

**INSTRUCTIVO PARA EL
MONITOREO
Y SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS
DE ORGANIZACIONES DE LA
SOCIEDAD CIVIL**

INTRODUCCION

La dinámica y evolución de las organizaciones observada a nivel mundial, así como los acontecimientos de la última década en materia de rendición de cuentas, han tenido como consecuencia el que consorcios privados y corporaciones públicas hayan reorientado sus mecanismos de control y de rendición de cuentas hacia la transparencia. Dichas circunstancias han conminado a que las organizaciones informen de manera periódica el estado que guarda el cumplimiento de sus misiones y les ha exigido la promoción de desempeños honestos y transparentes. El sector privado de la filantropía no ha sido ajeno a estos procesos.

Es por ello y por invitación de diversas organizaciones de la sociedad civil interesadas todas ellas en promover la participación ciudadana para evaluar la incidencia de sus políticas y programas, que *ONG Contraloría Ciudadana para la Rendición de Cuentas, A.C.*, coadyuva en el monitoreo y seguimiento del desarrollo de proyectos, actividad que comprende la revisión, supervisión y medición ciudadanas, así como el seguimiento del cumplimiento de metas y objetivos en la realización de proyectos sociales.

OBJETIVOS

- **Promover la participación ciudadana en los proyectos sociales**
- **Fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil**
- **Contribuir al mejoramiento de los estándares de rendición de cuentas**

DEFINICIONES

Transparencia

La práctica de poner a disposición de la sociedad mexicana la información de las organizaciones públicas y privadas a fin de combatir la corrupción para incrementar los niveles de confianza en las instituciones del país.

Rendición de cuentas

La obligación cívica de responder ante la sociedad de los resultados de los proyectos económicos políticos y sociales, siendo ésta un requerimiento de la sociedad para explicar las acciones y aceptar la responsabilidad de las mismas.

Monitoreo

Forma de participación ciudadana que consiste en la realización de ejercicios sistemáticos, independientes y planificados para observar el desarrollo de los proyectos sociales.

Seguimiento

Esquema de observación sobre aspectos de como las organizaciones toman decisiones en la realización de sus proyectos; como se generan los recursos públicos y privados que aplican, así como la identificación de resultados de su gestión en apego al marco legal y al cumplimiento de sus metas, objetivos y planes estratégicos.

Proyecto

Idea, disposición o propuesta de plan para la ejecución de una cosa de importancia, anotando y extendiendo todas las circunstancias principales que deben concurrir para su logro.

Organización

Disposición, arreglo u orden del conjunto de oficinas o empleos que forman un cuerpo o institución.

Es la estructura de las relaciones, responsabilidades y autoridades a través de las que una empresa apunta al logro de sus objetivos. Atendiendo a su objeto, las organizaciones pueden clasificarse en públicas, privadas y sociales.

Control Interno

Toda actividad establecida y orientada al cumplimiento de objetivos, metas y planes estratégicos de la organización.

PERFIL DE AUDITOR CIUDADANO

Un aspecto fundamental para la realización del monitoreo y seguimiento en el desarrollo de los proyectos, lo es el perfil del auditor ciudadano, el cual debe reunir al menos tres elementos fundamentales, siendo éstos la formación académica, la experiencia y la sensibilidad social.

Formación académica

A través de la selección de ciudadanos que cuenten con una formación académica universitaria y en complemento con la capacitación se integran los elementos idóneos para la realización de actividades en materia de participación y monitoreo ciudadano.

Experiencia

Un factor que cobra especial relevancia en la realización de los trabajos de monitoreo y seguimiento de proyectos ciudadanos, es la capacidad técnica que ostentan y asimilan los auditores ciudadanos durante su participación en las organizaciones de la sociedad civil.

Sensibilidad Social

Es la capacidad de poder vincularse con otras personas u organizaciones para el establecimiento o construcción de redes sociales y entender la lógica de la acción colectiva filantrópica.

JUSTIFICACION DEL MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Los beneficios que el monitoreo y seguimiento genera a los ciudadanos y a las organizaciones de la sociedad civil son variados, entre otros:

- **Conocer con mayor profundidad la dinámica y marco general en que se desenvuelven las instituciones de la sociedad civil,**
- **La identificación del origen y aplicación de los recursos,**
- **El desarrollo y resultado de las políticas y planes estratégicos**
- **La mejora de los servicios que contempla el programa social,**
- **Combatir y denunciar la corrupción en el desempeño y desarrollo de las organizaciones,**
- **Incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios de los programas sociales**

Actores del monitoreo

Grupos de ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil que han diseñado e implementado ejercicios de participación ciudadana con la finalidad de fortalecer sus propias acciones, conocer con mayor profundidad las políticas y programas de gobierno en materia de coinversión social, así como los planes estratégicos que al respecto ofrecen las empresas privadas, así como los objetivos y metas de los proyectos y programas de las organizaciones sociales.

Detección de desviaciones e irregularidades

Con el apoyo de las herramientas diseñadas para llevar a cabo las actividades de monitoreo y seguimiento, los auditores ciudadanos cuentan con los elementos necesarios para detectar las desviaciones e irregularidades en el cumplimiento de los

programas de trabajo, así como presentar propuestas y recomendaciones para subsanar dichos desfases o irregularidades.

Transparencia en el manejo de recursos de la sociedad

El origen, ejercicio y destino de los recursos públicos y privados que las instituciones gubernamentales, las empresas privadas y las organizaciones sociales destinan para operar los proyectos de la sociedad civil, deben ser sujetos de monitoreo y seguimiento, con la finalidad de reducir la opacidad en el desarrollo de los proyectos. Asimismo, se promueve la rendición de cuentas a efecto de coadyuvar en la mejora de la prestación de bienes y servicios por parte de las organizaciones y documentar el esfuerzo de la sociedad civil organizada en los temas que se ocupa la filantropía.

METODOLOGIA

Es importante considerar que existen diversos factores que inciden en la elección de la institución u organización de la sociedad civil, así como el proyecto objeto de monitoreo y seguimiento, siendo éstos entre otros, los temas de interés para las organizaciones que realizarán el ejercicio, los temas relevantes por coyuntura económica, política y/o social y los temas de impacto social que sean de especial interés para la organización social. Es por ello, que en función de la naturaleza del proyecto se define una metodología específica de monitoreo y seguimiento.

Programa de trabajo

Una vez seleccionado el proyecto, se establece un programa de trabajo que integre las etapas y las acciones de monitoreo y seguimiento a realizar por el grupo de auditores ciudadanos, así como las actividades de supervisión a realizar por el Coordinador y la Presentación de informes y reportes por parte de los responsables de la gestión de los proyectos. La utilización de los cronogramas de actividades son herramientas fundamentales que permiten llevar a cabo un monitoreo y seguimiento adecuado y oportuno del desarrollo del proyecto.

Frecuencia del monitoreo

En el programa de trabajo se debe contemplar la periodicidad de las acciones de monitoreo y el seguimiento a desarrollar, las cuales se determinan en correspondencia a cada una de las fases relevantes en la realización del proyecto, siendo éstas como ejemplo en la elaboración de los programas; en la conformación de los presupuestos; en los cortes mensuales del ejercicio de dicho presupuesto; en forma permanente a través de la solicitud de informes de las actividades realizadas y los

resultados obtenidos conforme al programa de trabajo autorizado del proyecto.

Encuestas, Entrevistas y Visitas de supervisión

La información que proporcione la organización social, es un punto de partida para precisar con mayor detalle el ejercicio de monitoreo y seguimiento del proyecto. La documentación sobre la entidad sujeta de monitoreo y seguimiento se debe comparar con la información que se obtenga al realizar otros ejercicios de observación de la gestión institucional, los cuales se definirán conforme a la naturaleza del proyecto.

Los instrumentos que más frecuentemente se utilizan son la encuesta, la entrevista y la observación directa como a continuación se explican:

Un instrumento que se utiliza con mucha frecuencia es la ***encuesta***, que puede medir, entre otras cosas, el nivel de satisfacción de los beneficiarios de los bienes y servicios de la institución o dependencia gubernamental, de la empresa privada o de la organización social. Los pasos básicos para la realización de una encuesta son los siguientes:

a) definir el universo de la población que nos interesa su opinión; b) seleccionar una muestra de dicho universo a la que se aplicará la encuesta, debiendo ésta garantizar la representatividad y validez estadística de la encuesta; c) diseñar y aplicar un cuestionario a la muestra seleccionada a través de entrevistas; y d) recopilar y sistematizar la información.

Un segundo instrumento que puede utilizarse es la ***entrevista*** a los responsables del desarrollo del proyecto de la institución, empresa u organización social, por lo que, se hace necesario

elaborar un cuestionario que integre los aspectos relevantes para la realización del monitoreo y seguimiento.

Un tercer instrumento es la observación directa, que puede llevarse a cabo por medio de *visitas de supervisión* al ente monitoreado. Se considera fundamental preparar y aplicar un Guión de Supervisión que contemple los aspectos a observar y definir los parámetros de los puntos clave a observar.

HERRAMIENTAS PARA EL MONITOREO Y SEGUIMIENTO

El Coordinador de seguimiento diseña e integra las herramientas de apoyo que permiten al grupo de auditores ciudadanos cumplir adecuada y oportunamente con el Programa de Trabajo para el monitoreo y seguimiento de los proyectos sociales.

Cronogramas de actividades

Con base en el programa de trabajo para el monitoreo y seguimiento del desarrollo de los proyectos, el Coordinador de seguimiento elabora el cronograma de actividades específico que establece las etapas, acciones y fechas del monitoreo y seguimiento para su cumplimiento por el grupo de auditores ciudadanos. (Anexo1)

Informe de actividades

El Titular de la organización social en forma conjunta con su Grupo Directivo deben colaborar en el proceso de monitoreo con la elaboración de un Informe de resultados. Su contenido, se deberá enfocar a integrar los aspectos relevantes alcanzados en el desarrollo del proyecto durante el período que se reporte a nivel Institución, que por su trascendencia requieran ser informados y que, al mismo tiempo, propicien la obtención de un diagnóstico general.

Relación de actividades y guiones para el monitoreo y seguimiento

El Coordinador de seguimiento en forma conjunta con el grupo de auditores ciudadanos revisan y aprueban la integración de la relación de actividades detalladas para la realización del monitoreo y seguimiento con el apoyo de los guiones diseñados para tal efecto.

(Anexo 2)

Verificaciones aleatorias

Adicionalmente a las actividades programadas para verificar el cumplimiento de metas y objetivos del proyecto, el Coordinador de seguimiento y el grupo de auditores ciudadanos llevarán a cabo acciones de verificación no programadas, mismas que se efectuarán en cualquier momento que se considere pertinente a efecto de revisar información y documentación complementaria.

SISTEMATIZACION DE LA INFORMACION

Los ejercicios de monitoreo y seguimiento pueden iniciar con una revisión documental para conocer entre otros aspectos, la misión, visión, objetivos, facultades, atribuciones, funciones, programas, planes estratégicos, procesos organizacionales y resultados del trabajo de la organización social monitoreada, es decir, el contexto en el que se inserta el desarrollo del proyecto sujeto a monitoreo y seguimiento ciudadanos.

Complementariamente se obtendrá información específica sobre el objeto del monitoreo, para lo cual se hace necesario efectuar una visita de reconocimiento a la institución responsable del proyecto y adicionalmente en su caso, consultar su página de Internet para mayor información.

Integración de base de datos

Los resultados de cada etapa del monitoreo y seguimiento del desarrollo de los proyectos se almacenará en una base de datos que integre la información relevante resultado de la supervisión efectuada por los auditores ciudadanos y del Informe de resultados y avances de la organización.

Clasificación de la información en base a los resultados

La información derivada del monitoreo y seguimiento y con base en su naturaleza deberá ser sujeta de clasificación técnica, por sectores y subsectores de actividad, por grupos de población, por rangos de edad, por género y por cada una de las etapas que conformen y faciliten el programa de monitoreo y seguimiento.

Análisis de la información

El grupo de auditores ciudadanos cuenta con la capacidad para clasificar y analizar la información resultante del Informe de avances y resultados así como de la revisión realizada en el monitoreo y seguimiento del desarrollo del proyecto, misma que deberá ser validada por el Coordinador.

Elaboración de estadísticas

Destaca la importancia respecto de la integración de estadísticas que muestren el comportamiento de resultados en el cumplimiento de objetivos, metas y planes estratégicos en cada una de las etapas del programa de monitoreo y seguimiento que realice el grupo de auditores ciudadanos.

INTEGRACION DE INDICADORES

Paralelamente a la definición de los aspectos de una institución gubernamental, empresa privada u organización social que se va a monitorear y dar seguimiento, es importante la integración de una serie de indicadores que sean el punto de referencia para facilitar el análisis de la información.

Los indicadores son útiles para poder determinar si la realización del proyecto coincide con los planes o las metas y objetivos de la institución o dependencia gubernamental, empresa privada u organización social que hayan propuesto y si son acordes a la satisfacción de las necesidades de la población, o en su caso, con lo que el marco legal establece para sus fines sustantivos.

Factores de impacto

Son los elementos cuantitativos y cualitativos que resultan del desarrollo del proyecto.

Beneficios

La descripción de los beneficios generados para la población atendida que se refleja como producto de la realización del proyecto en términos tangibles.

Cumplimiento de metas

El logro de los compromisos establecidos en el programa de trabajo se identifica a través de las acciones de monitoreo y seguimiento del proyecto.

CONCLUSIONES

El resultado más importante del monitoreo y seguimiento ciudadanos es la integración y presentación de propuestas y recomendaciones a la institución u organización para su mejoramiento.

Aunado a lo anterior se considera como factor indispensable para arribar a la plenitud democrática, la decidida y permanente participación de la ciudadanía en los asuntos de interés público y social. Una fuente natural y obligada para canalizar dicha participación y lograr la generación de propuestas y recomendaciones para la mejora en el desarrollo de proyectos de bienes y servicios que proporcionan las organizaciones sociales es el ejercicio del monitoreo y seguimiento ciudadanos.

Integración de reportes

Con base en el programa de trabajo para el monitoreo y seguimiento del desarrollo de los proyectos, el Coordinador de seguimiento elabora el cronograma de actividades específico que establece las etapas, acciones y fechas del monitoreo para su cumplimiento por el grupo de auditores ciudadanos. (Anexo 1)

Determinación del cumplimiento de metas y objetivos

El Auditor Ciudadano elabora la relación de actividades a verificar (Anexo2) para su validación con el Coordinador de seguimiento.

Con esta herramienta y el apoyo del Guión de Supervisión (Anexo3), el Auditor Ciudadano aplica la verificación de las acciones realizadas en las diferentes áreas que recorre el proyecto en desarrollo con la finalidad de constatar el

cumplimiento en tiempo y forma de las metas y objetivos establecidos en el cronograma de actividades con cortes periódicos, siendo estos mensuales, bimestrales, trimestrales, semestrales y anuales.

Establecimiento de la relación beneficio-costos del proyecto

Con base en los resultados obtenidos a través de la aplicación del Guión de Supervisión y de la lista de verificación de actividades se determinan los beneficios alcanzados como resultado del proyecto desarrollado, así como el gasto realizado dentro del esquema de transparencia vinculado al seguimiento y monitoreo efectuados.

Importancia del monitoreo y seguimiento en base a resultados

Por otra parte es importante la implementación gradual de la cultura del autocontrol y de la autoevaluación en la gestión y desempeño para la rendición de cuentas en las organizaciones civiles de la sociedad. Todo ello, como complemento al esquema de monitoreo y seguimiento ciudadanos que por los resultados que arroje serán elementos fundamentales para la mejora continua, la transparencia y la rendición de cuentas.

El control interno a instrumentar deberá establecer diversas propuestas y recomendaciones a fin de mantener y fortalecer el control interno institucional para la realización de los proyectos y conducción de las actividades con el objeto de lograr los objetivos, metas, programas y proyectos; administrar los recursos; cumplir las obligaciones legales y normativas correspondientes; y obtener y proporcionar información confiable y oportuna.

Es por ello que en el ámbito de las organizaciones sociales resulta esencial contar con un esquema de supervisión

permanente que informe periódicamente y de a conocer la situación que se observa sobre el control interno institucional; lo cual, conjuntamente con la supervisión y vigilancia, así como el monitoreo y seguimiento ciudadanos entre otros mecanismos de control, constituyen elementos centrales del compromiso que tienen la sociedad civil con la sociedad a la que se deben.

ANEXOS

- 1. Cronograma de actividades**
- 2. Lista de verificación de actividades**
- 3. Guión de supervisión**

ANEXO 1

CRONOGRAMA PARA EL MONITOREO Y SEGUIMIENTO							
ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTALES
	PROG- AVANCE	PROG- AVANCE	PROG- AVANCE	PROG- AVANCE	PROG- AVANCE	PROG- AVANCE	
OBJETIVO 1							
META 1							
META 2							
META 3							
META 5							
OBJETIVO 2							
META 1							
META 2							
META 3							
META 4							
META 5							
OBJETIVO 3							
META 1							
META 2							
META 3							
META 4							
META 5							
OBJETIVO 4							
META 1							
META 2							
META 3							
META 4							
META 5							
OBJETIVO 5							
META 1							
META 2							
META 3							
META 4							
META 5							
PORCENTAJE							

ANEXO 2

LISTA DE VERIFICACION DE ACTIVIDADES					
	ACTIVIDADES	CUMPLIO	NO CUMPLIO	NO APLICA	OBSERVACIONES
	OBJETIVO/META				
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

