cambie de tipo o se convierta en Hospital, es un asunto de largo plazo; Aún así, hay que hacerlo, siempre insistiendo en forjar una mentalidad de desarrollo estratégica, que permita solucionar los problemas a largo plazo
  - Y en un tercer espacio se formulan conclusiones. Estas pueden abarcar a varios problemas, rubros o ámbitos. Siempre apuntando a señalar lo importante que es solucionar las cosas y evitar hacer juicios “en general” porque eso lleva el diálogo por la vía de lo abstracto.
  - En al medida en que se vayan consignando los aportes en los papelógrafos, se debe tener a alguien (apoyo secretarial) que hace los mismo en una computadora, esto agilizará la redacción del informa final.

- 
- Una vez terminado éste paso, se debe proceder a elegir una comisión que se encargará de la integración y redacción del informe final.

Documentación recomendada: (Carpeta de Anexos) Informe Final de la Jornada de Observancia en Cabricán, Quetzaltenango; Constitución Política de la R. De Guatemala; Trilogía de Leyes.

## **Paso 2: Integración del Informe Final y repaso de los conocimientos adquiridos**

- La Comisión, que no debe ser muy numerosa, y en la que se recomienda que se integren lideresas y líderes que lleven la vocería de los intereses del grupo, representantes de las ONGs, de la PDH, Naciones Unidas, etc., estará acompañada por el/la asistente secretarial y un/a facilitador/a
- Para ese momento ya se debe tener todo en la computadora. Si se sugiere seguir *un machote de Informe Final* (se recomienda tomar como referencia *el Informe Final* de Cabricán, el cual se anexa la presente documento).
- La Comisión no debe cambiar lo sustantivo de los aportes, más bien debe darle forma y concreción.
- Se recomienda disponer de impresora y papel para imprimir el informe y hacer las copias necesarias a fin de viabilizar su validación en el *Paso 3* después del Almuerzo
- Mientras la Comisión trabaja en el Informe, el resto del grupo trabaja en el repaso y discernimiento de los hasta ahora hecho y aprendido. Se recomienda tener dinámicas de grupo como preguntas generadoras, lotería, etc.

Documentación recomendada: Constitución Política de la R. De Guatemala; Trilogía de Leyes; Monitoreo Ciudadano.

---

### Paso 3: Validación en Plenaria del Informe Final

- Se recomienda disponer de copias, e ir pasando el Informe a través de “cañonera” e ir haciendo los ajustes paralelamente con la lectura parcial del Informe.
- Una vez terminado, se procede imprimir un original para que las y los participantes lo firmen, esto desde luego no es obligatoria ni estrictamente necesario.

### Paso 4: Afinar detalles para la Presentación, SESIÓN IV

- Tener en cuenta que lo más importante es presentar el informe final al/los responsable/s de la/las Autoridad/es que tienen competencia en los problemas observados.
- ¡Importante! Dicha autoridad debe tener poder de decisión. Por ejemplo si la Jornada de Observancia se efectuó a los servicios de salud, no tiene mucho sentido presentar el informe al director del centro, a la enfermera de turno, etc. por que ellos no van a poder tomar mayores decisiones, en éste caso debe estar presente el Jefe Departamental de Área, ya que él o ella si tiene potestad para manejo de recurso y asumir compromisos.
- Elaborar una lista de las autoridades que serán invitadas y ante quines se hará la presentación del informe, entre ellos deberá estar el Alcalde y la Corporación Municipal
- Elaborar una lista de las ONGs, Instituciones, Fondos Sociales, Agencias de Naciones Unidas, etc., presentes en el área y que pueden aportar a las soluciones sugeridas.
- La experiencia no ha enseñado que aunque el Estado es el responsable de garantizar el bienestar de la población, la mayoría de las veces tiene poco o casi nada de recursos. Pero como de lo que se trata es de encontrar soluciones, quizá un programa o proyecto de alguna ONGs, Institución, Fondo Social, Agencia de Naciones Unidas, etc. pueda solucionar el problema.



- 
- Definir claramente quién se encargará de las convocatorias e invitaciones.
  - Elegir a la o las personas que presentarán el informe. En las Jornadas de Observancia, realizadas con la facilitación del Programa VNU/ ARCADIA durante el 2006, generalmente se nombraba a un equipo de cuatro personas: una persona de la parta facilitadora y tres del grupo de participantes. La parte facilitadora presentaba a las partes correspondientes a la justificación, objetivos y marco jurídico; una persona participante, el listado de problemas observados, otro u otra participante el listado de las recomendaciones o sugerencias de soluciones y finalmente, el tercer o tercera participante, exponía las conclusiones. Tanto la justificación, objetivos y marco jurídico, como las conclusiones pueden hacer de manera resumida, pero los problemas y sus soluciones deben leerse por completo.
  - Elegir la persona que se encargará de la Moderación de la presentación formal del Informe Final, así como las personas que darán apoyo secretarial y de facilitación durante el diálogo.

#### **VI.2.4.3.3.3 Esquema Operativo**

**Duración:** 1 Día

**Paso 1:** Reflexión y Discusión sobre lo observado

**Receso**

**Paso 2:** Integración del Informe Final y repaso de los conocimientos adquiridos

---

## Almuerzo

**Paso 3:** Validación en Plenaria del Informe Final

**Paso 4:** Afinar detalles para la Presentación, **SESIÓN IV**

**Paso 5:** Receso, Evaluación y cierre de la Sesión

### VI.2.4.3.4 **SESIÓN IV**

#### VI.2.4.3.4.1 **Objetivos específicos:**

- Presentación un Informe Final de Observancia que contenga los problemas hallados y propuestas de soluciones a los mismos
- Entablar un Diálogo con las autoridades y entidades responsables, para revisar los recursos disponibles y acordar las soluciones que realmente se pueden implementar
- Evaluación de la experiencia y formular un plan de seguimiento a la acción realizada.
- Sugerencias para realizar un nuevo ejercicio.

#### VI.2.4.3.4.2. **Insumos para el Desarrollo Técnico y Conceptual**

**Paso 1:** Reflexión previa a la presentación para reforzar criterios y objetivos

- Es importante tener copias suficientes para que cada participante e instituciones presentes tengan un ejemplar del informe.
- Se recomienda invitar a las autoridades a partir del momento en que inicia la presentación del informe (sugerencia 10:00 a.m.). De esa manera se dispondrá de tiempo previo (sugerencia 08:30 a 09:45) para coordinar la presentación, tal y como

se señaló en el Paso 4 de la sesión anterior.

\* SE trata de tener “todo listo y probado”, para que cuando comience la sesión con las autoridades no hayan contratiempos o dilaciones.

\* Se recomienda tener en la pared, tablero o pizarra, con papelógrafos, tres columnas visibles a todo el auditorio, una con la lista de problemas, otra con la lista de soluciones sugeridas, una tercera vacía en la cual se consignarán los acuerdos para cada problema y recomendación (utilice un orden de números correlativos).

**Paso 2:** Presentación del informe final, Diálogo, acuerdos.

- Se recomienda iniciar con una presentación de 10 minutos máximo, de un video o una edición de fotos con imágenes de lo que se vio en la Jornada de Observancia, ante todo las que describen los problemas vistos. Esto da tiempo a que las personas participantes e invitados se terminan de acomodar.
- Facilitar una Bienvenida y una presentación de participantes, lo más breve y ágil posible.
- Antes de comenzar la presentación formal del informe Final, comparte con las y los participantes los lemas de la Observancia:
  - NO se buscan culpables, se trata de identificar problemas concretos y una solución concreta y viable a cada problema.
  - NO se vale decir ¡NO TENGO RECURSOS! o LOS RECURSOS SON ¡LIMITADOS!; se trata de: ¡HACER LO MAXIMO CON LO POCO QUE SE TIENE!
  - NO se trata de imponer un tema o problema. Problemas hay muchos, se trata de elegir uno que nos permita llevar a cabo el ejercicio según nuestras posibilidades
  - Lo importante es aprender en la práctica el ejercicio de la Auditoría Social, buscando la satisfacción de participar y no la frustración que vienen cuando se asumen problemas demasiado complejos, o ajenos a las posibilidades reales de las y los integrantes de la Comisión.

- 
- No se busca entrar en discusiones para hacer "descargos" sino el diálogo abierto para "ver lo que cada quién (autoridades, entidades y vecinos) puede aportar.
  - No se vale comprometerse a lo que no se va a hacer lo que no se va a cumplir. Independientemente si es o no obligación de la autoridad competente.
  - El RETO es *hacer viable* la Autoridad Social, a pesar de las condiciones de analfabetismo, autoritarismo, oscurantismo, aislamiento y pobreza.
    - Inicie la presentación formal del informe Final, tratando de que no se den interrupciones. En la introducción y bienvenida se deberá hacer explicado éste procedimiento.
    - Una vez terminada la presentación formal del Informe Final, se abre un espacio no mayor 10 minutos para escuchar reacciones.

**Paso 3:** Plan de seguimiento a los acuerdos y compromisos alcanzados y sugerencias para realizar un nuevo ejercicio Auditoria Social (Observancia, consulta, monitoreo, etc.)

- Sobre la base del Documento elaborado con los acuerdos y compromisos con las autoridades, se procede a establecer un plan de seguimiento, ajustado a las posibilidades de las y los participantes
- Aquí está la oportunidad para reforzar el papel de la Comisión de Auditoria Social si ya existe, o crear una con las personas que participaron en el ejercicio.

- 
- El plan de seguimiento, será la agenda de trabajo de la Comisión de Auditoría Social, y ello le asegura continuidad en el tiempo.
  - En los casos en que la organización social es lo suficientemente madura y activa, se recomienda hacer un Plan de Incidencia Política.
  - También suele suceder que luego de la presentación del informe, el proceso mismo sugiere una nueva acción de Auditoría Social que bien puede ser una nueva Jornada de Observancia, u otra modalidad: Consulta comunitaria, colectiva o popular; monitoreo; foro público; evaluación participativa, etc.

#### Paso 4: Evaluación de la experiencia

- Apóyese en alguna de las dinámicas de grupo recomendadas más adelante en ésta mismo guía para hacer la evaluación.
- Para la evaluación ARCADIA recomienda que ésta se haga oral y se grabe, para luego ser transcrita textualmente y captar el nivel de asimilación e inquietudes de las y los participantes. Además éste tipo de documentos son la mejor herramienta para la sistematización.

#### Paso 5: Receso, Diplomas, reconocimientos y cierre de la Sesión

- Generalmente al concluir este tipo de procesos, la gente siente una satisfacción genuina por haber participado hasta el final, y los logros, pequeños o grandes, alcanzados durante el encuentro con las autoridades, afianza la convicción de que el desarrollo depende en gran medida de un mismo. Para reforzar el entusiasmo y a la vez fomentar con más énfasis la Participación Ciudadana, se recomienda hacer un reconocimiento a las y los

participantes mediante la entrega de diplomas, un set de fotografías, playeras, rifas, etc.

### VI.2.4.3.4.3 Esquema Operativo

**Duración:** 1 Día

**Paso 1:** Reflexión previa a la presentación para reforzar criterios y objetivos

**Recomendación:** 08:30 a 09:45

**Receso**

**Recomendación:** 09:45 a 10:00

**Paso 2:** Presentación del Informe final, Diálogo, Acuerdos.

**Recomendación:** 10:00 a 13:00

**Almuerzo**

**Paso 3:** Plan de seguimiento a los acuerdos y compromisos alcanzados, y sugerencias para realizar un nuevo ejercicio Auditoría Social (Observancia, consulta, monitoreo, etc.)

**Recomendación:** 14:30 a 15:30

**Paso 4:** Evaluación de la experiencia

**Recomendación:** 15:30 a 16:30

**Paso 5:** Receso, Diplomas, reconocimientos y cierre de la Sesión

**Recomendación:** 16:30 a 17:00

### VI.3 Monitoreo Ciudadano

El Monitoreo Ciudadano es una forma de participación ciudadana que consiste en la realización de ejercicios sistemáticos, independientes y planificados para observar, dar seguimiento y proponer mejoras sobre aspectos como

---

la manera en que los servidores públicos toman decisiones y utilizan los recursos públicos; así mismo, para hacer proyecciones acerca de cómo se generan y cuáles son los resultados de la gestión pública, su apego al marco legal y el cumplimiento de metas y planes estratégicos, entre otros.

La experiencia de las organizaciones sociales en nuestro país y la referencia a experiencias internacionales señalan al Monitoreo Ciudadano de políticas y programas de gobierno como una modalidad de la participación ciudadana sumamente útil para la consolidación de la democracia, para la construcción de ciudadanía y para la mejora en el nivel de vida de las comunidades.

Se trata de una Modalidad de la Auditoría social que permite generar análisis políticos, jurídicos y sociales, cuyos elementos serán insumos importantes para el diseño, y desarrollo del trabajo de incidencia política hacia la construcción de un del Estado Democrático de corte moderno, es decir el Estado constitucional basado en la participación activa de la ciudadanía.

El Monitoreo Ciudadano permite fortalecer la capacidad propositiva de las y los ciudadanos y la exigencia de atención a sus demandas y necesidades, así como la transparencia y la rendición de cuentas por parte de sus autoridades<sup>21</sup>.

## **VI.4 Cómo iniciar un proceso de Monitoreo Ciudadano**

Para iniciar un proceso de monitoreo, se debe al menos llevar a cabo las siguientes acciones:

### **VI.4.1. Identificar la institución y el tema a monitorear.**

Es necesario identificar a las instituciones de gobierno cuyas acciones influyan sobre el bienestar propio o de la comunidad; o bien,

---

<sup>21</sup> Alianza Cívica, Fundar (2002), Manual para la Participación en la Vigilancia de Gobiernos Locales, México

---

coincidan con la agenda de la organización de la sociedad civil que desarrollará el Monitoreo.

#### VI.4.1.2. Definir un programa de trabajo.

Conlleva diseñar y planear el ejercicio de monitoreo. Se puede tomar cómo guía el proceso descrito anteriormente en éste documento, en el apartado pasos metodológicos comunes a cualquier proceso de Auditoría Social.

#### VI.4.1.3. Capacitarse y/o capacitar a las y los ciudadanos que participarán en el ejercicio en materia de acceso a la información y monitoreo ciudadano.

Requiere Informarse y capacitarse sobre las modalidades de Participación Ciudadana en la institución a monitorear, así como sobre el tipo de monitoreo que se realizará. En el caso de que sea una organización de la sociedad civil la que promueva el monitoreo, es importante que capacite a las y los ciudadanos que participarán en el mismo en los temas de acceso a la información y monitoreo ciudadano y en la metodología que se lleve a cabo para realizar el ejercicio.

#### VI.4.2 Cómo se define qué se va a monitorear

La definición del ente, la institución, política o programa de gobierno a monitorear tiene que ver con distintos factores, entre los que destacan:

1. Los temas de interés para el ciudadano y ciudadana o temas presentes en la agenda de la organización que realizará el ejercicio de monitoreo.
2. Los temas que adquieran relevancia en determinada coyuntura económica, social y/o política.



---

Algunas organizaciones monitorean temas como la calidad de la atención a la ciudadanía; el apego de las acciones del gobierno a los planes estratégicos de trabajo; la rapidez y credibilidad en el acceso a la información; la apertura de espacios para la participación ciudadana y para el diálogo entre el gobierno y la sociedad civil.

Otras organizaciones enfocan el monitoreo a revisar procesos de planeación, presupuesto y ejecución del gasto público; cumplimiento de metas; procedimientos administrativos; calidad técnica de obras y servicios e impacto en la calidad de vida de la comunidad.

La organización “Probidad”, por su parte, afirma que los problemas que enfrentan las instituciones y que pueden ser objeto de vigilancia son de cuatro tipos: de impacto (si es inferior o contrario a lo previsto); de calidad (problemas relacionados con el grado de apego a estándares técnicos o normativos o a las ofertas hechas, que deben observar las instituciones en sus procesos o servicios); de recursos (se refieren a la disponibilidad, distribución, asignación y uso de los recursos); y de transparencia (interferencias que impiden identificar apropiadamente los problemas de las instituciones o que obstruyen la construcción de acuerdos para resolverlos)<sup>22</sup>.

### VI.4.3 INDICADORES

Una vez que se define qué aspectos de una institución, política o programa se van a monitorear, es importante preparar una serie de preguntas que queramos responder con el monitoreo, así como una lista de indicadores que sean el punto de referencia para facilitar la obtención y el análisis de la información.

Los indicadores son útiles para poder determinar si la política o programa coincide con los planes o las metas que la instancia gubernamental se propuso, en relación con las necesidades

---

<sup>22</sup> Probidad, Manuales de Trabajo/ Ejercicios de Vigilancia Social Organizada, [www.probidad.org](http://www.probidad.org)

---

de la comunidad o con lo que el marco legal establece. Pueden ser binarios (se miden con un sí o un no) o bien, pueden reflejar grados de apego a lo que se defina como “el ideal”. (Ver Indicadores y más adelante también, *Herramientas del Monitoreo*)

#### VI.4.3.1 En qué momento se debe realizar el ejercicio de Monitoreo Ciudadano

El monitoreo es relevante<sup>23</sup>:

- a. Cuando se elaboran planes de desarrollo, en los que se establecen las acciones que se realizarán durante la gestión de la autoridad a cargo.
- b. Cuando se conforman los presupuestos de egresos, y se decide cuánto se va a gastar en cada sector (salud, educación, vivienda, agua y saneamiento, etc.).
- c. Durante todo el año, vigilando cómo se ejerce el presupuesto.
- d. Durante todo el año, solicitando información sobre los programas de trabajo.

Ante ciertas situaciones, el monitoreo es aún más importante, por ejemplo, frente a la introducción de un nuevo programa; dando seguimiento a acciones de particular importancia para poblaciones específicas; ante la llegada de recursos o ayuda para emergencias (caso de la emergencia durante la *Tormenta Stan*; durante los procesos electorales, etc.)

Así pues, se considera pertinente observar que las distintas normativas, legales y políticas (decretos, acuerdos gubernativos, reglamentos internos, etc.), que dan sustento legal a la creación y funcionamiento de los distintos ente internos de control democrático, constituyen en sí un indicador, que en algunos casos, deben ser

---

23 Alianza Cívica, Fundar (2002), Manual para la Participación Ciudadana en la Vigilancia de Gobiernos Locales, México.

---

tenidos en cuenta dentro de un proceso de monitoreo determinado.

#### **VI.4.4 Monitoreo Ciudadano vía el Acceso a la Información**

##### **VI.4.4.1 Cómo se obtiene información sobre el programa que se va a monitorear**

Los ejercicios de monitoreo pueden iniciar con una revisión documental para conocer, entre otros aspectos, la misión, visión, objetivos, facultades, funciones, procesos organizacionales y resultados del trabajo de la instancia monitoreada, es decir, el contexto en el que se inserta la variable, situación, política o programa que se monitoreará.

Posteriormente, es necesario obtener información específica sobre el objeto del monitoreo, para lo que sugerimos acudir a la institución responsable y solicitarla por escrito, o bien, consultar su página en Internet.

##### **VI.4.4.2 Qué hacer con la información obtenida**

Es importante revisar que la información responda a las preguntas que fueron planteadas al diseñar el ejercicio de monitoreo. El siguiente paso es analizarla conforme a los indicadores que se establecieron. Algunas organizaciones, una vez que procesan la información, buscan reunirse con servidores públicos de la institución monitoreada a fin de presentarles los resultados obtenidos y de darles oportunidad de ampliar o corregir la información. En la reunión aprovechan para aclarar dudas, para profundizar en aspectos relevantes del monitoreo y para conocer la disposición de los servidores públicos para recibir y poner en práctica sugerencias para la mejora del desempeño de la institución.

De igual forma, ciertas organizaciones comparten los

---

resultados de sus análisis con expertos en el tema monitoreado - especialmente cuando están presentes aspectos técnicos muy específicos, a fin de enriquecer sus análisis y propuestas.

*El resultado más importante del monitoreo ciudadano es la preparación de propuestas para mejorar el trabajo de una institución o Autoridad.*

Para facilitar su puesta en práctica, es importante que éstas sean claras y factibles conforme a las atribuciones, facultades y recursos de la institución monitoreada.

Al concluir el monitoreo, es importante preparar y poner en marcha una estrategia de difusión del resultado del ejercicio, que incluya entre sus destinatarios, en primer lugar, a la institución monitoreada y a las personas u organismos que apoyaron el desarrollo del mismo, así como a medios de comunicación, personas y organizaciones interesadas en el tema.

Es muy deseable dar seguimiento en forma periódica a las acciones que lleve a cabo la institución como consecuencia del monitoreo, con el fin de poder reportar los avances que se logren en la mejora de las políticas y programas de gobierno.

En síntesis, los pasos para esta vertiente del monitoreo son:

1. Definir qué se va a monitorear.
2. Preparar las preguntas que quiere que se respondan y los indicadores que se utilizará.
3. Elegir los momentos y la periodicidad del ejercicio de monitoreo.

- 
4. Obtener información sobre el tema a monitorear, preferentemente de distintas fuentes.
  5. Analizar la información conforme a los indicadores que se definieron con anterioridad.
  6. Generar un reporte del ejercicio y una serie de propuestas para la mejora en el trabajo del ente o la institución monitoreada.
  7. Difundir el reporte y las propuestas entre la institución monitoreada, las personas que apoyaron el ejercicio, los medios de comunicación y los interesados e interesadas.
  8. Dar seguimiento a la aplicación de las propuestas y difundir los avances que se logren.

#### **VI.4.5 Monitoreo Ciudadano vía Encuestas, Entrevistas y Visitas**

La información proporcionada por la institución del Estado a ser monitoreada, es el punto de partida para poder definir con más detalle y precisión el ejercicio de monitoreo en esta vertiente. La documentación sobre el ente monitoreado se comparará con la información que se obtenga al realizar otros ejercicios de observación de la gestión pública. Es importante definir qué instrumentos de medición pueden utilizarse conforme a las posibilidades de cada ciudadano y ciudadana u organización.

Un instrumento al que se recurre frecuentemente es la encuesta, que puede medir, entre otros aspectos, el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios públicos de una institución. Para preparar una encuesta se requiere:

- Definir el universo de personas cuya opinión nos interesa.

- 
- Seleccionar una muestra de dicho universo a la que se aplicará la encuesta. La muestra debe garantizar la representatividad y validez estadística de la encuesta.
  - Diseñar un cuestionario.
  - Realizar las entrevistas a la muestra seleccionada.
  - Sistematizar la información obtenida.

Si no se ha tenido experiencia en la realización de encuestas, es recomendable revisar literatura al respecto, o bien, que una persona o institución con experiencia en el tema nos asesore en la selección de la muestra, el diseño del cuestionario y la forma de sistematizar y analizar las respuestas que se obtengan.

Otro instrumento que puede utilizarse es la entrevista a servidores públicos. Para desarrollarlo, se recomienda preparar un cuestionario base que aborde los aspectos que sean relevantes para el monitoreo.

Un tercer instrumento es la observación directa<sup>24</sup>, durante una o más visitas, a la institución monitoreada. Es conveniente preparar con anticipación una guía sobre los aspectos a observar y definir los parámetros con los que se medirán los aspectos observados.

Para hacer más completo el ejercicio de monitoreo, se recomienda comparar los resultados obtenidos vía encuestas, entrevistas y visitas, con aquellos resultantes del análisis de la información pública de la instancia gubernamental.

En síntesis, los pasos para esta vertiente del monitoreo son:

Monitoreo vía encuestas, entrevistas y visitas:

---

<sup>24</sup> Ver en éste mismo documento el apartado relativo a las Jornadas de Observancia

- 
- Definir qué se va a monitorear.
  - Preparar las preguntas que quiere que se respondan y los indicadores que se utilizaran.
  - Elegir los momentos y la periodicidad del ejercicio de monitoreo.
  - Obtener información sobre el tema a monitorear, preferentemente de distintas fuentes.
  - Definir los instrumentos de medición que se van a utilizar y diseñar las herramientas de apoyo para efectuar la medición (encuesta, entrevista, guía de observación).
  - Analizar la información conforme a los indicadores que se definieron con anterioridad.
  - Comparar la información que se solicitó a la institución con aquella que recabó al realizar encuestas, entrevistas o visitas.
  - Generar un reporte del ejercicio y una serie de propuestas para la mejora en el trabajo de la institución o el ente monitoreado.
  - Difundir el reporte y las propuestas entre la institución monitoreada, las personas que apoyaron el ejercicio y los medios de comunicación.
  - Dar seguimiento a la aplicación de las propuestas y difundir los avances que se logren.

#### VI.4.6 Herramientas para el Monitoreo Ciudadano

En términos sencillos, el monitoreo es un ejercicio práctico mediante el cual se observa de manera metódica el comportamiento de algo o alguien: una persona, un acoso, un asunto, un fenómeno, un proceso, etc.

---

Si abordamos el asunto desde un plano didáctico, podemos poner como ejemplo el chequeo que una persona se hace al consultar regularmente a un médico para establecer el comportamiento de su organismo. La motivación u objetivo central es garantizarse una buena salud. Un buen chequeo médico, realizado con la periodicidad pertinente, detecta anomalías, ayuda a prevenir males mayores y a determina las partes del organismo que necesitan atención y, en consecuencia, mantiene el cuerpo en los niveles normales de funcionamiento. Así mismo, otra de las premisas claves, es que entre médico y paciente exista interacción, voluntad real y responsabilidad de ambos en hacer las cosas bien, tal y como proceden según lo estipulan las ciencias de la medicina.

Ahora bien, además de los distintos instrumentos y mecanismos requeridos para llevar a cabo un chequeo médico, el galeno y el paciente cuentan con la ayuda de criterios y parámetros establecidos a través del desarrollo científico, que determinan si el organismo está respondiendo de manera normal o si presenta deficiencias. Aquí nos referimos, por ejemplo, a los niveles establecidos como normales respecto al estado de los signos y las funciones vitales: pulso, tensión arterial, presión sanguínea, temperatura, etc.

Dichos criterios o parámetros son, por así decirlo, los indicadores de una buena salud. Sin esos indicadores sería difícil saber si la salud de una persona anda mal, y si está mal, sería más difícil aún conocer las causas. Finalmente, los indicadores determinan el instrumento, el mecanismo y la periodicidad con que deberán medirse. Siguiendo con los ejemplos, el *indicador* de una temperatura normal es 36 grados centígrados, usamos un termómetro vía oral, dos minutos, y nos damos cuenta como está el indicador. Si el termómetro marca 36°.c., la variable *temperatura* está normal, pero si está por encima hay fiebre y si



está por debajo hay hipotermia. Y así sucesivamente, nos vamos acercando a la formulación del diagnóstico que nos ayudará a encontrar el tratamiento adecuado.

Como ya se explicó anteriormente en el capítulo de los *Elementos Metodológicos*, corresponde a cada organización establecer en su orden, objetivos, ámbito y tipo, variables, indicadores y mecanismos de monitoreo, según sean sus fines y propósitos, y los recursos humanos y materiales que tenga a disposición. Para facilitar este proceso, recomendamos apoyarse en un modelo de matriz, similar al ejemplo que presentamos a continuación.

### Matriz de Monitoreo<sup>25</sup>

Institución / Autoridad / Servicio Público o ENTE a Monitorear				
DIMENSIÓN / MECANISMO / ó VARIABLE	INDICADORES DE MONITOREO	FUENTES DE MONITOREO ó VERIFICACIÓN	MODALIDAD DE MONITOREO / PERIODICIDAD	RESULTADOS OBTENIDOS

## VI.5 La Consulta Popular

La Consulta Popular es un mecanismo de Participación Ciudadana mediante el cual se convoca al pueblo para que decida acerca de algún aspecto de vital importancia para todas y todos los ciudadanos. La consulta popular puede ser tanto nacional como departamental, municipal, o local.

La Consulta Popular encuentra base jurídica en la Constitución Política de la República, y de manera explícita en los siguientes artículos:

*Artículo 173: "Procedimiento consultivo.* Las decisiones políticas de especial trascendencia deberán ser sometidas

<sup>25</sup> Ver el desarrollo de está y otras Matrices en el ANEXOS / Compilación del Documento de la Consultoría

---

a procedimiento consultivo de todos los ciudadanos. La consulta será convocada por el Tribunal Supremo Electoral a iniciativa del Presidente de la República o del Congreso de la República, que fijarán con precisión la o las preguntas se someterán a los ciudadanos. "La ley constitucional electoral regulará lo relativo a esta institución."

*Artículo 280: "Reformas por el Congreso y Consulta Popular".* Para cualquier otra reforma constitucional, será necesario que el Congreso de la República la apruebe con el voto afirmativo de las dos terceras partes del total de diputados. Las reformas no entrarán en vigencia sino hasta que sean ratificadas mediante la consulta popular a que se refiere el artículo 173 de esta Constitución. Si el resultado de la consulta popular fuere de ratificación de la reforma, ésta entrará en vigencia sesenta días después que el Tribunal Supremo Electoral anuncie el resultado de la consulta.

En el Código Municipal, Decreto 12-2002, las Consultas Populares están justificadas y reguladas así:

*Artículo 55. Alcaldías comunitarias o alcaldías auxiliares.* Cuando la trascendencia de un asunto aconseje la conveniencia de consultar la opinión de los vecinos, el Concejo Municipal, con el voto de las dos terceras partes del total de sus integrantes, podrá acordar que tal consulta se celebre tomando en cuenta las modalidades indicadas en los artículos siguientes.

*Artículo 64. Consulta a solicitud de los vecinos.* Los vecinos tienen el derecho de solicitar al Concejo Municipal la celebración de consultas cuando se refiera a asuntos de carácter general que afecten a todos los vecinos del municipio. La solicitud deberá contar con la firma de por lo menos el diez por ciento (10%) de los vecinos empadronados en el municipio. Los resultados serán vinculantes si participa en la consulta al menos el veinte por ciento (20%) de los vecinos empadronados y la mayoría vota favorablemente el asunto consultado.

---

*Artículo 65. Consultas a las comunidades o autoridades indígenas del municipio.* Cuando la naturaleza de un asunto afecte en particular los derechos de las comunidades indígenas del municipio o de sus autoridades propias, el Concejo Municipal realizará consultas a solicitud de las comunidades o autoridades indígenas, inclusive aplicando criterios propios de las costumbres y tradiciones de las comunidades indígenas.

*Artículo 66. Modalidades de esas consultas.* Las modalidades de las consultas a que se refieren los artículos 64 y 65 de este Código, entre otras, podrán realizarse de la manera siguiente:

1. Consulta en boleta diseñada técnica y específicamente para el caso, fijando en la convocatoria el asunto a tratar, la fecha y los lugares donde se llevará a cabo la consulta.

2. Aplicación de criterios del sistema jurídico propio de las comunidades del caso. Los resultados serán vinculantes si participa en la consulta al menos el cincuenta (50) por ciento de los vecinos empadronados y la mayoría vota favorablemente el asunto consultado.

### **VI.5.1 Cómo llevar a cabo una Consulta Popular**

A continuación se presentan dos CASOS con tipos de procedimientos distintos, que describen los pasos metodológicos que se pueden desarrollar para llevar a cabo una consulta popular. El primero se basa en un ejemplo de reforma a un artículo constitucional, y el segundo, es la transcripción de la metodología que sugiere la Organización Mundial del Trabajo para proceso de Consulta de Comunidades Indígenas en Guatemala.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> OIT / Guatemala, año 2000.

## VI.5.1.1 CASO 1

Para desarrollar este caso, vamos tomar como punto de partida el siguiente hecho:

El 8 de mayo de 2007, los Magistrados de la Corte de Constitucionalidad (CC)<sup>27</sup> emitieron una Declaración de Inconstitucionalidad del Artículo 27 del Reglamento de la Consulta Comunitaria de Buena Fe emitido por el Consejo Municipal de Sipakapa que literalmente dice: "Los resultados de la Consulta de Buena Fe es una decisión soberana de la voluntad de la población indígena y no indígena, mayores de dieciocho años vecindados en el Municipio de Sipakapa, San Marcos; la cual será de observancia general y obligatoria en el territorio del Municipio de Sipakapa."

Aquí los Magistrados se basaron en el Artículo 125 de la Constitución Política sobre la explotación de recursos naturales no renovables que dice lo siguiente: "Se declara de utilidad y necesidad pública, la explotación técnica y racional de hidrocarburos, minerales y demás recursos naturales no renovables. El Estado establecerá y propiciará las condiciones propias para su exploración, explotación y comercialización." La CC, entonces, rechazó la orden del Consejo Municipal sipakapense de que fuera vinculante el resultado de la Consulta Comunitaria de Buena Fe.

En la misma declaración la CC hace una exigencia<sup>28</sup> al Congreso de la República de reformar la política minera en el país con el único objetivo de buscar el bien común. Asimismo la CC expresa la urgencia de reglamentar el procedimiento de la Consulta Comunitaria de Buena Fe regulada en el Convenio 169 de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), con el objetivo de que los pueblos indígenas tengan participación en asuntos de importancia nacional antes de llegar a acuerdos y consensos. Finalmente, la CC establece como prioridad establecer mecanismos que prioricen compensación justa

27 Literal 2 de la declaración del 8 de mayo de 2007, emitida por los Magistrados de la Corte de Constitucionalidad (CC) en relación al Reglamento de la Consulta Comunitaria de Buena Fe emitido por el Consejo "Municipal de Sipakapa, San Marcos".

28 Op. Cit. Literal 3

---

a las regiones en donde se realice la explotación minera.

En ese orden y siguiendo adelante con nuestro ejemplo hipotético, nos encontramos con que un colectivo de Organizaciones sociales, entre las cuales se cuentan varios centenares de COMUDES y COCODES, ONGs y Organizaciones de Mujeres, han reunido más de cinco mil firmas para proponer al congreso la Reforma del Artículo 125 de la Constitución Política de la República. Para lo cual se someterá a Consulta Popular de SI o No a dicha reforma.

La opción del *NO* es dejar el *Artículo* tal cual está actualmente vigente, cuya redacción reza así:

**ARTICULO 125.- Explotación de recursos naturales no renovables.**  
*Se declara de utilidad y necesidad públicas, la explotación técnica y racional de hidrocarburos, minerales y demás recursos naturales no renovables.*

*El Estado establecerá y propiciará las condiciones propias para su exploración, explotación y comercialización.*

La opción del *SI* determina el cambio del *Artículo* cuya redacción quedará así:

**ARTICULO 125.- Explotación de recursos naturales no renovables.**  
*Se declara de utilidad y necesidad públicas, la explotación técnica y racional de hidrocarburos, minerales y demás recursos naturales no renovables.*

En caso de que los hidrocarburos, minerales y demás recursos naturales del subsuelo no renovables estén en tierras comunales, el Congreso de la república deberá establecer o mantener procedimientos con miras a consultar a los pueblos interesados, a fin de determinar si los intereses de esos pueblos serían perjudicados, y en qué medida, antes de emprender o autorizar cualquier programa de prospección o

---

explotación de los recursos existentes en sus tierras. Los pueblos interesados deberán participar siempre que sea posible en los beneficios que reporten tales actividades, y percibir una indemnización equitativa por cualquier daño que puedan sufrir como resultado de esas actividades.

**VI.5.1.2 En el marco de éste CASO 1, la metodología se puede desarrollar así:**

#### **VI.5.1.2.1 Objetivo General**

Realizar una amplia consulta popular sobre **Reforma del Artículo 125 de la Constitución Política de la República** que propicie la participación de las y los guatemaltecos y los diversos sectores organizados de la nuestra sociedad, de manera que se generen los mayores consensos posibles en torno al contenido del Artículo 125, cuya redacción deberá decir:

**ARTICULO 125.- Explotación de recursos naturales no renovables.** Se declara de utilidad y necesidad públicas, la explotación técnica y racional de hidrocarburos, minerales y demás recursos naturales no renovables. En caso de que los hidrocarburos, minerales y demás recursos naturales del subsuelo no renovables estén en tierras comunales, el Congreso de la república deberá establecer o mantener procedimientos con miras a consultar a los pueblos interesados, a fin de determinar si los intereses de esos pueblos serían perjudicados, y en qué medida, antes de emprender o autorizar cualquier programa de prospección o explotación de los recursos existentes en sus tierras. Los pueblos interesados deberán participar siempre que sea posible en los beneficios que reporten tales actividades, y percibir una indemnización equitativa por cualquier daño que puedan sufrir como resultado de esas actividades.

---

### VI.5.1.2.2 Objetivos específicos

Propiciar un amplio proceso de Participación Ciudadana a nivel territorial y sectorial en el país, en la modalidad de Proceso de Consulta Popular, como una manera específica de ampliar la base social del Proceso de Descentralización y democratización de la nación.

Desarrollar espacios y procesos que propicien la reflexión, la construcción de consenso y la formulación de propuestas que sirvan de insumos para la redacción del texto que se presentará a la instancia que legislará sobre la Reforma Constitucional del *Artículo 125: Explotación de recursos naturales no renovables*.

Desarrollar un proceso de educación y sensibilización ciudadana que posibilite en la población y sus organizaciones la corresponsabilidad en el mejoramiento de la democracia por la vía de la promoción de los cambios que se consideren pertinentes en el ordenamiento jurídico-político del Estado guatemalteco.

### VI.5.1.2.3 Metodología

La Consulta se desarrollará en dos modalidades: individual/ territorial y sectorial. El municipio y cada uno de sus ciudadanos en particular constituirán el ámbito individual/ territorial; las diferentes organizaciones sociales (ONGs, sindicales, empresariales, partidos políticos, redes de la sociedad civil, religiosas, etc) el ámbito sectorial.

#### La Consulta Individual /Territorial

1) Cada ciudadano o ciudadana en particular podrá responder a la cuestión **SI** o **NO**, contenidas en la boleta para la consulta, y entregarlo a la Comisión organizadora o a los responsables de la consulta en su municipio.

---

2) La participación individual no impide participar en las otras modalidades de la consulta.

El proceso de Consulta abarcará a todos los municipios del país. En estos se desarrollarán Encuentros Municipales con la participación tanto de ciudadanos y ciudadanas a nivel individual, como de las organizaciones de la sociedad civil. En los Encuentros se buscará llegar a acuerdos con respecto a las dos opciones por medio de la deliberación y el consenso.

### 2.1.1 La preparación de la Consulta

- 1) Se realizará un amplio proceso de difusión de los materiales básicos para la consulta (la Constitución vigente y el documento de que justifica la necesidad de la reforma), tanto a través de los medios de comunicación, como la colocación en puntos claves en cada municipio de manera que la ciudadanía pueda tener acceso a los mismos.
- 2) Se seleccionarán facilitadores por cada lugar del país, los cuales serán debidamente capacitados para la realización de su tarea.
- 3) Los facilitadores y las organizaciones convocadas realizarán las actividades necesarias para preparar encuentros en cada municipio.
- 4) Las facilitadoras y facilitadores contactarán a las organizaciones del territorio para, por su vía, realizar la convocatoria al Encuentro Municipal.
- 5) En los municipios grandes la convocatoria podrá realizarse por zonas si fuere necesario.
- 6) Para el Encuentro deberá seleccionarse un local tomando en consideración la diversidad de actores que participarán en el mismo, con especial énfasis en garantizar la participación de las mujeres



## 2.1.2 El Encuentro Municipal

- 1) La persona facilitadora organizará el trabajo en grupo usando el documento guía previamente elaborado.
- 2) Se conformará una mesa de cinco personas, de entre los presentes, para la coordinación del Encuentro. Entre éstas deberá contemplarse el relator o relatora para la Asamblea Plenaria.
- 3) Las y los participantes se organizarán en pequeños grupos de personas para la discusión del material de la consulta. Cada grupo seleccionará un coordinador o coordinadora y un relator o relatora.
- 4) En todas las discusiones se intentará llegar a acuerdos por consenso.
- 5) Los Encuentros tendrán un día de duración. En caso de necesidad se podrá convocar a una nueva sesión.
- 6) Concluido el proceso de los grupos se pasará a la asamblea plenaria conducida por el facilitador-a y la mesa de coordinación.
- 7) Habrá una relatoría general del Encuentro que se presentará en el Encuentro Nacional.
- 8) Al final del Encuentro se seleccionarán de dos a tres delegados para participar en el Encuentro Nacional

## La Consulta Sectorial

A este proceso de consulta son convocados diferentes sectores organizados de la sociedad civil, ya sea para discutir el material referente al tema y aportar aspectos específicos y puntos de vista, sobre el mismo; y/o para contribuir con una opinión especializada con

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
**Biblioteca Central**

---

respecto al tema de la Minería y la *Explotación de recursos naturales no renovables*. Entre estos sectores se encuentran los siguientes:

- 1- Partidos Políticos
- 2- Empresariado
- 3- Asociaciones de Mujeres
- 4- ONGs y Redes Sociales
- 5- Ambientalistas
- 6- Municipalistas
- 7- Derechos Humanos
- 8- Sindicatos
- 9- Iglesias
- 10- Otros

Cada sector realizará el proceso de discusión conforme a su propia naturaleza y estilo. Los resultados de estas consultas serán enviados a las comisiones responsables de la organización del proceso.

Al final de los encuentros, cada sector seleccionará dos delegados para participar en el Encuentro Nacional.

### Encuentro Nacional

- 1) El resultado de la consulta en los municipios y sectores se presentará en un Encuentro Nacional que se realizará una cabecera departamental, en el que participarán los delegados elegidos para tales fines.
- 2) En el Encuentro Nacional se realizará una relatoría que recogerá el resultado de la Consulta, y los debates sectoriales. El encuentro tendrá un máximo de tres días de duración.
- 3). Acto Público de entrega del resultado de la Consulta popular y los debates sectoriales al Congreso de la República.

---

## VI.5.1.3 CASO 2

### La Consulta de *Buena Fe Hacia las Comunidades Indígenas* / CONVENIO OIT

Reconociendo las aspiraciones de los pueblos indígenas a asumir el control de sus propias instituciones y formas de vida, y de su desarrollo económico; y a mantener y fortalecer sus identidades, lenguas y religiones dentro del marco de los Estados en que viven, la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, reunida en Ginebra el 7 de junio de 1989, en su septuagésima sexta reunión, estableció el Convenio 169, que entre otros aspectos, recomienda las Consultas Populares, como una forma idónea en que los gobiernos deberían asumir la responsabilidad de desarrollar, con la participación de los pueblos interesados, una acción coordinada y sistemática con miras a proteger los derechos de esos pueblos y a garantizar el respeto de su integridad.

Las consultas populares llevadas a cabo en aplicación del Convenio 169 deberán efectuarse de buena fe y de una manera apropiada a las circunstancias, con la finalidad de llegar a acuerdos o lograr consensos acerca de las medidas propuestas.

Para mayor ilustración sobre las recomendaciones del Convenio 169 de la OIT sobre la *Consulta de Buena Fe Hacia las Comunidades Indígenas*, se sugiere consultar el apartado Marco Jurídico de la Auditoría Social, desarrollado en páginas anteriores del presente documento (ver tabla de contenido).

#### VI.5.1.3.1 Metodología para el proceso de Consulta de Comunidades Indígenas<sup>29</sup>

En el marco del Proyecto *Derechos Indígenas y Desarrollo del Ordenamiento Jurídico en Guatemala* de la OIT en el año 2000, se

---

<sup>29</sup> Carlos Enriquez Prado, Metodología para la consulta a las Comunidades Indígenas de Guatemala, OIT / Guatemala, 2009)

---

realizó una investigación sobre el tema de la consulta, uno cuyos aportes más importantes es el diseño de una metodología para adelantar *Procesos de Consulta Popular*.

Dicha metodología ha sido publicada bajo la denominación de *Guía para Actores Externos a las Comunidades*, y comporta una serie de pasos a seguir, tal y como se describe a continuación

#### **PASO 1: Definición del Problema**

- Caracterización del problema
- Cómo afecta a la (s) comunidad(es)
- Análisis de ventajas y desventajas para la(s) comunidad(s) desde el punto de vista gubernamental
- Mediación pedagógica del problema a consultar

#### **PASO 2: Definición de los actores involucrados en la consulta**

- El o los actores estatales
- El o los actores externos no estatales
- Las autoridades formales comunitarias
- Las autoridades indígenas comunitarias
- Los grupos de desarrollo (COCODES y Comités de Mejoramiento comunitarios)

#### **PASO 3: Definición de las comunidades a consultar**

- Cuáles son
- Cuántas son
- En dónde están
- Cómo se ven afectadas de manera particular
- Cómo se ven afectas de manera colectiva
- De qué tipo de comunidad o comunidades se trata

#### **PASO 4: Definición de los Mecanismos Utilizados en la Consulta**

- Conversaciones con autoridades formales
- Reuniones colectivas de información y negociación con cada

- una de las autoridades indígenas
- Reuniones de información con dirigentes de grupos de desarrollo, religiosos y políticos
- Qué funciones y roles cumplen las autoridades mencionadas
- Flexibilizar el tiempo de la consulta (armonización del tiempo occidental y el tiempo indígena)

#### **PASO 5: Definición de los espacios de consenso**

- Espacios de consenso total
- Espacios de consenso parcial
- Definición de lo negociable
- Definición de lo no negociable

#### **PASO 6 El Cabildo**

- Posicionamiento y discusión entre la(s) comunidades y el Estado
- Posicionamiento y discusión entre grupos de las comunidades
- Posicionamiento y discusión entre comunidades involucradas si fuera el caso
- Definición de espacios de disenso
- Condicionamientos comunitarios al problema
- Redefinición de las ventajas y desventajas de la comunidad desde el punto de vista de la misma comunidad
- El acuerdo del contenido de la consulta y la negociación
- El consentimiento comunitario

#### **PASO 7: La formalización del acuerdo**

- Levantamiento de acta de compromiso entre la representación estatal y las autoridades formales y tradicionales.
- Definición de procedimientos y mecanismos de ejecución
- Conformación de una comisión permanente de seguimiento y vigilancia del acuerdo de parte de las autoridades

---

tradicionales y formales de la o las comunidades involucradas.

## VII. Los “Cuellos de Botella” y sugerencias para solventarlos.

Llamamos “cuellos de botella” a los obstáculos, recodos, situaciones y momentos que, de una u otra forma, dificultan o entorpecen el proceso de Auditoria Social en sus diferentes etapas de ejecución. Cómo en todas las dinámicas sociales, los obstáculos no deben verse como frenos o impedimentos infranqueables, sino que deben asumirse como “algo inherente” a las cuestiones que tienen que ver con los seres humanos.

Los seres humanos tenemos habilidades y destrezas para transformar el mundo en busca de proveernos mejores condiciones de vida. Pero a su vez, cada individuo, hombre o mujer, de acuerdo a su experiencia, conocimientos y entorno social, tiene opiniones propias sobre la manera de cómo debe administrarse la convivencia en sociedad, lo cual supone que en determinadas ocasiones, dichas opiniones pueden ser diferentes y si no se tratan y se resuelven esas diferencias, se generan conflictos, los procesos se estancan, la convivencia social cae en un punto muerto y las condiciones de vida en vez de mejorar se empeoran.

Por ello conviene ver los “cuellos de botella” como algo que puede darse y que si se da, deber ser abordado y solucionado, aunque ello suponga hacer un alto en el camino. El hecho de darse tiempo para resolver los cuellos de botella, fortalece el proceso.

A manera de ejemplo, a continuación se describen los tres “cuellos de botella” más frecuentes, y algunas recomendaciones para enfrentarlos.

### 1. *Temor por parte de las Autoridades y funcionarios*

## *ediles al ejercicio de la Auditoría Social por parte de la Población.*

Este *temor* está basado esta basado en diferentes causas y aspectos, de los cuales, los más importantes son: a) Los siglos de colonialismo y los abusos de poder durante el conflicto armado, generaron una mentalidad Autoritaria, que considera que “ las Autoridades mandan y la población calla y cumple!”; b) El analfabetismo y los bajos niveles de escolaridad abarcan también a muchas de las personas encargadas de la Administración Pública, lo cual da como resultado ineficiencia, mal manejo y apropiación indebida de los recursos municipales, y abuso de poder; c) El autoritarismo y la falta de profesionalismo en el manejo de la gestión pública, genera desconfianza mutua entre gobernantes y gobernados; d) El autoritarismo y la poca capacidad profesional para administrar el municipio , lleva a Autoridades y funcionarios ediles a pensar que el ejercicio de la Auditoría Social les hace perder “autoridad y poder ante las comunidades”.

En éste caso, las reacciones más comunes pueden ser: resistencia a ser fiscalizados, adopción de posturas, conductas y medidas de rechazo o agresión hacia quines integran la Comisión de Auditoría Social, Negación, ocultamiento o tergiversación de la información.

Recomendaciones frente al presente obstáculo:

Establecer una estrategia mínima para disipar el temor de las Autoridades y funcionarios ediles, la cual consiste en:

- *Compartir Información y Preocupaciones*, es decir, hacer saber a las Autoridades y funcionarios ediles, la información que la Comisión de Auditoría Social tiene sobre el problema que preocupa a todas y todos los vecinos; para que se vea que no es un

---

asunto de “intereses personales”, sino que se trata de una necesidad sentida por todas y todos, que no tiene que ver con Autoridades y funcionarios ediles en lo personal.

- *Compartir las metas y objetivos.* El proceso de Auditoria Social que se quiere llevar acabo busca, por ejemplo, encontrar las causas del problema de abastecimiento de agua potable y hacer hallazgos que conduzcan a las posibles soluciones. La claridad sobre éste meta, puede contribuir a que la autoridad municipal se involucre más adelante en la implementación de una solución viable.
- *Manifestar comprensión acerca de las limitaciones y los retos de la Administración Municipal.* Hacer saber de que el colectivo entiende que las Autoridades y funcionarios ediles tienen limitaciones que enfrentar en el ejercicio de su gestión, y que el propósito de la Auditoria Social es ayudarles a encontrara salidas adecuadas. Este aspecto genera una credibilidad de doble vía.
- *Establecer diálogos basados en puntos de encuentro.* Propiciar una reunión para realizar juntos, Comisión de Auditoría Social y Corporación Municipal, un análisis e interpretación de las necesidades y problemas que aquejan a la población, a fin de encontrar puntos de coincidencia. En éste caso no se trata de echar para atrás el proceso de Auditoria Social, sino que se busca que las Autoridades Ediles entiendan que el resultado de dicho proceso les va a beneficiar a ellos también, porque les hará más fácil tomar las medidas necesaria que demanda una administración transparente y eficaz.

Por otro lado, y para disuadir el temor de las Autoridades



---

y funcionarios ediles al proceso de Auditoria Social, se recomienda estructurar la Comisión de Auditoria Social, cuidando los criterios de composición idónea y capacitación requerida.

- Respecto al criterio de composición idónea es importantes que:  
a) Las y los participantes en la Comisión no deben estar politizados, b) sus reputaciones no deben estar “manchadas” por conductas no éticas y antecedentes de corrupción, c) no deben tener conflictos de intereses que les impidan tener una actuación imparcial y profesional.
- Respecto al criterio de capacitación requerida es importantes que las y los participantes en la Comisión Comités conozcan bien la institución, los procedimientos o el tipo de proyectos que auditarán. Esto no significa que todas y todos los miembros del equipo deban ser expertos en el o que se va a auditar, pero si al menos, tener claro porque lo hacen y cuales son las metas a lograr.

## 2. *Desconocimiento o poca claridad sobre el significado y propósitos de la Auditoria Social.*

Recomendaciones frente a éste obstáculo:

- Hacer una reflexión sobre las distintas dinámicas sociales en donde las comunidades ejercen de hecho la Auditoria Social de manera espontánea u organizada. Por ejemplo, el trabajo de los COEDUCAs. En estos Comités los padres y madres de familia velan por el buen funcionamiento de la escuela, el recibimiento y manejo de los útiles y materiales escolares, la asistencia, calidad y comportamiento de los maestros y maestras, la atención y las visitas de los supervisores, etc.

---

Otro ejemplo que puede mencionarse es la construcción de las escuelas a través de los fondos sociales (FIS, FONAPAZ, FODIGUA, etc.) se hace una propuesta que luego es aprobada; la comunidad ayuda con la mano de obra no calificada y a su vez vigila que la obra se lleva a cabo según el proyecto aprobado. Esto acerca el tema de la Auditoría Social a la práctica cotidiana comunitaria.

- Reforzar dichas prácticas citando y explicando lo que está contenido en la legislación vigente (ver Marco Jurídico de la Auditoría Social) en relación a la participación activa de la ciudadanía en el compromiso de velar por una gestión transparente de la Administración Pública.
- Poner en perspectiva el compromiso que todas y todos tenemos de crear las condiciones para las generaciones venideras (hijos, nietos, etc.) tengan mejores condiciones de vida, con acceso a la salud, oportunidades de educarse y disfrutar de un entorno seguro y un medio ambiente sano.
- Hacer analizar con todas y todos, cuales son los aspectos de la administración pública que atañen a su entorno social, su comunidad; qué es lo que está a su alcance, en que pueden incidir de manera real.
- Sobre la base de las anteriores reflexiones, facilitar que el colectivo responda a la pregunta ¿Quién o Quiénes deben ejercer la Auditoría Social en el lugar donde vivimos? La reflexión debe terminar en la elaboración de un perfil de las personas que en la comunidad, organización o COMUDE, estarían integrando la Comisión de Auditoría Social. Ese perfil debe incluir aspectos de género y situación familiar, nivel de escolaridad,

distancias de lugar de residencia a la cabecera municipal, situación socioeconómica, habilidades y destrezas individuales, disponibilidad de tiempo, nivel de involucramiento, etc.

- Como uno de los últimos pasos y basándose en el perfil derivado de la respuesta a la pregunta ¿Quién o Quiénes deben ejercer la Auditoria Social en el lugar donde vivimos?, se procede a resolver la inquietud que surge de manera lógica, la cual es: metodología y las herramientas para hacer una Auditoria Social en el caso de la comunidad, organización o COMUDE con los cuales se está trabajando. Es importante dejar claro que las Auditorias Sociales no deben perseguir objetivos mas allá de las posibilidades reales de incidencia y de los recursos: tiempo, fondos, mobiliario, etc. con que cuentan las y los participantes; de lo contrario, no podrán alcanzar sus objetivos y serán blanco fácil de criticas destructivas, reacciones negativas y frustración.

*3. El Libre Acceso a la Información: Las dificultades que enfrenta la población en este tema, por negligencia de las autoridades competentes, por desconocimiento y falta de ejercicio pleno de los derechos civiles y políticos, o por las debilidades y “candados” estructurales del sistema político tradicional que aún persisten.*

En el apartado III *Marco Jurídico de la Auditoria Social en Guatemala*, encontramos que, aún con la legislación vigente actualmente en Guatemala, no existen excusas de fuerza mayor para que la información sobre la gestión pública se siga ocultando a la población.

*El Artículo 30 de la Constitución que regula la publicidad de los actos administrativos, estipula que: todos los actos de la administración son públicos. Los interesados tienen derecho a obtener,*

---

en cualquier tiempo, informes, copias, reproducciones y certificaciones que soliciten y la exhibición de los expedientes que deseen consultar, salvo que se trate de asuntos militares o diplomáticos de seguridad nacional, o de datos suministrados por particulares bajo garantía de confidencia.

Y en el caso de los llamados “*asuntos militares o diplomáticos de seguridad nacional*”, corresponde a un juez de la república establecer si el asunto es en efecto secreto o no. Así que si alguna autoridad se niega a dar la información, alegando esa prohibición, tenemos la vía judicial para encontrar una solución adecuada. Al respecto, es oportuno destacar que desde hace más de cinco años se encuentra en manos del Congreso de la República un proyecto de *Ley de Acceso a la Información*, el cual después de varias lecturas debates, hoy por hoy se encuentra “engavetado”.

En un proceso de Auditoria Social la información y documentación relativa al problema que nos ocupa, es importante para la interpretación objetiva y apropiada de las distintas aristas y causa de dicho problema. La dificultad de acceder a la información y documentación necesarias, constituye no solo un problema por resolver en el proceso, sino una premisa condicionante que conviene revisar antes de iniciar el proceso. En otras palabras, si el problema que es objeto de nuestro proceso de Auditoria Social, esta asociado aun tipo de información y documentación muy difícil de obtener, para evitar frustraciones, quizá sea mejor redefinir el objeto de nuestra intervención, y entrarle al problema desde otro ángulo, replanteando el proceso y su estrategia.

Recomendaciones frente a éste obstáculo:

- Elaborara un listado lo más explícito y específico posible, sobre la información y documentación, que queremos recolectar o recavar, y que realmente nos sirve para analizar y dilucidar las causas, aspectos, efectos, etc., del asunto que nos

---

ocupa en el proceso de Auditoría Social que estamos llevando a cabo. Esta información y documentación, puede consistir en informes, reportes, minutas, ayudas memoria, actas, constancias, certificaciones, resoluciones, dictámenes, evaluaciones, estudios, investigaciones, encuestas, contratos, etc.

- Una vez elaborado el listado sobre la información y documentación que consideramos indispensable, establecemos para cada elemento de la lista, el organismo o dependencia estatal que posee la sobre la información o documentación del caso. Aquí estamos hablando de entidades del Estado de todo tipo; y de personas o entidades prestadoras de servicios públicos, o que manejan fondos públicos, sobre la base de un contrato, convenio, concesión u otro tipo de arreglo o contratación con entidades del Estado.
- En algunos casos, se puede empezar con la lista de entidades estatales, empresas privadas o personas jurídicas involucradas en el problema u objeto de del proceso de Auditoría Social que se está realizando, y después establecer en cada caso, que tipo de información y documentación ha producido, tiene bajo su responsabilidad o maneja cada quién. Los listados hasta aquí mencionados, nos ayudan a solicitar la información y documentación de manera más precisa, ya que sabemos a ¿quien? pedirle ¿qué?
- Con el listado de *información y documentación* necesarias y las entidades, instituciones, empresas o personas a quien solicitarles la información, se recomienda: a) establecer para cada institución

---

empresa, la persona con nombre, cargo y rango, responsable de dar o autorizar la entrega de la información y documentación requerida; b) Hacer siempre la solicitud por escrito, lo más concisa y sustantiva posible (“ir al grano!”), evitando los discursos y redundancias que a lo mejor solo llevarán a que la información requerida sea demorada o negada por falta de precisión, c) Ayudar a la entidad o empresa a la cual estamos pidiendo la información, con datos que facilitan la precisión y pronta entrega de la *información y documentación*. Nos referimos a fechas, número de los expedientes, denominaciones de los contratos, nombres, títulos, medio en que fueron publicados, etc.

\* Las solicitudes con requerimientos de *información y documentación*, deben ser preferentemente entregadas de manera personal para tener constancia de que fue recibida por la entidad o empresa a la cual se acude. En casos de otras formas de envío como fax, correos electrónicos o servicios de mensajería postal, asegurarse de tener un manera de comprobar que la solicitud fue recibida.

\* Una vez entregada la solicitud se debe tener un plan mínimo de seguimiento a dicha solicitud. Se recomienda que cada 8 días hábiles, se han llamadas a las personas responsables, para recordarles la importancia del asunto, ver en que punto están las cosas y retroalimentar en ambas vías el proceso de búsqueda y acceso a la *información y documentación* que necesitamos. Así mismo se recomienda en los mismos plazos, enviar nuevas comunicaciones escritas y, mejor aún realizar vistas personales.

\* Si la respuesta es positiva y la *información y documentación* que requerimos nos es entregada a tiempo y de manera satisfactoria, es importante enviar una nota de agradecimiento, poniendo en perspectiva la importancia del asunto en términos de alcanzar la transparencia en

---

la gestión pública y la construcción de la democracia en el país.

- En caso de que la *información y documentación* que requerimos sea negada, o entregada en forma incompleta o anómala, se recomienda tomar una, algunas o todas las siguientes acciones:
  - a) Hacer reclamo al más alto nivel de la institución o empresa que está incumpliendo, entre otros con el artículo 30 de la Constitución de la república;
  - b) ante el organismo judicial presentar un *recurso de amparo*<sup>30</sup> o una denuncia formal que entabla un proceso judicial en contra de la entidad o empresa que niega la información;
  - c) Presentar una denuncia ante el Procurador de los Derechos Humanos, quien además de hacer condena moral y pública, debe activar el sistema de administración de justicia;
  - d) A través de conferencias de prensa, comunicados, etc., dar cuenta de la inconstitucionalidad, violación de derechos y negligencia pública, para presionar el ejercicio del libre acceso a la *información y documentación*, la rendición de cuentas y la transparencia.

---

<sup>30</sup> Artículo 265 de la constitución Política de la República

## VIII BIBLIOGRAFIA

- Control Ciudadano  
Responsables: Roberto Bissio, Yao Graham, Gina Vargas, Carolina Wildeman  
Editorial Mosca Hnos. Uruguay
- Compilación de Informes Departamentales de Auditoría Social  
Construyendo Ciudadanía se Fortalece la Democracia, COVAPAZ  
Guatemala, Noviembre 2004
- Caminando hacia el Empoderamiento Ciudadano:  
Informes de Auditoría Social desde los Núcleos Sociales Municipales  
COVAPAZ, Guatemala, Febrero 2004
- Ciudadanía y Participación  
Manual Comunitario, Comunicación Integrada  
Guatemala, Marzo de 2004
- Conozcamos las 3 Nuevas Leyes de Descentralización  
Instrumentos para Tejer la Democracia y el Desarrollo con la Participación de las y  
los Jóvenes, Fundación Friedrich Ebert, Litografía IMPALA  
Guatemala, Mayo 2003
- Educación Transformadora  
Una Guía para facilitadores de la comunidad, Tomo 1  
Hope, S. Timmel & C. Hodzi.  
Ediciones Semilla Clara, Guatemala, 1992
- Educación Transformadora  
Una Guía para facilitadores de la comunidad, Tomo 2  
Hope, S. Timmel & C. Hodzi.  
Ediciones Semilla Clara, Guatemala, 1992
- Evaluación Común de País – Ecuador  
Visión del Sistema de las Naciones Unidas sobre la Situación del Ecuador  
Editorial Rimana, Quito – Ecuador Septiembre de 2003
- Cambio de Gobierno Municipal  
Instrumento de Traspaso Ordenado y Transparente de la Gestión Municipal  
Impresión: Artes Gráficas Señal. Impreseñal Cia. Ltda.  
Quito – Ecuador Mayo 2003
- Elecciones Municipales  
Material de Trabajo para Periodistas y Comunicadores Sociales  
Consultor Timoteo Tobar Salazar, Diseño y Diagramación: Ingrid García Ponce  
Guatemala, 2003



---

El Marco Jurídico de la Participación ciudadana en el Ámbito Municipal  
fortaleciendo El Poder Local, Construimos La Democracia  
Centro Pluricultural para la Democracia  
Editorial Los Altos, Quetzaltenango 2003

El Sistema de Vigilancia de la Salud Mental Comunitaria  
Guía para el facilitador y el promotor de Salud Mental Comunitaria  
Autores: Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial –ECAP  
Impresión: Impresos, Artes y Sistemas  
Guatemala, Noviembre de 1,998

Guía de Auditoría Social  
Guatemala, dónde estamos...y a dónde vamos  
Mesa Intersectorial de Diálogo de Desarrollo Económico y Social  
Guatemala, Enero de 2004

Guatemala, Una Agenda Para El Desarrollo Humano,  
Informe Nacional de Desarrollo Humano 2003  
Impresión: Editorial Sur, S.A.

Incidencia Política, Participación Ciudadana  
Coordinadora Civil,  
Impresión: ARDISA, Managua 2007

Informe del Relator Especial Sobre la Situación de los Derechos Humanos y las  
Libertades Fundamentales de los Indígenas en GUATEMALA  
Comisión de Derechos Humanos, Guatemala, Febrero de 2003

La Organización Participativa de la Comunidad en el Desarrollo Integral del Municipio,  
¿Sueño o Realidad?, SERJUS  
Guatemala, Noviembre de 1998

Leyes para Construir una Guatemala de Todos  
Constitución Política de la República de Guatemala y Leyes de Desarrollo Social  
Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia  
Impreso por: ARGRAFIC, Guatemala, Mayo 2006

Legislación Ambiental  
Programa de Capacitación y Participación Ciudadana  
Por el Derecho a un Ambiente Sano: Manual para la Mejor Aplicación de las Leyes  
Ambientales, IDEADS  
Litografía: LOPDEL, Guatemala, Marzo 2005

Manual de Auditoría Social  
Presentación de Resultados de Auditoría Social

---

Producción: Grupo FUNDEMOS  
Nicaragua, Abril 2007-10-17

Manual Ciudadano de Auditoría Social  
Alicia A. Rodríguez I. / Antonio Gómez  
Fundación Myrna Mack  
Guatemala, Mayo de 2004

Manual Popular  
Para la Construcción y Aplicación de Instrumentos en el Seguimiento a Políticas  
Públicas, Red Nicaragüense por la Democracia y el Desarrollo Local  
Coordinadora Civil, Edición: MARCA, Nicaragua

Manual Ciudadano para el Acceso a la Información Pública  
Autoría: Proyecto Libre Acceso a la Información Pública  
Impreso en: Serviprensa, S.A., Mayo 2003

Manual de Delitos Cometidos por Funcionarios Públicos en el Código Penal  
Guatemalteco  
William Ramírez Fernández – Nadezhda Vásquez Cucho  
Impresos GM, Guatemala, Agosto 2003

Manual del Observador Electoral  
Instituto Federal Electoral, El Voto es Libre y Secreto  
Impreso en México Diciembre de 1999

Manual para la integración de la participación y derechos de los Pueblos Indígenas  
en las Políticas y Cooperación al Desarrollo Humano  
Sistema De Naciones Unidas en Guatemala  
Impreso en Guatemala Octubre 2006

Metodología de la Investigación  
Guía Práctica para Elaborar Informes de Investigación  
Horacio Cabezas,  
Editorial Piedra Santa, Guatemala, Enero de 1998

Nuestras Molestias  
Técnicas Participativas de Apoyo Psicosocial  
Guía para el Facilitador y el Promotor de Salud Mental Comunitaria  
ECAP, Impresión: Editores Siglo Veintiuno  
Guatemala, Diciembre de 2001

Participemos para que se escuche nuestra voz y se tomen en cuenta nuestras  
necesidades  
Ley General de Descentralización Ley de Consejos de Desarrollo Urbano Rural  
COINDE, Edición: Magna Terra Editores, Noviembre de 2003

---

Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Municipio de San Juan Ostuncalco  
Proyecto Apoyo al Desarrollo Municipal del Altiplano Occidental  
Corporación Municipal 2000 – 2004  
San Juan Ostuncalco, Diciembre 2001

Política Nacional de Descentralización  
Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia  
Guatemala, Mayo de 2005

Primer Foro Democrático Centroamericano  
Procesos y Mecanismos de Diálogos Nacionales en Centro América  
Organización de los Estados Americanos  
Impreso en: Talleres Armar Ediciones, Septiembre de 2002

Procesos de Sistematización, Guía Didáctica  
Libertad Hernández Landa,  
Impreso por: ISBN, Guatemala, 1998

Sistema de Participación Ciudadana para la Incidencia en Políticas Públicas  
Coordinadora Civil  
Red Nicaragüense por la Democracia y el Desarrollo Local  
Nicaragua 2007

Tejiendo Paso a Paso la Auditoría Social  
PASOC – PNUD, Octubre 2006

Técnicas de Escucha Responsable  
ECAP, Guatemala, Diciembre de 2001

Todas las Voces de la Participación Ciudadana  
Experiencias del Programa de Gobernabilidad de COSUDE 2002 – 2004  
Impresión: Comercial La Prensa

Diagnósticos Participativos y Marco Lógico en la formulación de Proyectos  
Antonio Gómez Castaño  
ODHAG, Save the Children, Guatemala, Enero 2001



Tina

Biblioteca Central  
USAC



4781255133