



**TRANSPARENCY
INTERNATIONAL**
the global coalition against corruption



AUDITORÍA SOCIAL EN 20 PASOS

**Enseñanzas extraídas de la lucha contra la corrupción
en Guatemala, Perú y Ghana**

Transparency International es un movimiento global que comparte una visión: un mundo donde el gobierno, las empresas, la sociedad civil y la vida cotidiana de las personas se desarrollen sin corrupción. A través de más de 100 capítulos en todo el mundo y una secretaría internacional en Berlín, lideramos la lucha contra la corrupción para convertir esa visión en realidad.

www.transparency.org

Autor: Mahmoud Farag

Se agradece especialmente a Carlos Arroyo, Edie Cux, Jacob Ahuno, Mary Awelana Addah, Nieves Zúñiga y Samuel Rotta

Editado por: Jennifer Campbell

Revisores: José María Marín, Julius Hinks, Nieves Zúñiga y Samuel Kaninda

© Fotografía de tapa: Proética

Se han tomado todos los recaudos posibles para verificar la exactitud de la información contenida en el presente documento. Se considera que toda la información es correcta al mes de octubre de 2018. No obstante, Transparency International no aceptará ningún tipo de responsabilidad por las consecuencias que genere su uso para otros fines o en otros contextos.

ISBN: 978-3-96076-109-9

Impreso 100 % en papel reciclado.

2018 Transparency International. Salvo cuando se indique lo contrario, este trabajo está alcanzado por la licencia CC BY-ND 4.0 DE. Se permite citar el contenido de este documento. Para pedidos de materiales relacionados, comunicarse con Transparency International: copyright@transparency.org.



Global Affairs
Canada

Affaires mondiales
Canada

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
AUDITORÍA SOCIAL: BREVE INTRODUCCIÓN	6
¿QUÉ ES LA AUDITORÍA SOCIAL?	6
¿POR QUÉ REALIZAR UNA AUDITORÍA SOCIAL?	7
DISTINTAS EXPERIENCIAS RELACIONADAS CON LA AUDITORÍA SOCIAL	8
GUATEMALA: AUDITORÍAS SOCIALES	8
PERÚ: BRIGADAS ANTICORRUPCIÓN	11
GHANA: CLUBES DE AUDITORÍA SOCIAL	14
IMPLEMENTAR LA AUDITORÍA SOCIAL EN 20 PASOS	16
ETAPA 1: INICIAR LA AUDITORÍA SOCIAL	16
ETAPA 2: RECLUTAR Y CAPACITAR A VOLUNTARIOS	23
ETAPA 3: INICIAR EL PROCESO DE AUDITORÍA	26
ETAPA 4: DIVULGAR LOS HALLAZGOS Y DARLES SEGUIMIENTO	28
CONCLUSIÓN	32

RESUMEN EJECUTIVO

La auditoría social es una herramienta sumamente eficaz para la rendición de cuentas social. Ha posibilitado que se condene a funcionarios públicos por violar la ley sobre derecho a la información en Guatemala¹, que se reduzcan en un 50 % los costos de obras públicas de infraestructura en Perú² y que se cancelen aranceles ilegales a la educación que se habían impuesto en Ghana³.

La auditoría social examina las decisiones o las acciones de los funcionarios públicos, con el fin de identificar irregularidades administrativas o financieras. Procura poner al descubierto discrepancias, al comparar documentos, procesos o servicios públicos con parámetros sobre cómo deberían ser. Puede adoptar distintos nombres y modalidades, que van desde las auditorías sociales en Guatemala y las brigadas anticorrupción en Perú, hasta los clubes de auditoría social en Ghana.

Este informe extrae enseñanzas de las auditorías sociales implementadas por Acción Ciudadana en Guatemala, Proética en Perú y la Iniciativa de Integridad de Ghana en el país homónimo. Examina los informes sobre resultados de auditoría social y otros registros divulgados por tres capítulos de Transparency International, y presenta un análisis detenido de otros materiales más generales acerca del tema. Sobre la base de estas experiencias, el informe expone los siguientes 20 pasos clave para implementar una auditoría social eficaz.

IMPLEMENTAR LA AUDITORÍA SOCIAL EN 20 PASOS

Etapa 1: Iniciar la auditoría social

Podrá preparar en seis pasos las condiciones para la auditoría social. Estos pasos incluyen identificar el objetivo de la auditoría social; conformar una alianza con autoridades públicas e instituciones de vigilancia; diseñar una pirámide para la derivación a instancias superiores; consultar documentos públicos y preparar materiales para la auditoría con las instituciones de vigilancia.

Etapa 2: Reclutar y capacitar a voluntarios

En tres pasos, identificará a voluntarios, suscribirá un memorándum de entendimiento o un código de conducta y brindará a estas personas capacitación sobre la metodología de la auditoría. Realizará una prueba y, posteriormente, una revisión.

Etapa 3: Iniciar el proceso de auditoría

En cinco pasos, llevará a cabo la auditoría social. El paso central consiste en consultar documentos públicos e identificar señales de alerta. Los otros cuatro pasos son optativos y dependen del objetivo que tenga la auditoría social y de su capacidad. Incluyen realizar visitas de campo, evaluar portales de transparencia, concienciar a los ciudadanos y persuadir a personas de que firmen peticiones a favor de la adopción o la reforma de leyes sobre el derecho a la información.

Etapla 4: Divulgar los hallazgos y darles seguimiento

En seis pasos, preparará el informe sobre auditoría social, lo transmitirá a la institución auditada para recibir comentarios, celebrará una audiencia pública o una conferencia de prensa para dar a conocer los hallazgos, activará la pirámide de derivación a instancias superiores, promoverá el cambio de políticas en función de los hallazgos y reflexionará sobre las enseñanzas extraídas de las auditorías sociales.

AUDITORÍA SOCIAL: BREVE INTRODUCCIÓN

El presente informe considera auditorías sociales realizadas recientemente por Acción Ciudadana en Guatemala, Proética en Perú y la Iniciativa de Integridad de Ghana en el país homónimo⁴. Presenta además algunos aprendizajes obtenidos de auditorías sociales en la India. Extrae enseñanzas de las distintas experiencias de auditoría social y destaca los 20 pasos clave para implementar una auditoría social que sea eficaz para contrarrestar la corrupción y las irregularidades en la gestión del sector público. El documento examina los informes sobre resultados de auditorías sociales y otros registros divulgados por los tres capítulos de Transparency International participantes, e incluye además un análisis detenido de otras fuentes más generales sobre auditoría social. En esta sección se explica qué es la auditoría social y por qué es una herramienta sumamente eficaz en la lucha contra la corrupción.

¿QUÉ ES LA AUDITORÍA SOCIAL?

La auditoría social examina las decisiones o las acciones de los funcionarios públicos, con el fin de identificar irregularidades administrativas, legales o financieras. Es una potente herramienta de rendición de cuentas social y un excelente punto de partida para que la ciudadanía se involucre en la lucha contra la corrupción⁵. Es iniciada y liderada por organizaciones no gubernamentales (ONG) que reclutan, capacitan y coordinan la participación de ciudadanos en el proceso de auditoría propiamente dicho.

La auditoría social se inició en la década de 1950 como herramienta para que las sociedades comerciales respondieran por el impacto económico y social de sus actividades⁶. En la década de 1980, la auditoría social se amplió para abarcar la buena gobernanza en todo tipo de organizaciones⁷. A mediados de la década de 1990, cobró fuerte impulso a nivel global al ser puesta a prueba por el Mazdoor Kisan Shakti Sangathan (MKSS), un sindicato de jornaleros y agricultores de Rayastán, en la India, para dar seguimiento a la implementación de la Ley Nacional de Garantía del Empleo Rural Mahatma Gandhi⁸.

Existen dos tipos de auditoría social:

- La **auditoría social de cumplimiento (o procesal)** procura detectar irregularidades administrativas o financieras analizando documentos y controlando si cumplen con la ley. Esto también se puede lograr comparando registros públicos con otras fuentes de evidencias, como entrevistar a personas⁹. Las auditorías sociales en Guatemala y las brigadas anticorrupción en Perú son ejemplos de auditorías sociales de cumplimiento.
- La **auditoría social de evaluación de desempeño (o sustantiva)** analiza el impacto social de instituciones, programas o servicios públicos. Si bien incluye la consulta de documentos, evalúa si las instituciones públicas están desempeñando las funciones o los objetos sociales establecidos para ellas. Por ejemplo, analiza si un centro de salud está brindando servicios médicos adecuados a la población destinataria¹⁰. El trabajo que

realizan los clubes de auditoría social en Ghana es un ejemplo de auditoría social de evaluación de desempeño¹¹.

¿POR QUÉ REALIZAR UNA AUDITORÍA SOCIAL?

La auditoría social es un excelente punto de partida para que la ciudadanía se involucre en la lucha contra la corrupción.

Brinda a los ciudadanos una perspectiva del funcionamiento interno de las instituciones públicas y los acostumbra a exigir que el gobierno rinda cuentas. Contribuye a formar una ciudadanía activa que haga frente a la corrupción. También facilita la creación y el fortalecimiento de vínculos entre los capítulos de Transparency International y los ciudadanos en las bases. Las experiencias de Guatemala y Perú muestran que los ciudadanos que intervienen en una auditoría social luego lo hacen en otras. Hecha esta aclaración, es poco realista esperar que los ciudadanos puedan llevar a cabo auditorías sociales por sus propios medios. En todos los casos, para las auditorías sociales será necesario un órgano de coordinación, que podría ser una ONG, que consulte documentos, los analice e impulse cambios o interponga acciones legales.

La auditoría social es una herramienta sumamente eficaz para dar a conocer irregularidades y malas prácticas en el sector público.

La auditoría social ha posibilitado que se condene a funcionarios públicos por violar la ley sobre derecho a la información en Guatemala, que se reduzcan en un 50 % los costos de obras públicas en Perú¹² y que se eliminen los aranceles ilegales a la educación que se habían impuesto en Ghana. Por cierto, la eficacia de las auditorías sociales depende de que se tomen medidas una vez que se identifiquen irregularidades. No basta con finalizar una auditoría social publicando un informe con los hallazgos. Las organizaciones que realicen auditorías sociales deberían instar a que se tomen medidas para remediar las irregularidades detectadas y se implementen sus recomendaciones.

La auditoría social promueve una mayor transparencia y rendición de cuentas en el sector público.

Sin acceso a la información pública, la auditoría social no será posible, pues no habrá nada que auditar. En muchos casos, la información que se puede consultar de registros públicos a través de Internet es incompleta y depende de que se hayan presentado solicitudes de acceso a la información. Presentar pedidos de información o suscribir acuerdos para la consulta de documentos públicos son medidas que favorecen la transparencia del sector público y reafirman el derecho de los ciudadanos de acceder a la información. Una vez que se consigue el acceso, debido al carácter sumamente técnico y jurídico de los documentos, podría resultar necesario que un especialista en temas legales ayude a los ciudadanos a identificar señales de alerta.

La auditoría social complementa la labor de las instituciones de vigilancia.

Por ejemplo, esto podría consistir en contactar posteriormente a las asambleas locales para constatar que se implementen las recomendaciones de la Oficina del Auditor General, como ocurre en Ghana. En Perú, se conformó una alianza con la Defensoría del Pueblo para capacitar a los voluntarios que auditarían los documentos públicos. Este tipo de cooperación refuerza la credibilidad de la auditoría social y sus hallazgos frente a los funcionarios públicos. También es crucial para generar relaciones que podrían resultar útiles más adelante si se detectan irregularidades, o podría allanar el camino para que las instituciones de vigilancia realicen sus propias auditorías.

DISTINTAS EXPERIENCIAS RELACIONADAS CON LA AUDITORÍA SOCIAL

En esta sección se consideran las distintas experiencias relacionadas con la auditoría social en Guatemala, Perú y Ghana. Organiza el proceso de auditoría social en cuatro etapas. La primera etapa consiste en iniciar la auditoría social. La segunda etapa incluye la capacitación de ciudadanos y voluntarios para que realicen las auditorías. La tercera etapa es el proceso de auditoría propiamente dicho. La última etapa implica reunir los hallazgos y dar seguimiento a la auditoría social.

GUATEMALA: AUDITORÍAS SOCIALES¹³

Acción Ciudadana ha llevado a cabo auditorías sociales procesales y sustantivas en Guatemala. El Centro de Asistencia Legal Anticorrupción (ALAC) de Acción Ciudadana, creado en 2003 para combatir la corrupción en el sector público, brinda asistencia legal a víctimas y testigos de casos de corrupción en ese ámbito y ha sido clave para las auditorías. El ALAC forma parte de una red más extensa de [más de 100 ALAC en 60 países](#) que son gestionados por capítulos de Transparency International. En conjunto, han ayudado a más de 200.000 personas en todo el mundo mediante asesoramiento legal, concienciación y presentación de demandas y reclamos ante la justicia u otras instituciones de vigilancia.

Acción Ciudadana implementa sus auditorías sociales en cuatro etapas:

1. Inicio de la auditoría social

Acción Ciudadana inicia la auditoría social de dos formas:

- **Inicio por el ALAC:** Estas auditorías empiezan con un análisis sistemático de los datos de los ALAC, a partir del cual se detecta una cantidad sustancial de denuncias sobre una localidad, institución pública o sector en particular. A continuación, el ALAC se contacta con las personas que presentaron denuncias y les brinda asistencia técnica y apoyo para realizar una auditoría social.
- **Inicio por la ciudadanía:** Grupos formales o informales de personas se contactan con el ALAC solicitando apoyo para iniciar una auditoría social, debido a que sospechan que puede haber irregularidades o corrupción, que tienen consecuencias negativas directas para ellos. Las personas inician el proceso porque sienten que tienen un reclamo. Si los ciudadanos tienen pruebas directas de presuntos hechos de corrupción, el ALAC directamente procede a iniciar las acciones legales correspondientes.

A los ciudadanos que participan en la auditoría se los denomina, en conjunto, comisiones de auditoría social. Con independencia de cómo se produzca la auditoría social, Acción Ciudadana

firma un memorándum de entendimiento con miembros de las comisiones de auditoría social. En el memorándum de entendimiento se establecen las responsabilidades y obligaciones, tanto de Acción Ciudadana como de las comisiones.

2. Capacitación de las comisiones de auditoría social

En el siguiente paso, el ALAC capacita a los miembros de la comisión de auditoría social, los empodera para realizar dicha auditoría y refuerza su identificación con el proceso. Por lo general, la capacitación aborda los siguientes temas:

- introducción a la auditoría social y la transparencia
- problemas y necesidades de los ciudadanos que dan origen a una auditoría social
- acceso a la información pública, incluida la preparación de solicitudes de acceso a la información

Lo más importante de la capacitación probablemente sea el trabajo con las comisiones de auditoría social para identificar las causas fundamentales del problema, y no solo los síntomas, a fin de encontrar las soluciones que sean pertinentes. Entre agosto de 2016 y abril de 2018, Acción Ciudadana brindó capacitación sobre auditorías sociales y trabajó en este tema con más de 850 ciudadanos, muchos de los cuales pertenecían a comunidades indígenas.

3. El proceso de auditoría

Para auditar documentos públicos, el ALAC y las comisiones de auditoría social primero necesitan conseguir acceso a estos. Guatemala, que cuenta con una ley sobre acceso a la información bastante eficaz, ocupa el puesto 43 de un total de 110 países evaluados en esta área y tiene una puntuación de 94 sobre un máximo de 150¹⁴.

Las comisiones de auditoría social, con el apoyo del ALAC, empiezan planificando formas de acceder a la información desde portales de transparencia y registros de información como [Guatecompras](#), el sistema estatal en línea de compras y contrataciones.

Para consultar información que no está disponible en línea, presentan pedidos de acceso a la información. También en esto el ALAC asiste a las comisiones de auditoría social, y les brinda asesoramiento legal y apoyo en la preparación de solicitudes y apelaciones. Si las instituciones públicas se niegan igualmente a otorgar el acceso a los documentos, el ALAC presenta una denuncia ante la fiscalía. Tener este tipo de apoyo y conocimientos jurídicos y técnicos es fundamental, pues sin los documentos pertinentes la auditoría social no será posible.

Una vez que se accede a los documentos, el ALAC coordina un análisis de la información obtenida con el fin de identificar irregularidades. Este proceso puede resultar sumamente técnico, en razón de la complejidad de los documentos. Los documentos pueden consistir en nóminas de trabajadores, convenios colectivos, inventarios y protocolos de responsabilidad.

4. Hallazgos y seguimiento a las auditorías sociales

Esta etapa incluye la preparación de informes a partir de los hallazgos de la auditoría social. Hay dos situaciones posibles. Si se detectan indicios de corrupción, el ALAC presente denuncias a las instituciones de vigilancia correspondientes, usando como prueba el informe de auditoría social. En los casos en los que no hay indicios de corrupción, las auditorías sociales de Acción Ciudadana han permitido que salgan a la luz irregularidades. Por ejemplo, una auditoría social detectó

irregularidades en un municipio. Como resultado de esto, la Contraloría General de Cuentas se comprometió a realizar una auditoría especial, tras reconocer algunas de las irregularidades como anomalías¹⁵. Por lo general, los informes incluyen recomendaciones sobre cómo abordar las irregularidades que se descubren. Los informes se difunden al público interesado y a las instituciones de vigilancia, y en ocasiones esto también se complementa con acciones de incidencia ante las autoridades municipales y nacionales para impulsar cambios.

GUATEMALA: SUPERAR LA RESISTENCIA A LA AUDITORÍA SOCIAL

En Guatemala, a partir de una auditoría social, un grupo de ciudadanos de San Pedro de la Laguna presentó una denuncia contra los integrantes de la corporación municipal por presuntos sobreprecios en una instalación deportiva. Sin embargo, en represalia, los miembros del municipio presentaron una denuncia penal por difamación contra este grupo de ciudadanos. Asimismo, el juez a cargo de la causa restringió derechos fundamentales de los ciudadanos, como el derecho a manifestarse en forma pacífica. El ALAC brindó apoyo a los ciudadanos y denunció la candidatura del juez en cuestión al cargo de Fiscal General. A raíz de esto, el juez no quedó entre los preseleccionados para esa función¹⁶.

Aunque esta acción fue exitosa, pone de manifiesto el carácter político de la auditoría social¹⁷. La auditoría social no es una herramienta técnica ni una receta para combatir la corrupción. Se trata, más bien, de un proceso político que depende de que se entablen alianzas y se comprendan los incentivos y las limitaciones que existen desde la perspectiva de los gobiernos. Esto requiere un conocimiento cabal del contexto político en el cual se implementa la auditoría social.

PERÚ: BRIGADAS ANTICORRUPCIÓN¹⁸

En Perú, las auditorías sociales realizadas por Proética son iniciativas de las Brigadas Anticorrupción. Esta forma de auditoría social se realiza más de 21 días después de que se informa a la institución que será auditada. El proceso de consulta de la documentación dura entre tres y cinco días. Además de auditar documentos públicos y evaluar portales de transparencia, el modo de actuación de las Brigadas incluye elementos de contacto con la comunidad para sensibilizar a la ciudadanía.

La primera iniciativa de las Brigadas se llevó a cabo en el distrito de Los Olivos (en el norte de Lima, la capital de Perú), en agosto de 2015¹⁹, y desde entonces las Brigadas han realizado cerca de seis auditorías en distintas ciudades de Perú²⁰. El costo promedio de cada iniciativa de las Brigadas es de, aproximadamente, USD 3500. Este valor comprende el costo de distintas actividades que se describen a continuación, pero no incluye los gastos de alojamiento y transporte de las auditorías realizadas por las Brigadas en zonas remotas, alejadas de la capital.

Proética implementa sus auditorías sociales en cuatro etapas²¹:

1. Inicio de la auditoría social

En la mayoría de los casos, las Brigadas están integradas por representantes de Proética, la Defensoría del Pueblo y ciudadanos que participan como voluntarios. En esta primera etapa, es importante establecer claramente los roles y las responsabilidades de cada parte.

Proética inicia la auditoría y actúa como coordinador general de las Brigadas, lo que incluye seleccionar al municipio que será auditado; identificar los documentos que serán objeto de auditoría; conseguir la participación de la Defensoría del Pueblo y del municipio en cuestión; gestionar la consulta de la documentación necesaria; organizar la convocatoria, la selección y la capacitación de los voluntarios; organizar los eventos de lanzamiento y de cierre; y trabajar con los medios de comunicación. La institución que se audita es el municipio. Debe proporcionar a Proética los documentos públicos solicitados y, eventualmente, asistir a los eventos de lanzamiento y de cierre.

La Defensoría del Pueblo capacita a los voluntarios sobre la metodología aplicable a la auditoría de documentos públicos, genera formularios y pautas para esta, y brinda asistencia para el análisis del proceso de auditoría. La intervención de la Defensoría del Pueblo da mayor credibilidad a la iniciativa ante el municipio.

Un voluntario local actúa de coordinar con la institución que será auditada. A continuación, el coordinador colabora en la publicación de una convocatoria de voluntarios, gestiona el acceso a documentos y ayuda con aspectos logísticos de la capacitación de los voluntarios. Se reembolsan a los voluntarios los costos de transporte y se les ofrecen comidas gratis durante la auditoría.

2. Capacitación de los voluntarios

Debido al carácter intensivo de las Brigadas, son muchos los voluntarios a los que se debe brindar capacitación para cada una. Por ejemplo, el Defensor del Pueblo brindó capacitación a 108 voluntarios de la Brigada Los Olivos, la mitad de los cuales eran mujeres. En general, la capacitación aborda lo siguiente:

- la importancia de la vigilancia ciudadana en la lucha contra la corrupción
- los riesgos de corrupción en la gestión subnacional

- evaluación de los portales de transparencia: portales de transparencia estándar, sistema electrónico de contrataciones y adquisiciones del Estado (SEACE), transparencia económica (Ministerio de Economía y Finanzas, MEF) e INFOBRAS (Contraloría General), entre otros.

3. El proceso de auditoría

El eje del proceso de auditoría es la revisión de documentos públicos. Esta revisión se enfoca en documentos vinculados con áreas donde existe alto riesgo de corrupción, como las licencias de funcionamiento, las licencias de edificación, las obras públicas y las contrataciones. Perú cuenta con una sólida ley sobre acceso a la información, que posiciona al país en el puesto 45 de un total de 110 países, con una puntuación de 93 sobre 150²². A través de las Brigadas Anticorrupción, Proética promueve la aplicación del artículo 12 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, que permite a los ciudadanos consultar de manera directa información pública en poder de instituciones públicas. No obstante, en general el público no está familiarizado con esta norma.

A su vez, el proceso para consultar documentos públicos no es sencillo y, en algunos casos, los funcionarios son renuentes a entregar ciertos tipos de documentos, sobre todo aquellos sobre obras públicas. Asimismo, a veces los expedientes se dividen en varias partes, repartidas en distintos departamentos, lo cual dificulta el acceso a todos los documentos. Dicho esto, cabe aclarar que, por lo general, las auditorías sociales de Proética han conseguido consultar y analizar una gran cantidad de documentos. Por ejemplo, en Los Olivos, los voluntarios examinaron 43 documentos públicos, que incluían 17 licencias de funcionamiento, 10 licencias de edificación, 12 documentos de contrataciones y 4 documentos de obras públicas.

El proceso de auditoría incluye, asimismo, la evaluación de portales de transparencia. Los portales de transparencia son un primer filtro para identificar los documentos públicos que se deben solicitar a las instituciones auditadas. Posteriormente, las Brigadas evalúan los portales de transparencia propiamente dichos y consideran si contienen todos los documentos que la ley exige que se divulguen.

Proética también utiliza las Brigadas para concienciar a los ciudadanos sobre su derecho de acceso a la información y sobre cómo actuar ante una denuncia de corrupción. Por ejemplo, en Chiclayo, se organizaron para este fin [actividades recreativas](#), que tuvieron como destinatarios a más de 200 ciudadanos. La Defensoría del Pueblo y la Contraloría General también han participado en estas actividades de contacto con la comunidad²³.

4. Hallazgos y seguimiento a partir de la auditoría social

A partir del análisis documental realizado por los voluntarios, Proética prepara un informe final en el cual se presentan los hallazgos de la Brigada (sin intervención de los voluntarios). Lamentablemente, la preparación del informe final es un largo proceso que demora cerca de seis meses.

Por lo general, a Proética le ha impactado el nivel de hermetismo que predomina en el sector público del país, sobre todo en el área de obras públicas, y está usando las Brigadas para lograr mayor transparencia y apertura. Un hallazgo inesperado en Los Olivos fue que el municipio afirmó no tener acceso a los documentos sobre obras públicas preparados por la administración municipal

anterior²⁴. Esto puede indicar que no se guardaron y archivaron documentos públicos, o concitar dudas sobre su contenido y las irregularidades que podría haber en ellos. Hasta el momento, las auditorías en Perú no han descubierto casos de corrupción. Sin embargo, hacer que la Defensoría del Pueblo y la Contraloría General intervengan en el proceso es una garantía de que, si se descubren casos de corrupción, se tomarán medidas.

Al participar en las Brigadas, los ciudadanos han aprendido más sobre el tema y se sienten preparados y empoderados para llevar a cabo otras auditorías sociales. Proética se mantiene en contacto con los voluntarios, y algunos coordinadores locales han aunado esfuerzos con Proética para realizar más de una auditoría.

PERÚ: LA AUDITORÍA SOCIAL COMO HERRAMIENTA PARA PREVENIR LA CORRUPCIÓN

La mayoría de las cuestiones identificadas en las auditorías son deficiencias administrativas, más que pruebas de corrupción. Si las entidades públicas subsanan estos errores, pueden reducir al mínimo el riesgo de corrupción. Entre los hallazgos obtenidos por algunas Brigadas se incluyen recomendar que el municipio designe a una persona a cargo del acceso a la información pública y que se capacite a los funcionarios para que ayuden al público a consultar dicha información. La experiencia de Proética muestra que la auditoría social tiene efectos preventivos. Aunque una auditoría no siempre puede descubrir hechos de corrupción o irregularidades, su implementación, por sí sola, podría contribuir a que haya menos irregularidades y a disuadir prácticas corruptas.

Por ejemplo, un estudio de auditorías sociales en Perú mostró que las obras públicas que eran objeto de monitoreo por parte de la sociedad civil —impulsado por Proética en colaboración con instituciones de vigilancia— tenían un costo un 50 % inferior al de aquellas que no recibían este tipo de seguimiento. En términos económicos, este experimento redujo en 455 370 soles peruanos (o USD 140 309,45) los costos de las obras públicas²⁵.

GHANA: CLUBES DE AUDITORÍA SOCIAL²⁶

Los Clubes de Auditoría Social (CAS) de Ghana Integrity Initiative dirigen sus auditorías sociales, que se realizan en cuatro etapas:

1. Iniciación de clubes de auditoría social

El trabajo de Ghana Integrity Initiative en materia de auditorías sociales empezó cuando esta iniciativa se asoció con la Comisión Nacional de Educación Cívica (National Commission on Civic Education) para organizar talleres de educación pública, e invitó a miembros de distintas organizaciones de la sociedad civil que representan a grupos como mujeres, jóvenes y líderes tradicionales, a que se acercaran para informarse sobre cómo participar en las auditorías sociales.

A continuación, los participantes en los talleres eligen a miembros de los Clubes de Auditoría Social (entre 11 y 13 miembros en cada uno) para que representen los intereses de la comunidad en general, y no solo de su circunscripción. Aunque la mayoría de los líderes de Clubes de Auditoría Social son hombres, a lo largo del tiempo Ghana Integrity Initiative se ha esforzado para aumentar la presencia de mujeres. Si bien no es un trabajo remunerado, los miembros Clubes de Auditoría Social reciben un estipendio para cubrir sus costos. La Ghana Integrity Initiative reúne en forma periódica a distintos Clubes de Auditoría Social para intercambiar conocimientos y enseñanzas.

2. Capacitación de clubes de auditoría social

Ghana Integrity Initiative capacita a miembros de los Clubes de Auditoría Social en temas relacionados con monitoreo y evaluación, así como rendición de cuentas social. La capacitación enseña en particular cómo recopilar pruebas, cómo redactar historias persuasivas para mostrar el impacto del trabajo realizado y cómo supervisar la prestación de servicios a nivel local. Otros temas abordados:

- modalidades y aspectos éticos de la intervención ciudadana,
- reforzar la participación ciudadana a través de la auditoría social para una gobernanza efectiva y
- nexos entre auditoría social, mejor prestación de servicios y fortalecimiento de las medidas contra la corrupción a nivel local.

Al término de la capacitación, cada Club de Auditoría Social desarrolla un plan de acción y un presupuesto para implementar actividades de auditoría, que luego financia Ghana Integrity Initiative.

3. El proceso de auditoría

A diferencia de las auditorías sociales de Guatemala y Perú, los Clubes de Auditoría Social en general no tienen como prioridad auditar documentos públicos, salvo por el informe de la Contraloría General sobre las Asambleas municipales, distritales y metropolitanas. Esto se debe, en parte, a la falta de una ley sobre derecho a la información en Ghana.

En vez de ello, los Clubes de Auditoría Social se centran en dar seguimiento a la ejecución de proyectos y la provisión de servicios públicos, de acuerdo con lo establecido en los planes de desarrollo del distrito. En un caso, detectaron que directamente no se había concretado la obra de construcción de una escuela, y finalmente el establecimiento se construyó luego de que denunciaran el caso²⁷.

Los Clubes de Auditoría Social se enfocan en las visitas a las obras, para controlar que los proyectos se construyan del modo previsto y verificar la calidad de los servicios públicos. También dan seguimiento a si las asambleas locales implementan las recomendaciones del Auditor General a nivel de distrito. Asimismo, sensibilizan a miembros de la comunidad y los alientan a que denuncien la corrupción e interactúen con instituciones y funcionarios públicos.

4. Hallazgos y seguimiento a las auditorías sociales

Los Clubes de Auditoría Social rinden cuentas trimestralmente a la comunidad y a la Ghana Integrity Initiative a través de informes escritos y programas de radio comunitarios. Durante las visitas de monitoreo, también organizan diálogos públicos con las comunidades locales. Con el apoyo de Ghana Integrity Initiative, los Clubes de Auditoría Social han entablado vínculos valiosos con las asambleas locales, que les ayudan a resolver todo tipo de inconvenientes. Por ejemplo, una asamblea local ayudó a un Club de Auditoría Social a resolver una situación de una escuela que cobraba ilegalmente aranceles a los alumnos²⁸.

Cuando una cuestión no se resuelve a nivel local, se puede remitir al nivel subnacional y nacional con la ayuda de Ghana Integrity Initiative, que a veces dialoga de manera directa con los ministerios de Educación y Salud sobre estos temas. Ghana Integrity Initiative también empodera a miembros de los Clubes de Auditoría Social para que trabajen directamente con los responsables de políticas. Por ejemplo, en una oportunidad, miembros del Club de Auditoría Social instaron a parlamentarios a que aprobaran una ley sobre derecho a la información.

GHANA: LOS CLUBES DE AUDITORÍA SOCIAL SALVAN VIDAS DE ESTUDIANTES

En Akatsi South, un distrito sureño de Ghana, el Club de Auditoría Social daba seguimiento a la construcción de un edificio en el predio del centro de formación docente Akatsi College of Education. El edificio, que albergaba a cerca de 700 estudiantes, debía servir para que la institución universitaria pudiera responder al número creciente de alumnos que se postulaban. Sin embargo, el Club de Auditoría Social determinó que los materiales usados para los cimientos eran tan deficientes que los bloques se desintegraban con el mínimo roce. Si se hubiera construido el edificio, habría puesto en riesgo la vida de los alumnos que vivieran allí. El Club de Auditoría Social ejerció presión sobre la Asamblea de Distrito, que frenó las obras de construcción. Actualmente se están recaudando fondos para demoler la estructura y reanudar la construcción²⁹.

IMPLEMENTAR LA AUDITORÍA SOCIAL EN 20 PASOS

En esta sección se presenta una guía de 20 pasos para implementar las auditorías sociales, a partir de los aprendizajes obtenidos de su aplicación en Guatemala, Perú y Ghana, así como enseñanzas extraídas de otras fuentes sobre el tema. Un ejemplo de resultados exitosos es el de las auditorías sociales en la India, sobre todo en el seguimiento a la implementación de la Ley Nacional de Garantía del Empleo Rural Mahatma Gandhi (Mahatma Gandhi National Rural Employment Guarantee Act, MGNREGA) en Andhra Pradesh. Desde 2005, la India se convirtió en uno de los pocos países que han incorporado las auditorías sociales a su estructura formal de gobierno³⁰.

Antes de iniciar la auditoría social, usted deberá formular una teoría del cambio. Una teoría del cambio describe cómo ocurrirá en la práctica el cambio que desea provocar. Esto lo obliga a establecer nexos explícitos entre sus actividades y el cambio de alto nivel que desea lograr, que suelen denominarse resultados o impacto a largo plazo. Por lo general, está conformada por cuatro niveles: productos (*outputs*), resultados a corto plazo, resultados a mediano plazo y resultados a largo plazo. De las auditorías sociales analizadas, solamente las Brigadas Anticorrupción peruanas cuentan con una teoría del cambio establecida formalmente. Se desarrolló tomando en cuenta la experiencia anterior de la primera Brigada³¹.

Aunque podrá usar esta teoría del cambio y adaptarla a su propio contexto, debe tener presentes los presupuestos en los que se basa. La auditoría social no es una única fórmula efectiva para abordar la corrupción de manera universal. Para que la auditoría social funcione, las condiciones deben ser propicias. En general, el éxito de las iniciativas de rendición de cuentas social, incluidas las auditorías sociales, depende de la capacidad y la voluntad tanto de los ciudadanos como del Estado³². Una vez que haya aclarado su teoría del cambio, empiece por implementar la auditoría social. Los 20 pasos para implementar la auditoría social se dividen en cuatro etapas, que se muestran en el Gráfico 1.

ETAPA 1: INICIAR LA AUDITORÍA SOCIAL

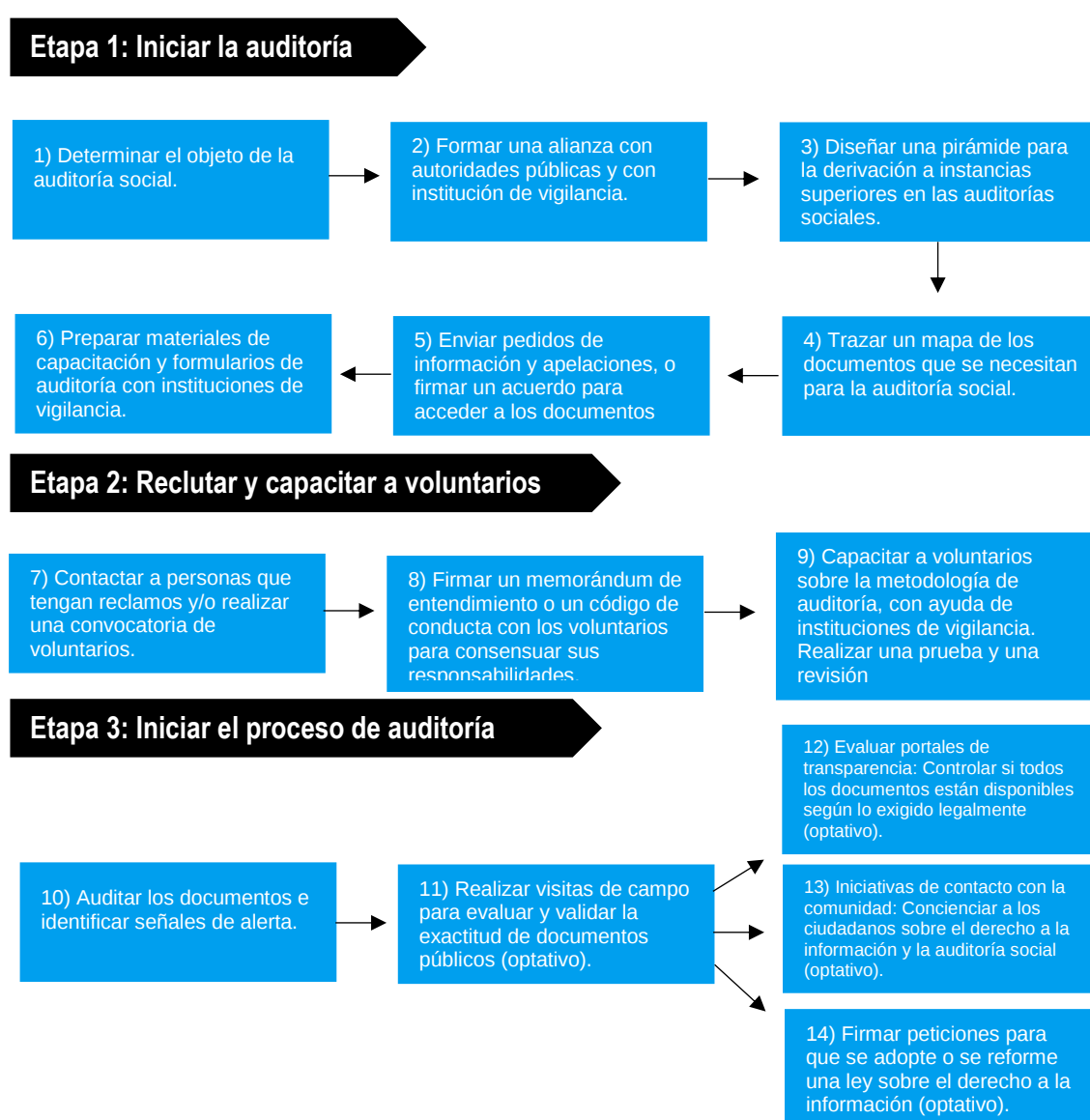
Paso 1: Determinar el objeto de la auditoría social

Hay dos formas básicas de identificar el objeto de la auditoría social. El primero es realizar una auditoría social sobre un tema en el que ya tengan interés los ciudadanos, según surja de las denuncias sobre corrupción. Esta modalidad presenta el mayor potencial de participación ciudadana en la auditoría. Para que los ciudadanos se involucren en la lucha contra la corrupción, deben poder apreciar las consecuencias negativas para sus vidas, en términos de baja calidad educativa y de atención de la salud o pérdidas económicas como resultado del pago de sobornos³³. Los programas que suministran bienes privados, como alimentos subsidiados, educación o atención médica, podrían ser candidatos adecuados para iniciativas como las auditorías sociales, pues los ciudadanos tienen un interés personal en que los bienes se entreguen y en que se reduzcan al mínimo las oportunidades de robo. En el caso de bienes públicos, como los proyectos de

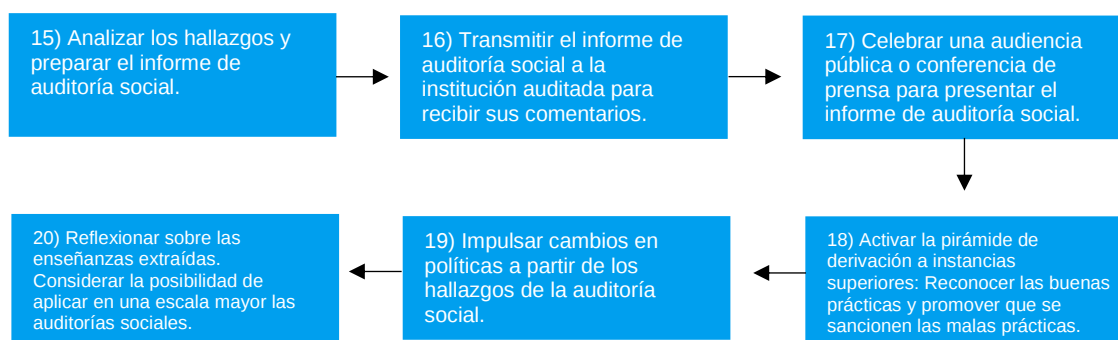
infraestructura, donde hay menos incentivos para la supervisión, es probable que las personas se sientan menos motivadas a realizar auditorías³⁴.

Acción Ciudadana usa las denuncias de corrupción recibidas por el ALAC para identificar cuestiones que preocupan a los ciudadanos y, luego, se acerca a estos ciudadanos o grupos para iniciar auditorías sociales. En ocasiones, Acción Ciudadana es contactada directamente por otras ONG u organizaciones que requieren sus conocimientos jurídicos para asistirles en la puesta en marcha de una auditoría social. En la India, los auditores sociales de aldeas, que desempeñan una función similar a la de las comisiones de auditoría en Guatemala y los voluntarios de Perú, pertenecían a familias que se beneficiaron con el proyecto que fue objeto de auditoría social³⁵. Si usted gestiona un centro de recepción de denuncias sobre corrupción o si tiene acceso a datos relacionados con tales denuncias, podría usarlos para identificar a la institución pública, el municipio o el sector que sería más conveniente auditar.

Gráfico 1: Implementar la auditoría social en 20 pasos



Etapa 4: Divulgar los hallazgos y darles seguimiento



La segunda forma de determinar el objeto de la auditoría social es usar un conjunto de criterios objetivos para decidir dónde, cuándo y sobre qué temas llevar a cabo la auditoría social. Esta modalidad ofrece el mayor potencial de que haya aceptación del sector público y de que se implementen las recomendaciones de la auditoría social. Los criterios presentados en el recuadro de abajo pueden resultar orientativos para determinar cómo y dónde realizar auditorías sociales³⁶. Están basados en el índice de criticidad que se menciona en el estudio de las Brigadas Anticorrupción peruanas, que presenta cuatro criterios, acompañados por diez indicadores³⁷. El primer criterio es dirigirse a las instituciones, municipios o sectores donde hay mayores riesgos de corrupción. El segundo criterio es el grado de apertura del sector público, en lo que respecta a las reformas contra la corrupción que están en curso, el nivel de transparencia o la receptividad de los funcionarios públicos frente a la auditoría social. El tercer criterio es la posibilidad de participación ciudadana. El último criterio tiene que ver con consideraciones logísticas y financieras. Es posible hacer una evaluación informal considerando estos criterios cuando decida qué institución o sector desea auditar. Otra alternativa sería asignar de manera sistemática una puntuación a cada municipio, institución o sector, en función de estos criterios, y elegir así a cuál(es) conviene auditar.

CRITERIOS PARA IDENTIFICAR EL OBJETO DE LA AUDITORÍA SOCIAL

Podrá usar los cuatro criterios presentados abajo, además de los indicadores, para decidir cuál será el objeto de la auditoría social.

Mayores riesgos de corrupción

1. Municipios, instituciones públicas o sectores que son más corruptos que otros (podrá usar datos de encuestas nacionales sobre corrupción o sondeos, y estar atento a las noticias sobre escándalos de corrupción).
2. Mayor grado de escrutinio público, por ejemplo, a través de los medios de comunicación.

Grado de apertura del sector público

3. Ya se encuentran en marcha iniciativas para mejorar el desempeño contra la corrupción en la institución, municipio o sector en cuestión.

4. Nivel de transparencia del municipio o sector (incluidos, por ejemplo, portales de transparencia).
5. Receptividad y predisposición de los funcionarios a trabajar con la sociedad civil (por ejemplo, disponibilidad de personas influyentes que impulsan reformas en el sector público)³⁸.

Potencial de participación ciudadana

6. Cantidad de ONG u organizaciones de la sociedad civil locales que podrían convertirse en aliadas.
7. Experiencia anterior de organizaciones locales en la movilización de comunidades.
8. Nivel de participación ciudadana en asuntos públicos y disponibilidad de voluntarios.

Consideraciones logísticas/económicas

9. Proximidad a su ubicación y a un socio local de confianza/responsable.
10. Disponibilidad de presupuesto para completar la auditoría social.

Paso 2: Formar una alianza con las autoridades públicas y las instituciones de vigilancia

A fin de formar una alianza, es necesario que quienes impulsan reformas en el gobierno y los ciudadanos trabajen juntos para contrarrestar a los actores poderosos que operan dentro del sistema. Algunas auditorías sociales en Guatemala y Perú —aunque no todas— han enfrentado cierta resistencia de autoridades públicas. Las demoras en la contestación a pedidos de información y en proporcionar toda la información solicitada también son una señal de la resistencia encontrada.

En la India, el proceso de auditoría social debe su éxito a la presencia de líderes firmes y comprometidos al frente del gobierno. Este apoyo fue clave para que hubiera aceptación y predisposición al proceso de auditoría social por parte de la administración. A su vez, los actores de la sociedad civil tomaron medidas para que las auditorías recibieran apoyo político, mediante la interacción continua con el entonces jefe de gobierno del estado indio de Andhra Pradesh. El apoyo político brindado desde las altas esferas permitió vencer cualquier resistencia local al proceso de auditoría social³⁹.

En países que no cuentan con leyes sobre acceso a la información, la aceptación en el ámbito gubernamental es incluso más importante para garantizar el acceso a los documentos y la información. También se puede lograr mayor aceptación mediante talleres de inducción y sensibilización dirigidos a los funcionarios de la institución auditada. El taller podría estar destinado a los cargos gerenciales y abordar temas como los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana, además de referirse a las ventajas que podrían ofrecer para la gestión pública⁴⁰.

Las alianzas también sirven para dar credibilidad a los hallazgos de la auditoría social. La aceptación en las altas esferas gubernamentales, si se combina con participación desde las bases, activa la estrategia “sándwich”⁴¹. En la India, pese a la aceptación política, algunos funcionarios igualmente desacreditaron el proceso de auditoría, al sostener que los auditores eran “analfabetos” y no tenían conocimientos técnicos, y se negaron a reconocer los hallazgos y darles seguimiento⁴². No obstante, con el transcurso del tiempo, las tasas de aceptación de los hallazgos de las

auditorías sociales por los escalafones inferiores de la burocracia han aumentado del 55 % la primera vez, al 85 % la tercera⁴³. Esto explica por qué fueron valiosas como ejemplos la participación de la Defensoría del Pueblo en las Brigadas Anticorrupción de Proética y la capacitación que brindan a los voluntarios, pues añaden credibilidad a los hallazgos de las auditorías sociales. Inspirada en el modelo peruano, Acción Ciudadana también tiene previsto cooperar en el futuro con la Defensoría del Pueblo para capacitar a comisiones de auditoría en Guatemala.

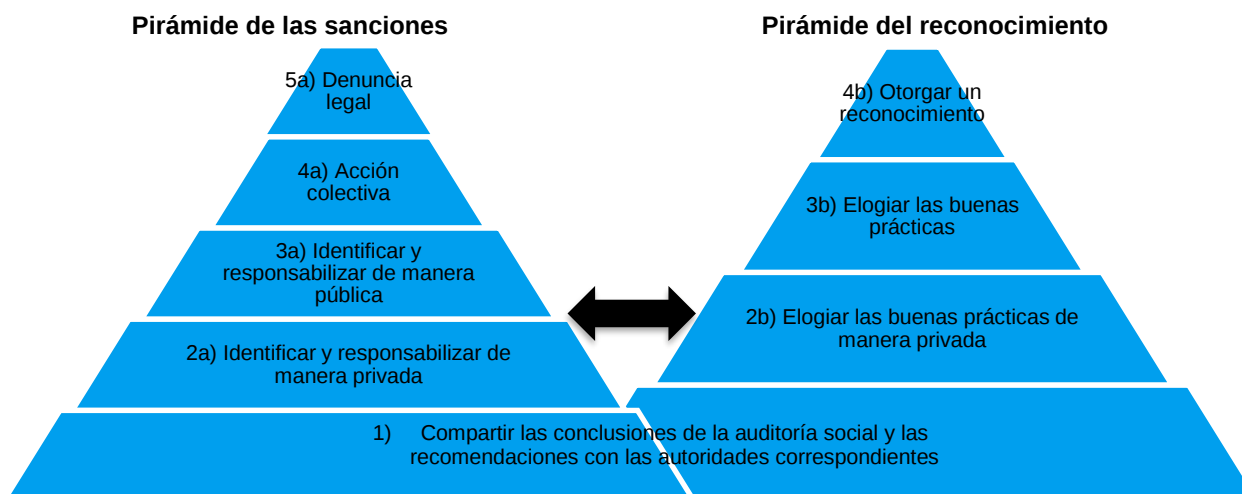
Paso 3: Diseñar una pirámide para la derivación a instancias superiores en las auditorías sociales

La auditoría social no tiene que ver con publicar un informe. La publicación de un informe debería considerarse un hito, pero no el producto final. En una de las iniciativas de las Brigadas en Perú, al no haber un seguimiento, el proceso quedó abandonado, y esto evidenció una marcada diferencia en la intensidad con respecto a las etapas de diseño, lanzamiento y capacitación⁴⁴. Para evitar que esto ocurra, debe crear una pirámide para la derivación a instancias superiores⁴⁵. Una pirámide de derivación a instancias superiores lo obliga a pensar de manera proactiva y a prepararse, lo antes posible durante el proceso, para las medidas que tomará sobre la base de los hallazgos de la auditoría social. Si espera hasta después de la auditoría para diseñar su pirámide de derivación, puede ser demasiado tarde o usted podría perder una importante oportunidad de incidencia. Además, como parte de su seguimiento, es posible que usted deba forjar relaciones con otros actores de la sociedad civil, algo que podría comenzar a hacer desde un primer momento. En caso de que le negaran el acceso a la información que necesita para la auditoría, también podría activar su pirámide de derivación a instancias superiores.

La pirámide de elevación a instancias superiores que se incluye como ejemplo en el Gráfico 2 contiene dos partes. La primera parte, del lado izquierdo, es la pirámide de las sanciones y la segunda parte, del lado derecho, es la pirámide del reconocimiento. Cada parte está compuesta por una serie de medidas de derivación a instancias superiores. En las dos partes de la pirámide, se comienza compartiendo los hallazgos y las recomendaciones de la auditoría social con las autoridades correspondientes. Luego, se diferencian teniendo en cuenta si usted encuentra irregularidades o identifica buenas prácticas.

En caso de irregularidades, utilizará la pirámide de las sanciones. El siguiente paso sería usar el sistema de “identificar y responsabilizar” de manera privada. Podría hacerlo en forma presencial en reuniones privadas o por escrito a través de cartas que critiquen la falta de respuesta o la inacción por parte de las autoridades. Si no recibió respuesta o recibió una respuesta negativa, podría recurrir a “identificar y responsabilizar” de manera pública. Para este fin, podría usar los medios de comunicación, sean tradicionales o sociales. Si se trata de funcionarios electos, esto podría resultar perjudicial para ellos y podría obligarlos a reaccionar de manera positiva. Si aun así no hay respuesta o hay una respuesta negativa, podría recurrir a acciones colectivas organizando protestas o firma de peticiones. Esto le permite apreciar el apoyo público con que usted cuenta para su causa. Si tampoco entonces hay respuesta o hay una respuesta negativa, podría presentar una denuncia ante las instituciones de vigilancia pertinentes, los niveles gubernamentales superiores o los tribunales, cuando sea posible. Iniciar acciones legales es su último recurso y debería usarse de un modo sumamente estratégico.

Gráfico 2: Pirámide de derivación a instancias superiores de la auditoría social



Al contar con una pirámide de reconocimiento, se puede evitar que los funcionarios públicos sientan que las ONG solamente se interesan por las malas prácticas y no reconocen los esfuerzos gubernamentales. Las buenas prácticas pueden elogiarse de manera informal, en reuniones o por escrito. Esto también puede hacerse en público a través de los medios. Por último, podría hacerse utilizando premios a la integridad como [Integrity Idol de Accountability Lab](#), que usa la estrategia de “nombrar y dar fama”. Puede utilizar ambas pirámides al mismo tiempo si detectó prácticas buenas y malas, o puede usar solamente la pirámide de las sanciones si la auditoría social reveló irregularidades graves.

Pasos 4 y 5: Trazar un mapa de los documentos que se necesitan para la auditoría social. Presentar pedidos de información y apelaciones, o firmar acuerdos para acceder a los documentos que deben auditarse.

Los pasos 4 y 5 son el pilar fundamental de la auditoría social. Para realizar una auditoría social, es necesario contar con documentos públicos. Por lo tanto, no se recomienda capacitar a las personas sobre auditoría social antes de acceder a los documentos que se necesitan para esta⁴⁶. Los documentos que usted necesita dependen de la naturaleza de su auditoría social. Proética, por ejemplo, se centra en auditar licencias de funcionamiento, permisos de edificación, obras públicas y contrataciones, debido a los altos riesgos de corrupción en estas áreas. Acción Ciudadana audita documentos como nóminas de trabajadores, convenios colectivos, inventarios y protocolos de responsabilidad.

En cualquier caso, los portales de transparencia en línea son los primeros lugares a los que se puede recurrir. Aunque algunos de esos portales son más amplios que otros, usted podría encontrar algunos documentos pertinentes.

¿Qué se puede hacer con los documentos que no están disponibles en línea? Si existe una ley de derecho a la información, úsela para pedir acceso a los documentos restantes. Si se deniega su solicitud, podrá presentar una apelación. En algunos casos, es posible que los funcionarios públicos sean reticentes a compartir determinados tipos de documentos. Además, a veces los expedientes se dividen en varias partes, repartidas en distintos departamentos, lo cual dificulta el acceso a todos los documentos.

Si aún no puede acceder a los documentos que necesita, puede iniciar una causa o presentar una denuncia legal contra la autoridad pública. Acción Ciudadana tomó esta medida en un caso y, como resultado de esto, se condenó a varios funcionarios municipales por violar la ley de derecho a la información⁴⁷.

¿LA AUDITORÍA SOCIAL ES POSIBLE SIN UNA LEY DE DERECHO A LA INFORMACIÓN?

Si su país no cuenta con una ley de derecho a la información, puede ponerse en contacto con las autoridades correspondientes y solicitar que se firme un memorándum de entendimiento para tener acceso a los documentos pertinentes. La sociedad que usted creó en el paso 2 con otras autoridades públicas o instituciones de supervisión podría servir de respaldo a su solicitud.

Si ninguna de las opciones anteriores prospera, usted tiene tres alternativas.

- La primera es limitar el alcance de la auditoría social a los documentos que se encuentran disponibles en línea, si considera que son suficientes.
- La segunda es concentrarse en monitorear la implementación de proyectos públicos, de conformidad con lo establecido en los planes gubernamentales locales o nacionales, tal como lo hace la Ghana Integrity Initiative.
- La tercera es cancelar la auditoría social y activar su pirámide de derivación a instancias superiores para promover el acceso a la información.

Paso 6: Preparar materiales de capacitación y formularios de auditoría con instituciones de vigilancia

Una vez que haya logrado acceder a los documentos, podrá comenzar a elaborar sus materiales de capacitación y formularios de auditoría. La capacitación debe adaptarse en función de la naturaleza de la auditoría social y de los tipos de documentos que revisarán los voluntarios. Si usted está asociado con una institución de vigilancia, los materiales de capacitación y formularios de auditoría pueden seguir la metodología de auditoría de esa institución. En las Brigadas Anticorrupción de Proética, la Defensoría del Pueblo genera formularios y pautas para la auditoría. Si no está asociado con una institución de vigilancia, puede generar sus propios materiales de capacitación y formularios de auditoría.

GUATEMALA: MANUAL DE CAPACITACIÓN SOBRE AUDITORÍA SOCIAL

Acción Ciudadana desarrolló un manual de capacitación de cinco módulos que comprende los siguientes temas. El manual se utiliza para capacitar a las comisiones de auditoría social y también podría utilizarse como un manual de autorreferencia para ciudadanos que desean implementar la auditoría social por su cuenta⁴⁸:

- En el Módulo 1 se explican los diferentes conceptos que resultan pertinentes para la implementación de la auditoría social, como transparencia, auditoría social y corrupción. También establece diferencias entre tipos de corrupción como soborno, enriquecimiento ilícito, pagos irregulares, fraude y otros.
- El Módulo 2 orienta a las personas sobre cómo identificar el problema y las causas que lo originan. También establece las medidas que las comisiones de auditoría social podrían tomar para abordar el problema identificado⁴⁹.
- El Módulo 3 incluye formularios y plantillas para pedidos de acceso a la información y apelaciones, planificación estratégica y del trabajo, y actas de las reuniones.
- El Módulo 4 presenta los fundamentos legales para el derecho a la información en Guatemala, así como el proceso y el marco temporal para acceder a la información.
- En el Módulo 5, se describe cómo comunicar los hallazgos de la auditoría social a través de una conferencia de prensa y cómo darles difusión en los medios sociales.

ETAPA 2: RECLUTAR Y CAPACITAR A VOLUNTARIOS

Paso 7: Contactar a personas que tengan reclamos y/o realizar una convocatoria de voluntarios

Puede comenzar poniéndose en contacto con ciudadanos o grupos que tengan reclamos e invitarlos a participar en la auditoría social. Como alternativa, usted puede trabajar con grupos que ya están bien estructurados y movilizados, dado que, en algunos casos, las comunidades no cuentan con una reserva de “capital social” lista para su movilización⁵⁰. Si no tiene experiencia anterior con la participación ciudadana, evalúe la posibilidad de asociarse con una ONG que sí tenga estos antecedentes. Proética se asoció con AC Transparencia en la primera iniciativa de las Brigadas en Los Olivos por este motivo. De este modo, Proética pudo capitalizar esta experiencia y asumir con éxito esta función para la Brigada de Miraflores⁵¹.

Si no puede identificar grupos que ya hayan sido movilizados, puede abrir una convocatoria para incorporar voluntarios. Según la experiencia de Proética, los estudiantes universitarios son más proclives a responder a ese tipo de llamados. Asegúrese de difundir su convocatoria en los círculos de estudiantes universitarios y destaque los conocimientos y habilidades prácticas que las personas obtendrán al participar en una auditoría social. Además, evalúe la posibilidad de ofrecer algunos incentivos materiales como comidas durante la auditoría social y prendas con la identificación de la iniciativa, como camisetas, chalecos o gorras⁵².

¡LA AUDITORÍA SOCIAL EMPODERA A LOS CIUDADANOS!

La participación de los ciudadanos no solo es importante para el éxito de la auditoría social, sino que también empodera a la ciudadanía. Por ejemplo, los ciudadanos que llevan a cabo una auditoría social por lo general luego participan en otras. En Guatemala, el sindicato de educación que llevó a cabo la auditoría social en Chiquimula continuó haciendo auditorías en otros sectores. En Perú, los participantes de las Brigadas Anticorrupción en las ciudades afectadas por inundaciones costeras están participando en una nueva iniciativa que consiste en auditar la gestión de las obras de reconstrucción llevadas a cabo por el gobierno.

Paso 8: Firmar un memorándum de entendimiento o un código de conducta con los voluntarios para acordar sus responsabilidades.

Debe identificar claramente las funciones y responsabilidades de las personas que participan en la auditoría. Esto ayudará a manejar las expectativas de ambos lados. Un memorándum de entendimiento es una buena opción si usted trabaja con un grupo movilizadado que ya tiene algún tipo de estructura, sea formal o informal. Este memorándum podría firmarse entre usted y uno o más representantes de este grupo. Un código de conducta resulta más eficaz si usted trata con personas que participan en la auditoría social a título individual. En este caso, debe ser firmado por todos los participantes. En el recuadro que aparece a continuación se incluye un modelo de código de conducta que usted podrá adaptar a su propio contexto⁵³.

MODELO: CÓDIGO DE CONDUCTA PARA VOLUNTARIOS

Acerca del participante

- Nombre
- Datos de contacto
- ¿Tiene algún conflicto de intereses con las instituciones auditadas?

Regulación de la participación

- El participante interviene en la auditoría social a título personal.
- El participante acuerda que el objetivo de la auditoría social es mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de la institución pública, el municipio o el sector auditado.
- El participante acepta que los hallazgos de la auditoría social están orientados únicamente por pruebas objetivas identificadas al consultar documentos públicos o cualquier otra fuente.
- El participante respeta los requisitos de confidencialidad que se comunicaron durante el proceso de auditoría.
- El participante se compromete a no divulgar los hallazgos de la auditoría social antes del lanzamiento oficial del informe de esta.
- El participante se compromete a no utilizar las instalaciones, los equipos ni ningún otro material proporcionado por la organización que administre la auditoría social de manera ilegal, antiética o de cualquier otro modo que no esté relacionado con la auditoría social.
- El participante comprende que incumplir estos términos llevará a la exclusión de la auditoría social y de posibles futuras actividades por parte de la organización, y podría comunicarse a otras organizaciones.
- El participante autoriza a la organización a utilizar sus datos personales de conformidad con la ley.

Paso 9: Capacitar a los voluntarios sobre la metodología de auditoría, con ayuda de las instituciones de vigilancia. Realizar una prueba y una revisión

Los documentos públicos son complejos por su propia naturaleza, y conseguir voluntarios para que los auditen requiere tiempo y esfuerzo. Por lo tanto, es necesario asegurar que la capacitación sea participativa y práctica, y que incluya muchos ejercicios sobre cómo aplicar la metodología de auditoría. Si usted está asociado con una institución de vigilancia, el personal de esta institución podría colaborar en la capacitación de voluntarios y compartir sus conocimientos y su experiencia en el uso de la metodología de auditoría. También podrían señalar dificultades que los voluntarios podrían encontrar durante la auditoría, y posibles formas de superarlas.

Si, al finalizar la capacitación, los voluntarios necesitaran más tiempo para habituarse a la metodología de auditoría, se puede prolongar la duración de la capacitación. Asimismo, no olvide pedir a sus voluntarios que prueben los formularios de auditoría y luego los adapten según resulte necesario. Siempre resulta conveniente capacitar a más personas de las que son necesarias, dado que habitualmente no todas las que están capacitadas terminarán participando en la auditoría social. Por ejemplo, Proética capacitó a 108 voluntarios y solamente 69 participaron efectivamente en las Brigadas Anticorrupción.

ETAPA 3: INICIAR EL PROCESO DE AUDITORÍA

Paso 10: Auditar los documentos e identificar señales de alerta

Si los documentos públicos que se auditarán se encuentran en línea, los voluntarios podrán revisarlos en la sede de su organización o en cualquier oficina equipada con computadoras y con conexión a Internet. Si los documentos no se encuentran en línea o si un acuerdo con la institución auditada así lo requiere, es posible que usted deba revisar los documentos en las instalaciones de la institución auditada, como Proética.

Los voluntarios podrían terminar revisando varios documentos. Por ejemplo, en la iniciativa de la Brigada Anticorrupción en Los Olivos, los voluntarios de Proética revisaron 43 documentos públicos, incluidas 17 licencias de funcionamiento, 10 permisos de edificación, 12 documentos de adquisición y cuatro documentos de obras públicas. La revisión debería apuntar a descubrir señales de alerta o irregularidades. Los abogados y los representantes de la institución de vigilancia deben acompañar el proceso de auditoría para brindar apoyo a los voluntarios que tengan preguntas o enfrenten dificultades.

INDIA: LA AUDITORÍA SOCIAL REVELA NUMEROSAS SEÑALES DE ALERTA

En la India, la auditoría social ha revelado cinco tipos de señales de alerta y prácticas corruptas que se relacionaban principalmente con el nivel de gobierno implicado⁵⁴:

- Desviar dinero falsificando planillas de asistencia de los trabajadores → empleados públicos locales que actúan por sí solos.
- Falsificar firmas/impresiones de huellas digitales y agregar nombres falsos a las nóminas → empleados públicos locales que actúan con sus superiores.
- Cometer fraudes de mayor envergadura aumentando artificialmente las mediciones de las obras finalizadas → empleados públicos locales y sus superiores, con sus directores a nivel distrital.
- Obras “fantasma” → una amplia red de corrupción en diferentes niveles, incluidas las élites locales, que pueden inventar nóminas, verificar la finalización de las obras y autorizar los pagos.
- Fraude sustancial → élites políticas locales que convencen a los propietarios de tractores de que informen una carga inferior a la real para la tierra que transportan por viaje, o de que aumenten artificialmente la cantidad de viajes que se necesitan, obteniendo sobornos de los propietarios de tractores.

Paso 11: Llevar a cabo visitas de campo para evaluar la validez y la exactitud de documentos públicos (optativo)

Las visitas de campo hacen que las auditorías sociales alcancen un mayor nivel de escrutinio y vayan más allá de la revisión de documentos. Su objetivo es revelar registros de información falsos, exagerados o imprecisos. Este es un paso opcional, pues requiere más voluntarios y una mayor capacidad de organización para capacitar y supervisar su trabajo de campo. También requiere más dinero para cubrir los costos de transporte y otros gastos vinculados con el trabajo de campo. Los voluntarios pueden realizar observaciones en el campo para evaluar si la información registrada es exacta. Por ejemplo, si se desembolsó dinero para construir una carretera, los voluntarios podrían verificar si la carretera efectivamente se construyó. Los Clubes de Auditoría Social de Ghana

Integrity Initiative hacen hincapié en las visitas *in situ* para garantizar que los proyectos se lleven a cabo tal como fueron planificados. Los voluntarios también podrían triangular información con los beneficiarios de proyectos públicos. Por ejemplo, los voluntarios podrían verificar si una clínica de salud fue renovada haciendo preguntas a los pacientes o al personal médico. Si un documento señala que se realizó el desembolso de una determinada cantidad de dinero a un contratista privado, los voluntarios podrían confirmar la exactitud de este monto directamente con el contratista.

Paso 12: Evaluar los portales de transparencia. Verificar si todos los documentos exigidos por ley se encuentran disponibles (optativo)

La transparencia es importante para las auditorías sociales. Si los portales de transparencia son completos, probablemente usted no necesite presentar pedidos de información. Esto permitirá ahorrar tiempo y hará que el proceso de auditoría sea más sencillo. Así, los voluntarios podrían evaluar si los portales de transparencia son exhaustivos. Esto es opcional porque va más allá del proceso de auditoría social, pero contribuye al objetivo superior de lograr un gobierno más transparente y con mayor rendición de cuentas.

Este paso exige que se desarrollen formularios diferentes de los que se utilizan para auditar documentos públicos. Si cuenta con una cantidad suficiente de voluntarios, podría asignar un equipo de voluntarios a esta actividad y capacitarlos por separado. Tendrían la responsabilidad de verificar si los portales de transparencia incluyen todos los documentos que deberían ponerse a disposición en línea de manera proactiva, de conformidad con las disposiciones legales. Los resultados de esta actividad podrían incluirse posteriormente en el mismo informe de auditoría social o en un informe por separado.

Paso 13: Actividades de contacto con la comunidad: Crear conciencia entre los ciudadanos acerca del derecho a la información y la auditoría social (optativo)

Crear conciencia entre los ciudadanos acerca de la auditoría social y su derecho a la información es una excelente manera de lograr mayor impacto. Proética siempre crea un elemento de contacto con el público en sus Brigadas Anticorrupción. Para generar una mayor visibilidad, Proética instala un mostrador de información en una calle céntrica que es utilizado por los voluntarios para hablar con los ciudadanos y sensibilizar sobre el tema. Este mostrador de información también ofrece actividades atractivas para captar el interés de los ciudadanos junto con materiales informativos y afiches. En la Brigada Anticorrupción de Chiclayo, los voluntarios de Proética se pusieron en contacto con más de 200 ciudadanos. Durante sus conversaciones, los voluntarios hablan con los ciudadanos sobre la auditoría social y el derecho a la información. Utilizando computadoras que se encuentran en el mostrador de información, muestran a los ciudadanos dónde encontrar información pública en línea y cómo presentar pedidos de información.

Paso 14: Firmar peticiones para que se adopte o se reforme una ley de derecho a la información (optativo)

Este paso resulta particularmente útil si en su país no existe una ley de derecho a la información o si dicha ley es poco eficaz. Los voluntarios podrían salir y dialogar con las personas sobre las dificultades que enfrentan en el acceso a la información pública. Podrían dar ejemplos de los tipos de información a los cuales los ciudadanos tendrían acceso, en caso de que se reformara/adaptara una ley sobre derecho a la información. Podría pedirse a los ciudadanos que respalden esta causa firmando peticiones. Para obtener un impacto mayor, intente coordinar una campaña de este tipo

con otras organizaciones de la sociedad civil que trabajen sobre el tema. Cuantas más firmas obtenga, mayor presión se podrá ejercer sobre el parlamento para que se apruebe esta ley. Los capítulos de Transparency International son una importante fuente de lecciones aprendidas en este tema⁵⁵.

ETAPA 4: DIVULGAR LOS HALLAZGOS Y DARLES SEGUIMIENTO

Paso 15: Analizar los hallazgos y confeccionar el informe de auditoría social

Ahora, es el momento de analizar los hallazgos de la auditoría social. Podría invitar a participar a los voluntarios si cuentan con tiempo y tienen la capacidad para hacerlo, y si su participación no supone un retraso en el proceso. En su análisis, debería centrarse en destacar las señales de alerta y en establecer recomendaciones que contribuyan a la transparencia y la rendición de cuentas. También podría identificar buenas prácticas para ofrecer una perspectiva equilibrada. Piense en las causas fundamentales para las señales de alerta que ha identificado. ¿Es un problema de política o de práctica? ¿Una nueva ley o política atendería esas señales de alerta? ¿Una vigilancia más estricta podría solucionar el problema? Junto con la institución de vigilancia, haga una tormenta de ideas para proponer las mejores soluciones a los problemas que se enfrentan.

Luego, será el momento de preparar su informe de auditoría social. El informe debe incluir sus principales hallazgos, señales de alerta y recomendaciones. Limite la cantidad de recomendaciones y establezca un orden de prioridades. Contar con 20 recomendaciones de igual importancia podría resultar abrumador para las instituciones públicas. Un consejo: sea selectivo y no intente incluir toda la información disponible en un único documento. Por ejemplo, la Institución Suprema de Auditoría brasileña elabora una hoja de síntesis en la cual se incluyen solamente algunas de las recomendaciones y los hallazgos interesantes que aparecen en el informe completo. La selección que hacen depende de lo que consideren relevante para sus actores interesados⁵⁶.

Piense también en el modo en que usted presenta las conclusiones de la auditoría social. Inicialmente, Proética elaboraba informes extensos, del estilo tradicional. Los hallazgos quedaban perdidos en el texto. Luego, comenzaron a confeccionar informes con más elementos visuales como gráficos, imágenes y números. Las instituciones públicas concluyeron que esta modalidad era más fácil de comprender y de seguir. No olvide preparar, además, un documento de una página con un resumen de sus hallazgos.

Paso 16: Compartir el informe de auditoría social con la institución auditada para obtener sus comentarios

Ha llegado el momento de compartir el informe y el resumen de la auditoría social con la institución auditada. Pídeles que destaquen los errores fácticos y que brinden comentarios generales. Ofrezca llevar a cabo una reunión para analizar los hallazgos y las recomendaciones. Indíqueles una fecha límite razonable para que compartan sus comentarios. Si hacen comentarios sustanciales, respaldados por evidencias, no desestime la posibilidad de revisar su informe.

Compartir el informe con la institución auditada aporta una serie de beneficios. En primer lugar, muestra su interés genuino en escucharlos. En segundo lugar, no podrán señalar que sus hallazgos sean erróneos una vez que usted los haya publicado. En tercer lugar, esto puede ser útil de cara a su próximo paso, que es organizar una audiencia pública. Por último, puede ayudar a forjar una

relación de colaboración a largo plazo para mejorar su transparencia y desempeño en materia de rendición de cuentas.

Paso 17: Llevar a cabo una audiencia pública/conferencia de prensa para dar a conocer el informe de auditoría social

Las auditorías sociales tienen un impacto mucho mayor cuando permiten a los ciudadanos cuestionar al gobierno por sus acciones en forma presencial. Esto puede hacerse organizando [audiencias públicas](#) al finalizar una auditoría social. Las audiencias podrían realizarse en el evento de lanzamiento del informe final de la auditoría. A largo plazo, estas interacciones tienen el potencial de incrementar significativamente la capacidad cívica de las personas⁵⁷. No obstante, es importante alentar la participación de las personas en estas audiencias dado que, en algunos casos, como en las Audiencias Vecinales Distritales en Bolivia, solamente el 1,5 % de los residentes encuestados en la ciudad de La Paz manifestaron haber participado⁵⁸.

En la India, las audiencias públicas (denominadas “JanSunwai”) están integradas en las auditorías sociales y las autoridades públicas tienen la obligación de asistir a estas reuniones. Las audiencias públicas tienen lugar a nivel local y distrital cuando se producen irregularidades. A nivel de las localidades, los problemas/los reclamos se leen en voz alta y a los funcionarios implicados se les da una oportunidad para que respondan. Luego, los funcionarios públicos de mayor jerarquía que se encuentren presentes toman nota sobre las acciones necesarias para abordar el problema/el reclamo⁵⁹. Muchos empleados públicos de la India coinciden en que las auditorías sociales contribuyen a que en la administración de los programas sociales haya una mayor rendición de cuentas hacia la ciudadanía⁶⁰.

Si no pudo lograr que la institución auditada participe en la audiencia pública, organice una conferencia de prensa. Haga su mayor esfuerzo para lograr que los medios den cobertura a la conferencia de prensa. Comparta un paquete de contenidos para los medios con antelación y difunda sus hallazgos en los medios sociales.

Paso 18: Activar la pirámide de derivación a instancias superiores. Elogiar las buenas prácticas y promover que se sancionen las malas prácticas

Este es el momento de activar la pirámide de derivación a instancias superiores que usted creó en la primera etapa. Elogie las buenas prácticas y hágalo de un modo gradual. Asimismo, promueva que se sancionen las malas prácticas. Sin medidas de cumplimiento, las auditorías sociales corren el riesgo de perder credibilidad si los corruptos sienten que no tendrán que asumir ninguna consecuencia.

En Guatemala, las auditorías sociales han posibilitado que se juzgue a funcionarios públicos por no cumplir con la ley de derecho a la información⁶¹. Además, gracias a un acuerdo de cooperación firmado con la Facultad de Arquitectura, jóvenes estudiantes universitarios de Guatemala han recibido capacitación sobre cómo llevar a cabo auditorías sociales y combatir la corrupción. Como resultado, se presentó una denuncia penal contra las máximas autoridades de la Universidad de San Carlos de Guatemala por la comercialización de datos personales de los estudiantes⁶².

En la India, las auditorías sociales han culminado en el despido de 5.220 funcionarios públicos y en la suspensión de otros 1.230.⁶³ Entre diciembre de 2015 y noviembre de 2016, facilitadores de auditorías sociales en la India registraron 45.448 reclamos, de los cuales se resolvió el 32 %⁶⁴. A marzo de 2011, el 23 % de los fondos tomados ilegalmente se había recuperado en la totalidad de

las rondas de auditorías sociales en 22 distritos de Andhra Pradesh⁶⁵. Los empleados públicos de la India que fueron encuestados informaron que las auditorías sociales estaban comenzando a abordar uno de sus reclamos recurrentes: el pago incompleto y fuera de término de los salarios⁶⁶. Asimismo, dos tercios del personal encuestado consideró que más del 50 % de las auditorías sociales que facilitaron habían sido eficaces como factor de disuasión contra la corrupción.⁶⁷

Paso 19: Promover cambios en las políticas sobre la base de los hallazgos de las auditorías sociales

Las auditorías sociales no deben considerarse un ejercicio que se realiza una sola vez. En cambio, deben formar parte de un proceso de compromiso mayor y más extenso entre los actores colectivos y el Estado⁶⁸. Por eso, lo importante no es el impacto de una auditoría social, sino cómo la práctica de las auditorías sociales entre diferentes municipios y sectores a lo largo del tiempo puede contribuir a que haya rendición de cuentas en las instituciones públicas.

Algunas de las irregularidades reveladas por las auditorías sociales no constituyen actos ilegales en sí mismos, sino que son solamente faltas administrativas. Las auditorías sociales pueden revelar irregularidades administrativas que no corresponden al ámbito penal. Este fue el caso del estudio de las auditorías sociales en Perú, que mostró que las obras públicas sujetas al monitoreo de la sociedad civil por parte de Proética, en colaboración con instituciones de vigilancia, tuvieron un costo que fue, aproximadamente, un 50 % inferior al de aquellas en las que no hubo seguimiento⁶⁹. Las auditorías sociales pueden, por tanto, señalar lagunas en el sistema público que podrían ser un medio propicio para la corrupción. Parte del éxito de las auditorías sociales radica no solamente en que promueven acciones legales, sino también en que instan a que se subsanen estas lagunas administrativas. Esto requiere emprender acciones de incidencia y alianzas con múltiples actores en distintos niveles.

En Guatemala, se firmó un acuerdo con un parlamentario para dar seguimiento a la negativa del acceso a la información y generar presión dentro del parlamento⁷⁰. En la India, Samarthan cuenta con una red de cerca de 2.000 representantes electos que absorben los reclamos de los niveles local y distrital. Debido a estas relaciones, la ONG ha negociado con éxito cambios en políticas del gobierno e incluso ha iniciado acciones judiciales de interés público para impulsar sus demandas⁷¹.

Paso 20: Reflexionar sobre las enseñanzas extraídas. Considerar la posibilidad de llevar las auditorías sociales a una escala mayor.

Este es el momento de reflexionar sobre los avances que ha realizado y las lecciones que ha aprendido. Hágalo en forma conjunta con sus voluntarios, socios e institución de vigilancia⁷². Piense en los 19 pasos que ha implementado hasta el momento. ¿Aún tienen sentido? ¿Desea agregar o eliminar algún paso? ¿Quedó fuera algún actor interesado importante? ¿Existen maneras más eficaces de incluir a los ciudadanos y reclutar voluntarios? ¿Qué podría hacer para dar un mejor seguimiento a los hallazgos de las auditorías sociales?

También piense de manera anticipada sobre cómo llevar a una escala mayor las auditorías sociales y su impacto. Esto puede lograrse de tres maneras: ampliación hacia afuera, ampliación hacia arriba y ampliación en profundidad⁷³. Ampliar hacia afuera implica replicar las auditorías sociales en otros municipios, instituciones o sectores. Ampliar hacia arriba implica promover cambios de políticas sobre la base de los hallazgos de las auditorías sociales. Ampliar en profundidad significa cambiar los comportamientos que allanan el camino a la corrupción, instituyendo valores de integridad. El tipo de ampliación que se utilizará depende del contexto y de los recursos disponibles.

Para abordar las causas fundamentales de la corrupción, los tres tipos de ampliación deben llevarse a cabo en forma simultánea. Acción Ciudadana está estableciendo una red de comisiones de auditoría social en todo el país para explorar en forma conjunta de qué manera podrían ampliar su impacto.

CONCLUSIÓN

La auditoría social examina las decisiones o las acciones de los funcionarios públicos, con el fin de identificar irregularidades administrativas o financieras. Puede adoptar diferentes nombres y formas, que van desde las auditorías sociales en Guatemala y las Brigadas Anticorrupción en Perú, hasta los Clubes de Auditoría Social en Ghana. Este informe extrae enseñanzas de estas tres experiencias y establece 20 pasos clave para implementar una auditoría social eficaz, organizada en cuatro etapas. Antes de implementar una auditoría social, usted debería formular una teoría del cambio. La teoría del cambio de las Brigadas Anticorrupción ofrece un modelo valioso que usted podría adaptar a su propio contexto⁷⁴.

La auditoría social es iniciada y dirigida por ONG que reclutan, capacitan y coordinan a los ciudadanos para que participen en el proceso de auditoría propiamente dicho. Hay dos maneras de determinar cuál es el objeto de la auditoría social. La primera es realizar una auditoría social sobre un problema que ya genera una inquietud entre los ciudadanos, conforme surge de las denuncias relacionadas con actos de corrupción. A tal efecto, puede ponerse en contacto con los ciudadanos o grupos que ya tengan reclamos e invitarlos a sumarse a la auditoría social. La segunda vía es utilizar un conjunto de criterios objetivos para decidir dónde, cuándo y sobre qué temas llevar a cabo la auditoría social. Siempre se recomienda trabajar con grupos que ya estén bien estructurados y movilizados. La experiencia de Guatemala y Perú indica que los ciudadanos que participan en una auditoría social luego lo hacen en otras, y esto en última instancia contribuye a empoderar a los ciudadanos.

El acceso a la información es el pilar fundamental de la auditoría social. Sin acceso a la información pública, la auditoría social no será posible, pues no habrá nada que auditar. Haga su máximo esfuerzo para acceder a los documentos que necesitará auditar verificando los registros en línea y presentando pedidos de información, apelaciones y denuncias legales. Si su país no cuenta con una ley de derecho a la información, puede ponerse en contacto con las autoridades correspondientes y pedirles que firmen un memorándum de entendimiento para tener acceso a los documentos pertinentes. Si esto no resulta efectivo, existen tres opciones: limitar el alcance de la auditoría social a los documentos que se encuentran disponibles en línea si considera que son suficientes, concentrarse en monitorear la implementación de proyectos públicos, como la Ghana Integrity Initiative, o cancelar la auditoría social y activar su pirámide de derivación a instancias superiores para promover el acceso a la información.

La auditoría social no es una herramienta técnica, sino que constituye un proceso político. Las demoras en la contestación a pedidos de información y en proporcionar la información solicitada en Guatemala y Perú fueron una señal de la resistencia a las auditorías sociales. En Guatemala, los miembros de un municipio presentaron una denuncia penal por difamación contra un grupo de ciudadanos que denunciaron posibles sobrepagos en una instalación deportiva⁷⁵. Superar esa resistencia política exige comprender cabalmente el contexto político en el cual se implementa la auditoría social y saber cómo abordar los incentivos y las restricciones en el sector público. A través de una alianza que reúna a ciudadanos y personas que impulsan reformas en el gobierno se podría contrarrestar a los actores poderosos y corruptos presentes en el sistema. En países que no cuentan con leyes sobre acceso a la información, la aceptación en el ámbito gubernamental es incluso más importante para garantizar el acceso a los documentos y la información.

La auditoría social resulta eficaz en la lucha contra la corrupción, tanto de maneras reactivas como preventivas. En Guatemala, la auditoría social ha posibilitado que se impongan condenas a funcionarios públicos por violar la ley de derecho a la información. En Ghana, ha sacado a la luz la calidad deficiente de los materiales de construcción utilizados en la construcción de una universidad, y ha salvado así vidas de estudiantes. Aunque es posible que las auditorías sociales no siempre permitan develar actos de corrupción o irregularidades, su implementación, por sí sola, podría contribuir a que haya menos irregularidades y a disuadir prácticas corruptas. El estudio de las auditorías sociales en Perú muestra que las obras públicas que se encontraban sujetas al monitoreo de la sociedad civil por parte de Proética, en asociación con instituciones de vigilancia, tuvieron un costo que fue, aproximadamente, un 50 % inferior al de aquellas en las que no hubo seguimiento⁷⁶.

La eficacia de las auditorías sociales depende de que se tomen medidas una vez que se identifican irregularidades. No basta con limitarse a publicar un informe al finalizar una auditoría social. Las organizaciones que llevan a cabo auditorías sociales deberían instar a que se tomen medidas para remediar las irregularidades detectadas y se implementen sus recomendaciones. Una pirámide de derivación a instancias superiores lo obliga a pensar de manera proactiva y a prepararse, lo antes posible durante el proceso, para las medidas que se deberán tomar sobre la base de los hallazgos de la auditoría social. Se recomienda activar la pirámide de las sanciones para abordar las señales de advertencia y la pirámide del reconocimiento para destacar las buenas prácticas.

-
- ¹ Edie Cux, *Comunicación personal* (23 de abril de 2018), reunión presencial.
- ² Paul Lagunes, *Guardians of Accountability: A Field Experiment on Corruption & Inefficiency in Local Public Works* (Londres, 2007), <https://www.theigc.org/project/delegates-of-accountability-a-field-experiment-on-corruption-in-public-works/>, consultado el 7 de mayo de 2018.
- ³ Mary Awelana Addah, *Comunicación personal* (15 de mayo de 2018), Skype.
- ⁴ Las tres organizaciones son capítulos de Transparency International que participan en el programa sobre Integridad, Movilización, Participación, Rendición de cuentas, Anticorrupción y Transparencia (Integrity, Mobilisation, Participation, Accountability, Anti-Corruption and Transparency, IMPACT), coordinado por Transparency International en varios países africanos, caribeños y latinoamericanos.
- ⁵ Helene Grandvoinnet, Ghazia Aslam y Shomikho Raha, *Opening the Black Box: The Contextual Drivers of Social Accountability*, New Frontiers of Social Policy (Washington D.C.: Banco Mundial, 2015), <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21686>, pág. 21. Se puede consultar un análisis general de la rendición de cuentas social en el curso abierto sobre el tema, de tres módulos, dictado por el Banco Mundial: <https://olc.worldbank.org/content/introduction-social-accountability-self-paced>
- ⁶ Anjana Hazarika, 'History and Significance of CSR and Social Audit in Business: Setting a Regulatory Framework', editado por Mia Mahmudur Rahim y Samuel O. Idowu, en *Social audit regulation. Development, challenges and opportunities*. CSR, Sustainability, Ethics & Governance (Cham: Springer International Publishing; Imprint: Springer, 2015), págs. 217–256, pág. 218
- ⁷ Gerardo Berthin, *A practical guide to social audit as a participatory tool to strengthen democratic governance, transparency and accountability* (Panamá, 2011), consultado el 20 de abril de 2018, pág. 25.
- ⁸ Yamini Aiyar, Soumya Kapoor Mehta y Salimah Samji, *A Guide to Conducting Social Audits: Learning from the Experience of Andhra Pradesh* (India, 2009), pág. 3, http://www.pria-academy.org/pdf/A%20Guide%20to%20Conducting%20Social%20Audits_AI.pdf, consultado el 20 de abril de 2018.
- ⁹ Shylashri Shankar, *Can Social Audits Count?* (2010), pág. 2, https://socialpolicy.crawford.anu.edu.au/acde/asarc/pdf/papers/2010/WP2010_09.pdf, consultado el 20 de abril de 2018.
- ¹⁰ Centre for Good Governance, *Social Audit: A Toolkit: A Guide for Performance Improvement and Outcome Measurement* (2005), <https://namati.org/resources/social-audit-a-toolkit-a-guide-for-performance-improvement-and-outcome-measurement/>, consultado el 25 de junio de 2018.
- ¹¹ Acción Ciudadana también realizó este tipo de auditoría en el Departamento de Seguridad de la ciudad guatemalteca de Chiquimula. Determinó que el departamento no podía cumplir su función de reducir los niveles de criminalidad debido a las bajas partidas presupuestarias que recibía y a que contaba con equipos insuficientes. En sus recomendaciones, Acción Ciudadana instó al gobierno nacional a destinar más recursos al Departamento de Seguridad y a descentralizar el proceso presupuestario. Citizens Commission for the Transparency and Probity of Chiquimula, *Outcome Report: Social Audits in the Chiquimula Department*, Acción Ciudadana: TI-Guatemala.
- ¹² Lagunes, *Guardians of Accountability: A Field Experiment on Corruption & Inefficiency in Local Public Works* (antes, núm. 2), pág. 35.
- ¹³ Se reunió información sobre Acción Ciudadana mediante la consulta de diversos registros de auditoría social en español, así como durante una reunión con Edie Cux de Acción Ciudadana. Acción Ciudadana: TI-Guatemala, *Registros de Auditoría Social: Documentos internos no publicados*, consultado el 1 de mayo de 2018. Cux, *Personal Communication* (antes, núm. 1)
- ¹⁴ Centre for Law and Democracy, 'Global Right to Information Ranking', 2018, <http://www.rti-rating.org/country-data/>, consultado el 15 de mayo de 2018.
- ¹⁵ Acción Ciudadana: TI-Guatemala, *Registros de Auditoría Social: Documentos internos no publicados* (antes, núm. 13).
- ¹⁶ *Ibíd.*
- ¹⁷ Para obtener más información sobre la naturaleza política del trabajo de desarrollo, consulte el sitio web de Thinking and Working Politically (TWP) de Community of Practice, que ofrece numerosos artículos y recursos: <https://twppcommunity.org/about-us>.
- ¹⁸ La información sobre Proética se basa en el análisis de los siguientes documentos: un estudio de las Brigadas Anticorrupción, una entrevista personal con Carlos Arroyo, coordinador de las Brigadas Anticorrupción de Proética, e informes sobre los hallazgos de las auditorías sociales en Los Olivos y Chiclayo. Carlos Arroyo, *Personal Communication.*, (5 Apr 2018), Skype; Proética, *Brigada Anticorrupción: Reporte de Auditoria Cuidana a la Municipalidad Provincial de Chiclayo*, Proética;

Proética, *Brigada Anticorrupción: Informe de actividades, conclusiones y recomendaciones Municipalidad de Los Olivos: 18-22 de agosto de 2015*, Proética.

¹⁹ Maximiliano Luft, *Learning Review: Brigadas Anticorrupción - Perú* (2016), pág. 8, https://www.transparency.org/files/content/ouraccountability/Learning_Review_Brigadas_ZIGLA_ES_v2.pdf, consultado el 16 de marzo de 2018.

²⁰ Arroyo, *Comunicación personal*. (antes, núm. 18).

²¹ El proceso de auditoría social original, presentado en el estudio de las Brigadas, se divide en seis etapas, mientras que el proceso revisado se divide en siete. A fin de que el proceso resulte más claro, y para posibilitar su comparación con las auditorías sociales en Guatemala y Ghana, en este análisis el proceso se resume en cuatro etapas.

²² Centre for Law and Democracy, 'Global Right to Information Ranking' (antes, núm. 14).

²³ En la primera iniciativa de extensión de las Brigadas en Los Olivos, entre otras cosas, se invitó a los ciudadanos a presentar denuncias sobre corrupción; sin embargo, esta actividad en particular no resultó fructífera, y no se repitió en las posteriores iniciativas de las Brigadas. Se llegó a la conclusión de que recibir en la vía pública denuncias de corrupción no era el mecanismo más eficaz. Para las denuncias es necesario que, primero, las personas entiendan la definición legal de corrupción y, segundo, tengan pruebas para sustentar sus denuncias. En muchos casos, las denuncias que planteaban no constituían denuncias en el sentido legal del término, a partir de la cuales Proética pudiera iniciar acciones.

²⁴ Proética, *Brigada Anticorrupción: Informe de actividades, conclusiones y recomendaciones Municipalidad de Los Olivos: 18-22 de agosto de 2015* (antes, núm. 18).

²⁵ Lagunes, *Guardians of Accountability: A Field Experiment on Corruption & Inefficiency in Local Public Works* (antes, núm. 2), pág. 35.

²⁶ La información sobre las auditorías realizadas por Ghana Integrity Initiative se obtuvo de una llamada telefónica realizada a la gerenta de Programas Mary Awelana Addah. Addah, *Comunicación personal* (antes, núm. 3).

²⁷ *Ibíd.*

²⁸ *Ibíd.*

²⁹ *Ibíd.*

³⁰ Aiyar, Mehta y Samji, *A Guide to Conducting Social Audits: Learning from the Experience of Andhra Pradesh* (antes, núm. 8), pág. 3.

³¹ Luft, *Learning Review* (antes, núm. 19), pág. 16.

³² Derick W. Brinkerhoff y Anna Wetterberg, 'Gauging the Effects of Social Accountability on Services, Governance, and Citizen Empowerment', *Public Admin Rev* 76, no. 2 (2016): págs. 274–286, doi:10.1111/puar.12399

³³ Rob Jenkins y Anne-Marie Goetz, 'Constraints on Civil Society's Capacity to Curb Corruption Lessons from the Indian Experience', *IDS Bulletin* 30, no. 4 (1999): págs. 39–49, pág. 41, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1759-5436.1999.mp30004006.x>

³⁴ Suchi Pande y Rakesh R. Dubbudu, *Citizen Oversight and India's Right to Work Program: What do the Social Auditors Say?* (2017), págs. 243–244, <https://accountabilityresearch.org/publication/citizen-oversight-and-indias-right-to-work-program-what-do-the-social-auditors-say/>, consultado el 10 de junio de 2018.

³⁵ Aiyar, Mehta y Samji, *A Guide to Conducting Social Audits: Learning from the Experience of Andhra Pradesh* (antes, núm. 8), pág. 10.

³⁶ Los criterios fueron desarrollados en colaboración con Claire Martin de Transparency International, como parte del trabajo realizado en el marco del proyecto de Pactos de Integridad, coordinado por Transparency International en 11 países europeos. Visite el sitio web del proyecto para obtener más información: <https://www.transparency.org/programmes/detail/integritypacts>

³⁷ Luft, *Learning Review* (antes, núm. 19), pág. 34.

³⁸ Se necesitan distintos niveles de apoyo estatal para la rendición de cuentas social. Aunque no se cubren las auditorías sociales específicamente, necesitan de fomento del Estado, como las tarjetas de calificación ciudadana en la India. Harry Blair, 'Gaining State Support for Social Accountability', editado por Sina Odugbemi y Taeku Lee, en *Accountability through Public Opinion: From Inertia to Public Action* (Washington D.C.: Banco Mundial, 2011), págs. 37–52 y págs. 39–41.

³⁹ Aiyar, Mehta y Samji, *A Guide to Conducting Social Audits: Learning from the Experience of Andhra Pradesh* (antes, núm. 8), págs. 25–26.

⁴⁰ Luft, *Learning Review* (antes, núm. 19), pág. 6.

⁴¹ Jonathan A. Fox, 'Social Accountability: What Does the Evidence Really Say?', *World Development* 72 (2015): págs. 346–361.

-
- ⁴² Yamini Aiyar y Soumya Kapoor Mehta, *Spectators or participants? The effects of social audits in Andhra Pradesh* (Nueva Delhi, 2013), pág. 13, http://www.accountabilityindia.in/sites/default/files/spectators_or_participants_ayiar_and_kapoor-mehta.pdf, consultado el 20 de abril de 2018.
- ⁴³ *Ibíd.*
- ⁴⁴ Luft, *Learning Review* (antes, núm. 19), pág. 28.
- ⁴⁵ John Braithwaite, 'The Essence of Responsive Regulation', *U.B.C. L. Rev.* 44 (2011): págs. 475–520, <https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/ubclr44&id=489&div=&collection=>
- ⁴⁶ Acción Ciudadana en Guatemala, no obstante, capacita a personas para que ellas mismas puedan acceder a los documentos públicos.
- ⁴⁷ Acción Ciudadana: TI-Guatemala, *Social Audit Records: Unpublished Internal Documents* (antes, núm. 13).
- ⁴⁸ Los módulos se encuentran disponibles en español en el sitio web de Acción Ciudadana (al pie de la página): <http://accionciudadana.org.gt/areas-tematicas/auditoria-social/>
- ⁴⁹ El segundo módulo recoge la experiencia de la ONG india Samarthan, que advirtió que las capacitaciones no tienen sentido si las personas carecen de la capacidad de actuar colectivamente. Como resultado, también se dedicaron a movilizar y organizar la comunidad. Brendan Halloran, 'Rural poverty continues to be a scourge in India, affecting tens of millions of households despite Taking an Ecosystems Approach: Samarthan's Work on Rural Poverty in India' (2016), pág. 4.
- ⁵⁰ Ghazala Mansuri y Vijayendra Rao, 'Can participation be induced? Some evidence from developing countries', *Critical Review of International Social and Political Philosophy* 16, no. 2 (2013): págs. 284–304, doi:10.1080/13698230.2012.757918.
- ⁵¹ Luft, *Learning Review* (antes, núm. 19), pág. 11.
- ⁵² Puede utilizar uno o varios de los 15 incentivos para la participación ciudadana en la lucha contra la corrupción Mahmoud Farag, '15 incentives for greater citizen engagement in the fight against corruption', 2018, <https://voices.transparency.org/15-incentives-for-greater-citizen-engagement-in-the-fight-against-corruption-b33461c88475>, consultado el 18 de julio de 2018.
- ⁵³ Adaptado a partir de un modelo que ActionAid Italia utiliza con sus monitores cívicos voluntarios en el proyecto de Pactos de Integridad llevado adelante en colaboración con Transparency International. Se puede consultar más información acerca de este proyecto en: <https://www.transparency.org/whatwedo/activity/calabria-bringing-the-ancient-world-into-the-modern>
- ⁵⁴ Aiyar and Mehta, *Spectators or participants? The effects of social audits in Andhra Pradesh* (antes, núm. 42), pág. 14.
- ⁵⁵ Por ejemplo, consulte cómo logró Transparency Maldives promover con éxito la adopción de la cuarta ley más sólida sobre derecho a la información a nivel mundial: <https://blog.transparency.org/2014/07/10/campaign-for-transparency-in-maldives-pays-off/>
- ⁵⁶ Consulte la tabla que aparece en este informe de la OCDE (página 41) para leer un resumen de lo que incluyen en la planilla de síntesis: http://www.oecd.org/gov/ethics/Assessment%20and%20Recommendations%20booklet_ENG.pdf
- ⁵⁷ Aiyar and Mehta, *Spectators or participants? The effects of social audits in Andhra Pradesh* (antes, núm. 42), pág. 23.
- ⁵⁸ Nieves Zúñiga y Paul M. Heywood, 'Cleaning Up La Paz', *Foreign Affairs* (2015), <https://foreignpolicy.com/2015/09/11/cleaning-up-la-paz-bolivia-corruption/>
- ⁵⁹ Aiyar, Mehta y Samji, *A Guide to Conducting Social Audits: Learning from the Experience of Andhra Pradesh* (antes, núm. 8), pág. 5.
- ⁶⁰ Pande and Dubbudu, *Citizen Oversight and India's Right to Work Program: What do the Social Auditors Say?* (antes, núm. 34), pág. 6.
- ⁶¹ Cux, *Comunicación personal* (antes, núm. 1).
- ⁶² Acción Ciudadana: TI-Guatemala, *Registros de Auditoría Social: Documentos internos no publicados* (antes, núm. 13).
- ⁶³ Aiyar and Mehta, *Spectators or participants? The effects of social audits in Andhra Pradesh* (antes, núm. 42), pág. 12.
- ⁶⁴ Pande and Dubbudu, *Citizen Oversight and India's Right to Work Program: What do the Social Auditors Say?* (antes, núm. 34), pág. 14.
- ⁶⁵ Yamini Aiyar, Soumya Kapoor Mehta y Salimah Samji, *Strengthening public accountability: Lessons from implementing social audits in Andhra Pradesh* (Nueva Delhi, 2009), pág. 25, <http://www.cprindia.org/research/papers/strengthening-public-accountability-lessons-implementing-social-audits-andhra>, consultado en abril de 2018.

⁶⁶ Pande y Dubbudu, *Citizen Oversight and India's Right to Work Program: What do the Social Auditors Say?* (antes, núm. 34), pág. 7.

⁶⁷ *Ibíd.*, pág. 6. Pese a este enorme impacto, solamente el 5 % de los funcionarios investigados por fraude fueron removidos de sus cargos o suspendidos, debido a que las normas del código de conducta aplicables a los empleados rara vez se cumplen. A su vez, el 87 % del dinero faltante aún no se ha recuperado. Promover sanciones para las prácticas corruptas y las irregularidades es un proceso extenso que requiere de esfuerzos de incidencia sostenidos.

⁶⁸ Anuradha Joshi y Peter P. Houtzager, 'Widgets or Watchdogs?', *Public Management Review* 14, no. 2 (2012): págs. 145–162, pág. 155, doi:10.1080/14719037.2012.657837.

⁶⁹ Lagunes, *Guardians of Accountability: A Field Experiment on Corruption & Inefficiency in Local Public Works* (antes, núm. 2), pág. 35.

⁷⁰ Cux, *Comunicación personal* (antes, núm. 1).

⁷¹ Halloran, 'Rural poverty continues to be a scourge in India, affecting tens of millions of households despite Taking an Ecosystems Approach: Samarthan's Work on Rural Poverty in India' (antes, núm. 49), pág. 5.

⁷² El aprendizaje activo es un método útil que se puede implementar en esta etapa. Consulte esta guía sobre cómo usarlo: <https://www.intrac.org/resources/action-learning-sets-guide-small-diaspora-ngos/>

⁷³ Darcy Riddell y Michele-Lee Moore, *Scaling Out, Scaling Up, and Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it* (2015), https://mccconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/08/ScalingOut_Nov27A_AV_BrandedBleed.pdf, consultado el 15 de mayo de 2018.

⁷⁴ Luft, *Learning Review* (antes, núm. 19), pág. 16.

⁷⁵ Cux, *Comunicación personal* (antes, núm. 1).

⁷⁶ Lagunes, *Guardians of Accountability: A Field Experiment on Corruption & Inefficiency in Local Public Works* (antes, núm. 2), pág. 35.

REFERENCIAS

- Acción Ciudadana: TI-Guatemala, *Registros de auditoría social: Documentos internos no publicados*, consultado el 1 de mayo de 2018.
- Addah, Mary Awelana, *Comunicación personal*, (15 de mayo de 2018), Skype.
- Aiyar, Yamini y Soumya Kapoor Mehta, *Spectators or participants? The effects of social audits in Andhra Pradesh* (Nueva Delhi, 2013), http://www.accountabilityindia.in/sites/default/files/spectators_or_participants_aiyar_and_kapoor-mehta.pdf, consultado el 20 de abril de 2018.
- Aiyar, Yamini, Soumya Kapoor Mehta y Salimah Samji, *A Guide to Conducting Social Audits: Learning from the Experience of Andhra Pradesh* (India, 2009), http://www.pria-academy.org/pdf/A%20Guide%20to%20Conducting%20Social%20Audits_AI.pdf, consultado el 20 de abril de 2018.
- Aiyar, Yamini, Soumya Kapoor Mehta y Salimah Samji, *Strengthening public accountability: Lessons from implementing social audits in Andhra Pradesh* (Nueva Delhi, 2009), <http://www.cprindia.org/research/papers/strengthening-public-accountability-lessons-implementing-social-audits-andhra>, consultado en abril de 2018.
- Arroyo, Carlos, *Comunicación personal*, (5 de abril de 2018), Skype.
- Berthin, Gerardo, *A practical guide to social audit as a participatory tool to strengthen democratic governance, transparency and accountability* (Panamá, 2011), consultado el 20 de abril de 2018.
- Blair, Harry, 'Gaining State Support for Social Accountability', editado por Sina Odugbemi y Taeku Lee. En *Accountability through Public Opinion : From Inertia to Public Action* (Washington D.C.: Banco Mundial, 2011), págs. 37–52.
- Braithwaite, John, 'The Essence of Responsive Regulation', *U.B.C. L. Rev.* 44 (2011): págs. 475–520. <https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/ubclr44&id=489&div=&collection=>.
- Brinkerhoff, Derick W. y Anna Wetterberg, 'Gauging the Effects of Social Accountability on Services, Governance, and Citizen Empowerment', *Public Admin Rev* 76, no. 2 (2016): págs. 274–286. doi:10.1111/puar.12399.
- Centre for Good Governance, *Social Audit: A Toolkit: A Guide for Performance Improvement and Outcome Measurement* (2005), <https://namati.org/resources/social-audit-a-toolkit-a-guide-for-performance-improvement-and-outcome-measurement/>, consultado el 25 de junio de 2018.
- Centre for Law and Democracy, 'Global Right to Information Ranking', 2018, <http://www.rti-rating.org/country-data/>, consultado el 15 de mayo de 2018.
- Citizens Commission for the Transparency and Probity of Chiquimula, *Outcome Report: Social Audits in the Chiquimula Department*, Acción Ciudadana: TI-Guatemala.
- Cux, Edie, *Personal Communication* (23 de abril de 2018), Face to face meeting.
- Farag, Mahmoud, '15 incentives for greater citizen engagement in the fight against corruption', 2018, <https://voices.transparency.org/15-incentives-for-greater-citizen-engagement-in-the-fight-against-corruption-b33461c88475>, consultado el 18 de julio de 2018.
- Fox, Jonathan A., 'Social Accountability: What Does the Evidence Really Say?', *World Development* 72 (2015): págs. 346–361.
- Grandvoinnet, Helene, Ghazia Aslam y Shomikho Raha, *Opening the Black Box: The Contextual Drivers of Social Accountability*, New Frontiers of Social Policy (Washington D.C.: Banco Mundial, 2015), <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21686>.
- Halloran, Brendan, 'Rural poverty continues to be a scourge in India, affecting tens of millions of households despite Taking an Ecosystems Approach: Samarthan's Work on Rural Poverty in India' (2016).

- Hazarika, Anjana, 'History and Significance of CSR and Social Audit in Business: Setting a Regulatory Framework', editado por Mia Mahmudur Rahim and Samuel O. Idowu. En *Social audit regulation. Development, challenges and opportunities* (Cham: Springer International Publishing; Imprint: Springer, 2015), págs. 217–256.
- Jenkins, Rob y Anne-Marie Goetz, 'Constraints on Civil Society's Capacity to Curb Corruption Lessons from the Indian Experience', *IDS Bulletin* 30, n.º 4 (1999): págs. 39–49.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1759-5436.1999.mp30004006.x>.
- Joshi, Anuradha y Peter P. Houtzager, 'Widgets or Watchdogs?', *Public Management Review* 14, no. 2 (2012): págs. 145–162. doi:10.1080/14719037.2012.657837.
- Lagunes, Paul, *Guardians of Accountability: A Field Experiment on Corruption & Inefficiency in Local Public Works* (Londres, 2007), <https://www.theigc.org/project/delegates-of-accountability-a-field-experiment-on-corruption-in-public-works/>, consultado el 7 de mayo de 2018.
- Luft, Maximiliano, *Learning Review: Anti-Corruption Brigades - Peru* (2016), https://www.transparency.org/files/content/ouraccountability/Learning_Review_Brigadas_ZIGLA_EN_v2.pdf, consultado el 16 de marzo de 2018.
- Mansuri, Ghazala y Vijayendra Rao, 'Can participation be induced? Some evidence from developing countries', *Critical Review of International Social and Political Philosophy* 16, no. 2 (2013): págs. 284–304. doi:10.1080/13698230.2012.757918.
- Pande, Suchi y Rakesh R. Dubbudu, *Citizen Oversight and India's Right to Work Program: What do the Social Auditors Say?* (2017), <https://accountabilityresearch.org/publication/citizen-oversight-and-indias-right-to-work-program-what-do-the-social-auditors-say/>, consultado el 10 de junio de 2018.
- Proética, *Brigada Anticorrupción: Informe de actividades, conclusiones y recomendaciones Municipalidad de Los Olivos: 18-22 de agosto de 2015*, Proética.
- Proética, *Brigada Anticorrupción: Reporte de Auditoria Ciudadana a la Municipalidad Provincial de Chiclayo*, Proética.
- Riddell, Darcy y Michele-Lee Moore, *Scaling Out, Scaling Up, and Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it* (2015), https://mccconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/08/ScalingOut_Nov27A_AV_BrandedBleed.pdf, consultado el 15 de mayo de 2018.
- Shankar, Shylashri, *Can Social Audits Count?* (2010), https://socialpolicy.crawford.anu.edu.au/acde/asarc/pdf/papers/2010/WP2010_09.pdf, accessed 20 de abril de 2018.
- Zúñiga, Nieves y Paul M. Heywood, 'Cleaning Up La Paz', *Foreign Affairs* (2015).
<https://foreignpolicy.com/2015/09/11/cleaning-up-la-paz-bolivia-corruption/>.

Transparency International
Secretaría Internacional
Alt-Moabit 96
10559 Berlín
Alemania

Teléfono: +49 - 30 - 34 38 200
Fax: +49 - 30 - 34 70 39 12

ti@transparency.org
www.transparency.org

Blog: voices.transparency.org
Facebook: /transparencyinternational
Twitter: @anticorruption