



## Haciendo a los gobiernos más responsables: El Impacto del Análisis y Monitoreo Presupuestario por parte de la Sociedad Civil

*Gary Hawes, LBJ School of Public Affairs, University of Texas*  
**Abril 2008**

En la larga historia del Estado-nación, hacer que quienes están en posiciones de liderazgo rindan cuentas al país y a sus ciudadanos ha sido uno de los problemas más difíciles de gobernanza. Es comúnmente entendido que un gobierno efectivo y democrático es imposible sin transparencia y rendición de cuentas: sin transparencia, la participación ciudadana es inherentemente menos informada y menos efectiva; sin rendición de cuentas, la voluntad ciudadana puede ser impunemente ignorada por aquellos en posiciones de poder.

Sin embargo, este entendimiento común es debilitado cuando líderes y gobiernos promueven agendas privadas o tienen nociones utilitarias de como lograr una gobernanza efectiva. Por ejemplo, muchos profesionales en el gobierno creen que su trabajo es demasiado complicado para que el público en general lo entienda y buscan llevarlo a cabo evitando cualquier cosa que consideren como interferencia innecesaria. Cuando esto sucede, estos profesionales mantienen información básica fuera del alcance del público y minimizan la calidad de la participación ciudadana en temas de gobernanza. Otros, comúnmente oficiales electos en posiciones de poder, buscan recompensar amigos y aliados en secreto y por ello hacen el gobierno menos eficiente y responsable.

El conflicto entre estas formas de entender el uso legítimo de una posición de poder ha sido el centro de las luchas a favor de estructuras republicanas de gobierno que volverían a los ciudadanos soberanos en vez de a la familia real, a élites religiosas, o incluso a los tecnócratas. Este conflicto también ha sido uno de los principales retos para las democracias modernas, en las que reformas han creado auditorías generales, comités parlamentarios de fiscalización, oficinas generales de contraloría, agencias anti-corrupción y otras oficinas y autoridades que deben proteger los amplios intereses nacionales frente a los intereses personales de aquellos en el poder.

Sin embargo, a pesar de que estos cuerpos de supervisión han aumentado en número y sofisticación, se podría hacer mucho más para hacer la operación del gobierno aun más transparente y para empoderar a los ciudadanos para que puedan tener una más completa participación en la gobernanza. Mientras estas son aún tareas pendientes, estudios recientes<sup>i</sup> muestran que un puñado de organizaciones de la sociedad civil (OSC) han comenzado a trabajar en estos retos y desarrollado nuevas formas de supervisión ciudadana que complementan el trabajo de las instituciones gubernamentales. En el proceso, están volviendo más responsables a los gobiernos en general. También están empoderando a los ciudadanos para realizar mejores formas de incidencia política y así hacer a los gobiernos más responsables.

La investigación demuestra incontables formas en las que las organizaciones de la sociedad civil contribuyen a mejor, más democráticas y más participativas formas de gobierno –tanto en democracias emergentes como en aquellas consolidadas.<sup>ii</sup> Esta Gaceta Presupuestaria se enfoca en lo que se puede lograr cuando la sociedad civil decide trabajar por hacer a sus gobiernos más responsables; se destacan las técnicas innovadoras que han sido desarrolladas por importantes organizaciones de la sociedad civil en varios países en vías de desarrollo.

Por ejemplo, la UDN en Uganda ha implementado nuevas formas de supervisión ciudadana para combatir la corrupción a nivel local, IBASE en Brasil ha demostrado lo que se puede conseguir cuando la sociedad civil impulsa la conciencia pública y trabaja por una mayor transparencia presupuestal, y DISHA en India demuestra cómo sectores vulnerables de la sociedad pueden negociar con el gobierno para que éste sea más responsable. Cada una de estas líneas críticas de trabajo pueden ser mejor comprendidas si exploramos con un poco más de detalle la experiencia y el impacto individual de organizaciones de la sociedad civil que supervisan el presupuesto.

## **La batalla contra la corrupción y su contribución a la responsabilidad Gubernamental**

Prácticamente, cada organización en la red del International Budget Project (IBP) contribuye directa o indirectamente a campañas contra la corrupción gubernamental y, de esta manera, hace a los gobiernos más responsables hacia el público. Típicamente, las batallas contra la corrupción gubernamental lidian con irregularidades en la forma en que los fondos gubernamentales son gastados. Esto requiere tanto la habilidad de interpretar presupuestos gubernamentales como la capacidad de supervisar los proyectos y los programas que son implementados. También requiere que la sociedad civil reclame el territorio que los líderes de gobiernos corruptos intentan negar al público; es decir, el derecho a confrontar las malas acciones realizadas por aquellos en posiciones de autoridad. En muchos lugares, reclamar dicho territorio es una tarea nueva y riesgosa.

Entre las estrategias innovadoras y mejor conocidas en la lucha contra la corrupción a nivel local está la de la Uganda Debt Network (UDN). Desde sus inicios trabajando a favor de la reducción de la deuda, la UDN se ha transformado de una red de organizaciones e individuos interesados a una organización no-gubernamental que ahora lleva a cabo análisis e incidencia política sobre temas presupuestales y actividades anticorrupción. Uganda es una democracia emergente y descentralizada con muy altos niveles de pobreza y endeudamiento internacional; debido a su descentralización, grandes porciones del presupuesto gubernamental y de la asistencia internacional para el desarrollo son distribuidas por autoridades locales. Mantener supervisado este gasto y asegurar que no sea desviado sería un reto incluso para gobiernos con sistemas legales e instituciones de supervisión más sólidos.

Para complementar los esfuerzos de supervisión por parte de cuerpos gubernamentales nacionales e internacionales, la UDN desarrolló el Sistema de Monitoreo y Evaluación a nivel Comunitario (Community-Based Monitoring and Evaluation System (CBMES)). La idea era delegar la responsabilidad de monitoreo a individuos civiles a nivel comunitario, y promover el diálogo local sobre problemas que pudieran resolverse a nivel local.

Por ejemplo, si los monitores comunitarios encontraban que ciertos profesores o enfermeras no estaban haciendo su labor adecuadamente (ausentándose de su trabajo o requiriendo dinero inapropiadamente), la comunidad podía discutir el problema con las autoridades de la comunidad, y los individuos responsables podían ser castigados o transferidos. O, si los monitores notaban que la calidad de los materiales utilizados para la construcción de salones no satisfacían especificaciones relevantes, el problema podía ser presentado ante las autoridades del distrito responsables de la relación con los contratistas.

Esto condujo a la creación de comités a niveles de ciudad, sub-condado y distrito para organizar sub-misiones y representaciones a nivel más local y establecer el diálogo sobre temas relevantes para cada nivel. Los monitores del CBMES han documentado incontables problemas, tales como infraestructura médica o educativa mal construida, la falta de medicamentos en unidades de salud, actitudes arrogantes de servidores públicos locales, ausentismo entre empleados gubernamentales, e irregulares inspecciones escolares. Las actividades de supervisión y recopilación de informes culminan en diálogos distritales que se han estado llevando a cabo una vez al año en promedio, durante los cuales los monitores de la UDN presentan sus reportes a autoridades distritales, que incluyen altos servidores públicos y políticos locales, exigiendo respuestas concretas.

El CBMES ha producido avances concretos en la exposición de violaciones a la ley, del mal uso de fondos gubernamentales, y de acciones deficientes de empleados gubernamentales. La exposición de estos temas ha conducido a una mayor transparencia en el presupuesto y operaciones gubernamentales. También ha mejorado la distribución de servicios de los gobiernos locales.

La tendencia mundial hacia una distribución más descentralizada de servicios públicos, como la que se ha llevado a cabo en Uganda, tiene alrededor de veinte años de antigüedad. La acumulación de experiencia en este período de tiempo ha llevado a algunos críticos de la descentralización a argumentar, comúnmente con suficiente evidencia, que ésta tiende a empoderar a las élites locales, que puede ser una nueva y significativa fuente de corrupción local, y que crea pesadillas administrativas para las autoridades nacionales responsables de supervisar a servidores públicos locales.<sup>iii</sup>

La experiencia de la UDN sugiere soluciones a muchos de estos problemas. Agrupaciones de la sociedad civil como la UDN pueden trabajar en colaboración con comunidades locales para proveer la supervisión sobre autoridades que contribuye a la buena gobernanza. La agrupación de la sociedad puede aportar información y habilidades analíticas sobre presupuesto a las comunidades locales encargadas de la supervisión, y juntas pueden reducir los costos de la supervisión para el gobierno nacional y las pérdidas debidas a la corrupción local.

Los ciudadanos que trabajan en conjunto con oficiales gubernamentales honestos y efectivos de todos los niveles, hacen del proyecto iniciado por la UDN un ejemplo de buena gobernanza. Mientras el ámbito del trabajo de la UDN es limitado, el éxito inicial indica el potencial inherente de esta reformada supervisión ciudadana sobre los gobiernos locales. Si este trabajo pudiese ser replicado más ampliamente y la experiencia profundizada, contribuiría con avances en buena gobernanza que podrían ayudar para avanzar finalmente hacia una mayor estabilidad política, una más eficiente y efectiva provisión de servicios gubernamentales y el empoderamiento de los ciudadanos. Vale la pena enfatizar estos avances aun si el proyecto no tiene la capacidad de abordar problemas de corrupción de más alto o amplio nivel. Fortalecer a los reformistas dentro del gobierno y empoderar a los ciudadanos son dos de los pilares necesarios para cualquier campaña nacional futura contra la corrupción a gran escala.

### **Promoviendo la rendición de cuentas gubernamental a través de la educación y el compromiso ciudadano**

Una organización miembro del IBP que se ha enfocado aun más que la UDN a la educación y el compromiso ciudadano es IBASE – el Instituto Brasileño para el Análisis Social y Económico. Porque IBASE, haciendo los presupuestos más transparentes (es decir, más accesible al público y más entendible para el ciudadano promedio) contribuye en muchas formas a capacitar a los votantes para hacer a su gobierno responsable.

Opiniones y prácticas varían dentro de los miembros del IBP sobre cómo los grupos de la sociedad civil de análisis presupuestario pueden contribuir mejor a lograr mayor transparencia. Algunos deciden participar en campañas, coaliciones y movimientos sociales que utilizan el análisis presupuestario para promover el cambio social. Otros, realizan una aproximación más indirecta y afirman que promoviendo la transparencia del presupuesto, pueden capacitar a otras organizaciones de la sociedad civil en el uso de esa información en campañas diseñadas por ellas mismas para la construcción de democracias participativas más efectivas. Este último enfoque prioriza el desarrollo de la participación ciudadana a largo plazo sobre los avances a corto plazo que pueden ser logrados concentrándose en campañas y políticas individuales. IBASE es uno de los grupos más exitosos en transparentar presupuestos utilizando este enfoque más indirecto.



En su trabajo presupuestal, IBASE: (a) sirve como catalizador para redes y coaliciones; (b) construye la capacidad de otros actores de la sociedad civil; y (c) promueve el acceso a la información como un elemento clave para la democratización. Siguiendo estos tres principios, el trabajo presupuestario de IBASE se enfoca casi exclusivamente en análisis de temas presupuestarios generales y de largo plazo en vez de en análisis presupuestario cíclico y específico o en análisis relacionado con esfuerzos de cambio de políticas. IBASE realiza múltiples formas de educación ciudadana, pero tres de las más innovadoras y significativas son el análisis del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), su capacitación específicamente dirigida, y su nuevo programa de enseñanza a distancia.

IBASE comenzó recientemente a producir un nuevo boletín electrónico (“e-bulletin”) sobre las políticas y proyectos del BNDES, una institución enorme con un presupuesto anual mayor al portafolio de deuda global del Banco Mundial. El boletín electrónico ya ha abordado un gran número de temas, tales como las decisiones de inversión tomadas por el BNDES y su potencial impacto sobre el desarrollo social y económico, la transparencia del proceso de toma de decisión dentro del BNDES, y la falta de acceso público a información relevante sobre sus operaciones. Los análisis en los boletines electrónicos muestran una amplia perspectiva sobre políticas públicas, y la información presupuestaria se usa solamente para clarificar o sostener los argumentos principales.

Reflejando su fuerte enfoque en construcción de capacidades, IBASE ha desarrollado una variedad de actividades relacionadas con concientización y monitoreo. Uno de sus módulos principales, “Alcalde por un Día,” es un programa introductorio dirigido al público general. Se enfoca en temas generales como políticas e instituciones, ciudadanía y participación, y lo básico de diseño de presupuesto, vinculando experiencia personal con políticas públicas a nivel municipal. Se le pide a los participantes que formulen un presupuesto municipal básico pretendiendo ser el alcalde de una pequeña población, respondiendo a la presión de distintos grupos ciudadanos y cumpliendo con regulaciones y lineamientos federales.

Otro módulo importante de IBASE, “Descifrando el Presupuesto,” es un programa con mayor profundidad diseñado para capacitar líderes sociales para involucrarse en incidencia política y monitoreo presupuestario. Este módulo explora formas de acceso a la información sobre presupuestos municipales, interpretándolos y haciendo cabildeo con autoridades locales sobre temas específicos. Ambos módulos son constantemente revisados y actualizados.

En años recientes, mucha de la capacitación realizada por IBASE ha sido dirigida hacia los medios de información, con alrededor de 40-50 periodistas de diarios, radio y televisión locales y nacionales que participan en cursos sobre temas generales de presupuesto, la ley nacional de finanzas, y las políticas y proyectos promovidos por el BNDES.

Desde el año 2002, IBASE transformó los módulos de entrenamiento descritos arriba en paquetes de enseñanza a distancia en línea que permiten a gente en todo Brasil participar en un entrenamiento a profundidad vía la Internet. Más de 350 personas participan cada año. Los módulos están diseñados para ser comprendidos muy fácilmente y para relacionarlos con la vida cotidiana de la gente. En este sentido, los módulos están dirigidos a grupos locales en todo Brasil que no sólo están interesados en saber más acerca de presupuestos y políticas públicas, sino que tienen un posible interés en encontrar formas de influir en la toma de decisiones a nivel local.

El trabajo de IBASE tiene el potencial de contribuir a un conjunto diverso de campañas a favor de reformas en Brasil; el grupo juega un papel que se ha demostrado es crítico alrededor del mundo. En un proyecto de investigación que John Gaventa del Instituto para Estudios sobre el Desarrollo (Institute for Development Studies) y yo hemos coordinado durante los últimos dos años, nuestros colegas han realizado estudios de caso de ocho campañas de la sociedad civil para impulsar reformas en políticas del gobierno nacional o mejoras a la implementación

de programas.<sup>iv</sup> Estos estudios abarcan desde la Campaña de Acción para el Tratamiento (Treatment Action Campaign) que demanda un acceso más amplio a medicamentos anti-retrovirales en Sudáfrica para aquellos que viven con SIDA, a la campaña por reformas legales en Turquía para ampliar los derechos de las mujeres, a la colaboración de la sociedad civil con agencias del gobierno para mejorar la implementación de la reforma agraria en las Filipinas a la mejora de la calidad de la protección legal y políticas para la niñez en Chile.

Diversas lecciones derivadas de estos ocho estudios de caso ayudan a destacar la importancia del trabajo de IBASE. Encontramos que cada campaña exitosa de la sociedad civil para reformas a nivel nacional ha sido una batalla larga, que usualmente toma hasta veinte años de educación ciudadana, construcción de coaliciones e incidencia política. En la mayoría de los casos, técnicos especialistas –incluyendo analistas de presupuesto y políticas públicas– jugaron un papel preponderante ayudando a hacer las demandas de las campañas de la sociedad civil más legítimas a la vista de las autoridades gubernamentales, el público, y los medios de comunicación. De igual manera, prácticamente todas las campañas exitosas utilizaron, en un momento u otro, la asistencia de analistas de presupuesto y políticas públicas en negociaciones cuando los gobiernos finalmente se sentaron con la sociedad civil para diseñar reformas.

El trabajo de IBASE en educación ciudadana sobre presupuesto es, por ello, de especial importancia para movimientos más amplios de la sociedad civil a favor de reformas y ayuda a explicar por qué muchos de los observadores entrevistados como parte de un estudio de caso reciente sobre el trabajo de IBASE mostró que “el trabajo educativo y participativo de largo plazo de IBASE sobre presupuestos ha incrementado ampliamente la conciencia sobre temas de presupuesto y ha abierto la puerta a una variedad de esfuerzos de incidencia política de la sociedad civil.” El mismo caso de estudio indica: “Estos mismos observadores argumentan también que, a través de sus esfuerzos educativos para desmitificar los temas de presupuesto, el trabajo de IBASE ha contribuido a un cambio cultural más amplio en Brasil en el que los presupuestos son ahora temas de interés e involucramiento público.”<sup>v</sup>

Democratizar el proceso de toma de decisiones gubernamentales y ampliar el alcance de las políticas públicas que están abiertas al escrutinio y participación pública sólo pueden hacer a los gobiernos más democráticos y responsables a las demandas de la sociedad civil. Esto es, precisamente, lo que IBASE a logrado. Su éxito es un claro ejemplo de cómo una ONG, aún trabajando desde un enfoque más indirecto, puede hacer una contribución significativa tanto a los niveles de participación ciudadana, transparencia y rendición de cuentas gubernamental.

### **Involucramiento Ciudadano y Rendición de Cuentas Gubernamental**

Para muchos grupos de la sociedad civil, el trabajo presupuestario es parte de un conjunto más amplio de actividades. Por ejemplo, en Sudáfrica, el Servicio de Información Presupuestaria (Budget Information Service) es una unidad autónoma dentro del Instituto para la Democracia en Sudáfrica (Institute for Democracy in South Africa (IDASA)). IDASA realiza análisis de políticas públicas, capacitación, e incidencia política dirigida a profundizar la práctica de la democracia en Sudáfrica y a través del continente entero. En IDASA, el trabajo presupuestario contribuye al objetivo organizacional de fortalecer el involucramiento ciudadano y la rendición de cuentas de los gobiernos para con los ciudadanos.

Otra manera de combinar el trabajo presupuestal con otras formas de activismo social es el que lleva a cabo Desarrollando Iniciativas para la Interacción Humana y Social (Developing Initiatives for Human and Social Interaction (DISHA)) en India. Basado en el estado occidental de Gujarat, DISHA fue fundado en 1985 como un movimiento social dedicado al empoderamiento político y económico de los ciudadanos más pobres, predominantemente en la franja tribal oriental.

Desde su creación, DISHA a intentando movilizar tribals y dalits<sup>vii</sup> para demandar sus derechos a través de asegurarse que los gobiernos estatales cumplan con su mandato constitucional de proveer recursos y servicios a las comunidades más marginadas. Es un movimiento social que se enfoca en transformar relaciones de poder y busca un mayor acceso a tierra y recursos naturales para los más necesitados.

El trabajo inicial sobre presupuesto de DISHA se enfocó en proveer información y análisis en apoyo a luchas de trabajadores y habitantes forestales. DISHA analizó la asignación y uso de los presupuestos gubernamentales etiquetados a través del Sub-Plan Tribal (Tribal Sub-Plan), que es una porción de las líneas presupuestarias departamentales asignada a comunidades tribales en relación con su densidad poblacional. Para preparar dicho análisis, DISHA requirió de un esfuerzo considerable para encontrar y asegurar información presupuestal y desarrollar un entendimiento del proceso presupuestal.

DISHA utiliza los resultados de sus análisis para incidir políticamente en el cambio de las prioridades presupuestales del gobierno en favor de los grupos más necesitados, con un particular énfasis en trabajo tribal y agrícola. DISHA también realiza capacitación en trabajo presupuestal a través talleres para ONGs y eventos de entrenamiento para representantes electos en consejos locales. DISHA tiene el objetivo de incrementar la conciencia sobre la importancia de los temas de presupuesto a través de eventos de entrenamiento para líderes de los consejos locales para proveerles con mejor información sobre los recursos accesibles localmente.

Desafortunadamente, el gobierno estatal de Gujarat continúa evadiendo su responsabilidad de incrementar la transparencia y permitir que sectores más necesitados de la sociedad se involucren más profundamente en la gobernanza. A pesar de ello, DISHA ha logrado lo que se puede considerar un segundo mejor resultado: hacer que el presupuesto gubernamental sea mucho más accesible al público y promover debates más informados sobre el presupuesto en el gobierno. Aunque sería mejor si los gobiernos proveyeran esta información, DISHA provee un servicio valioso.

Aún más, el trabajo de DISHA contribuye al activismo ciudadano. Como un estudio de caso reciente concluyó:

“El enfoque pionero de DISHA al trabajo presupuestal, en el que el análisis sistemático se utiliza para realizar activismo social y la movilización de masas, ha influido tanto en Gujarat como en toda India. Su decisión de concentrar su trabajo en proveer información y análisis presupuestal a legisladores, a los medios de comunicación y a ONGs, ha probado ser efectivo en un contexto en el que el gobierno no favorece la legislación para el derecho a la información y evita las acciones de organizaciones independientes que están comprometidas con la profundización de la rendición de cuentas gubernamental y la transparencia presupuestal.”<sup>viii</sup>

## Conclusión

El trabajo aquí descrito incluye varios avances significativos conseguidos por organizaciones de la sociedad civil para promover la participación ciudadana en gobernanza, la rendición de cuentas y transparencia gubernamental. Lo que hace de estos logros algo impresionante es que este trabajo es de origen reciente: ninguno de los análisis de presupuesto e incidencia política llevada a cabo por miembros del International Budget Project tiene más de diez años realizándose.

Muchos otros miembros de la red del IBP son aún más jóvenes y están comenzando en sus esfuerzos por replicar el éxito de algunas de las ONGs más experimentadas. Estas jóvenes organizaciones necesitarán tiempo, fogueo internacional, y apoyo generoso para construir la experiencia y el conocimiento necesario para crear su propia trayectoria.



También es de notar que estos avances han sido conseguidos en escenarios que van desde democracias frágiles con gobiernos débiles hasta países con largas historias democráticas e instituciones fuertes. Algunas de las ONGs están profundamente involucradas con movimientos sociales con tradiciones activistas, mientras otras han tomado un enfoque mucho más indirecto que enfatiza el análisis profesional de políticas públicas y la educación ciudadana. Lo que es importante es que las ONGs y sus aliados desarrollen enfoques que sean apropiados para el tiempo y el país específicos en los que trabajan.

Finalmente, mientras donantes y analistas alrededor del mundo dedican más atención y recursos a problemas de gobernanza, vale la pena recordar que la *gobernanza* no puede ser reducida solamente al *gobierno*. Los gobiernos alrededor del mundo –tanto en países desarrollados, transicionales y en desarrollo– frecuentemente caen víctimas de la corrupción. Aún armados con las mejores intenciones, muchos encuentran muy difícil operar de una manera transparente que haga posible la supervisión ciudadana.

Mientras que el diseño de nuevas instituciones gubernamentales o la creación de programas para capacitación gubernamental dirigidos por donantes puede ayudar, otras lecciones pueden ser aprendida del trabajo de análisis y monitoreo presupuestario desde la sociedad civil. El impacto más significativo y de largo plazo de los ejemplos arriba enunciados (y más generalmente del trabajo presupuestario de la sociedad civil) reside en la mejora de la gobernanza.

Los ejemplos proveen evidencia concreta de que las ONGs involucradas en el análisis presupuestario, educación del público e incidencia política pueden trabajar conjuntamente con ciudadanos, movimientos sociales y organizaciones de base comunitaria para reducir los costos de supervisión, ayudar a reducir la corrupción, empoderar a los sectores más necesitados de la sociedad para que participen, y hacer más transparentes las operaciones del gobierno. El reto de las organizaciones sociedad civil que trabajan sobre presupuesto será participar en, y ayudar a construir, coaliciones que combinen todas las habilidades necesarias para campañas de reforma exitosas.

Las organizaciones que se enfocan exclusivamente en el análisis del presupuesto no pueden ganar estas batallas por sí solas. Para donantes y aquellos del mundo académico, una de las lecciones más importantes que aprender de la experiencia de las organizaciones involucradas en análisis de presupuesto e incidencia política es que concentrarse solamente en el gobierno, implica pasar por alto las verdaderas contribuciones que la sociedad civil ha realizado a la buena gobernanza.

## Notas

<sup>i</sup> En 2005 y 2006 el International Budget Project y el Institute for Development Studies llevaron a cabo conjuntamente estudios de caso de seis agrupaciones de la sociedad civil que realizan análisis presupuestario. Los seis estudios de caso pueden ser consultados en [www.internationalbudget.org](http://www.internationalbudget.org).

<sup>ii</sup> Para consultar más ampliamente sobre las implicaciones del trabajo presupuestario de la sociedad civil, ver Mark Robinson, “Budget Analysis and Policy Advocacy: The Role of Non-governmental Public Action,” Working Paper 279, Institute of Development Studies, (Septiembre, 2006), y Paolo de Renzio y Warren Krafchik, “Lessons from the Field: The Impact of Civil Society Budget Analysis and Advocacy in Six Countries,” [www.internationalbudget.org/PractitionersGuide.pdf](http://www.internationalbudget.org/PractitionersGuide.pdf).

<sup>iii</sup> Para un análisis inicial del apoyo a la descentralización por parte de USAID ver: Blair, Harry. (2000). Participation and Accountability at the Periphery: Democratic Local Governance in Six Countries. World Development, 28(1), 21-39. El Banco Mundial discute su experiencia y aproximación a la descentralización en un grupo de publicaciones que incluyen: Manor, James. (1999). The Political Economy of Democratic Decentralization. Washington, D.C.:

The World Bank; y World Bank; World Development Report 2004: Making Services Work for Poor People. New York: Oxford University Press. El UNDP ha reunido más información útil en: <http://www.undp.org/governance/decentralization.htm>.

iv Los estudios de caso están siendo terminados y pronto estarán disponibles en la página de Internet del IDS. [www.ids.ac.uk](http://www.ids.ac.uk).

v Paolo de Renzio y Jim Shultz, "Budget Work and Democracy Building: The Case of IBASE in Brazil," [www.internationalbudget.org/Brazil-IBASE.pdf](http://www.internationalbudget.org/Brazil-IBASE.pdf); nota en la página 21.

vi Logros similares han conseguidos utilizando el mismo enfoque por El Instituto para las Finanzas Públicas (Institute for Public Finance) en Croacia. Ver: Albert van Zyl y Jim Shultz, "Croatia and the Institute for Public Finance: Budget Work in a Transitional Democracy," <http://www.internationalbudget.org/Croatia-IPF.pdf>.

vii Dalits, las Castas Organizadas en la Constitución de India, son las anteriormente llamadas "intocables" en la jerarquía de castas; tribals son grupos indígenas de India con prácticas sociales y culturales distintivas.

viii Laura Malajovich y Mark Robinson, "Budget Analysis and Social Activism: The Case of DISHA in Gujarat, India," [www.internationalbudget.org/India-DISHA.pdf](http://www.internationalbudget.org/India-DISHA.pdf); nota en la página 27.