



## Supervisar el gasto público (seguimiento del presupuesto)

### A simple vista

- Formen un equipo de supervisión. La comunidad debe elegirlo y debe estar compuesto por hombres y mujeres, así como por personas de diferentes edades, etnias y orígenes.
- Comiencen su investigación. Averigüen qué leyes y políticas existen, relacionadas con el acceso a la información presupuestaria del gobierno, tales como leyes de libertad de acceso a la información.
- Consideren buscar adiestramiento (por ejemplo, de una ONG local) en seguimiento del presupuesto.
- Aprendan de los demás. Consideren hacer visitas a otras comunidades que hacen el seguimiento de presupuestos.
- Decidan qué asunto van a supervisar. Céntrense en un solo asunto presupuestario cada vez.
- Identifiquen los grupos de interés y empiecen a buscar la información que necesitan; por ejemplo, el presupuesto y los planes del gobierno local. Hagan preguntas para asegurarse de que comprenden bien el presupuesto.
- Visiten los proyectos (por ejemplo, un centro de salud o una escuela) para asegurarse de que los fondos se emplean correctamente y de que la calidad del trabajo es la adecuada.
- Analicen toda la información: ¿conducen todas las cifras?
- Compartan todos sus hallazgos en una reunión de la comunidad. Decidan cómo van a dar seguimiento y a propugnar cambios teniendo en cuenta lo que han encontrado.



### Cuál es el propósito de esta herramienta

Supervisar el gasto público (que con frecuencia se le llama «seguimiento del presupuesto») puede ser útil para asegurar que los fondos se empleen como es debido y que no se malgasten en la corrupción. Esto permite a las comunidades preguntar: «¿Han sido utilizados los recursos públicos como estaba previsto? ¿Están dando los resultados esperados?». Puede conducir a mejores servicios públicos para las comunidades: servicios como la salud, la educación y el agua y el saneamiento. También puede conducir a un fortalecimiento de las relaciones y a que exista una rendición de cuentas entre las comunidades y las personas en el poder. Estas relaciones pueden ofrecer mayores oportunidades a las comunidades para trabajar con los gobiernos locales y, de esta manera, ayudarles a priorizar los gastos para satisfacer las necesidades más importantes de la comunidad.



## Breve descripción

Esta herramienta proporciona una introducción a la supervisión y el seguimiento de los presupuestos gubernamentales a nivel comunitario. Contiene una guía para establecer un proyecto de seguimiento del presupuesto e incluye la información que se necesita y cómo acceder a ella.



## Explicación de las palabras que usamos

**Estimación cuantitativa:** documento que indica qué materiales son necesarios para completar un proyecto.

**Presupuesto:** estimación de los ingresos y los gastos que habrá durante un período determinado.

**Alfabetización:** capacidad de leer y escribir.

**Aritmética básica:** capacidad de comprender y trabajar con números.



## Duración

Dependerá de cuán fácil resulte acceder a la información que necesiten y del intervalo de tiempo del presupuesto que ustedes planean supervisar.

Para obtener información sobre **por qué** es necesario e importante lograr que las personas en el poder rindan cuentas de lo que hacen, consulte la **Herramienta A1: Revelar la corrupción: Información para facilitadores** y la **Herramienta C1: Incidencia: comunicarse con los que toman decisiones**. También hay estudios bíblicos sobre este tema en la **Sección B**.



## Se necesitará:

- Un equipo de personas; al menos algunas de estas requieren tener un buen nivel de alfabetización y de aritmética básica.



## Claves para el éxito

- Establezcan vínculos y relaciones positivas con los funcionarios de la oficina del gobierno local. Es posible que les tengan que pedir gran cantidad de información sobre gastos; esto es mucho más fácil una vez que existe confianza y entendimiento mutuos.
- Asegúrense de que el equipo de supervisión (las personas de la comunidad seleccionadas para hacer el trabajo de seguimiento) esté compuesto por hombres y mujeres, así como por personas de diferentes orígenes, etnias y edades.
- Asegúrense de que el equipo informe a la comunidad en general y de que se responsabilice ante ella.
- Céntrense en un solo asunto de presupuestos, especialmente cuando empiecen por primera vez.

## Qué es el ciclo del presupuesto de un gobierno local

**Formulación del presupuesto:** es cuando un gobierno elabora su presupuesto basado en la cantidad que considera que puede gastar. Esto varía según el país. En muchos países, los presupuestos se deciden a nivel de condado, de municipio o de ciudad (es decir, del gobierno local). A veces, los procesos de planificación del presupuesto son «ascendentes»: los presupuestos del distrito o subcondado se incorporan en los presupuestos del condado y del gobierno nacional. En otros países, la totalidad del presupuesto se realiza a nivel nacional. Sin embargo, incluso en ellos, los gobiernos locales, por lo general, tienen cierto control sobre su presupuesto; por ejemplo, cómo asignar su presupuesto para la educación. Es importante que intente averiguar y comprender los procesos en su país. Los equipos de seguimiento del presupuesto pueden incidir y tratar de influir en el proyecto de presupuesto para que el mismo se centre en las áreas de importancia para su comunidad.

**Aprobación del presupuesto:** es cuando el gobierno aprueba el presupuesto final. Hacer pública esta información es una buena práctica. Los equipos de seguimiento del presupuesto pueden examinarlo cuidadosamente y obtener una clara comprensión de lo que se ha aprobado. Dichos equipos pueden solicitar que se elabore un «presupuesto ciudadano» que sea fácil de entender.

**Ejecución del presupuesto:** es cuando se emplea el presupuesto. Esta etapa es muy importante para el seguimiento del presupuesto, ya que los equipos pueden realizar un seguimiento de los fondos para verificar si el dinero aprobado llega al lugar y en el momento en que debe llegar, y que se emplea como estaba previsto.

**Supervisión del presupuesto:** esta es la etapa en la que se elaboran los reportes económicos que demuestran la cantidad de dinero que se ha gastado. Los equipos de supervisión del presupuesto pueden analizar y comparar los documentos en función del presupuesto original para verificar si el dinero se invirtió según lo establecido.

**Fuente:** una adaptación de la Guía introductoria sobre el seguimiento de presupuestos de Tearfund



## Qué hacer

### 1. Preparación

#### Forme un equipo de seguimiento del presupuesto

Si es posible, la comunidad debe elegir el equipo. Los equipos varían en tamaño, pero generalmente tienen alrededor de nueve a catorce miembros. Deben estar compuestos de hombres y mujeres, y de personas de diferentes edades, grupos étnicos y estatus sociales dentro de la comunidad. Es importante que algunas personas en el grupo tengan un buen nivel de alfabetización y aritmética básica.



Toma de conciencia

Niños y jóvenes

Clima y medio ambiente

Conflictos y construcción de la paz

Gobernanza y corrupción

Gestión de riesgos de desastres

Discriminación e inclusión

Alimento y medios de vida

Género y violencia sexual

Salud y VIH

Influenciar a los encargados de la toma de decisiones

Migración y la trata de personas

Agua, saneamiento e higiene

Los miembros del equipo necesitan tener el tiempo y la energía necesarios para hacer este trabajo. Deben estar dispuestos a escuchar y representar los puntos de vista de su comunidad, y poseer suficiente confianza para trabajar con las autoridades locales. Deben ser personas de confianza dentro de la comunidad y no estar vinculadas a ningún partido político.



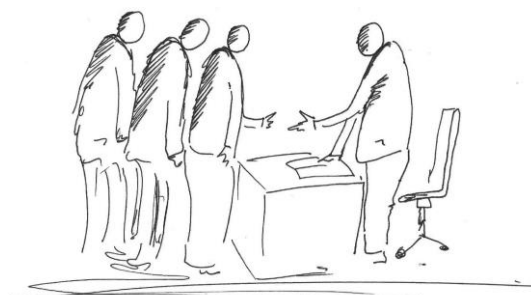
### Investiguen los antecedentes

Traten de averiguar qué leyes y políticas concernientes a la transparencia presupuestaria existen en su país. Por ejemplo, es posible que haya leyes cuyo contenido exprese que las personas tienen libre acceso a la información sobre los presupuestos. Este sitio web proporciona información sobre los países que tienen leyes de acceso a la información, algo que puede ser muy útil (en inglés): <http://right2info.org/access-to-information-laws>. También pueden buscar en los sitios web del gobierno, llamar por teléfono o visitar las oficinas del gobierno local, o verificar si las bibliotecas o las ONG que trabajan en su área poseen alguna información.

Averigüen si hay un «presupuesto ciudadano». Este consiste en un resumen del presupuesto nacional, escrito de manera que el mayor número posible de personas pueda entenderlo. La International Budget Partnership [Alianza Internacional del Presupuesto (IBP, por sus siglas en inglés)] elabora un catálogo que indica la información presupuestaria disponible en algunos países (no todos). Pueden acceder a este catálogo mediante el siguiente enlace (en inglés): <http://survey.internationalbudget.org/#availability>

### Establezcan relaciones

Es muy importante tratar de establecer relaciones con personas en el departamento de gobierno pertinente o la autoridad local, o con los líderes de la comunidad. Si todavía no conocen a las personas, pueden escribirles una carta para presentarse y solicitar una reunión. Es importante explicar por qué les gustaría comenzar a supervisar el gasto público y que el equipo de supervisión trabajará con ellos y no contra ellos.



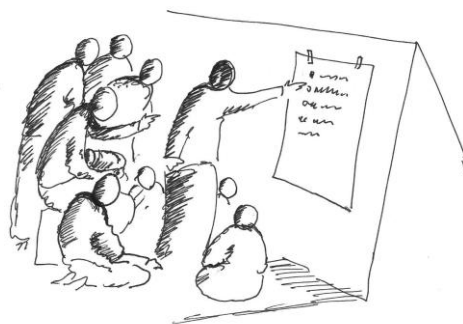
### Aprendan de los demás

¿Existen otras organizaciones o comunidades en su área que participan en el seguimiento del presupuesto? ¿Cómo pueden construir vínculos y relaciones con ellos? ¿Pueden visitarlos para aprender de sus experiencias? Es posible que las ONG que trabajan en su área puedan informarles sobre otras comunidades que están supervisando presupuestos.

Toma de conciencia
Niños y jóvenes
Clima y medio ambiente
Conflictos y construcción de la paz
<b>Gobernanza y corrupción</b>
Gestión de riesgos de desastres
Discriminación e inclusión
Alimento y medios de vida
Género y violencia sexual
Salud y VIH
Influenciando a los encargados de la toma de decisiones
Migración y la trata de personas
Agua, saneamiento e higiene

**Consideren la posibilidad de adiestramiento**

Recibir adiestramiento puede ser útil para los equipos de supervisión. Dicho adiestramiento puede incluir las explicaciones de los procesos de planificación y ejecución de los gobiernos locales. Se puede incluir a funcionarios del gobierno local y a otros miembros de la comunidad (por ejemplo, los miembros del comité de desarrollo del pueblo) en el adiestramiento, a fin de que apoyen la iniciativa. ¿Hay alguna ONG local o nacional que pueda adiestrarlos? ¿Dónde más pueden encontrar apoyo?

**Decidan qué asunto van a supervisar**

Es mejor centrarse en un asunto presupuestario en particular a la vez (por ejemplo: los servicios de salud locales o el presupuesto escolar local).

**Estudio de caso: Distrito Magole (Tanzania)**

Un equipo de seguimiento del presupuesto advirtió que la comunidad recibió 10.000.000.000 de chelines tanzanos (aproximadamente USD 4.470.000) para la construcción de un grupo de retretes para la escuela. El foso para el grupo de retretes se construyó, pero los retretes no se terminaron de construir, lo que provocó que el foso se derrumbara. El equipo efectuó un seguimiento del asunto, solicitó una copia de la estimación cuantitativa (el documento que declara los materiales necesarios para completar el trabajo) y les preguntó a los contratistas cuánto les habían pagado. Esto le permitió al comité de Promoción de la Transparencia en Bahi y Magole (PETS, por sus siglas en inglés) establecer que los contratistas solo habían recibido 2.500.000.000 de chelines tanzanos, lo que dejaba 7.500.000.000 no contabilizados. La comunidad expuso la situación al enviarle el informe al ejecutivo del área y luego al consejo ejecutivo del distrito. Como resultado, el jefe del pueblo renunció y las autoridades locales proporcionaron fondos adicionales a la comunidad para que instalaran seis nuevos retretes. Estos nuevos retretes están en uso actualmente para beneficio de toda la comunidad.

**Fuente:** Budget tracking for beginners [*Seguimiento del presupuesto para principiantes*], pág. 5.

Toma de conciencia

Niños y jóvenes

Clima y medio ambiente

Conflictos y construcción de la paz

**Gobernanza y corrupción**

Gestión de riesgos de desastres

Discriminación e inclusión

Alimento y medios de vida

Género y violencia sexual

Salud y VIH

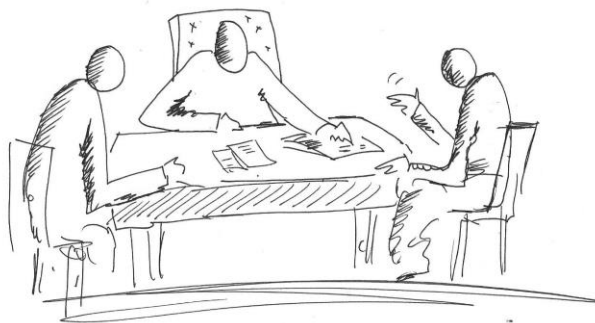
Influenciar a los encargados de la toma de decisiones

Migración y la trata de personas

Agua, saneamiento e higiene

## 2. Reúnan la información presupuestaria que necesitan

Traten de obtener los planes de las autoridades locales y la información presupuestaria que necesitan. Una vez que hayan recibido todos los documentos, léanlos cuidadosamente. No se preocupen si hay aspectos que no entienden; pueden preguntarles a las personas de la oficina o a las autoridades que les proporcionaron el presupuesto.



A veces, el presupuesto no se divide por localidades. Por ejemplo, si están supervisando su presupuesto escolar local, es posible que solo tengan el presupuesto para todas las escuelas en el distrito. Si este es el caso, tomen el presupuesto completo y divídanlo por el número de escuelas en el distrito.

Además del presupuesto real en sí, existe otra información que pueden necesitar para comprender toda la situación y así monitorear adecuadamente el presupuesto. Esto les permitirá entender el proceso de cómo se emplea realmente el presupuesto local. Por ejemplo, si ustedes estuvieran supervisando los presupuestos para la construcción de una escuela, quizás harían las siguientes preguntas:

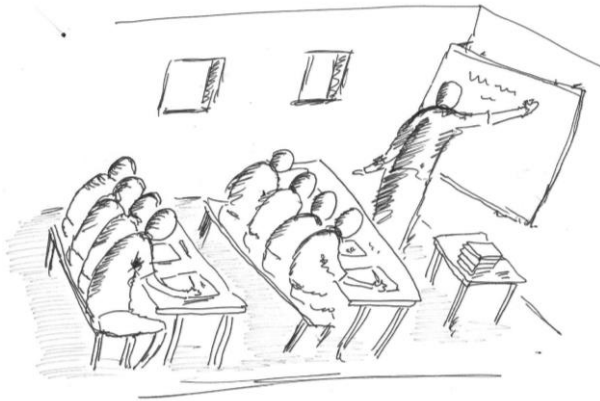
- ¿Quién es el responsable de los fondos para crear la escuela en la autoridad del distrito local?
- ¿Cómo se transferirán los fondos del distrito local a la escuela? ¿Quién participa en este proceso?
- ¿Quién está construyendo la escuela?
- ¿Quién debe recibir los fondos?

## 3. Averigüen lo que está sucediendo realmente. ¿Se está empleando correctamente el presupuesto?

Es probable que necesiten visitar algunos lugares, tales como escuelas o centros de salud, y hablar con las personas para averiguar si se utilizaron los materiales adecuados o si se recibieron los equipos adecuados.

Recopilen toda la información adicional que les sea posible sobre el asunto que están supervisando; por ejemplo: registros de contabilidad, presupuestos, registros de compra y movimiento de materiales, recibos de transferencias de efectivo, registros de mano de obra (que muestren el número de personas contratadas cada día), etc.





Tengan en cuenta que a veces ocurre una inflación entre el momento en que un presupuesto es aprobado y el momento en que se implementa. Esto trae como resultado que los artículos en el presupuesto cuesten mucho más de lo previsto. Cuando esto sucede, hay que modificar el presupuesto de acuerdo con la inflación.

Las preguntas para la investigación incluyen:

- ¿Conoce toda la comunidad el proyecto?
- ¿Le preguntaron a la comunidad si estaba de acuerdo que este proyecto era para resolver una necesidad importante y que se adoptaría el enfoque correcto?
- ¿Conoce toda la comunidad la cantidad de dinero asignado para el proyecto?
- ¿Cómo se seleccionan los proveedores de bienes y servicios para el proyecto?  
¿Participa la comunidad de alguna manera en esta selección?
- ¿Qué cantidad total se destinó para este proyecto? ¿Cuánto se destinó para los diferentes aspectos del proyecto? ¿Coinciden ambas cifras? En caso de no coincidir, ¿a qué se debe esto?
- ¿Coinciden los materiales que se compraron y que se utilizan en el proyecto con los registrados en el presupuesto?
- ¿Qué cantidad debía recibir cada proveedor de bienes? ¿La recibieron?
- ¿En qué etapa se encuentra el proyecto? ¿Coincide con el plazo previsto?
- ¿Consideran los miembros de la comunidad que el proyecto es de buena calidad?
- ¿Consideran los miembros de la comunidad que el proyecto es beneficioso?
- ¿Son de suficiente calidad los materiales?
- ¿Han surgido dificultades con el proyecto?

#### 4. Analicen toda la información. ¿Concuerdan los datos?

- ¿Coincide la cantidad total de dinero empleado con el presupuesto?
- Analicen las expresiones que no resultan claras, tales como: «otro uso», «imprevistos» o «tarifa de proveedores» para detectar gastos significativos de fondos.
- Revisen los números, por ejemplo, al analizar el presupuesto de una escuela local, comprueben el número de personas que reciben salarios y si las cantidades que reciben se corresponden con empleos similares de otras escuelas.
- Al analizar un proyecto de construcción, comparen el presupuesto del gobierno local con el de la escuela, del proyectista o del contratista.
- Visiten el lugar. Si es un proyecto de construcción, comprueben que el constructor recibió la cantidad, la calidad, el tipo de materiales y los pagos planificados.

Toma de conciencia

Niños y jóvenes

Clima y medio ambiente

Conflictos y construcción de la paz

Gobernanza y corrupción

Gestión de riesgos de desastres

Discriminación e inclusión

Alimento y medios de vida

Género y violencia sexual

Salud y VIH

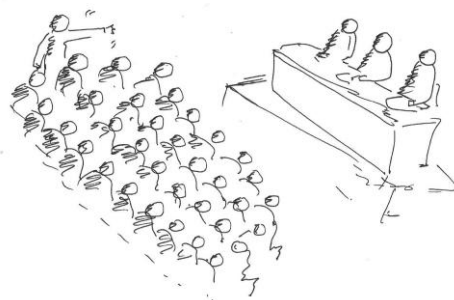
Influenciar a los encargados de la toma de decisiones

Migración y trata de personas

Agua, saneamiento e higiene

## 5. Infórmenle a su comunidad y elijan la forma de seguimiento

Recopilen toda la información y reúnanse con la comunidad para asegurarse de que todos tengan la oportunidad de escuchar sus resultados y de participar en cualquier seguimiento.



Por supuesto que la forma de seguimiento depende de lo que ustedes encuentren. ¿Hay preguntas que deben hacer a los líderes locales?

Por ejemplo, ¿por qué no se construyeron las aulas presupuestadas o por qué los centros de salud no están equipados? ¿Qué más pueden hacer para dar seguimiento a sus resultados?

El seguimiento puede traer beneficios; a través de él se puede lograr que una escuela, un centro de salud o un proyecto de agua sean completados. Sin embargo, investigar los resultados del seguimiento del presupuesto constituye, a menudo, la parte más difícil, ya que puede requerir enfrentarse a las personas que tienen autoridad. Ver la **Herramienta C1: Incidencia: comunicarse con los que toman decisiones**.

Problemas del seguimiento del presupuesto	
Desafíos	Posibles soluciones
Les puede resultar difícil obtener la información que necesitan.	Traten de escribir una carta a la autoridad local (o a quien posea la información que desean examinar). Si esto no funciona, intenten dirigirse a la administración regional o incluso nacional.
El lenguaje puede ser difícil de entender.	Sigan preguntando para tratar de entender lo que está escrito y consulten a las ONG locales o a los funcionarios del gobierno.
Los funcionarios se niegan a participar y a trabajar con los equipos de seguimiento presupuestario porque se sienten amenazados por el seguimiento del presupuesto, y les preocupa que ustedes deseen detectar sus errores (o su falta de honradez).	Es importante establecer relaciones con los funcionarios desde el principio, establecer la confianza y aclarar sus intenciones. El seguimiento del presupuesto tiene la ventaja de asegurar que los fondos del gobierno se empleen correctamente, así que es del interés de todos.
Puede haber intentos de soborno a los miembros del equipo de seguimiento del presupuesto e incluso amenazas en algunos casos.	Asegúrense de que las personas siempre trabajen en equipo y no individualmente. El equipo debe representar a toda la comunidad, ser confiable y ser transparente en cuanto a sus actividades. Ver la <b>Herramienta A1: Revelar la corrupción: Información para facilitadores</b> . Esta herramienta incluye la sección «Temores y desafíos», que ofrece más consejos sobre este tema. Vean también el <i>Conjunto de herramientas para la incidencia</i> de Tearfund (más adelante), que tiene un capítulo muy útil sobre los riesgos, preocupaciones y desafíos.





## Para más información

- Tearfund (2014) *Budget tracking for beginners: an introductory guide* [Seguimiento de presupuestos para principiantes: guía introductoria] (en inglés): [http://learn.tearfund.org/en/resources/policy\\_and\\_research/governance\\_and\\_corruption/](http://learn.tearfund.org/en/resources/policy_and_research/governance_and_corruption/)
- Tearfund (2014) *Conjunto de herramientas para la incidencia*: [http://learn.tearfund.org/es-es/resources/publications/roots/advocacy\\_toolkit/](http://learn.tearfund.org/es-es/resources/publications/roots/advocacy_toolkit/)
- Vivek Ramkumar, The International Budget Project (2008) *Our money, our responsibility: a citizens' guide to monitoring government expenditures* [Nuestro dinero, nuestra responsabilidad: guía ciudadana para la vigilancia del gasto público] (en inglés):  
Manual para organizaciones de la sociedad civil que dan seguimiento al gasto público: <http://internationalbudget.org/publications/our-money-our-responsibility-a-citizens-guide-to-monitoring-government-expenditures/>
- Portal de presupuestos públicos del Banco Mundial (en inglés): <http://wbi.worldbank.org/boost/>  
La iniciativa BOOST reúne información detallada de ciertos países sobre gastos públicos proveniente de los sistemas de tesorería nacional y los presenta en un formato sencillo y fácil de usar.
- Action Aid (2011) *Budgets, Revenues and Financing in Public Service Provision* [Presupuestos, ingresos públicos y financiamiento en la provisión de servicios públicos].  
Este recurso abarca el ciclo de presupuestos, ingresos públicos e impuestos, y descentralización fiscal, además de una guía con ejercicios prácticos al final (en inglés): <http://www.actionaid.org/publications/budgets-revenues-and-financing-public-service-provision-hrba-governance-resources>
- Carmen Malena, Civicus, *Public expenditure tracking* [Seguimiento del gasto público].  
Este breve PDF describe el seguimiento del gasto público, cómo se hace, sus beneficios y sus desafíos (en inglés): [http://www.civicus.org/documents/toolkits/PGX\\_G\\_Public%20Expenditure%20Tracking.pdf](http://www.civicus.org/documents/toolkits/PGX_G_Public%20Expenditure%20Tracking.pdf)
- Integrity Action (2014) *A practical guide to community integrity building* [Guía práctica para la construcción de la honestidad comunitaria].  
Esta guía es útil de manera particular para involucrar a la comunidad en los asuntos más amplios de la transparencia y la gobernanza (en inglés): [https://integrityaction.org/sites/default/files/training\\_materials/CIB\\_GuideENG\\_2014.pdf](https://integrityaction.org/sites/default/files/training_materials/CIB_GuideENG_2014.pdf)

### Herramientas relacionadas:

- A1 – Revelar la corrupción: Información para facilitadores [A1: Gobernanza y corrupción-1]
- B – La corrupción (estudio bíblico) [B: Gobernanza y corrupción-1]
- B – Evaluación de la ciudad (planificar proyectos y acciones) (estudio bíblico) [B: Toma de conciencia-2]
- B – El trabajo de incidencia (estudio bíblico) [B: Influenciar a los encargados de la toma de decisiones-1]
- C1 – Incidencia: comunicarse con los que toman decisiones [C1: Influenciar a los encargados de la toma de decisiones-1]
- C2 – Combatir el soborno [C2: Gobernanza y corrupción-2]

Toma de conciencia
Niños y jóvenes
Clima y medio ambiente
Conflictos y construcción de la paz
<b>Gobernanza y corrupción</b>
Gestión de riesgos de desastres
Discriminación e inclusión
Alimento y medios de vida
Género y violencia sexual
Salud y VIH
Influenciar a los encargados de la toma de decisiones
Migración y trata de personas
Agua, saneamiento e higiene