

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RENDICIÓN DE CUENTAS EN UN  
PROYECTO DE RECONSTRUCCIÓN POST EVENTO SÍSMICO.**

**Caso: Proyecto de Rehabilitación en Huancavelica**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GERENCIA SOCIAL  
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO**

**AUTOR**

Aparicio Cabrera, Juan Ángel Fernando

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTRA EN GERENCIA SOCIAL  
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO.**

**AUTORA**

Gonzales Cam, Lesli Antonieta

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GERENCIA SOCIAL  
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO.**

**AUTOR:**

Infanzón Gutiérrez, Iván Luis

**ASESOR:**

Torres Hidalgo, Carlos

**Octubre, 2019**

## INDICE

<b>Agradecimiento</b> .....	6
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	7
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN</b> .....	9
1.1 Planteamiento del problema .....	9
1.2 Justificación y ubicación de la investigación en el campo de la Gerencia Social ....	11
1.3 La rendición de cuentas como un derecho .....	11
<b>CAPITULO II: OBJETIVOS</b> .....	14
2.1 Objetivo general .....	14
2.2 Objetivos específicos .....	14
<b>CAPITULO III: MARCO TEORICO</b> .....	14
3.1 Consensos, políticas nacionales y enfoques de desarrollo.....	14
3.2 Diagnóstico situacional.....	16
3.3 Marco normativo .....	18
3.4 Marco conceptual.....	19
<b>CAPITULO IV: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	22
4.1 Forma de investigación .....	22
4.2 Estrategia metodológica .....	23
4.3 Variables e indicadores .....	23
4.4 Unidades de análisis y fuentes .....	24
4.5 Instrumentos .....	25
4.6 Diseño muestral .....	25
4.7 Procedimientos de levantamiento de datos .....	29
4.8 Procedimientos de procesamiento de datos .....	29
4.9 Procedimientos de análisis de información (indicadores y triangulación).....	31
<b>CAPITULO V: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	31
5.1 Presentación del sistema de rendición de cuentas .....	31
5.1.1 Características de la población .....	32
5.1.2 Actividad económica .....	34
5.1.3 Enfoque de desarrollo .....	34
5.2 Características del sistema de rendición de cuentas .....	35
5.2.1 Objetivos RdC.....	36
5.2.2 Componentes del sistema.....	36

5.2.3	Recursos humanos programados .....	37
5.2.4	Recursos presupuestales en el diseño.....	38
5.2.5	Mecanismos de participación .....	38
5.3	Proceso de implementación y gestión del sistema de rendición de cuentas.....	38
5.3.1	Características de la implementación.....	38
5.3.1.1	Recursos presupuestales en la implementación.....	39
5.3.1.2	Recursos humanos implementados.....	39
5.3.1.3	Sensibilización sobre comités de vigilancia.....	39
5.3.1.4	Constitución de los comités de vigilancia.....	40
5.3.1.5	Formulación de planes de trabajo del comité de vigilancia.....	40
5.3.1.6	Capacitaciones en el manejo de herramientas .....	41
5.3.1.7	Acciones de capacitación .....	42
5.3.1.8	Monitoreo y publicación de informes.....	42
5.3.2	Valoración del proceso de implementación del sistema de rendición de cuentas	42
5.3.2.1	Sobre las acciones desensibilización de comités de vigilancia .....	42
5.3.2.2	Sobre la formulación de planes y reglamentos de los comités de vigilancia	43
5.3.2.3	Sobre capacitaciones en el tema de vigilancia ciudadana.....	43
5.3.3	Gestión del sistema de rendición de cuentas .....	44
5.3.3.1	Tipos y frecuencia de reportes.....	44
5.3.3.2	Sesiones de retroalimentación.....	45
5.3.3.3	Evaluación del Desempeño y Aprendizaje Organizacional (DAO) del equipo de trabajo de CARE para identificar la calidad del impacto en su gestión .....	45
5.3.3.4	Quejas, reclamos o sugerencias resueltas de forma rápida y oportuna y que la persona quede satisfecha con la solución .....	46
5.4	Participación y percepción de actores claves en el sistema de rendición de cuentas	46
5.4.1	Participación de actores claves .....	46
5.4.1.1	Participación de autoridades y sociedad civil en las actividades de RdC .....	47
5.4.1.2	Formas de participación de los actores clave.....	48
5.4.1.3	Rol de los actores en los procesos del sistema de rendición de cuentas .....	48
5.4.1.4	Conocimiento del concepto de rendición de cuentas .....	50
5.4.1.5	Beneficiarios capacitados en el sistema de rendición de cuentas .....	51
5.4.1.6	Conformación de comités de vigilancia.....	51
5.4.1.7	Medios presenciales o virtuales / impresos o audiovisuales.....	52
5.4.1.8	Efectividad del acceso a la información .....	52
5.4.1.9	Formas de presentar quejas .....	53
5.4.1.10	Quejas, agradecimientos o sugerencias.....	54

5.4.1.11	Metodología en la capacitación en el sistema de rendición de cuentas ....	55
5.4.1.12	Retroalimentación al sistema de rendición de cuentas .....	55
5.4.2	Percepción de los actores claves .....	56
5.4.2.1	Análisis de la percepción por indicadores .....	59
<b>CONCLUSIONES</b> .....		69
<b>PROPUESTA DE MEJORAS</b> .....		72
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....		79
<b>ANEXOS</b> .....		80



## Abreviaturas

APAFA	Asociación de Padres de Familia
CLAS	Comunidades Locales de Administración de Salud
CODECO	Comité de Desarrollo Comunal
DAO	Desempeño y Aprendizaje Organizacional
EE.SS	Establecimientos de Salud
ENDES	Encuesta Nacional de Salud
FONCODES	Fondo de Compensación de Desarrollo Social
GL	Gobierno Local
GR	Gobierno Regional
IIEE	Instituciones educativas
INDECI	Instituto Nacional de Defensa Civil
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Información
JASS	Junta Administradora de Servicios de Saneamiento
LOM	Ley Orgánica de las Municipalidades
MIMDES	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social
MINSA	Ministerio de Salud
ONG	Organismo no Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PDC	Plan de Desarrollo Concertado
PEA	Población Económicamente Activa
PIO	Plan de Igualdad de Oportunidades
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
RdC	Rendición de cuentas



## **Agradecimiento**

Los investigadores están agradecidos a los pobladores de las comunidades y autoridades locales de Castrovirreyna, San Juan y Ticrapo - Huancavelica; y a CARE Perú por la valiosa colaboración brindada en el trabajo de campo y en el apoyo con la información.

## RESUMEN EJECUTIVO

Se estudió el sistema de rendición de cuentas en el marco de la implementación del Proyecto de Reconstrucción de Huancavelica post evento sísmico (2008- 2010) ejecutado por la ONG CARE Perú. Los factores críticos de éxito por las características del sistema, el proceso de implementación y gestión del sistema, las características de participación y percepción de los actores claves con la finalidad de mejorar el sistema de rendición de cuentas. El sistema de Rendición de Cuentas en CARE Perú se apoya en una norma institucional, pero requiere desarrollar capacidades institucionales de confianza y credibilidad en su personal y principalmente a los referentes locales para contribuir a la prevención de conflictos y afianzar la gobernabilidad democrática. Entre las conclusiones más relevantes del sistema de rendición de cuentas analiza la sostenibilidad de su intervención, en razón que no consideró en el diseño la inclusión de personal técnico especializado en dar un constante soporte técnico a los comités de vigilancia, la articulación con los niveles de gobierno local y comunal de cada escenario. Los inconvenientes del tardío proceso de contextualización de los materiales y metodología de capacitación, la falta de legitimidad normativa por el proceso de elección de integrantes de los comités de vigilancia. El comité de vigilancia cumple un rol de liderazgo como generador de información, gestor y tomador de decisiones al mismo nivel de los ejecutores del proyecto.

## INTRODUCCIÓN

La vigencia de la rendición de cuentas es pertinente en los proyectos de desarrollo y ayuda humanitaria como un requisito de confianza para promover la transparencia en todas las acciones desplegadas en cada intervención. Podemos visualizar y analizar cómo éstas han evolucionado dada una atención internacional creciente al tema de transparencia y los planteamientos en las políticas públicas a nivel nacional, y su articulación práctica de un espectro amplio de instituciones oficiales, municipales y locales, y organizaciones no gubernamentales vinculadas a la gestión de riesgos y emergencias.

La investigación de estudio de caso busca conocer los factores críticos de éxito de implementación del sistema de rendición de cuentas por la ONG CARE Perú en el marco del proyecto de Reconstrucción en Huancavelica en los años 2008 – 2010, mediante el análisis de las características del sistema, el proceso de implementación y gestión del sistema, las características y percepción de los actores claves, con la finalidad de mejorar el sistema de rendición de cuentas.

Los temas sobre los cuales esta investigación estuvo basada, corresponden a la rendición de cuentas en las organizaciones de la sociedad civil, los tipos de conceptualización como la tradicional y participativa. Además, la descripción de la rendición de cuentas como instrumento participativo de vigilancia, el empoderamiento y sostenibilidad, el marco normativo y finalmente las características propias en la aplicación del enfoque de la gestión de riesgo de desastres.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La vigencia de la rendición de cuentas es pertinente en los proyectos de desarrollo y ayuda humanitaria como un requisito de confianza para promover la transparencia en todas las acciones desplegadas en cada intervención. Podemos visualizar y analizar cómo éstas han evolucionado dada una atención internacional creciente al tema de transparencia y los planteamientos en las políticas públicas a nivel nacional, y su articulación práctica de un espectro amplio de instituciones oficiales, municipales y locales, y organizaciones no gubernamentales vinculadas a la gestión de riesgos y emergencias.

El análisis del problema macro de la rendición de cuentas parte de la ausencia de participación activa y decisora de los actores beneficiarios de los proyectos, ejecutándose únicamente una visión financiera y de auditoría. Generalmente los beneficiarios de los proyectos son considerados receptores de donaciones sin una participación activa de la pertinencia de la calidad de los bienes y/o servicios implementados por los proyectos (Proyecto Esfera, 2011). Esto implicaba que tanto el donante y los especialistas de las ONG ejecutores de los proyectos eran los únicos preparados para determinar las necesidades de los grupos vulnerables. Tanto el gobierno central como los gobiernos locales asumen insuficientemente su rol de visibilizar la información como una obligación con resultados concretos y acciones por una cultura del secreto. Por ello, el sistema de rendición de cuentas representa un modelo de transformación de las relaciones de poder entre las ONG y la población participante, siendo un derecho de la población y un deber de la organización.

Por otra parte, los desastres naturales, como son los de sismo, interrumpen los sistemas económicos, políticos y sociales y contribuyen a un deterioro constante y progresivo de los limitados logros del desarrollo alcanzado en la localidad. La reconstrucción es frecuentemente conceptualizada y diseñada para que una localidad regrese a las condiciones de desarrollo normal, de las que disfrutaba antes del desastre y para ello es necesario un asesoramiento técnico, administrativo y de gestión.

El sismo del 2007 al sur del Perú, en la región de Huancavelica afectó a cerca de 7 mil familias, en el marco del desastre natural CARE Perú ejecuta el Proyecto de Reconstrucción de Huancavelica (2008-2010); si bien fue un proyecto de reconstrucción tuvo un enfoque integral abarcando el tejido social, productivo, promoviendo la superación de los factores de vulnerabilidad y empoderamiento de la población. La propuesta, transparencia y rendición de cuentas se vio reflejada en el Resultado 3 del proyecto, que pretendió que las autoridades

locales y organizaciones sociales implementen planes de prevención de desastres, responsabilidad y rendición de cuentas.

La evolución de desarrollo de la rendición de cuentas en CARE Perú se inicia entre los años 2007 y 2008 con los proyectos de la atención de la emergencia y la reconstrucción. En el 2008, la organización identificó dificultades para poner en práctica el principio programático institucional de rendición de cuentas y transparencia; uno de los pilotos para escalar la experiencia fue el Proyecto de Reconstrucción de Huancavelica en la zona de emergencia. En la segunda etapa 2009-2010 coincidente con la finalización del proyecto, se logra dar un salto a la construcción y transversalización del sistema. El Proyecto de Reconstrucción de Huancavelica fue el hito de inicio de la elaboración de los componentes del sistema, diseño de los instrumentos; y en forma simultánea la conformación del equipo central de asistencia técnica representada por el área de monitoreo como base de la estructura de CARE Perú y referentes en las regiones. Se validaron instrumentos como guías, cuadernos de quejas y reclamos, la línea telefónica gratuita y culmina con la elaboración de la política institucional de rendición de cuentas y transparencia (CARE Perú, 2013).

El sistema de rendición de cuentas es exitoso porque asegura el papel activo y decisivo como un derecho de la población y un deber de las organizaciones de promoción del desarrollo, que se tengan mecanismos mediante el cual se difunde de modo sistemático los acuerdos y compromisos asumidos con las poblaciones participantes del proyecto, como con los socios y aliados. La rendición de cuentas favorece una mayor participación directa de la población como una retroalimentación mutua. Además, al fluir la información recíprocamente nos garantiza mejorar la calidad de la intervención al integrar a los beneficiarios en la supervisión del proyecto; generamos mayores oportunidades para la reflexión, autocrítica y mejora del proyecto sobre las ventajas o deficiencias del mismo.

Las debilidades y recomendaciones encontradas en el sistema de rendición de cuentas evidencian la necesidad de mayor análisis en la capacitación de los líderes de las organizaciones beneficiarias, el rol de las ONG de informar permanentemente a los beneficiarios, motivar creativamente a los promotores para sensibilizar a la población y estrategias de monitoreo del sistema de rendición de cuentas de acuerdo a los recursos de las organizaciones.

La investigación persigue responder a las siguientes preguntas:

¿Cuáles fueron los factores críticos de éxito de implementación del sistema de rendición de cuentas por la ONG CARE Perú en el marco del Proyecto de Reconstrucción de Huancavelica en los años 2008 - 2010?

Se resolverá también las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles fueron las características del diseño del sistema de rendición de cuentas?
- ¿Cómo fue el proceso de implementación y gestión del sistema de rendición de cuentas?
- ¿Cómo fue la participación y la percepción de los actores claves en el sistema de rendición de cuentas?
- ¿Cuál sería la propuesta de mejora del sistema de rendición de cuentas?

### **1.2 Justificación y ubicación de la investigación en el campo de la Gerencia Social**

Después de veinte años de ocurrido la crisis de Ruanda, la comunidad internacional propicia y exige en los proyectos de ayuda humanitaria la incorporación de los enfoques de la gestión de riesgo de desastres y de derecho con el fin de asegurar la promoción y defensa de los derechos de las personas y comunidades. Para ello las organizaciones humanitarias, las agencias humanitarias y los Estados requieren implementar estrategias orientada a la transparencia y la rendición de cuentas, como parte del derecho a la información que tiene los participantes de los referidos proyectos humanitarios (Proyecto Esfera, 2011).

Dentro de este marco, el nuevo rol de las ONG en la sociedad se orienta a la promoción, vigilancia y exigibilidad de derechos, y su capacidad para influenciar en la respuesta de los gobiernos ante situaciones de emergencias, actos de corrupción y entrega de servicios sociales. El sistema de rendición de cuentas de las ONG a la ciudadanía tiene su base en el principio programático institucional de CARE Perú que aplica en todos los proyectos como eje transversal.

### **1.3 La rendición de cuentas como un derecho**

La rendición de cuentas es un derecho de la población y un deber de la organización, medio por el cual damos cuenta de nuestro cumplimiento sobre acuerdos y compromisos de trabajos. Es un ejercicio democrático que implica asegurar la participación directa y sostenida de la población y otros actores, así como la retroalimentación mutua, promoviendo relaciones de poder más equitativas y fortaleciendo la gestión de la organización (CARE, 2011).

El proceso social identificado es complejo y la gestión del riesgo de desastres debe estar

orientado a reducir, prever, controlar de manera permanente los factores de riesgo de desastres en la sociedad, para ello las acciones deben estar orientadas transversalmente e integrada al logro de pautas de desarrollo humano, económico, ambiental y territorial, de manera sostenibles; asimismo nos permite identificar en la comunidad su adecuada preparación y respuesta ante situaciones de desastre, y de qué manera estas acciones están considerando las políticas nacionales, regionales y locales.

La implementación de un sistema piloto de rendición de cuentas en proyectos regulares de desarrollo presenta usualmente dificultades para su ejecución. Generalmente se requiere una preparación previa de los operadores que implementan el sistema, adaptar los contenidos a factores culturales, normativos, organizacionales y de política local. Es diferente intentar implementar un sistema de rendición de cuentas en un escenario afectado por un desastre, en este caso la ocurrencia del sismo en donde se alteró la gobernabilidad, se deterioró el tejido social y se destruyeron la infraestructura social y productiva.

La promoción de la transparencia y de la rendición de cuentas o accountability por parte de los organismos del Estado y sector privado, desarrollaron resultados positivos con ejemplos y procesos en América Latina y el Caribe. Entre ellos, intervenciones con el diseño de mecanismos de participación en políticas públicas, mecanismos de presupuestos participativos en municipalidades, participación de la sociedad civil en el monitoreo de compras públicas o de licitaciones públicas, estas son algunas manifestaciones de la acción de la sociedad civil como “controladores” de la actividad de agencias gubernamentales, de los partidos políticos y de empresas privadas (Municipalidad de Rosario, 2007).

Podemos cuestionarnos: “¿Quién eligió a las ONG? ¿A quién representan? ¿Por qué las ONG no demuestran ellas mismas lo que tanto exigen a otros sectores? Distintos factores fomentan y desafían la legitimidad de las organizaciones de la sociedad civil en la región de América Latina y dichos factores han ido cambiando con el correr del tiempo. Históricamente hace 30 años la legitimidad de la sociedad civil era directamente del trabajo realizado en favor del bien público y disposición a apoyar el retorno a la democracia, dada la situación de dictadura que vivían muchos países en la región. La intervención en rendición de cuentas se ha convertido en uno de los desafíos inevitables para las organizaciones de la sociedad civil en todo el mundo. Los conceptos de filantropía por causas nobles ya no son suficientes, la sociedad y distintos sectores exigen que la sociedad civil de cuenta de sus recursos, de su labor, de sus acciones e impacto y ello se convierte en una nueva fuente de la legitimidad de las propias organizaciones.

Existe la dificultad para definir la rendición de cuentas debido a la carencia de criterios establecido acerca de la misma, siendo un tema en debate. La definición varía según el entorno: organizaciones, gobiernos, empresas, ONG, y también adopta formas distintas lo local, lo nacional o lo internacional. También el contexto político, regulatorio y social influye sobre la rendición de cuentas. Todavía se piensa refiere al cumplimiento de brindar información, según determinados requisitos formales, de cómo se gastaron los fondos para fines de auditoría. La rendición de cuentas se podría ver como un medio para influir el uso del poder, como una forma de decirle la verdad al poder. La rendición de cuentas es un aspecto fundamental para crear sociedades democráticas equitativas y justas, dando la posibilidad de crear frenos y contrapesos para que los menos privilegiados pueden empoderarse.

Por ello, consideramos que es un proceso complejo y no están claras las acciones o aplicaciones del significado de rendición de cuentas. Consideramos interesante y relevante para el desarrollo de un modelo de política social por el nuevo rol de la ONG en la sociedad que es la promoción, vigilancia y exigibilidad de derechos, y su capacidad para influenciar en la respuesta de los gobiernos ante situaciones de emergencias, actos de corrupción y entrega de servicios sociales. Actualmente, el creciente poder e influencia que las organizaciones de la sociedad civil comenzaron a ejercer sobre los asuntos públicos y sobre el proceso de toma de decisiones, ha otorgado mayor relevancia a la necesidad de fortalecer su legitimidad. Algunos desafíos son las denuncias a las que se les acusa de corrupción, empresas a las que se exige cambien sus prácticas e instituciones intergubernamentales flexibilizando sus proyectos y políticas; que nos llevan temas de legitimidad y la rendición de cuentas de quienes les acusan o desafían.

La investigación se ubica en Huancavelica un contexto rural que puede ser replicable a otras geografías características con elevados índices de pobreza en nuestro país. La investigación es viable por ser una de las ONG en el Perú que cumple con estándares de control a nivel de organizaciones no gubernamentales, reconocida experiencia de labor en la lucha contra la pobreza y su constancia en actividades de poner en agenda permanente el tema de rendición de cuentas. El aporte de la investigación es evidenciar la aplicabilidad en un contexto de post sismo y extraer lecciones del sistema. La experiencia de una guía para organizar sistemas de rendición de cuentas nos permite enfatizar la metodología por procesos y no sólo centrada en resultados y cifras. El estudio de la rendición de cuentas como política genera un precedente que no es sólo una exclusividad de los gobiernos locales o entidades del Estado sino también a la sociedad civil, una de ellas son los ONG.

## **CAPITULO II: OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Conocer los factores críticos de éxito de implementación del sistema de rendición de cuentas por la ONG CARE Perú en el marco del proyecto de Reconstrucción en Huancavelica en los años 2008 – 2010, mediante el análisis de las características del sistema, el proceso de implementación y gestión del sistema, las características y percepción de los actores claves, con la finalidad de mejorar el sistema de rendición de cuentas.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Conocer las características del diseño del sistema de rendición de cuentas.
- Conocer el proceso de implementación y gestión del sistema de rendición de cuentas.
- Conocer la participación y percepción de los actores claves sobre el sistema de rendición de cuentas.
- Formular una propuesta de guía de replicación para un contexto de emergencia.

## **CAPITULO III: MARCO TEORICO**

### **3.1 Consensos, políticas nacionales y enfoques de desarrollo**

La Organización de las Naciones Unidas emanó una política que está enmarcada en un enfoque de derechos humanos y establece que “La rendición de cuentas es la obligación que tienen la Secretaría y sus funcionarios de responder de todas las decisiones tomadas y las medidas adoptadas por ellos, y de responsabilizarse por cumplir sus compromisos, sin reserva ni excepción” (Naciones Unidas, 2011). En el ámbito de las atenciones de desastres se tiene la Carta Humanitaria y Normas Mínimas para la Respuesta Humanitaria o más comúnmente llamado Proyecto Esfera, que es un manual que tiene dos objetivos, el de mejorar la calidad de las respuestas humanitarias en situaciones de desastre y mejorar la rendición de cuentas del sistema humanitario ante la población afectada por el desastre; y tiene como pilares filosóficos la dignidad de la personas, que tienen derecho a ser tratadas y a vivir en condiciones dignas con el derecho a ser asistidas; y la necesidad de hacer efectivas todas las acciones posibles. (Proyecto Esfera, 2011).

En el marco del Perú, las políticas que fomentan la cultura de la transparencia, los derechos humanos, democracia y la participación de la sociedad, viene desde la norma suprema, en ese sentido se tiene que el derecho de participación ciudadana se constituye en un derecho fundamental reconocido en el artículo 2, inciso 17 de la Constitución Política del Perú, el cual

establece que toda persona tiene derecho a participar, en forma individual o asociada, en la vida política, económica, social y cultural de la nación. Asimismo, en la Constitución Política del Perú (art. 199) establece que los gobiernos regionales y locales deben formular sus presupuestos con la participación de la población y le rinden cuenta de su ejecución, esto debe hacerse anualmente.

El Acuerdo Nacional a través de su política 24 “Afirmación de un Estado eficiente y transparente”; define que el Estado deba mejorar, ampliar y dar celeridad de la atención de trámites así como de la provisión y prestación de los servicios públicos evaluándolos periódicamente, deberá establecerse mecanismos de mejora continua en la asignación, ejecución, calidad y control del gasto fiscal, asimismo deberá dar acceso a la información sobre el gasto público; otro punto importante de esta política es la implementación de instrumentos de fiscalización ciudadana que garanticen la transparencia y la rendición de cuentas en todas las instancias de gobierno.

El Perú ha trazado también la Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, aprobado por el Decreto Supremo N° 111-2012-PCM, como el conjunto de orientaciones dirigidas a impedir o reducir los riesgos de desastres, evitar la generación de nuevos riesgos y efectuar una adecuada preparación, atención, rehabilitación y reconstrucción ante situaciones de desastres, así como a minimizar sus efectos adversos sobre la población, la economía y el ambiente.

### **3.1.1 Enfoque de desarrollo humano**

Las Naciones Unidas se basan en los principios de la paz, la justicia, la libertad y los derechos humanos. La Declaración Universal de Derechos Humanos reconoce los derechos humanos como fundamento de la libertad, la justicia y la paz, asimismo la Declaración de Viena adoptada por unanimidad y el Programa de Acción por los Derechos Humanos afirman que la democracia, el desarrollo y el respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales son interdependientes y se refuerzan mutuamente.

### **3.1.2 Enfoque de democracia**

La democracia es uno de los valores y principios básicos universales e indivisibles de las Naciones Unidas. Se basa en la voluntad libremente expresada por el pueblo y está estrechamente vinculada al imperio de la ley y al ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales. Democracia y la gobernanza democrática en particular, significan que los derechos humanos y las libertades fundamentales son respetadas, promovidas y se

cumplen, permitiendo que las personas vivan con dignidad. Los individuos participan en las decisiones que afectan a sus vidas y pueden exigir cuentas a quienes las toman, en base a normas inclusivas y justas, instituciones y prácticas que gobiernan las interacciones sociales. La mujer está en pie de igualdad con el hombre en las esferas pública y privada de la vida y en la toma de decisiones y todos están libres de discriminación por cuestiones de raza, etnia, clase, género o cualquier otro atributo. La gobernanza democrática promueve políticas sociales y económicas que atienden a las necesidades y aspiraciones de la gente, que se orientan a erradicar la pobreza y a ampliar las oportunidades que las personas tienen en sus vidas y que respetan las necesidades de futuras generaciones<sup>1</sup>.

### **3.2.1 Enfoque de género**

Uno de los propósitos de las Naciones Unidas es promover la igualdad sin distinción de ninguna especie, incluida la distinción por motivos de sexo, es decir la igualdad de derechos entre hombres y mujeres y por lo tanto eliminar la discriminación contra la mujer; considerando que la discriminación contra la mujer es incompatible con la dignidad humana, el bienestar social y es un obstáculo para la completa realización de las posibilidades de la mujer, pues tanto el hombre como la mujer deben participar y contribuir de manera igualitaria en los procesos sociales, económicos y políticos, y con ello compartir por igual las mejores condiciones de vida generadas. Es necesario asegurar el reconocimiento universal, tanto de derecho como de hecho, del principio de la igualdad entre el hombre y la mujer (ONU Mujeres, 2014)

## **3.2 Diagnóstico situacional**

La investigación se basa en el sistema de rendición de cuentas en un proceso de reconstrucción post desastre, no se tiene casos investigados con esa especificidad, pero al tratarse de un proceso de rendición de cuentas se puede tomar algunos aspectos de las investigaciones realizadas en los casos presentados a continuación.

### **3.2.1 Investigaciones nacionales**

La tesis *La vigilancia social y rendición de cuentas en el marco del presupuesto participativo: La experiencia del distrito de Villa El Salvador (2005 – 2006) Lima – Perú*; fue realizada por Lourdes Aurora Elías Peñafiel en junio 2007, es un estudio de caso sobre el conocimiento, análisis y explicación de la vigilancia y la rendición de cuentas en el proceso de presupuesto

---

<sup>1</sup>Web oficial de la Organización de las Naciones Unidas, “La Democracia y las Naciones Unidas”

participativo. La investigación afirma que los procesos aún son frágiles por la falta de involucramiento de la sociedad civil, los actores políticos y el gobierno local, además se comprueba que el espacio local es el campo idóneo para la construcción de ciudadanía y el desarrollo de instrumentos y mecanismos para una democracia participativa. La investigación propone una serie de recomendaciones para los procesos de vigilancia y rendición de cuentas, entre ellos el de implementar un sistema distrital de vigilancia y rendición de cuentas a fin de mejorar los procesos y seguimiento, implementar un plan de desarrollo de capacidades para los representantes de la sociedad civil y los representantes de la municipalidad, plan comunicacional que facilite la promoción de éstos procesos participativos, realizar asambleas de rendición de cuentas con mayor regularidad, dotar a las Agencias Municipales de Desarrollo de mejor infraestructura y mayores recursos logísticos, crear mayores espacios de intercambio de experiencias con otros gobiernos locales del Perú y de la Región sobre la vigilancia y rendición de cuentas del presupuesto participativo.

La tesis *Incorporación de prácticas de rendición de cuentas en las Comunidades Campesinas beneficiarias del proyecto Marenass: el caso de las comunidades de la provincia de Andahuaylas – Apurímac, 1997-2005*; fue realizada por Libia Gina Sam Ferrari en Lima el año 2012, es un estudio de caso que tiene como objetivo principal el analizar el impacto del proceso de rendición de cuentas en las 43 comunidades campesinas beneficiarias del Proyecto MARENASS de la provincia de Andahuaylas. Los principales aspectos que aborda la investigación son: a) La Rendición de Cuentas y transparencia, b) La participación y vigilancia ciudadana de los fondos transferidos a las comunidades campesinas y c) La metodología de capacitación del Proyecto MARENASS en manejo de fondos. Entre las principales conclusiones de la investigación podemos señalar que la experiencia del Proyecto MARENASS de transferir fondos públicos a las Juntas Directivas de las comunidades campesinas, ha permitido fortalecerlas como organización, al capacitar a los directivos en el manejo de fondos y hacerles asumir la responsabilidad por los fondos transferidos, asimismo se introdujo prácticas de los comuneros en acceso a la información y con ello el ejercicio de la transparencia, con una participación visible y activa de la mujer y promovió la formación de los Grupos Organizados de Mujeres, que desarrolla el liderazgo de la mujer y su autonomía a través de la generación de ingresos. Asimismo, la metodología de capacitación utilizada en manejo de fondos, tuvo un enfoque intercultural, con amplia aceptación en la comunidad, impartida por capacitadores de la zona (yachacq) comprobando que la valoración de los saberes locales, así como la confianza y respeto, son factores determinantes para el éxito de un proyecto de desarrollo.

### **3.3 Marco normativo**

De acuerdo a las leyes nacionales, tienen obligación de rendir cuentas todas las personas naturales o jurídicas que manejan recursos públicos y/o que tengan la responsabilidad de gestionar lo público. La rendición de cuentas es una obligación legal de los tres niveles del Estado, nacional, regional y local. La Constitución Política del Perú en su artículo 31° señala que los ciudadanos tienen derecho a participar en los asuntos públicos mediante referéndum, iniciativa legislativa, remoción o revocación de autoridades y demanda de rendición de cuentas a sus autoridades. Asimismo, la Rendición de Cuentas se encuentra regulada también de manera específica en la Ley Orgánica de Municipalidades, en los artículos 112° y 118°, sobre Participación Vecinal, obliga a que se promueva la participación vecinal en la formulación, debate y concertación de sus planes de desarrollo, presupuesto y gestión, garantizando el acceso a todos los vecinos a la información; en el artículo 148° de la misma Ley obliga a los gobiernos locales a contar con mecanismos efectivos para la rendición de cuentas, contar con portales de transparencia en Internet o publicar periódicamente la información.

La Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI, como ente rector de la cooperación Internacional No Reembolsable en el Perú, es responsable de conducir, programar, organizar, priorizar y supervisar la cooperación internacional no reembolsable, que se gestiona a través del Estado y que proviene de fuentes del exterior de carácter público y/o privado, en función de la política nacional de desarrollo, el APCI debe promover la aplicación de principios básicos de transparencia que posibiliten un adecuado flujo de información sobre el uso de la cooperación y sus resultados e impactos logrados, que permitan una adecuada rendición de cuentas, los resultados que se obtengan de los proyectos deben ser difundidos por la APCI, a través del Portal de Transparencia, el cual es de acceso abierto, permitiendo así rendir cuentas a la ciudadanía. El Plan Anual de Cooperación Internacional es un medio para lograr mayor eficacia en los resultados, calidad en los procesos, sinergia y alineamiento, institucionalidad nacional y descentralizada de la cooperación, involucramiento de los actores sociales en lograr la eficacia de la cooperación, transparencia y rendición de cuentas de la cooperación y posicionamiento del país en el Sistema Global de la cooperación; de los indicadores señalados en el Plan el número 7 está referido a que la Rendición de Cuentas Mutua (Accountability) se fortalece a través de evaluaciones inclusivas, asimismo el indicador 4 está referido a la Transparencia de Información de la Cooperación para el Desarrollo esté públicamente disponible y en el indicador 8 se refiere a la Igualdad de género y empoderamiento de la mujer.

Otro aspecto es la reciente implementación de la política de la gestión de riesgos de desastres donde las entidades públicas, en todos los niveles de gobierno, son responsables de implementar los lineamientos de la Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres dentro de sus procesos de planeamiento. Está señalada en la Política de Estado 32 Gestión del Riesgo de Desastres – aprobado en el Acuerdo Nacional. La Ley N° 29664, ley que crea el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, el Decreto Supremo N° 048-2011-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29664, que crea el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y el Decreto Supremo N° 034-2014-PCM, que dispone la aprobación del Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres – PLANAGERD 2014-2021; que son normatividad orientada a integrar los procesos de estimación, prevención y reducción del riesgo de desastres, preparación, respuesta y rehabilitación, y reconstrucción; tiene por objeto establecer las líneas estratégicas, los objetivos, las acciones, procesos y protocolos de carácter plurianual necesarios para concretar lo establecido en la presente Ley. Dentro de la gestión reactiva, que es el conjunto de acciones y medidas destinadas a enfrentar las emergencias y los desastres ya sea por un peligro inminente o por la materialización del riesgo, se tiene el proceso de reconstrucción, que viene hacer las acciones que se realizan para establecer condiciones sostenibles de desarrollo en las áreas afectadas, reduciendo el riesgo anterior al desastre y asegurando la recuperación física, económica y social de las comunidades afectadas<sup>2</sup>.

### **3.4 Marco conceptual**

La rendición de cuentas y la transparencia en las organizaciones no gubernamentales tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil. La rendición de cuentas tiene estrecha relación con la legitimidad de la sociedad civil, como la ética, el marco jurídico o legal, la democracia, el empoderamiento, así como las prácticas y herramientas (ICD: 2013). Es importante destacar que la rendición de cuentas no solo trata de los aspectos puramente económicos y financieros, también abarca el de explicar a los diferentes actores que han participado de alguna forma en el proyecto y a la comunidad en general, qué acciones se han realizado durante el período determinado y evidenciar las actuaciones de manera transparentes y creíbles.

La Organización de Naciones Unidas, mediante el acuerdo A/RES/64/259 aprobada por la Asamblea General contiene en su definición de rendición de cuentas como una obligación de responder de todas las decisiones tomadas y las medidas adoptadas, y de responsabilizarse

---

<sup>2</sup>Lineamientos para la implementación del proceso de reconstrucción, 2016

por cumplir sus compromisos, sin reserva ni excepción, con el cumplimiento del logro de objetivos y resultados de alta calidad de manera oportuna y eficaz en función de los costos, en la aplicación y el cumplimiento plenos de todos los mandatos conferidos, incluyendo un sistema claramente definido de recompensas y sanciones.

Autores como Brown, D y Fox, J. (1998) manifiestan que la rendición de cuentas se origina de una palabra en inglés “accountability”, un término que no tiene un equivalente o traducción precisa en el castellano, se traduce como control, fiscalización, responsabilidad, rendición de cuentas; a lo largo de estos años existen autores que definen de la siguiente manera: Barbara Romzek y Melvin Dubnick (1998), la define como una relación en la cual un individuo o una agencia están obligados a responder por aquel desempeño que involucra alguna delegación de autoridad para actuar; Jay Shafritz (1988): “El ámbito en el cual una persona debe responder ante una autoridad superior –sea esta legal u organizacional- por las acciones realizadas en la sociedad dentro de los límites de su posición organizacional”; Andreas Schedler (1999): “Más que denotar una técnica específica de domesticar el poder, [la noción de rendición de cuentas política] abarca tres diferentes formas de prevenir y corregir el abuso del poder político. También implica la sujeción del poder a la amenaza de sanciones, el obligarlo a ser ejercido de forma transparente, y el forzarlo a justificar sus actos”; Goetz y Jenkins (2005): “como un proceso que se deriva de la relación natural resultado de la delegación de poderes entre el gobernado (Principal) y el gobernante (Agente) que se da en el marco de la Democracia Representativa”.

Existe la dificultad para definir la rendición de cuentas debido a la carencia de criterios establecidos acerca de la misma, siendo un tema en debate, la definición varía según el entorno, organizaciones, gobiernos, empresas, ONG; también adopta formas distintas en lo local, lo nacional o lo internacional; el contexto político, regulatorio y social influye sobre la rendición de cuentas, pues aún se piensa que se refiere al cumplimiento de brindar información de acuerdo a requisitos formales, de cómo se gastaron los fondos en las acciones ejecutadas. La rendición de cuentas se podría ver como un medio para influir en el uso del poder, como una forma de decirle la verdad al poder y orientarse como un aspecto fundamental para fortalecer la democracia buscando la equidad y justicia, empoderando a los grupos más desfavorecidos. En tal sentido definimos operacionalmente que:

**Rendición de cuentas:** es un derecho de la población y un deber de la organización y un medio por el cual damos cuenta de nuestro cumplimiento sobre acuerdos y compromisos asumidos con las poblaciones y actores. (CARE Perú, 2010). Esta definición tiene como visión

la búsqueda de un mundo lleno de esperanza, tolerancia y justicia social en el que la pobreza haya sido superada y en donde las personas vivan con dignidad y seguridad; y como misión la de generar los valores del respeto, integridad, compromiso y excelencia, y bajo los principios de empoderamiento y distribución equitativa de poder, trabajo en asociación con otros, promoción de la responsabilidad, oposición a la discriminación y violencia y búsqueda de resultados sostenibles (CARE Perú, 2010).

**Transparencia:** establece las mejores relaciones de respeto y confianza con los actores poniendo a disposición información oportuna, clara y manejable sobre temas que les sean de interés y que se relacionen directamente con la institución, asegurando un diálogo permanente, creando los canales efectivos de comunicación y usando los medios alineados con la cultura de la sociedad, permitiendo que los demás entiendan claramente el mensaje, que exprese lo que realmente deseamos a través de nuestros planteamientos y acciones.

**Participación y democracia:** abarca el conjunto de acciones destinadas a impulsar mecanismos de participación directa de los actores en el desarrollo de la intervención, estableciendo responsabilidades mutuas de principio a fin. Esta participación debe estar debidamente organizada de tal manera que el poder no radique en una sola persona, sino que se distribuye entre todos los ciudadanos, tomando decisiones según la opinión de la mayoría. Estas deben contar con un conjunto de reglas que determinan la conducta de cada actor respetando la dignidad humana, a la libertad y a los derechos de todos y cada uno de los miembros; es el proceso de crear y mantener un entorno para acuerdos y procesos políticos inclusivos y que responden a los intereses de los ciudadanos.

**Los derechos y empoderamiento:** los definimos como el promover la igualdad y equidad de las personas, respetando y defendiendo los derechos humanos y la no discriminación, promoviendo la educación, la formación y el desarrollo personal de las personas, quienes deben valorarse a sí misma y tomar decisiones por sí solas sin que otra la manipule. Es estimular y lograr que las personas tomen conciencia sobre su subordinación y el aumento de la confianza en sí mismas, decidir sobre sus vidas y sobre el desarrollo que desean, organizándose para identificar sus intereses y transformar las instituciones o relaciones que les limitan y que están causando su subordinación, de tal manera que reduzcan su vulnerabilidad e incrementen sus propias capacidades, que conduce a promover entre ellos un desarrollo humano y sostenible.

Algunos conceptos articuladores de nuestra investigación: Metodología de rendición de cuentas: Procedimiento para diseñar e implementar la rendición de cuentas basado en cuatro pasos: reflexión con el equipo sobre la organización, identificación a los actores involucrados y sus relaciones; organización del sistema de rendición de cuentas y monitoreo y evaluación (CARE Perú, 2010); Sistema de rendición de cuentas: Herramienta para evaluar la rendición de cuentas que comprende cuatro componentes: a) Información pública y transparencia, b) participación y toma de decisiones, c) gestión de quejas, reclamos y sugerencias, d) gestión de calidad (CARE Perú, 2010); Gestión de quejas, reclamos y sugerencias: Componente que consiste en la retroalimentación positiva o negativa de los actores claves que nos permiten comprender y verificar el logro de las intervenciones (CARE Perú, 2010); Gestión de calidad: Componente que consiste en los procesos mediante los cuales la organización alimenta su aprendizaje y evalúa sus progresos de forma continua (CARE Perú, 2010); Administración de Desastres: conjunto de acciones que se realizan con el fin de procurar una óptima respuesta de la sociedad en caso de desastres, garantizan una adecuada y oportuna atención de personas afectadas, así como la rehabilitación de los servicios básicos indispensables, que permitan normalizar las actividades en la zona afectada por el desastre<sup>3</sup>; Reconstrucción post desastre: Acciones que se realizan para establecer condiciones sostenibles de desarrollo en las áreas afectadas, reduciendo el riesgo anterior al desastre y asegurando la recuperación física, económica y social de las comunidades afectadas<sup>4</sup>.

## **CAPITULO IV: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Forma de investigación**

La investigación del estudio de caso nos permitirá examinar a profundidad con un mayor nivel de detalle los componentes del sistema de rendición de cuentas, consolidar y retroalimentar los procesos. El caso de la rendición de cuentas llama la atención por su vigencia en la política social relacionada con temas de transparencia y por su complejidad en las características de la articulación de actores; y finalmente generar una propuesta de plan comunicacional como guía de replicación.

---

<sup>3</sup> Lineamientos para la implementación de procesos de la Gestión Reactiva del Sistema nacional de Gestión de Riesgos de Desastres, 2015

<sup>4</sup> Lineamientos para la implementación de procesos de la Gestión Reactiva del Sistema nacional de Gestión de Riesgos de Desastres, 2015

## **4.2 Estrategia metodológica**

Investigación de carácter cualitativo, cuantitativa y exploratoria. En lo cualitativo, la participación de los actores claves que están involucrados en las decisiones del sistema de rendición de cuentas como una forma de cambiar las relaciones de poder obtenemos las experiencias, percepciones y expectativas de los diferentes actores empezando por la población involucrada, socios con quienes se comparte responsabilidades, sectores gubernamentales (autoridades locales/regionales) y otras ONG.

En la cuantitativa, principalmente verificamos los resultados de indicadores reflejados de los informes finales emitidos por CARE Perú y de las percepciones, opiniones, empoderamiento y capacidades de los diversos actores que han intervenido en el sistema de rendición de cuentas. En la exploratoria se estudiará e interpretará las características del diseño, los procesos de implementación y gestión de los componentes del sistema de rendición de cuentas. Además, mejorar las estrategias y metodologías como la retroalimentación de las intervenciones de los equipos de trabajo e introducir correcciones teniendo en cuenta el contexto de la provincia de Huancavelica.

## **4.3 Variables e indicadores**

Características del sistema de rendición de cuentas: el nivel de efectividad medido por la pertinencia del enfoque de desarrollo, la coherencia de los objetivos, la estructura de los componentes, cantidad de recursos humanos programados, cantidad de recursos humanos disponibles y tipos de mecanismos de participación.

Características de la implementación del sistema de rendición de cuentas: el nivel de efectividad medido por la cantidad de recursos presupuestales y recursos humanos, número de sensibilizaciones sobre Comités de Vigilancia, número de tipos de constitución de comités de vigilancia, número de conformaciones de las asambleas, número de formulaciones de planes de trabajo, número de capacitaciones en herramientas, número de acciones de sensibilización, número de acciones de capacitación, número de acciones de monitoreo y número de informes publicados.

Características de la gestión del sistema de rendición de cuentas: el nivel de efectividad medido por número de acciones de sensibilización sobre comités de vigilancia, número de participantes en la constitución de comités de vigilancia, número de formulaciones de planes de trabajo y reglamentos del comité de vigilancia, número de capacitaciones en el tema de vigilancia ciudadana, número de evaluaciones de monitoreo, número de informes publicados, número de reuniones de acompañamiento con el comité de vigilancia, tipos y frecuencias de

reportes, número de procedimientos de manejo de contingencias, nivel de evaluación DAO (Desempeño y Aprendizaje Organizacional) del equipo de trabajo de CARE para identificar la calidad del impacto en su gestión y tipo de contenido de la capacitación en el sistema de rendición de cuentas.

Participación de actores claves en el sistema de rendición de cuentas: el nivel de efectividad medido por Participación de autoridades y sociedad civil en las actividades de rendición de cuentas, nivel de conocimiento del concepto de rendición de cuentas, nivel del rol de participación de los actores en los procesos del sistema de rendición de cuentas, porcentaje de beneficiarios capacitados en el sistema de rendición de cuentas, porcentaje de la población, sociedad civil autoridades locales informadas en rendición de cuenta, número de tipo de formas de conformación del Comité de Vigilancia, porcentaje de tipos de medios presenciales o virtuales/impresos o audiovisuales para brindar información, nivel de efectividad del acceso a la información por tipo de usuario (comunidad, sociedad civil, autoridades locales), tipos de motivos de presentar quejas, agradecimientos o sugerencias, tipos de motivos de quejas, agradecimientos o sugerencias, tipo de metodología en la capacitación en el sistema de rendición de cuentas y número de tipos de retroalimentación al sistema de rendición de cuentas. La unidad de análisis es el sistema de rendición de cuentas y su fuente el Equipo CARE Perú, Comité de vigilancia y población con entrevistas, grupos focales, encuestas y revisión documentaria.

Percepción de los actores claves sobre el sistema de rendición de cuentas: el nivel de efectividad medido por grado de valoración de preparación de la población, grado de valoración de identificación e integración del equipo del Comité de Vigilancia, grado de valoración de los efectos de las capacitaciones brindadas por CARE Perú, grado de valoración de satisfacción de los integrantes del comité de vigilancia sobre los logros alcanzados por el sistema de rendición de cuentas, grado de valoración de desempeño de los facilitadores del sistema de rendición de cuentas, grado de valoración de la elaboración materiales de difusión y grado de valoración de la resolución de quejas, reclamos o sugerencias, grado de valoración del funcionamiento del sistema de rendición de cuentas.

#### **4.4 Unidades de análisis y fuentes**

La unidad de análisis es el sistema de rendición de cuentas para todas las variables. Las fuentes de acuerdo a las variables: La variable Características del sistema de rendición de cuentas, la fuente el equipo CARE Perú con entrevistas y revisión documentaria. La variable Características de la implementación del sistema de rendición de cuentas, su fuente el Equipo

CARE Perú con entrevistas y revisión documentaria. La variable Características de la gestión del sistema de rendición de cuentas, la fuente el equipo CARE Perú, comité de vigilancia y población con entrevistas, grupos focales, encuestas y revisión documentaria. La variable Participación de actores claves en el sistema de rendición de cuentas, su fuente el equipo CARE Perú, comité de vigilancia, población beneficiaria, autoridades y sociedad civil con entrevistas, grupos focales, encuestas y revisión documentaria. La variable Percepción de los actores claves sobre el sistema de rendición de cuentas, su fuente el equipo CARE Perú, comité de vigilancia, población beneficiaria, autoridades locales y sociedad civil con encuestas, entrevistas, grupos focales y revisión documental de los informes de monitoreo y evaluación, informes finales, presentaciones, guías, folletos y trípticos elaborados por CARE Perú. Los informantes objeto de estudio corresponden a la población beneficiaria, equipo CARE Perú que comprenden los facilitadores y coordinadores de la ONG, comité de vigilancia, autoridades locales y sociedad civil.

#### **4.5 Instrumentos**

Se utilizará las técnicas de entrevista, encuesta, grupo focal, observación de campo y revisión documental. La entrevista y grupo focal con una Guía de entrevista y Guía de grupo focal para indicadores del grado de valoración de la participación y percepción de los actores claves respecto al sistema de rendición de cuentas. La técnica de la encuesta con una Guía de Encuesta para recolección de indicadores con porcentajes de participación y percepción de los actores claves. La observación de campo con un cuaderno de notas para contextualizar el entorno externo provincial de los tres distritos de Castrovirreyna, San Juan y Ticrapo con las acciones de los actores. Además, el análisis documental para todos los indicadores para una básica triangulación de la información.

#### **4.6 Diseño muestral**

El proyecto de Reconstrucción de Huancavelica comprende un total de 442 familias en 10 distritos en las provincias de Huaytará y Castrovirreyna, para fines del presente estudio se considerará solo los distritos de San Juan, Ticrapo y Castrovirreyna, teniendo en cuenta que son los más representativos en número de población beneficiaria en la implementación del sistema de rendición de cuentas. El universo seleccionado como parte del proyecto es de 198 familias beneficiarias en tres distritos (San Juan, Ticrapo y Castrovirreyna) en las provincias de Huaytará y Castrovirreyna.

La muestra de la investigación es 118 personas, comprenden 67 representantes de familia de la población beneficiaria, 15 representantes del Comité de Vigilancia, 24 autoridades locales,

6 personas de la sociedad civil y 6 miembros de CARE Perú. Se utiliza el método no probabilístico por juicio o conveniencia debido a que la información recopilada ha sido obtenida de individuos y fuentes especializadas, que conocen el tema por su experiencia, vinculación o manejo de los elementos que conforman el presente estudio. La población beneficiaria se seleccionó de acuerdo a la disponibilidad de las familias visitadas casa por casa para responder la encuesta de forma presencial. La muestra de los miembros del comité de vigilancia, autoridades locales, sociedad civil e integrantes del equipo regional de CARE Perú se seleccionó también de acuerdo a la disponibilidad de las personas mediante una carta u oficio previo solicitando cita para ser entrevistado. Por lo tanto, cumple un criterio básico de ser una muestra significativa por considerar los diversos actores y permite triangular los resultados.

La muestra la conforma la población beneficiaria, los miembros que pertenecieron a los comités de vigilancia, facilitadores e integrantes del equipo regional de CARE Perú, autoridades locales identificadas como las municipalidades, representantes de los sectores salud, agricultura y educación, gobernación, poder judicial, ministerio público y sub región del gobierno regional de Huancavelica; y finalmente la sociedad civil representada por las organizaciones sociales de base, tales como las juntas de regantes, juntas administradora de agua y saneamiento, asociaciones de mujeres y asociaciones de jóvenes.

La pobreza y la desigualdad en los grupos de menor nivel socioeconómico son afectadas por determinantes sociales como la educación, salud, empleo y el género. Si bien la educación ha mejorado de acuerdo al programa de evaluación internacional Pisa del último lugar (puesto 65 de 65 países) en el 2012; en la evaluación del 2015 el Perú mejoró sus notas desde que comenzó a participar, pero aún todavía se necesita progresar. Y en relación al estado de salud y de la nutrición en las poblaciones andinas se observa una menor esperanza de vida respecto al resto de la población, mayores tasas de mortalidad infantil, más pobreza, y más desnutrición y hambre entre los niños menores de cinco años y entre las mujeres pertenecientes a minorías étnicas y hogares pobres en zonas agrícolas. La edad de los actores determina la incorporación a la actividad laboral; siendo la tasa de desempleo mayor para los más pobres, las mujeres y los jóvenes, y significativamente más elevado en el ámbito rural y para la población indígena. En el género, las mujeres sufren el doble que los varones las consecuencias de las crisis alimentarias. (D. Jiménez-Benítez, 2010)

En lo educativo, los distritos muestran alto analfabetismo femenino, como en el caso de Castrovirreyna, podrá determinar una menor participación en asumir responsabilidades frente

a su comunidad. Asimismo, un 30% aproximado de porcentaje de niños que no culminaban la primaria, como un 40% de jóvenes que no culminaban la secundaria. Los niños y jóvenes representan el grupo potencial que debería asumir un rol activo de liderazgo, participación y toma de decisiones; se evidencia que la realidad educativa no cumple su rol básico para empoderar a los actores locales. Cuando la educación mejora se fortalece la dotación a las personas de conocimientos, capacidades y actitudes para guiar y controlar muchas de sus circunstancias vitales. Los conocimientos proveen a los individuos de un conjunto de valores, costumbres, normas y referencias que van a ser muy importantes para favorecer el desarrollo de capacidades. En salud, Castrovirreyna se mantiene la constante desventaja de 49% de tasa alta de desnutrición crónica escolar en comparación con los otros distritos que mantienen un promedio de 32.5%. El acceso a una alimentación demasiado primaria, basada sobre todo en carbohidratos y grasas, pudiendo conllevar a enfermedades cardiovasculares y diabetes. La vulnerabilidad alimentaria y nutricional tiene como factores sociales relevantes la protección y cobertura de seguridad social en salud y la cultura general de la población para la gama de productos comestibles, la cantidad a ingerir, así como las formas de prepararlos y las prohibiciones alimentarias (tabúes, aspectos religiosos e ideológicos, componentes socioculturales, etc.) (Ver cuadro N° 4.1).

**Cuadro N° 4.1:** Indicadores de educación y salud

<b>Distrito</b>	<b>Tasa de analfabetismo mujeres (%)</b>	<b>Tasa de desnutrición crónica escolar (1999)</b>	<b>Niños que culminan oportunamente la primaria (%)</b>	<b>Población joven con secundaria completa (%)</b>
Castrovirreyna	29%	49%	70%	57%
San Juan	23%	31%	60%	56%
Ticrapo	14%	34%	70%	63%

**Fuente:** elaboración sobre información del: Mapa de Pobreza de FONCODES, 2006; Ministerio de Educación.

En la muestra de la investigación, las edades corresponden a la población económicamente activa (15 a 64 años), nos permite ver la tendencia general positiva de los actores claves directos del proyecto (Beneficiarios y comité de vigilancia), al encontrarse en el rango intermedio de 30 a 44 años (60% a 50%). Asimismo, existe una dispersión equitativa entre los más jóvenes y los más adultos, encontrando un equilibrio de trasmisión y renovación del conocimiento. El empleo asegura un regular nivel de ingresos y además puede suponer un factor de equilibrio personal y de satisfacción muy importante. El empleo y la protección social se revelan como herramientas muy útiles para aumentar el estado general de la salud de las personas. Lo contrario, el desempleo acarrea a menudo exclusión y discriminación sociales;

existiendo una estrecha relación entre educación y empleo, por lo tanto, una escasa formación redonda en una escasa calificación laboral. La educación, el empleo, la igualdad de oportunidades y la protección social constituyen además la base fundamental para promover en una población, o en un país, la innovación y el desarrollo económico. (Ver cuadro N° 4.2).

**Cuadro N° 4.2: Edad de los actores**

Actor/Distrito	Castrovirreyna			San Juan			Ticrapo			Total N= 112		
	15-29	30-44	45-64	15-29	30-44	45-64	15-29	30-44	45-64	15-29	30-44	45-64
Beneficiarios	12%	27%	9%	4%	8%	4%	1%	15%	20%	17%	50%	33%
Comité de vigilancia	7%	27%	0%	13%	13%	7%	0%	20%	13%	20%	60%	20%
Autoridades locales	0%	8%	25%	17%	17%	4%	0%	25%	4%	17%	50%	33%
Sociedad civil	17%	17%	0%	17%	0%	17%	17%	17%	0%	50%	33%	17%

Antes de la ocurrencia del sismo, en la provincia de Castrovirreyna era muy escasa la participación de la mujer, cumpliendo solo con las cuotas de género exigidas por ley. La implementación de diversos proyectos de ayuda humanitaria y de reconstrucción, generó una destacada participación de la mujer, tanto como beneficiario o integrándose o liderando las organizaciones sociales de base como: los comités de vigilancia, juntas de regantes juntas de agua y saneamiento JASS, etc. Las autoridades locales existen un 75% de participación masculina, y que las mujeres se van incrementando su participación en un 25%. Nuestra investigación considera que se encontró una equidad de género en la participación de los beneficiarios y el comité de vigilancia, más no así en las autoridades locales. Cabe indicar que en transparencia y rendición de cuentas se privilegia la participación de la mujer en los distritos de Castrovirreyna y San Juan, a diferencia del distrito de Ticrapo que prioriza la participación masculina, respondiendo a patrones culturales andinos. (Ver Cuadro N° 4.3). Las mujeres producen más alimentos cultivados en todas las partes del mundo y asumen la responsabilidad de alimentar a sus familias. El cumplimiento de estas funciones las enfrenta a restricciones y actitudes que van en contra de valorar su trabajo y responsabilidad, la sobrecarga de trabajo, conlleva a discriminarlas y disminuir su participación en las políticas y toma de decisiones.

**Cuadro N° 4.3: Actores por género**

Actor/Distrito	Castrovirreyna		San Juan		Ticrapo		Total	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Beneficiarios	22%	25%	6%	11%	19%	17%	47%	53%

Comité de vigilancia	7%	26%	7%	26%	27%	7%	41%	59%
Autoridades locales	33%	0%	17%	21%	25%	4%	75%	25%
Sociedad civil	17%	17%	16%	17%	33%	0%	66%	34%

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.7 Procedimientos de levantamiento de datos

Para el análisis documental se ha contado con la red interna (intranet) y a la página web institucional de CARE Perú que nos ha permitido los planes de implementación, informes, presentaciones, boletines, folletos, guías metodológicas, afiches, cuadernos de registro y sistematizaciones, en torno al Proyecto de Reconstrucción de Huancavelica y al Sistema de Rendición de Cuentas implementado por la ONG en la zona. El acceso a bibliografía en formato digital sobre conceptualización de la rendición de cuentas y diferentes experiencias en esa temática en repositorios de tesis. Para el trabajo de campo se realizaron entrevistas, grupos focales, notas de campo y encuestas a los diferentes actores pobladores beneficiarios, comité de vigilancia, facilitadores CARE Perú, equipo CARE Perú, autoridades locales y sociedad civil, del Sistema de Rendición de Cuentas en Castrovirreyna, Ticrapo y San Juan.

#### 4.8 Procedimientos de procesamiento de datos

Para el procesamiento de datos se utilizó el análisis cuantitativo de las encuestas y cualitativo de las entrevistas, grupos focales y revisión documental. El tratamiento de la información cuantitativa de las encuestas se procesó en base de datos Excel y SPSS con respuestas dicotómicas: Si y No; y respuestas cerradas: a) Bastante satisfactorio b) Muy satisfactorio c) Algo satisfactorio d) Nada satisfactorio; y finalmente alternativa múltiple, por ejemplo: a) Folletos, b) Afiches, c) Mapas, d) Retablos o Paneles, e) Listado de actividades, f) Mensajes por auto parlantes. El número de actores encuestados en cada uno de los distritos de la investigación, con un total de 118 participantes, siendo el único instrumento aplicado a todos los actores claves (Ver Cuadro N° 4.4).

**Cuadro N° 4.4:** Número de actores encuestados

Actor/ distrito	Castrovirreyna	San Juan	Ticrapo	Proyecto	Total	%
Beneficiarios	32	11	24	0	67	57%
Comité de vigilancia	5	5	5	0	15	13%
Autoridades locales	8	9	7	0	24	20%
Sociedad civil	2	2	2	0	6	5%
Equipo CARE	0	0	0	6	6	5%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>27</b>	<b>38</b>	<b>6</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Puede observarse que en el distrito de Castrovirreyna (47) es la que tiene mayor población siendo la de San Juan la de menor población (27): de los 118 actores el 57% son beneficiarios del proyecto, el 13% forman el comité de vigilancia y además son beneficiarios. Es importante resaltar que el 20% de actores está constituido por las autoridades locales lo que asegura la sostenibilidad del proyecto; pues las autoridades locales están comprometidas para dar desde el comienzo la inversión de contraparte y el ser parte del control y seguimiento del proyecto y del desarrollo de la comunidad. Igualmente es importante precisar el escaso involucramiento de la sociedad civil representado por las juntas de regantes, Junta Administradora de Servicios de Saneamiento, Asociación de Padres de Familia y otras, esto se ha debido fundamentalmente a que el proyecto desde la perspectiva de la organización civil no representaba o estaba alineado a sus intereses.

El tratamiento de la información cualitativa de las entrevistas se transcribió en archivo Word; que se subdividen por indicadores que contienen las preguntas de acuerdo a las variables de la investigación. La base de datos contiene una columna con el código del entrevistado, código de la pregunta, número ordinal de la respuesta, código de la categoría de respuesta, transcripción del breve texto; luego se ordenó las respuestas tomando el eje códigos de categoría de respuesta y finalmente se determinó la frecuencia de categorías de respuesta. En el caso del instrumento de grupos focales se desarrolló el mismo procedimiento del procesamiento de información al de las entrevistas, se aplicó a los cinco integrantes de los comités de vigilancia de los tres distritos intervenidos, aspecto positivo por congregarse a la totalidad de integrantes de cada comité, lográndose obtener una información más integral de los actores articuladores del sistema de RdC (Ver Cuadro N° 4.5). El número de entrevistados se distribuye de manera equitativa por cada distrito, se aplicó a las autoridades locales, sociedad civil y equipo CARE con un total de 36 participantes.

**Cuadro N° 4.5: Número de actores entrevistados**

<b>Actor/ distrito</b>	<b>Castrovirreyna</b>	<b>San Juan</b>	<b>Ticrapo</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Total</b>
Autoridades locales	8	9	7	0	24
Sociedad civil	2	2	2	0	6
Equipo CARE	0	0	0	6	6
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>36</b>

**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.9 Procedimientos de análisis de información (indicadores y triangulación)**

Para el análisis de la información se considera dos criterios, la segmentación de los actores por distritos con actores y la triangulación de los actores con las técnicas de recolección de información. El primero considera el análisis de los tres distritos Castrovirreyna, San Juan y Ticrapo con los actores población beneficiaria, comité de vigilancia, autoridad local y sociedad civil en función de las variables. Además, el análisis de la información del actor CARE Perú con los miembros facilitadores y coordinadores de CARE Perú se trata de forma independiente por ser actor ejecutor y se organiza de forma individual o conjunta de acuerdo a la relevancia de los resultados de los indicadores.

Para el análisis de la triangulación de la variable Características del sistema de rendición de cuentas se utiliza la revisión documental y las entrevistas a CARE Perú. En las Características de la implementación y gestión del sistema de rendición de cuentas se triangula la revisión documental, las entrevistas a CARE Perú, autoridades locales, sociedad civil y los grupos focales del comité de vigilancia, como también las encuestas y entrevistas a la población beneficiaria. En el análisis de la Participación de actores claves en el sistema de rendición de cuentas y la Percepción de los actores claves sobre el sistema de rendición de cuentas se aplica la revisión documental, encuestas, entrevistas y grupos focales de todos los actores. El procesamiento de datos estadísticos de frecuencias, porcentajes y ordenamiento de las categorías tabuladas se utilizó la herramienta Atlas Ti, para obtener el análisis y sistematización de los datos cualitativos y codificación automática de textos complejos.

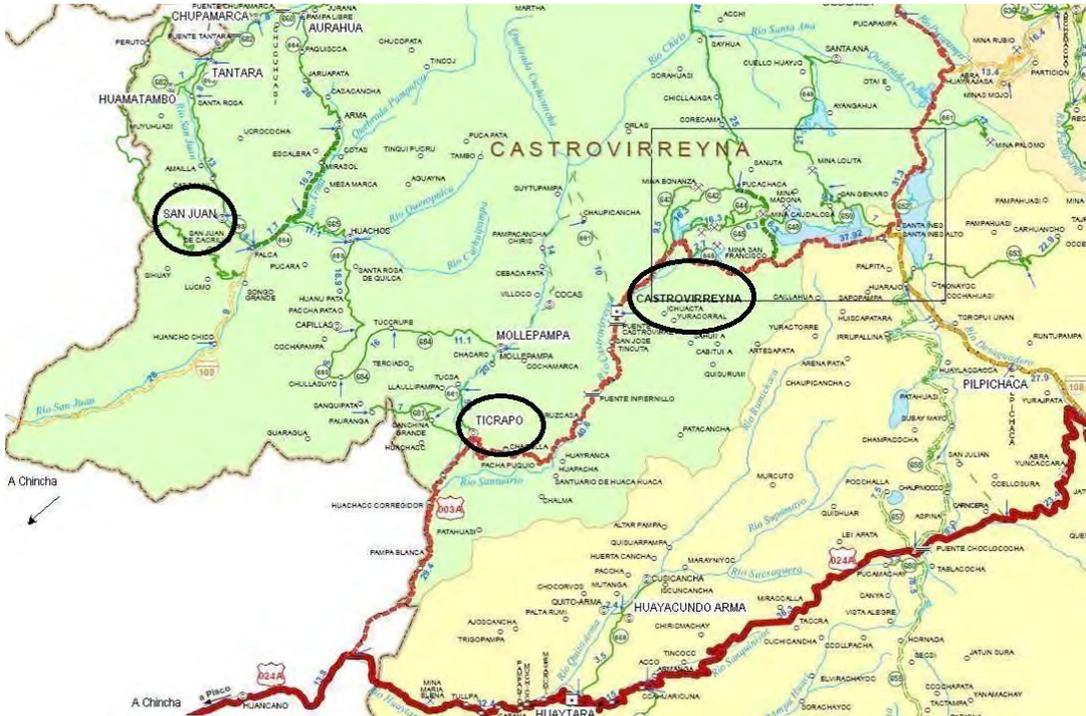
### **CAPITULO V: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **5.1 Presentación del sistema de rendición de cuentas**

El sistema de rendición de cuentas se ejecutó en el marco de la ejecución del proyecto Reconstrucción de Huancavelica, ubicado geográficamente en las provincias de Castrovirreyna y Huaytará cuentan con 13 y 16 distritos respectivamente, que están ubicados a lo largo de tres micros cuencas, San Juan, Castrovirreyna y Huaytará. Parte de los distritos de estas provincias están ubicados adyacentes a la costa, y están considerados como zonas de alta sismicidad. En Huancavelica, CARE Perú identificó 11 distritos para la implementación de los cuales para la presente investigación se delimitaron como ámbito de estudio los distritos de Castrovirreyna, San Juan y Ticrapo (ver Figura N° 5.1). La zona está habitada por una población altamente vulnerable, especialmente, por las condiciones sociales y económicas de pobreza y extrema pobreza, por lo que, el sismo de una intensidad V (escala de Mercalli), ha tenido repercusiones significativas en el deterioro de la calidad de vida de la población,

afectando las viviendas, la infraestructura social y productiva, así como el capital agrícola y pecuario.

**Figura N° 5.1: Ámbito de intervención**



**Fuente:** Proyecto reconstrucción de Huancavelica. CARE

**5.1.1 Características de la población**

La población de los distritos de la provincia de Castrovirreyna antes del inicio del proyecto ascendió a 20.018 habitantes representa el 4.5% de la población del departamento de Huancavelica, según censo del año 2005. La estructura poblacional de la referida provincia es predominantemente rural, y estuvo compuesta por una población mayoritariamente infantil de 0 a 14 años con un porcentaje de 35,9% y una población mayor de 65 años con un porcentaje de 10,5%, que se caracteriza por una relación de dependencia demográfica alta, en razón que el cálculo de la tasa es de 86,6%; significando que los niños y adultos mayores están excluidos de participación y toma de decisiones de los procesos sociales. (Ver Cuadro N° 5.1).

**Cuadro N° 5.1:** Estructura poblacional de la provincia de Castrovirreyna

Grupo de edad	Castrovirreyna
0 a 4 años	10.6%
5 a 9 años	12.8%
10 a 14 años	12.5%

15 a 29 años	21.7%
30 a 44 años	16.4%
45 a 64 años	15.9%
Mayor de 65	10.5%

**Fuente:** INEI, Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDES) Continúa 2004-2006.

N= 20 402

Las condiciones de habitabilidad ya eran precarias, el sismo en la zona rural de Castrovirreyna acentuó la problemática, las viviendas en las áreas rurales en el 100% de casos estaban construidas a base de tierra (73% adobe y 23% barro con piedra, entendiendo que en el 73% se incluye casas de tapial). Antes del sismo, las familias construyeron sus viviendas mediante la autoconstrucción, en la minoría de los casos con el apoyo de maestros de obra aficionados, sin contar con ninguna asesoría de tipo técnico. Las viviendas estaban construidas de manera inadecuada, empleando adobes resquebrajados, con poco cimiento, sin sobre cimientos que protejan el adobe, las paredes sin protección de ningún material de refuerzo, tipo mallas, o cañas de madera, sin collarines de protección, aspectos que hacen que estas viviendas sean altamente vulnerables a movimientos telúricos.

En el ámbito de estudio de los tres distritos se encontraron vulnerabilidades estructurales, aspectos no estructurales, tales como el hacinamiento, el bajo nivel de cobertura de servicios básicos (agua, saneamiento), distribución inadecuada de ambientes, aspectos que tienen repercusiones negativas en la salud de las familias. (Ver cuadro N° 5.2). Estos indicadores generaron una favorable predisposición a participar más activamente en las actividades del proyecto, que implicó la mejora de sus condiciones de acceso a los servicios básicos; evidenciándose un incremento de en el quintil del índice de carencias de 1 a 2<sup>5</sup>.

**Cuadro N° 5.2:** Indicadores de servicios básicos

Distrito	Índice de carencias	Quintil del índice de carencias	% de la población sin:		
			Agua	Desagüe/ letrina	Electricidad
Castrovirreyna	0.7476	1	36%	72%	50%
San Juan	0.7216	1	70%	91%	70%
Ticrapo	0.4035	2	41%	64%	43%

**Fuente:** Elaboración propia sobre Mapa de Pobreza de FONCODES, 2006.

<sup>5</sup> MIDIS, 2011

### **5.1.2 Actividad económica**

La economía en la zona es principalmente de base agropecuaria. La superficie agrícola es del 15% del total para Castrovirreyna (a nivel provincial). La superficie agrícola bajo riego es bastante baja es de sólo 10%. De la superficie no agrícola (la mayoritaria), 79% es para pasturas<sup>6</sup>. En dichas actividades se concentra entre el 80% de las familias. Los principales productos agrícolas son: la papa, el maíz, el trigo, como tubérculos andinos como mashua, oca, kiwicha, etc. En lo pecuario, destaca las crías vacuna, caprina y ovina, así como en las zonas de mayor altitud, de camélidos sudamericanos, como la alpaca.

La participación de varones y mujeres en las actividades económicas indica una mayor participación de los varones en las actividades de siembra, sanidad, transformación y comercialización; y menos actividad en pastoreo, donde se observa la mayor participación de la mujer. Los jóvenes, por su parte se dedican más a las tareas de pastoreo y siembra y menos a las de transformación y comercialización. Existe actividades económicas crecientes, que hoy concentran aproximadamente a 10-20% de la población, como la crianza de animales menores (principalmente cuyes), pequeña agroindustria, piscicultura, comercio, servicios de transporte, como venta de mano de obra en la actividad minera.

### **5.1.3 Enfoque de desarrollo**

El diseño del sistema de rendición de cuentas se efectuó siguiendo los lineamientos del enfoque de desarrollo que contempla los enfoques de derechos y de género (CARE, 2008), asimismo se emplearon los “principios programáticos para el logro de la misión y visión institucional... como un derecho de la población y un deber de la organización; es el medio por el cual se da cuenta del cumplimiento sobre acuerdos y compromisos asumidos con las poblaciones y con otros actores”<sup>7</sup>. El sistema de RdC responde a los enfoques de la gerencia social, referidos a aspectos de derecho de las personas, participación, democracia y transparencia; por su parte el empleo del enfoque de género en el sistema de RdC propició equiparar las condiciones para asegurar una mayor participación y liderazgo de la mujer como beneficiaria o en el comité de vigilancia. En el informe final del proyecto CARE detalla los porcentajes alcanzados en la ejecución del proyecto con respecto a la meta trazada: el 62% de hombres y mujeres fueron capacitados, el 193% de mujeres y jóvenes que participan en talleres de liderazgo, y el 89.6% capacitados en talleres sobre género (Ver Cuadro N° 5.3). Estos resultados muestran una mejora con respecto a la línea base y un reto a seguir

---

<sup>6</sup> Dirección Regional de Agricultura Huancavelica

<sup>7</sup> Rendición de cuentas y transparencia. CARE. Pág. 9

construyendo la participación de la población en capacitación con enfoque de género y desarrollo.

**Cuadro N° 5.3** Participación en acciones de enfoque de género y desarrollo

	Valor línea de base	Meta	Unidad de medida	Ejecución final proyecto	% de ejecución del proyecto
Ciudadanos y ciudadanas capacitados(as) participan en vigilancia ciudadana					
# de hombres y mujeres capacitados	50	2000	Personas	1250	62% respecto a la meta
# de mujeres y jóvenes que participan en talleres de liderazgo	37 mujeres 17 jóvenes	430	Personas (mujeres y jóvenes)	830	1537 % respecto línea de base 193% respecto a meta al final proyecto
# de capacitados en talleres sobre género	216 hombres 90 mujeres	2000	Personas	1792	829,6% respecto línea de base 89,6% respecto a meta final proyecto

**Fuente:** Informe final del proyecto 2011. CARE Perú

### **Análisis de los hallazgos**

El análisis de los hallazgos corresponde a cinco variables relacionados a características del sistema, de la implementación y la gestión, la participación y percepción de los actores claves sobre el sistema de rendición de cuentas. El análisis de la información se efectuó estableciendo comparaciones, consistencias, reafirmaciones de los resultados culminándolos con la revisión documental. Los resultados obtenidos dieron respuesta a nuestras preguntas de investigación.

### **5.2 Características del sistema de rendición de cuentas**

CARE Perú considera que la base de la transparencia se encuentra en establecer mejores relaciones de respeto y confianza con los actores poniendo a disposición información oportuna, clara y manejable sobre temas que les sean de interés y que se relacionen directamente con la institución, asegurando un diálogo permanente. En este componente se definen y ponen en ejecución la elaboración de informes escritos u orales y los canales por los cuales se transmitirá la información. La herramienta pone en ejecución la elaboración de informes escritos u orales y los canales por los cuales se transmitirá la información; estos comprenden un cuaderno de registro de quejas y reclamos, una comunicación directa (ficha de campo), una línea telefónica gratuita y por correo electrónico. (Ver Figura N° 5.2)

**Figura N° 5.2:** Sistema de rendición de cuentas



**Fuente:** Rendición de cuentas y transparencia. CARE

El proceso del diseño nos describe las características del sistema de rendición de cuentas, que comprenden los siguientes indicadores: enfoque de desarrollo, objetivos, componentes, recursos humanos y presupuestales, así como los mecanismos de participación del sistema de rendición de cuentas.

### **5.2.1 Objetivos RdC**

Los objetivos del sistema de rendición de cuentas contemplados en el proyecto son los siguientes: autoridades locales capacitadas en rendición de cuentas; ciudadanas y ciudadanos capacitados participan en vigilancia ciudadana y el sistema de rendición de cuentas y transparencia del proyecto funcionando. Para asegurar la sostenibilidad del sistema de RdC, CARE realizó diversas acciones de capacitación dirigido a diversos actores; lamentablemente en los integrantes de los comités de vigilancia no se desarrollaron capacidades para asegurar una continuidad del sistema de RdC. Cabe indicar que se logró implementar el sistema de RdC en la etapa final del proyecto en razón que era un proyecto piloto.

### **5.2.2 Componentes del sistema**

El diseño del proyecto incorpora un modelo institucional del sistema de rendición de cuentas, desarrollado y validado a través de diversas experiencias internacionales y nacionales, no fue necesario adaptarlo o modificarlo en razón que es parte de la política transversal de CARE a nivel internacional. (CARE, 2013) (Ver la Figura N° 5.3); los componentes del sistema de RdC son: información pública y transparencia; participación y toma de decisiones; gestión de quejas, reclamos y sugerencias; y, gestión de la calidad. Los comités de vigilancia participaron de manera activa en los tres primeros componentes a pesar que de su conformación fue de

manera tardía, a finales del segundo año del proyecto. Los facilitadores mencionan que fue un reto la implementación de los cuatro componentes, resaltando mayores dificultades en el de Gestión de la Calidad, teniendo como factores adversos el mantener operativo los comités de vigilancia y las respuestas tardías a las quejas y reclamos, como también las deficiencias administrativas. Consideramos que la información de los componentes del sistema fue demasiado técnica y densa para la comprensión de los actores, incluido los facilitadores de CARE, generando que los componentes no se apliquen en su totalidad de acuerdo al diseño.

**Figura N° 5.3** Componentes del sistema de rendición de cuentas



**Fuente:** Guía para organizar sistemas de rendición de cuentas de las ONGs a la ciudadanía. CARE

**5.2.3 Recursos humanos programados**

En el diseño la dirección y conducción del sistema de RdC recayó en la especialista de desarrollo de capacidades (CARE, 2008), sin dimensionar la amplitud del ámbito de intervención del proyecto. En la fase de ejecución, se incrementó personal social, que brindaban soporte técnico en RdC, luego fue necesario contar con un especialista en rendición

de cuentas. Consideramos que fue insuficiente el personal destinado a implementar el citado sistema, dado que no se abastecían a los requerimientos generados por los comités de vigilancia, situación que no permitió asegurar su sostenibilidad.

#### **5.2.4 Recursos presupuestales en el diseño**

La Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional a través de CARE Canadá aprobó un presupuesto de 5 millones de dólares canadienses para la ejecución del proyecto. Se observa para la implementación del componente de rendición de cuentas se asignó una partida ascendente a la suma de \$ 9,439 dólares canadienses (CARE, 2008). El diseño presupuestal del proyecto no se visualiza mayor detalle de cada una de las partidas y sub partidas presupuestales que permita un mayor análisis para un gerenciamiento más eficiente de los recursos y tiempos de ejecución, sobre todo para el comité de vigilancia y los demás actores claves puedan efectuar un monitoreo adecuado a su ejecución y así se tenga un proceso de rendición de cuentas de la implementación del proyecto.

#### **5.2.5 Mecanismos de participación**

El diseño del proyecto privilegió la participación horizontal de diversos actores comunales, locales regionales, nacionales e internacionales, basándose en los enfoques de desarrollo, derechos y género e interculturalidad. Los mecanismos de participación diseñados fueron: el comité de vigilancia, las asambleas comunales de los beneficiarios del proyecto, las presentaciones de resultados de la rendición de cuentas, el comité directivo del proyecto y las herramientas del sistema de rendición de cuentas, como la llamada gratuita a un 0800, correo electrónico y el libro de reclamaciones. Asimismo, se observó que no hubo un mecanismo democrático de la elección de los comités de vigilancia que asegure su legalidad y legitimidad. En los mecanismos de participación que involucran a los actores como autoridades locales y sociedad civil debieran incorporar a los representantes desde la planificación, organización, convocatoria, actos de audiencia pública y la evaluación y retroalimentación del proceso, lo cual hace recobrar la confianza y credibilidad en sus autoridades.

### **5.3 Proceso de implementación y gestión del sistema de rendición de cuentas**

#### **5.3.1 Características de la implementación**

El proceso de implementación nos describe las características del sistema de rendición de cuentas, que comprenden los siguientes indicadores: recursos presupuestales, recursos humanos implementados, sensibilización y constitución sobre el comité de vigilancia,

formulación de planes trabajo del comité, capacitación en manejo de herramientas, acción de monitoreo y publicación de informes.

#### **5.3.1.1 Recursos presupuestales en la implementación**

Los facilitadores de CARE manifestaron que fue insuficiente el presupuesto asignado para implementar, ejecutar y monitorear las actividades del sistema de rendición de cuentas; en los documentos del proyecto, no se dispone de información a detalle del gasto efectuado en la implementación del sistema de RdC; haciendo imposible determinar el detalle y el costo total para efectuar una réplica del mismo. El proyecto no consideró presupuestar gastos para la implementación de bienes y servicios referidos a: i) implementación de los componentes de gestión social; ii) implementación, ejecución y monitoreo del sistema de rendición de cuentas; iii) diseño, contextualización, elaboración y producción de materiales de sensibilización y capacitación en rendición de cuentas; iv) funcionamiento de los comités de rendición de cuentas. El presupuesto estuvo inadecuadamente estructurado de tal manera que se tuvo que afectar presupuestalmente a otros componentes del proyecto. Se requiere que los proyectos transparenten a detalle su ejecución presupuestal, a fin de que sirva de modelo operativo de los comités de vigilancia.

#### **5.3.1.2 Recursos humanos implementados**

La ejecución del sistema de rendición de cuentas del proyecto, estaba a cargo de la especialista de fortalecimiento de capacidades del proyecto (CARE, 2008). La oferta laboral de especialistas en RdC fue insuficiente, generando la contratación de personal de otras regiones. Fue necesario incrementar recursos humanos, tanto para la facilitación social del proyecto (4 personas) como para el monitoreo (1 persona) del sistema de RdC. Por su parte, coincidimos con los integrantes de los comités de vigilancia, que fue insuficiente la asistencia técnica de parte del equipo de facilitación social de CARE. Se requería de un mayor número de especialistas dedicados a la implementación del sistema de rendición de cuentas. Consideramos que la carencia de personal a tiempo generó sobrecostos financieros, sobre carga laboral del personal de campo; pero los efectos de impacto fue la ausencia de soporte oportuno a los comités de vigilancia y beneficiarios para darle sostenibilidad.

#### **5.3.1.3 Sensibilización sobre comités de vigilancia**

La implementación del proyecto careció de un plan de comunicación e información dirigido a la audiencia identificada en los niveles: autoridades regionales, autoridades locales, organizaciones sociales de base y beneficiarios (CARE, 2008). Por su parte la población manifiesta que inicialmente no fue suficiente la sensibilización sobre la existencia, funciones e importancia de los comités de vigilancia en RdC. Las autoridades manifiestan que no fue

adecuado el material de sensibilización sobre rendición de cuentas. Los efectos se reflejaron en la ausencia de quejas y reclamos durante el primer año, debido a una inadecuada estrategia comunicacional para comprender y sensibilizar a la población sobre el tema de RdC. La promoción comunicacional consideramos debe efectuarse con un enfoque de corresponsabilidad entre autoridades locales y sociedad civil; siendo la sensibilización en RdC tratada de manera integrada al sistema de participación local, mediante la cual se democratice la acción del Estado y la toma de decisiones. Se requiere trabajar a nivel de los que tienen responsabilidad (autoridades locales) y los que tienen derechos (ciudadanos), sensibilizando a los primeros y desarrollando capacidades en los segundos.

#### **5.3.1.4 Constitución de los comités de vigilancia**

De acuerdo a la información que dispone CARE para constituir un comité de vigilancia, se evidencia la ausencia de documentos que describan los mecanismos y procedimientos específicos para constituir el referido comité que comprende la composición (cantidad y requisitos) y sistema de elección de sus integrantes (CARE, 2013). El Equipo CARE refiere que la elección de los miembros del equipo de vigilancia se efectuó aprovechando la existencia de los comités de vigilancia del presupuesto participativo de los distritos de San Juan y Ticrapo. En el caso del comité de vigilancia de rendición de cuentas de Castrovirreyna sus integrantes se eligieron en una asamblea de beneficiarios del proyecto. Consideramos que la inexistencia de un mecanismo para la elección de los miembros de los comités de vigilancia no permitió generar legitimidad y sostenibilidad de los mismos ante las autoridades locales y la comunidad en general, esto se evidenció luego que la ONG se retirara, los comités de vigilancia suspendieron sus actividades como espacio destinado a la vigilancia y transparencia de procesos a nivel local. Sin embargo, no solo depende de la normatividad sino también del grado de empoderamiento de los líderes de la sociedad civil de ejercer su derecho. Asimismo, hacemos una reflexión sobre las características de los miembros del comité en donde las experiencias coinciden en la importancia de identificar personas o líderes (mujeres jóvenes, profesionales) con vocación de servicio, en los cuales desarrollar capacidades para la vigilancia social (marco normativo legal, alcances y límites de la vigilancia, elaboración de planes, manejo de instrumentos y herramientas) lo cual facilita la gestión de la RdC.

#### **5.3.1.5 Formulación de planes de trabajo del comité de vigilancia**

El sistema de RdC reportó la elaboración de un plan de trabajo para los once comités de vigilancia. Se evidenció que los miembros de los comités de vigilancia presentaron deficiencias en el manejo de recursos y herramientas de gestión para elaborar planes de

trabajo, que en varios casos fue subsanada de manera asistencial por los facilitadores de CARE. Esto se corrobora con la información proporcionada por las autoridades de Ticrapo manifestando “a CARE le faltó reforzar con acciones de capacitación sobre todo en gestión”, y de forma similar, las autoridades de San Juan indican que faltó “fortalecer capacidades”, indicándonos una deficiencia de las capacidades de los comités de vigilancia para formular sus planes de trabajo.

#### **5.3.1.6 Capacitaciones en el manejo de herramientas**

El informe final del proyecto reporta un alcance de 62,5% de la meta programa de capacitación en el manejo de herramientas a los diversos actores, que deberían contribuir a generar una cultura de rendición cuentas en la población objetivo (CARE, 2008). Los facilitadores de CARE indican que antes de su intervención en la zona, la población tenía una actitud pasiva, reactiva y conformista; situación que por necesidad se incrementó ante la ocurrencia del sismo. La intervención de CARE propició una mayor interacción y compromiso con las autoridades, organizaciones sociales de base y la población en general, evidenciándose una mayor apertura de la participación de las mujeres y los jóvenes en las juntas de regantes, JASS, asociaciones de emprendedores, etc.

Asimismo, el informe final manifiesta que, no fue sencillo capacitar a la población en el manejo de herramientas del sistema de rendición de cuentas por los siguientes considerandos: i) uso de la llamada gratuita 0800, solo en la ciudad de Castrovirreyna se disponía de una señal de telefonía celular, la población desconocía los protocolos de uso del servicio gratuito de un número 0800 (totalmente ajeno a su realidad), en otros casos les era difícil recordar el número, para superar ello se mandó a elaborar calcomanías y se pegaron en los aparatos de telefonía pública, solo existía teléfonos públicos en una o dos tiendas ubicadas en las capitales de distrito; ii) uso del correo electrónico, la mayoría de pobladores desconocían el uso del correo electrónico y no mostraban interés por el uso de dicha herramienta; asimismo, el servicio fue deficiente porque la señal generalmente era baja; iii) cuaderno de registro de quejas y reclamos, el documento se encontraba en las oficinas de coordinación de CARE ubicadas en las capitales de distrito, no siempre eran accesibles, dado que el personal técnico se encontraban en las obras o actividades y los beneficiarios no podían registrar los casos. El impacto de las capacitaciones fue positivo puesto que los usuarios utilizaban las herramientas que se brindaba en las capacitaciones. Si bien se encontró una dificultad en el nivel educativo en los integrantes del comité para la elaboración los planes e informes consideramos que no necesariamente es un factor limitante sino debiera prevalecer el criterio de actitud de servicio voluntario que facilitará el aprendizaje de capacidades.

### **5.3.1.7 Acciones de capacitación**

CARE incorporó los contenidos sobre RdC en cada uno de los eventos realizados del proyecto; asimismo, asumieron que los materiales eran demasiados técnicos y establecieron una estrategia de mejora a través de la contextualización y mejora de la metodología y los materiales de capacitación, generando un incremento del ejercicio de sus derechos a presentar quejas y reclamos. Consideramos que fue acertado contextualizar la estrategia de capacitación, acción que generó un resultado positivo en la población: participación masiva en las actividades de capacitación y de rendición de cuentas.

Se requiere desarrollar instrumentos amigables de RdC entendible para la población implementando programas de desarrollo de capacidades a nivel de funcionarios y trabajadores en temas de participación, acceso a la información, transparencia y rendición de cuentas.

### **5.3.1.8 Monitoreo y publicación de informes**

El monitoreo del sistema de RdC estaba a cargo de la especialista de fortalecimiento de capacidades (CARE, 2008). El equipo CARE vio necesario incorporar dos personas adicionales, la primera responsable de efectuar el monitoreo de las acciones ejecutadas, a fin que las quejas sean levantadas en forma oportuna y con la calidad exigida por el proyecto; y la segunda responsable de realizar el acopio y sistematización generada por el proyecto, y consolidar la información del proyecto y con énfasis en los casos de rendición de cuentas. En referencia las publicaciones, toda la información del proyecto ha sido y continúa siendo de uso público, siguiendo las políticas de transparencia y rendición de cuentas que tiene CARE a nivel internacional. La información interna como informes mensuales, trimestrales, anuales y finales se organizaban y publicaban en plataformas tecnológicas como, la intranet y sistema de gestión de proyectos.

## **5.3.2 Valoración del proceso de implementación del sistema de rendición de cuentas**

Este acápite describe los hallazgos sobre el proceso de implementación formulado desde la perspectiva valorativa de los participantes sobre las acciones de sensibilización, participantes en la constitución, formulaciones de planes y reglamentos y capacitaciones en el tema de vigilancia ciudadana

### **5.3.2.1 Sobre las acciones de sensibilización de comités de vigilancia**

La ejecución del proyecto privilegió la exposición de los detalles del proyecto relacionado a los objetivos, actividades, ámbitos de intervención, presupuestos y cronogramas, "... primero se ha expuesto la propuesta a los gobiernos locales ... lo mismo en las comunidades...", empleando "...

infografías, dípticos, paneles fotográficos mosquitos...” (CARE, 2011). Cabe indicar entre el 2009 al 2010 participaron 615 personas en los eventos de sensibilización organizados por el comité de vigilancia (CARE, 2011). Asimismo, se elaboraron y propalaron cuñas radiales para sensibilizar sobre rendición de cuentas, empleando para ello radioemisoras locales y radiofonía (altoparlantes) en aquellas localidades que no contaban con señal abierta de radio difusión. Esta última acción logró el mayor efecto para sensibilizar a la población sobre el comité de vigilancia de RdC. Consideramos que fue acertado el empleo de los medios de comunicación masivo o locales, lamentablemente propalarlo en el último trimestre de proyecto no logró el impacto deseado.

Los comités de vigilancia manifestaron que fue positivo que estén integrados por un número impar (cinco integrantes), en razón que podía llegar a acuerdos sin entramparse. Asimismo, indicaron que no siempre lograban reunirse todos sus integrantes, por tener responsabilidades en sus hogares o en las faenas agropecuarias. Para lograr la legitimidad y sostenibilidad de los comités de vigilancia debieran ser reconocidos a través de una Resolución Municipal del gobierno local, que planteamos en el plan de mejora a través de una ordenanza.

### **5.3.2.2 Sobre la formulación de planes y reglamentos de los comités de vigilancia**

Los integrantes de los comités de vigilancia participaron en jornadas de capacitación en RdC; lamentablemente consideramos que fue insuficiente el soporte técnico brindado a dichos comités, en razón que el tema era novísimo y su introducción al imaginario andino rural de la zona de intervención del proyecto, asimismo, no era sencillo mejorar en razón que no se contaba con suficiente personal especializado en RdC, en algunos casos no se coincidían con los tiempos y ritmos comunales, no se consideró inicialmente la amplitud del ámbito de intervención del proyecto y la logística necesaria para transportarse. En el campo se corroboró que los comités de vigilancia contaban con planes y reglamentos básicos, asimismo, los integrantes de los citados comités no se sentían capacitados para modificar o adecuarlos a los nuevos escenarios. Al ahondar los motivos encontramos de las capacitaciones careció de una metodología de auto capacitación de uso de los mismos integrantes de los comités de vigilancia. Un mecanismo de soporte a la sostenibilidad del comité es articularse con el comité de vigilancia central del Presupuesto Participativo Municipal, con una ruta de definición del perfil del vigilante, convenios de alianzas estratégicas con instituciones para la promoción de la vigilancia, programa de desarrollo de capacidades dirigido a los vigilantes con módulos de aprendizaje, contemplando prueba de entrada y salida.

### **5.3.2.3 Sobre capacitaciones en el tema de vigilancia ciudadana**

A través del proyecto se logró capacitar a 538 personas en RdC, de las cuales 292 personas participaron en las actividades de Castrovirreyna, 118 personas de Ticrapo y 128 personas

de San Juan. Cabe indicar que del total el 44,42% fueron mujeres y 55,57% varones (CARE, 2011). La participación de los eventos en equidad de género permitió a futuro una mayor participación de la mujer en temas relacionados a la gestión de proyecto y sobre todo a la rendición de cuentas y transparencia. Por su parte, el personal de CARE manifiesta que no fue sencillo introducir los conceptos de la RdC, por ser un tema nuevo. Consideramos que la sensibilización y capacitación son la clave para la introducción e implementación de nuevos modelos de gestión local. Asumir la responsabilidad de ser vigilantes conlleva también a ser vigilados lo cual generan sentimientos de agresión, ansiedad y temor por el posible descontento de la audiencia; el efecto de preocupación (ser cambiados) que trae consigo la presentación de los resultados de la vigilancia en una asamblea pública.

### 5.3.3 Gestión del sistema de rendición de cuentas

En esta parte describimos las acciones de gestión del sistema en términos de tipos y frecuencia de reportes, sesiones de retroalimentación, evaluación desempeño y aprendizaje organizacional (DAO) del equipo de trabajo de CARE para identificar la calidad del impacto en su gestión, quejas, reclamos o sugerencias resueltas de forma rápida y oportuna y que la persona quede satisfecha con la solución.

#### 5.3.3.1 Tipos y frecuencia de reportes

Siguiendo los lineamientos institucionales, el proyecto contaba con una programación para elaborar y presentar los informes mensuales, trimestrales y anuales, a fin de mantener un adecuado flujo de información dirigido a los beneficiarios, oficinas a nivel regional y nacional de CARE, autoridades locales, regionales y nacionales, Agencia Peruana de Cooperación Internacional, CARE Canadá y la Agencia Canadiense de Cooperación internacional. Como estrategia del proyecto para mantener adecuadamente un flujo de información, todos los informes o reportes fueron elaborados por todos los directivos, especialistas y personal administrativo – logístico del proyecto a fin de socializar los avances, dificultades y encontrar soluciones y llegar a acuerdos consensuados por todo el equipo del proyecto (Ver Cuadro N° 5.4).

**Cuadro N° 5.4:** Tipo y frecuencia de reportes

Frecuencia	Mes												Total	Tipo	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Mensual	1	1		1	1		1	1		1	1			8	Descriptiva de avance
Trimestral			1			1			1					3	Consolidación de metas
Anual												1		1	Evaluación

**Fuente:** Elaboración propia

En el marco de la investigación se identificó la emisión de 8 reportes mensuales, descriptivos de las actividades de avance; 3 reportes trimestrales de consolidación de metas y 1 reporte de evaluación anual.

### 5.3.3.2 Sesiones de retroalimentación

El proyecto consideró una retroalimentación de la información en forma horizontal, siguiendo los lineamientos y políticas institucionales que tiene CARE a nivel nacional e internacional, acción que permitió identificar y superar los inconvenientes o problemas a tiempo. Asimismo, consideramos que, las acciones de retroalimentación permitió interactuar en varios niveles: i) a nivel de cooperación: CARE Canadá y ACDI, CARE Perú y APCI; ii) a nivel institucional: la oficina nacional de CARE Perú con la oficina regional de CARE en Huancavelica; iii) a nivel de proyecto: la coordinación del proyecto con los especialistas y los facilitadores de CARE; v) a nivel operativo de RdC: personal del proyecto con los integrantes de los comités de rendición de cuentas; vi) a nivel de gestión pública: el personal del proyecto con las autoridades y líderes locales; vii) a nivel comunitario: comité de rendición de cuentas con los beneficiarios y las autoridades locales y comunales. Mencionan que, fue acertado que el proyecto a través de acciones de retroalimentación generara sinergias para su ejecución.

### 5.3.3.3 Evaluación del Desempeño y Aprendizaje Organizacional (DAO) del equipo de trabajo de CARE para identificar la calidad del impacto en su gestión

El DAO es la herramienta de monitoreo y evaluación de calidad programática de CARE Perú, aplicada proyecto para los procesos y manejo de recursos humanos; cuenta con una escala de valoración de 1 al 5 de donde 5 es muy bueno 4 es bueno, 3 es regular, 2 es deficiente y 1 es muy deficiente. El proyecto empleó la herramienta de monitoreo y evaluación de calidad programática de CARE Perú de Desempeño y Aprendizaje Organizacional (DAO). La evaluación del periodo 2009 al 2011 muestra, como resultado final una evolución positiva del indicador de la escala DAO. (Ver Cuadro N°. 5.5).

**Cuadro N° 5.5:** Nivel de evaluación del DAO

Principio	Pregunta	2009	2010	2011
Rendición de cuentas	La iniciativa tiene estrategias para promover la promoción de los deberes de aquellos que tienen responsabilidades hacia las personas pobres y marginadas	3.43	3.85	3.77
	El diseño explica cómo se promoverá que aquellos con responsabilidades rindan cuentas a las personas pobres y marginadas.	2.66	2.88	3.35

<b>Principio</b>	<b>Pregunta</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
	El diseño describe cuál será el mecanismo de rendición de cuentas de CARE hacia los participantes y otros actores.	2.57	2.44	2.97
<b>Total</b>		<b>2.89</b>	<b>3.06</b>	<b>3.37</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Se observa que, de los tres indicadores que mide la escala de evaluación, los indicadores de responsabilidad y mecanismos de rendición muestran una evolución y tendencia positiva; mientras que el indicador que evalúa la estrategia de promoción de las responsabilidades ha tenido un comportamiento variado. El promedio total muestra una tendencia positiva alcanzado 3.37 en el último año. Si bien esto representa una mejora progresiva, advierte dificultades del personal en poner en práctica la rendición de cuentas.

#### **5.3.3.4 Quejas, reclamos o sugerencias resueltas de forma rápida y oportuna y que la persona quede satisfecha con la solución.**

Inicialmente las autoridades locales y beneficiarios del proyecto desconfiaban que se canalizará una solución a las quejas o reclamos presentadas dentro del marco del sistema de rendición de cuentas, dado que en la provincia de Castrovirreyna y sus distritos no había un precedente de similares de intervenciones, y que un reclamo formulado a la autoridad siempre quedaba en suspenso sin solución que satisfaga al demandante. En el sistema de rendición de cuentas se registraron 167 casos de quejas, reclamos, felicitaciones y sugerencias que fueron presentados en el marco del proyecto reconstrucción de Huancavelica, de los cuales CARE reporta el 100% de casos resueltos (CARE, 2011). Por su parte se observa que el equipo del proyecto destinó todos los recursos necesarios para dar solución a cada caso presentado, generando confianza a nivel comunal y local.

### **5.4 Participación y percepción de actores claves en el sistema de rendición de cuentas**

#### **5.4.1 Participación de actores claves**

Los actores claves identificados en la investigación son los beneficiarios, los miembros del comité de vigilancia; las autoridades que están integrados por los representantes de la municipalidad y de los sectores de agricultura, educación y salud; la sociedad civil integrada por las organizaciones sociales de base y no gubernamentales; y los colaboradores de CARE integrados por sus facilitadores y coordinadores de la ONG. Analizamos 12 indicadores que nos permitió recoger información de campo valiosa para la investigación, desde la participación y rol de autoridades, sociedad civil y actores claves, conocimiento de la rendición de cuentas, beneficiarios capacitados en RdC, conformación del comité de vigilancia,

información brindada, el acceso a la información, la presentación de quejas y sus motivos, metodología en la capacitación y la retroalimentación al sistema de RdC.

#### 5.4.1.1 Participación de autoridades y sociedad civil en las actividades de RdC.

Los beneficiarios manifestaron que los representantes de los sectores tales como salud, educación y agricultura, son los que más participaron en las actividades en un 49%, seguidos de la sociedad civil; por el contrario, las autoridades se expresaron que, en mayor medida, todas participaron en un 37% y como segundo lugar ratifican la participación de los representantes de los sectores; en el caso de los miembros de los comités de vigilancia, manifiestan que son los representantes municipales quienes participaron en un 33%, seguido de todas las autoridades y ratifican también buena presencia de los representantes de los sectores. Los colaboradores de CARE Perú entrevistados manifiestan que todas las autoridades participaron en las actividades, sin distinción alguna de quien tuvo mayor presencia; en el caso de la sociedad civil también mencionan que todas las autoridades participaron en un 83%, pero ratifican un énfasis en la presencia de los representantes de los sectores. Es relevante manifestar que los representantes de los sectores (salud, educación, agricultura) son los que más se involucraron en la ejecución del sistema de RdC (Ver Cuadro N° 5.6). Asumimos que la participación de las autoridades locales y sociedad civil dependen de la voluntad política de algunas autoridades municipales y sectoriales (Gobiernos locales, salud y educación) de practicar gestiones participativas, transparentes y accesibles a la RdC. Otro aspecto de mayor complejidad es el lento avance del cambio de actitudes y comportamiento de los funcionarios, trabajadores municipales y sectoriales para hacerles comprender la importancia de la participación, el acceso a la información, la rendición de cuentas como factores que contribuyen a la democratización de las decisiones y acceso a los servicios básicos, así como a la gobernabilidad local y regional.

**Cuadro N° 5.6:** Participación en actividades de RdC

Actor consultado		Beneficiarios	Autoridades	Comités Vigilancia	CARE	Sociedad Civil
Actor						
Autoridades	Municipalidad	12%	12%	33%	0%	0%
	Sectores (salud, educación, agricultura)	49%	28%	27%	0%	17 %
	Gobernación	10%	8%	0%	0%	0%
Sociedad civil		16%	16%	13%	0%	0%
Todos los actores		13%	37%	27%	100 %	83 %

Fuente: Elaboración propia

n = 118

### 5.4.1.2 Formas de participación de los actores clave.

Los beneficiarios participaron más activamente en las reuniones de coordinación en las tres localidades y en las charlas de capacitación; con menor grado en comunicar la información de dónde, cómo y cuándo se llevarán a cabo las asambleas y en las actividades de presentación casos; con poca participación en las actividades de distribución de materiales informativos y la Información uso línea gratuita. Se puede apreciar que la participación en actividades masivas son las de mayor incidencia y las actividades individuales son las de menor incidencia; su participación fue libre y espontánea de acuerdo a su motivación frente al sistema, pues muchos de los entrevistados realizaron 2 a 3 actividades de las mencionadas (Ver Gráfico N° 5.1).

**Gráfico N° 5.1:** Formas de participación de actores



**Fuente:** Elaboración propia

### 5.4.1.3 Rol de los actores en los procesos del sistema de rendición de cuentas

Se estableció una escala de valoración determinada por los investigadores de acuerdo al balance en la recolección de información sobre la intervención de los actores en cada uno de los procesos, la misma que se clasifica en: Débil, Moderado y Fuerte, definiendo los roles de cada uno de los actores (Ver Cuadro N° 5.7). Los beneficiarios tuvieron un rol fuerte en el proceso de gestión de quejas y reclamos y un rol moderado en el proceso de participación y toma de decisiones, con ello se cumplió con el rol activo en estos dos procesos, pues debemos tener en cuenta que fue la contraparte directa del proyecto y responsable de conformar y designar representantes interlocutores para el proyecto. Tuvieron un rol débil en los procesos de información y transparencia, debido a que no manejaban la información proporcionada por CARE Perú y por ello el escaso interés a la transparencia del proyecto; débil en el proceso de gestión de calidad pues no se ha tenido participación en la retroalimentación del sistema, por el desinterés mostrado por parte de los beneficiarios.

**Cuadro N° 5.7:** Rol de los actores en los procesos del sistema de rendición de cuentas

<b>Proceso RdC</b> <b>Escala</b>	<b>Información y transparencia</b>	<b>Participación y toma de decisiones</b>	<b>Gestión de quejas y reclamos</b>	<b>Gestión de calidad</b>	<b>Total</b>
Fuerte: Rol activo	Equipo Regional de CARE	Comité de vigilancia Facilitadores de CARE Equipo Regional de CARE	Beneficiarios Comité de vigilancia Facilitadores de CARE		7 (29%)
Moderado: Intermitente y menos activo	Comité de vigilancia Facilitadores de CARE	Beneficiarios Autoridades locales	Equipo Regional de CARE	Comité de vigilancia Facilitadores de CARE Equipo Regional de CARE	8 (33%)
Débil: Rol pasivo	Beneficiarios Autoridades locales Sociedad Civil	Sociedad Civil	Autoridades locales Sociedad Civil	Beneficiarios Autoridades locales Sociedad Civil	9 (38%)

**Fuente:** Elaboración propia

n= 24

El comité de vigilancia, nivel fuerte en los procesos participativos y toma de decisiones y la gestión de quejas y reclamos, son los representantes elegidos democráticamente por la comunidad que promovieron la participación de las mujeres y jóvenes en los espacios de toma de decisiones y representación. Asumieron compromisos y responsabilidad en la administración, operación y mantenimiento de la infraestructura social, productiva y de vivienda; representó el liderazgo necesario para transmitir y asegurar la aceptación del sistema como el monitoreo de las herramientas del sistema de rendición de cuentas con un rol moderado en los procesos de información y transparencia y en la gestión de calidad, pues fueron de los actores quienes tenían mayor información de las acciones desarrolladas y quienes aportaron en la retroalimentación del sistema.

Las autoridades locales, su rol fue moderado en el proceso de participación y toma de decisiones, siendo los responsables de liderar la incidencia ante el Gobierno Nacional en el marco de políticas para la gestión de riesgo, igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, así como también del liderazgo de la implementación de los Planes de Desarrollo Concertado y Presupuesto Participativo, su rol fue intermitente lo que dificultó la

institucionalización del sistema. No obstante, representó la visibilidad y presencia institucional regional de los representantes en las reuniones convocadas por el comité de vigilancia. La disposición de brindar y recibir información por parte de CARE estimuló respuestas positivas frente al sistema de rendición de cuentas y motivó a sus representantes a desarrollar acciones de vigilancia relacionadas al proyecto. Un elemento facilitador promotor de participación en las autoridades locales y sociedad civil es establecer alianzas institucionales tanto públicas como privadas que en la mayoría de los casos hacen más efectivo los procesos de RdC. Los factores que la dificultarían serían la persistencia de la cultura del secreto y la confrontación, el limitado acceso a información y transparencia e incumplimiento de la normatividad del acceso a la información como de los acuerdos y consensos arribados entre autoridades y población.

Los facilitadores de CARE Perú tuvieron un rol activo (fuerte) en los procesos de participación y toma de decisiones y en el de gestión de quejas y reclamos; nivel moderado en los procesos de información y transparencia y en la gestión de calidad. Para que la propuesta se ponga en marcha, fue fundamental que el personal se apropió de los contenidos básicos y prácticas de transparencia. Desde el inicio realizaron el trabajo directo, operativo y articulador con la población beneficiaria y comité de vigilancia para identificar permanentemente correctivos del sistema.

El equipo de CARE Perú cumplió un rol activo, (fuerte) en el proceso de información y transparencia, un rol moderado en los procesos de participación y toma de decisiones, gestión de quejas y reclamos y en la gestión de calidad. CARE Perú fue el actor principal de la gestión, administración y operación del proyecto. Fue responsable de asegurar el cumplimiento de los resultados programáticos y financieros del proyecto y de ser el enlace con la ACDI y demás socios del proyecto. El énfasis de la rendición de cuentas se orientó a transparentar el proyecto como el impacto de la participación de los actores locales para brindarle una efectiva sostenibilidad.

#### **5.4.1.4 Conocimiento del concepto de rendición de cuentas**

El nivel de conocimiento que tienen los diferentes actores del proyecto es diferente, los actores no asocian el concepto de rendición de cuentas a la participación y responsabilidad (Ver Cuadro N° 5.8). Así podemos mencionar que para los beneficiarios y los comités de vigilancia es un mecanismo de control y seguimiento (73% y 93%), esto debe entenderse teniendo en cuenta que ellos son parte de la comunidad y son quienes demandan los servicios, y no necesariamente se fijan en saber en qué se está gastando los recursos. Para las autoridades

y la sociedad civil siguen siendo relevante que es un mecanismo de control y seguimiento (39% y 50%), para ellos además también es importante saber en qué se gasta, asimismo invocan al concepto de transparencia.

**Cuadro N° 5.8:** Nivel de conocimiento del sistema de rendición de cuentas

<b>Actores</b> <b>Categorías De respuestas</b>	<b>Beneficiarios</b>	<b>Autoridades</b>	<b>Comités Vigilancia</b>	<b>Sociedad Civil</b>
Saber en qué se gasta	11%	28%	7%	33%
Participación	5%	4%	0%	0%
Transparencia	5%	28%	0%	17%
Responsabilidad – Empoderamiento	6%	0%	0%	0%
Mecanismo de control - seguimiento	73%	39%	93%	50%

n = 112

**Fuente:** Elaboración propia

#### **5.4.1.5 Beneficiarios capacitados en el sistema de rendición de cuentas**

El 100% de beneficiarios fueron capacitados en el sistema de rendición de cuentas, dato corroborado en campo a través de las encuestas y también de la revisión bibliográfica de CARE Perú, en cuyos informes manifiesta la asistencia permanente de los beneficiarios a las capacitaciones, asimismo eran ellos quienes más hacían uso del sistema de rendición de cuentas a través de las quejas y reclamos o en algunos casos las felicitaciones o agradecimientos.

#### **5.4.1.6 Conformación de comités de vigilancia**

En las tres zonas de estudio se tiene una respuesta diferente por cada actor clave los beneficiarios en su gran mayoría manifiestan que la conformación de los comités de vigilancia de cada una de sus zonas fue por votación (76%), aunque hay un 9 % que manifiesta que fue por designación y otro 4% por consenso. Frente a esta respuesta de los beneficiarios, las autoridades dicen que la conformación se debió por medio de la votación en un 56% y por designación con un alto índice del 32%; a su vez los miembros de los comités de vigilancia, la sociedad civil y los colaboradores de CARE Perú manifiestan que la conformación fue por votación, (Ver cuadro N° 5.9). Estas discrepancias se explican considerando que, por razones operativas en las localidades de materias de estudio los actores decidieron conformar los comités de vigilancia del proyecto designando por consenso a los mismos miembros que constituían el comité del presupuesto participativo.

**Cuadro N° 5.9:** Tipos de conformación del Comité de Vigilancia

Actores	Beneficiarios	Autoridades	Comités Vigilancia	Sociedad Civil	CARE
Designación	9%	32%	0%	0%	0%
Encargatura	1%	0%	0%	17%	0%
Votación	76%	56%	100%	83%	100%
No recuerdo	13%	12%	0%	0%	0%

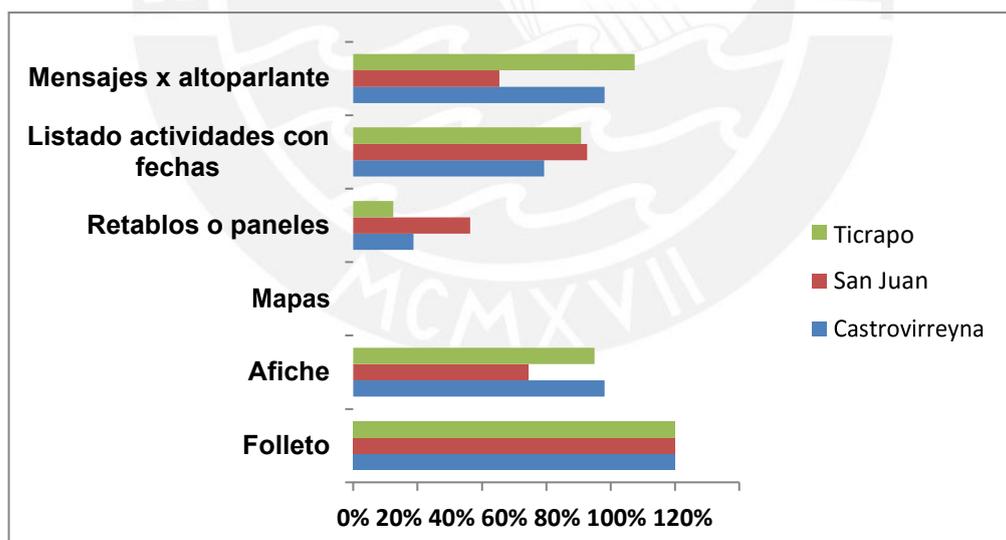
n = 118

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.1.7 Medios presenciales o virtuales / impresos o audiovisuales

Los beneficiarios de los tres distritos confirmaron que en el proceso de implementación recibieron folletos, afiches, así como el listado de actividades con fechas y los mensajes por auto parlante. Llama la atención que ninguno reconoce haber recibido los mapas. Este es un tema importante pues trata de capacitación e información sobre gestión de riesgos de desastres; también es importante destacar que el uso de mensajes por altoparlante se usó con mayor incidencia en las localidades de Ticrapo y Castrovirreyna, por ser más rurales (Ver gráfico N° 5.2).

**Gráfico N° 5.2:** Tipos de medios presenciales o virtuales/impresos o audiovisuales como forma para brindar información



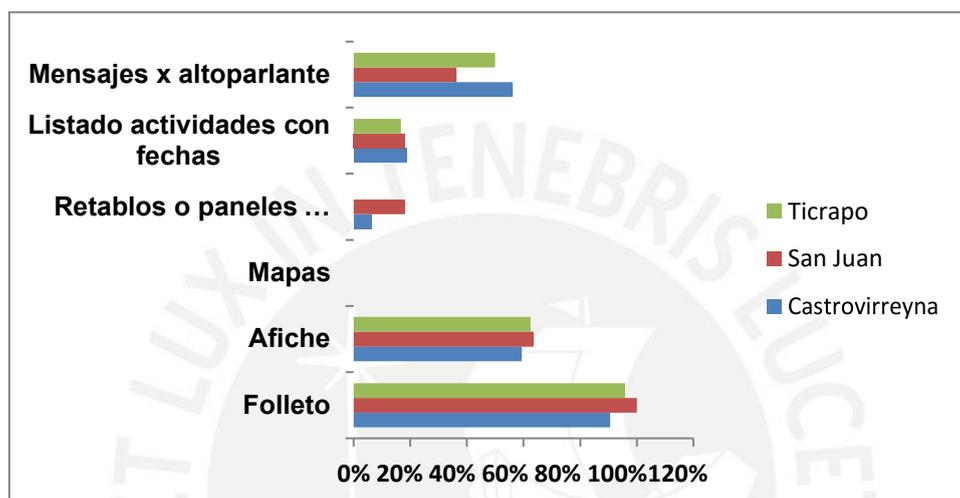
Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.1.8 Efectividad del acceso a la información

De los materiales de difusión distribuidos entre los beneficiarios de las tres zonas de estudio, los folletos han sido los que mayor efectividad tuvieron en la comprensión de la información proporcionada por el ejecutor del proyecto, seguidos por los afiches y mensajes por

altoparlante; estos tres medios de información se complementaron adecuadamente pues hicieron que la población reciba información activa y escrita, con mensajes recordatorios a través de los altoparlantes, (Ver gráfico N° 5.3). Si bien el listado de actividades con fechas fue uno de mayor distribución como medio de información, no fue efectiva para la comprensión de la información por parte de los beneficiarios, (Ver gráfico No.5.2). Los retablos o paneles fueron los menos distribuidos y también los de menor efectividad en el acceso a la información por los beneficiarios.

**Gráfico N° 5.3: Nivel de efectividad del acceso a la información**

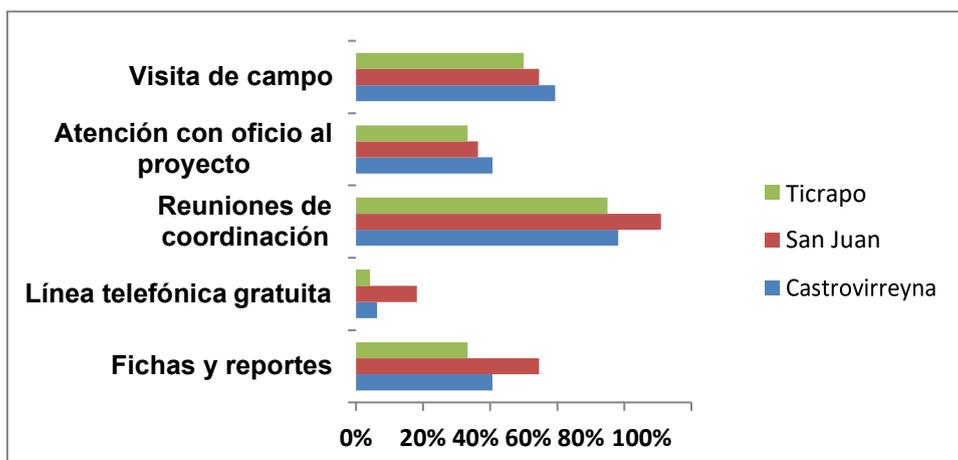


Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.1.9 Formas de presentar quejas

Los beneficiarios son los actores principales en la generación de quejas y reclamos, por ser quienes recibían el servicios del proyecto, su principal forma de presentación de quejas fueron las reuniones de coordinación que son masivas y de participación libre, seguido de las visitas de campo, las fichas y reportes, y la atención con oficio al proyecto; la línea gratuita que se instaló no tuvo mayor uso por los beneficiarios por las pocas líneas telefónicas domiciliarias y públicas que existían en las tres localidades. Resaltar que las quejas y reclamos se hacían llegar en las reuniones donde asistían colectivamente los beneficiarios, dejando las formas de trato individual menos usadas para la presentación de quejas, (Ver Gráfico N° 5.4).

**Gráfico N° 5.4: Formas de presentar quejas**

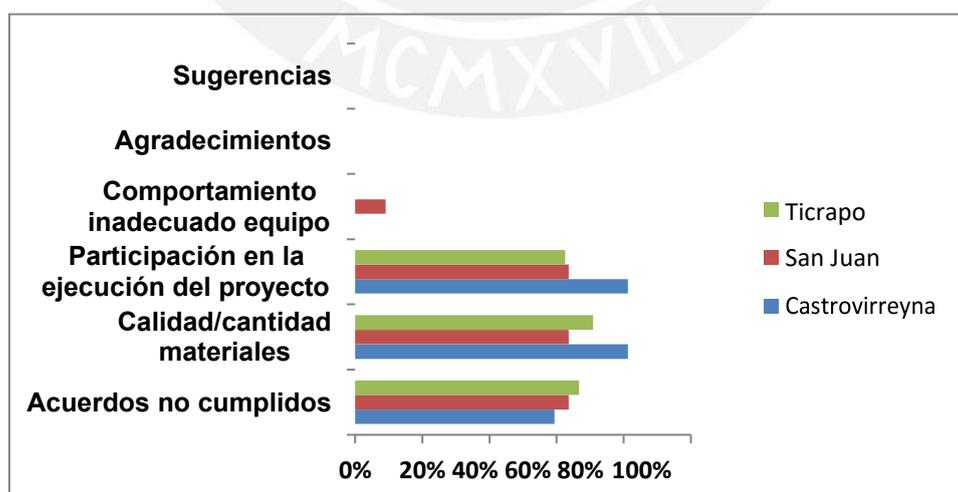


Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.1.10 Quejas, agradecimientos o sugerencias

Los beneficiarios tuvieron tres motivos principales de quejas: el de participación en la ejecución del proyecto, la calidad de los materiales y los acuerdos no cumplidos (ver Gráfico N° 5.5.). Con respecto a la participación del proyecto hacen referencia a menor interés de las autoridades; respecto a los materiales y su calidad se queja porque estos contienen mucha escritura en vez de contener más gráficos e infografías, además de considerar el quechua como lengua en el material impreso. Otros motivos fueron los acuerdos no cumplidos que dependían de las acciones a desarrollar por el ejecutor del proyecto y de los ofrecimientos de las autoridades locales, quienes incumplían en los plazos y cantidades acordadas. No se tiene registros de sugerencia o agradecimientos que es otro motivo de retroalimentación.

**Gráfico N° 5.5: Motivos de quejas, agradecimientos o sugerencias**



Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.1.11 Metodología en la capacitación en el sistema de rendición de cuentas

Los actores claves del proyecto valoran la importancia de cada una de las metodologías impartidas en el sistema de rendición de cuentas. Los beneficiarios manifestaron que la metodología de las dinámicas y la proyección de videos son las que mejor resultado obtuvieron y valoraban más. Las autoridades y los comités de vigilancia valoraron también las dinámicas y en segundo orden las pasantías, estos últimos debido a que fueron los únicos que pudieron intercambiar experiencias en otros proyectos de CARE Perú. En el caso de la sociedad civil y los colaboradores de CARE Perú afirman como mejor metodología las dinámicas y la proyección de videos. Se evidencia que la metodología empleada por CARE Perú en cuento a dinámicas y proyección de videos ha coincidido con las expectativas de los beneficiarios y los demás actores, (Ver cuadro N° 5.10).

**Cuadro N° 5.10:** Tipo de metodología en la capacitación en el sistema de rendición de cuentas

Metodología	Beneficiarios	Autoridades	Comités de Vigilancia	Sociedad Civil	CARE
Dinámicas	48%	47%	41%	50%	83 %
Vídeo	32%	12%	13%	50%	17 %
Presentaciones	0%	13%	0%	0%	0%
Juego de roles	10%	8%	13%	0%	0%
Pasantías	10%	20%	33%	0%	0%

n = 118

**Fuente:** Elaboración propia

#### 5.4.1.12 Retroalimentación al sistema de rendición de cuentas

Un proceso del sistema de rendición de cuentas es la retroalimentación de los actores. Para ello se establecieron cuatro criterios (ver Cuadro N° 5.11). Los miembros de los comités de vigilancia y los colaboradores de CARE Perú retroalimentaron el proyecto en los cuatro criterios de tipos de mejora. Se explica porque ambos fueron quienes tuvieron mayor información de los cuatro procesos del sistema de RdC, asimismo son los actores con mayor grado de involucramiento y de constante contacto con los demás actores claves. En el caso de los beneficiarios, autoridades locales y sociedad civil retroalimentaron principalmente para la mejora de los materiales distribuidos y la mejora metodológica de capacitación, que son las actividades donde tuvieron mayor participación. Muy poca retroalimentación en la conformación de los comités de vigilancia, debido principalmente al periodo de las elecciones, los actores no estaban muy familiarizados con el sistema y una vez realizada la elección, esta actividad no se volvió a desarrollar en la ejecución del proyecto; en el caso de la poca retroalimentación en las actividades de recepción y resolución de quejas, esto se debió

principalmente, a la poca información que tenía cada uno de los actores sobre la forma de desarrollar las actividades contenidas en este proceso.

**Cuadro N° 5.11:** Tipos de retroalimentación al sistema de rendición de cuentas

<b>Actores</b> <b>Tipos de mejora</b>	<b>Beneficiarios</b>	<b>Autoridades</b>	<b>Comités Vigilancia</b>	<b>Soc. Civil</b>	<b>CARE</b>
Contextualización de materiales	72%	96%	7%	67%	0.00
Metodología de capacitación	9%	4%	0%	33 %	0.00
Conformación del comité	2%	0%	0%	0.00	0.00
Recepción y solución de quejas	14%	0%	6%	0.00	0.00
Todas las anteriores	3%	0%	87%	0.00	100 %

n = 118

**Fuente:** Elaboración propia

#### 5.4.2 Percepción de los actores claves

Se analiza como punto de partida inicial las encuestas a los actores a nivel local por distritos y en general a la población beneficiaria, comité de vigilancia, autoridades locales y sociedad civil; además del actor institucional CARE Perú ejecutor del proyecto; triangulando con la revisión documental de los informes finales del proyecto; confirmando la consistencia del análisis de la información a través de las entrevistas y grupos focales.

Las apreciaciones positivas se orientaron en primer lugar al trabajo realizado por el comité de vigilancia en 88%, 73%, 82% y 100%, en segundo lugar, la elaboración de materiales de difusión en 75%, 90%, 73% y 100%; y finalmente el funcionamiento del sistema de rendición de cuentas con 75%, 65%, 77% y 66%, (Ver cuadro N° 5.12.). De acuerdo a estos resultados inferimos la labor del sistema de RdC se visibiliza a través de los miembros del comité de vigilancia como personas referentes de confianza, respeto y canal de comunicación válido para la población beneficiaria. Los miembros del comité de vigilancia asumen liderazgos en otros espacios como el comité distrital de Rendición de Cuentas, lográndose aplicar el desarrollo de sus capacidades en la gestión del sistema RdC; confirmándose su rol de no solo de generador de información sino de gestor y tomador de decisiones al mismo nivel de los ejecutores del proyecto.

El segundo y tercer proceso, la elaboración de los materiales de difusión y funcionamiento del sistema de RdC recae principalmente en el actor ejecutor CARE Perú, se evidencia su liderazgo externo e interno tanto ante la población local como el desempeño de los

facilitadores CARE en los procesos de implementación y gestión del sistema de RdC. Si bien es un aspecto positivo, la contraparte negativa refleja la importancia de la presencia y necesidad del ejecutor para la población beneficiaria y por ello la dependencia del mismo que dificulta la sostenibilidad del sistema de RdC.

La principal tendencia de percepción menos positiva en las encuestas se refiere a la resolución de quejas, reclamos o sugerencias y efectos de la capacitación brindada por CARE Perú, (Ver cuadro N° 5.12). En la resolución de quejas, reclamos o sugerencias con 44% en San Juan y con tendencia promedio alta de 63% en Castrovirreyna y 66% en el actor ejecutor CARE Perú. La satisfacción como un enfoque al cliente implica tres aspectos: conocer las necesidades y expectativas, incluirlas como requisitos del sistema de gestión de calidad y finalmente satisfacerlas y esforzarse por excederlas (Norma internacional, ISO 90001:2015).

Como percepciones de calidad y satisfacción del beneficiario, CARE Perú asume un enfoque en el servicio, satisfacción centrada en “ser escuchada y atendida acorde a las circunstancias”. CARE Perú comenta que a pesar de que las quejas se respondían en un 100%, sólo se tiene un nivel de satisfacción de la población equivalente al 70%. Podríamos inferir que los resultados de satisfacción reflejan las expectativas subjetivas del cumplimiento del servicio o producto objeto de queja o reclamo. En este aspecto CARE Perú, tenía que incidir en un mayor control y monitoreo de los proveedores que brindaban los servicios y productos del proyecto de Reconstrucción en Huancavelica.

**Cuadro N° 5.12: Porcentajes de percepciones positivas (+) de los actores**

Categorías	CASTROVIRREINA					SAN JUAN					TICRAPO					CARE Perú		
	Beneficiario	Comité de Vigilancia	Autoridad local	Sociedad civil	Total	Beneficiario	Comité de Vigilancia	Autoridad local	Sociedad civil	Total	Beneficiario	Comité de Vigilancia	Autoridad local	Sociedad civil	Total	Facilitador CARE	Equipo CARE Perú	Total
1 Preparación de la población en RdC	94 %	100 %	100 %	50 %	<b>86 %</b>	81 %	80 %	78 %	0 %	<b>60 %</b>	71 %	100 %	72 %	100 %	<b>86 %</b>	67 %	67 %	<b>67 %</b>
2 Identificación e integración del Comité de Vigilancia	85 %	80 %	88 %	50 %	<b>76 %</b>	82 %	80 %	90 %	50 %	<b>76 %</b>	67 %	80 %	72 %	0 %	<b>55 %</b>	67 %	100 %	<b>84 %</b>
3 Efectos de las capacitación por CARE Perú	84 %	100 %	87 %	100 %	<b>93 %</b>	91 %	80 %	100 %	100 %	<b>93 %</b>	67 %	100 %	43 %	50 %	<b>65 %</b>	33 %	67 %	<b>50 %</b>
4 Satisfacción del Comité de Vigilancia sobre los logros del sistema de RdC	84 %	80 %	87 %	100 %	<b>88 %</b>	82 %	60 %	100 %	50 %	<b>73 %</b>	71 %	83 %	72 %	100 %	<b>82 %</b>	100 %	100 %	<b>100 %</b>
5 Desempeño facilitadores del sistema de RdC	75 %	60 %	100 %	100 %	<b>84 %</b>	72 %	100 %	45 %	100 %	<b>79 %</b>	75 %	100 %	100 %	50 %	<b>81 %</b>	100 %	100 %	<b>100 %</b>
6 Elaboración materiales de difusión	81 %	80 %	87 %	50 %	<b>75 %</b>	91 %	80 %	87 %	100 %	<b>90 %</b>	83 %	60 %	100 %	50 %	<b>73 %</b>	100 %	100 %	<b>100 %</b>
7 Resolución de quejas, reclamos y sugerencias	84 %	80 %	88 %	0 %	<b>63 %</b>	72 %	60 %	44 %	0 %	<b>44 %</b>	63 %	80 %	86 %	100 %	<b>82 %</b>	66 %	67 %	<b>66 %</b>
8 Funcionamiento del sistema de RdC	94 %	80	76 %	50 %	<b>75 %</b>	64 %	80 %	66 %	50 %	<b>65 %</b>	79 %	80 %	100 %	50 %	<b>77 %</b>	66 %	67 %	<b>66 %</b>

### 5.4.2.1 Análisis de la percepción por indicadores

#### a) Indicador 1: Preparación de población en RdC

La autopercepción de la población beneficiaria sobre la preparación en rendición de cuentas en los tres distritos es positiva con 94%, 81% y 71% para Castrovirreyna, San Juan y Ticrapo respectivamente. (Ver cuadro N° 5.13.). La autoridad local con 100%, 78% y 72% y el equipo CARE Perú en 67% la confirman como positiva, a diferencia de la sociedad civil en Castrovirreyna de no estar tan preparados en un 50% positiva y otro 50% negativa; solo en San Juan refieren no estar preparados en rendición de cuentas en 0%. El caso de San Juan tendría su postura negativa por ser una zona tradicional rural y por carecer de las condiciones de los otros distritos que pertenecían al corredor económico San Clemente - Ticrapo - Castrovirreyna – Huancavelica.

**Cuadro N° 5.13. Porcentajes de percepciones positivas (+) de los actores del Indicador 1: Preparación de población en RdC**

Actor interno	Castrovirreyna	San Juan	Ticrapo	Total
Beneficiario	94%	81%	71%	82%
Comité de vigilancia	100%	80%	100%	93%
Autoridad local	100%	78%	72%	83%
Sociedad civil	50%	0%	100%	83%
<b>Total</b>	<b>86%</b>	<b>60%</b>	<b>86%</b>	

Actor externo	Facilitador CARE	Equipo CARE	Total
CARE Perú	67%	67%	67%

**Fuente:** Elaboración propia

Las autoridades locales consideran a la población preparada para la gestión en rendición de cuentas y los miembros del comité de vigilancia en las entrevistas y grupos focales expresan que la preparación de la población se manifiesta en cambios positivos, liderazgo, activismo participativo, empoderamiento y conocimiento de sus derechos en la población. Si bien el tema es de interés para la población, sobre todo en lo que se refiere a saber en qué se gasta, la experiencia indica que aún hace falta desarrollar sensibilizar en temas de vigilancia ciudadana, especialmente en exigir servicios y productos de calidad cuando se trata de proyectos de desarrollo.

El empoderamiento de género se evidencia por el porcentaje de mujeres y el impacto en la conformación de grupos organizados de mujeres y jóvenes que desarrollan actividades económicas. En Castrovirreyna, Asociación de Mujeres Artesanas “El Molino”, Asociación de Mujeres Artesanas Fortaleza San José y Asociación de Mujeres Artesana de Pacococha; en San Juan la Asociación de Mujeres Emprendedoras de San Juan y la Asociación de Mujeres Emprendedoras Sabor Pizarino y asimismo en Ticrapo la Asociación de Mujeres Artesanas de Ticrapo y la Asociación de Repostería de Ticrapo, puede ver cuadro N° 4.3.

#### **b) Indicador 2: Identificación e integración comité vigilancia**

Las autopercepciones de los miembros del comité de vigilancia de los tres distritos Castrovirreyna, San Juan y Ticrapo refieren estar en 80% identificados e integrados como equipo de trabajo porque generaron sinergias de confianza con la población. La percepción de la población y de las autoridades locales reafirman la percepción positiva de integración del grupo; los resultados de la población por distritos en 85%, 82% y 67%, las autoridades locales en 88%, 90%, 72% y el equipo CARE Perú en 84%. (Ver cuadro N° 5.14.) Las satisfacciones refieren a las relaciones de confianza en el equipo, empatía de sentimientos y afinidad de necesidades e intereses, principalmente los consideran participes de las actividades de la comunidad.

**Cuadro N° 5.14. Porcentajes de percepciones positivas (+) de los actores del Indicador 2: Identificación e integración comité vigilancia**

<b>Actor interno</b>	<b>Castrovirreyna</b>	<b>San Juan</b>	<b>Ticrapo</b>	<b>Total</b>
Beneficiario	85%	82%	67%	78%
Comité de vigilancia	80%	80%	80%	80%
Autoridad local	88%	90%	72%	83%
Sociedad civil	50%	50%	0%	33%
<b>Total</b>	76%	76%	55%	

<b>Actor externo</b>	<b>Facilitador CARE</b>	<b>Equipo CARE</b>	<b>Total</b>
CARE Perú	67%	100%	84%

Fuente: Elaboración propia

A diferencia de la sociedad civil en dos distritos Castrovirreyna y San Juan señalan no percibirlos identificados e integrados en 50% positivo y 50% negativo y en Ticrapo definitivamente no están identificados e integrados al 0%. En San Juan la sociedad civil lo integraban el presidente de la Comunidad y el JASS; estando más involucrado

institucionalmente el JASS y en menor compromiso el primero. En el caso de Castrovirreyna, lo integraron la Asociación de Mujeres Artesanas y la Asociación de Jóvenes ambas organizaciones trabajaban independientemente manifestando desinterés respecto al comité de vigilancia por no percibirse beneficiario del proyecto. El caso Ticrapo, en el porcentaje general total de los actores tienden a visualizarlos con una tendencia dividida levemente positiva 55% en comparación de un 76 % en ambos distritos de Castrovirreyna y San Juan como identificados o integrados. En Ticrapo, el comité se limitó a aplicar el sistema de rendición de cuentas exclusivamente en el proyecto, a diferencia de los otros distritos que aplicaron los conceptos de rendición de cuentas en diversos escenarios como los proyectos ejecutados por sus municipios. En Ticrapo, un factor posible influyente para la no extensión de la experiencia a otros espacios podemos mencionar la ausencia de equidad de género. Un estudio psicológico del perfil de mujeres emprendedoras exitosas refiere que las mujeres emprendedoras tienen mayor disposición o tendencia al colectivismo, interpretado como compromiso con el grupo y en relación con el otro, mostrando valoración global para comunicar objetivos y crear a su alrededor las condiciones colectivas que le permitan cumplir su ambición. (Patricia Laura Rábago, 2004).

El liderazgo del comité de vigilancia fue fundamental para comprometer a la población a vigilar el cumplimiento de los objetivos del proyecto y para entrenar a los beneficiarios en el manejo de las metodologías y herramientas de vigilancia. Los miembros del comité manifestaron que los factores que dificultaron su mejor funcionamiento hacían referencia en algunos casos al limitado involucramiento y cumplimiento de funciones de parte de los miembros del comité; debido a la falta de interés de algunos miembros, falta de tiempo disponible; además que no cuenta con recursos y logística mínima que les dificulta el cumplimiento de sus acciones de vigilancia. Adicionalmente, se observó la presencia del fenómeno migratorio de fin de semana y estacional (enero a marzo) que retrasa y desfasa la continuidad de los procesos.

### **c) Indicador 3: Apreciaciones de las capacitaciones**

Las autopercepciones de las capacitaciones brindadas por CARE Perú en general fueron positivas por todos los actores en 93%, 93% y 65%. (Ver cuadro N° 5.15.) Las capacitaciones refieren ser efectivas, beneficiosa la experiencia de las pasantías, los ciudadanos beneficiarios del proyecto fueron capacitados considerando la variable género existió paridad entre varones y mujeres en los distritos de Castrovirreyna y San Juan, con excepción de Ticrapo que en su mayoría la tendencia mayoritaria fueron varones. (Ver cuadro N° 4.3).

**Cuadro N° 5.15. Porcentajes de percepciones positivas (+) de los actores del Indicador 3: Apreciaciones de las capacitaciones**

<b>Actor interno</b>	<b>Castrovirreyna</b>	<b>San Juan</b>	<b>Ticrapo</b>	<b>Total</b>
Beneficiario	84%	91%	67%	81%
Comité de vigilancia	100%	80%	100%	93%
Autoridad local	87%	100%	43%	77%
Sociedad civil	100%	100%	50%	83%
<b>Total</b>	93%	93%	65%	

<b>Actor externo</b>	<b>Facilitador CARE</b>	<b>Equipo CARE</b>	<b>Total</b>
CARE Perú	33%	67%	50%

Fuente: Elaboración propia

En Ticrapo, la percepción de la autoridad local y sociedad civil es 43% positiva con similar tendencia la sociedad civil con 50% positiva. La autoridad local y sociedad civil en Ticrapo tienden a manifestar cierto desinterés de las actividades del RdC posiblemente por las razones similares antes mencionadas en la identificación e integración del comité de vigilancia. Las resistencias de los sujetos ante la vigilancia social (funcionarios, trabajadores municipales, salud y educación) podría deberse a la falta de una cultura de acceso a la información como cosa pública; además algunos perciben a la vigilancia como una pérdida de tiempo y sumado a los prejuicios de cuestionar a los y las vigilantes en referencia de cómo podrían ser vigilados por mujeres o varones no profesionales.

Las percepciones de CARE Perú tienden a ser variables entre los facilitadores 33% y el equipo CARE Perú en 67%. Entre los efectos positivos, el desarrollo de capacidades a través de las capacitaciones en la mejora del estilo de vida de la población con temáticas como la construcción de casas de adobe mejorado y sismo resistente, cocinas saludables, etc., incorporando simultáneamente los conceptos de rendición de cuentas incidiendo en el proceso de empoderamiento de estos conocimientos brindados a la población junto a la metodología de “aprender haciendo” y la posibilidad de interactuar con los demás miembros de su comunidad y con el personal de CARE Perú. Los talleres de capacitación constantes permitieron el manejo técnico y metodológico del uso de las herramientas dirigido a los miembros del comité de vigilancia. Entre los aspectos negativos los pobladores beneficiarios y miembros del comité mencionaron la carencia de material didáctico de presentación adecuada a la zona donde no hay acceso a electricidad y tecnología.

#### **d) Indicador 4: Satisfacción de los logros alcanzados del Comité**

En general todos los actores de los tres distritos Castrovirreyna, San Juan y Ticrapo son positivos en 88%, 73% y 82%. (Ver cuadro N° 5.16.) Asimismo, en CARE Perú las autopercepciones y percepciones de los actores población beneficiaria y comité de vigilancia manifiestan positivamente 100% su satisfacción de los logros alcanzados por el comité de vigilancia. Las experiencias de su labor se reflejan en los resultados de la vigilancia social ha generado avances y mejoras en el acceso y calidad de los servicios brindados por el proyecto. En el caso San Juan, la sociedad civil tiene una tendencia variada de 50% positiva congruente con la percepción de identificación e integración del comité.

**Cuadro N° 5.16. Porcentajes de percepciones positivas (+) de los actores del Indicador 4: Satisfacción de los logros alcanzados del Comité**

<b>Actor interno</b>	<b>Castrovirreyna</b>	<b>San Juan</b>	<b>Ticrapo</b>	<b>Total</b>
Beneficiario	84%	82%	71%	79%
Comité de vigilancia	80%	60%	83%	74%
Autoridad local	87%	100%	72%	86%
Sociedad civil	100%	50%	100%	83%
<b>Total</b>	<b>88%</b>	<b>73%</b>	<b>82%</b>	

<b>Actor externo</b>	<b>Facilitador CARE</b>	<b>Equipo CARE</b>	<b>Total</b>
CARE Perú	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

La satisfacción de los actores como factor de éxito podemos mencionar que ha permitido evidenciar ante la comunidad en general la problemática de la vulnerabilidad de los derechos y a partir de allí el involucrar activamente a las contrapartes desde la implementación, ejecución y cierre y evaluación de proyectos, lo cual favorece la confianza y credibilidad que contribuye al logro de los objetivos del proyecto. CARE Perú menciona que se refleja en la identificación de personas y surgimiento de nuevos liderazgos de varones y mujeres con vocación de servicio para la exigibilidad de derechos de la población excluida (mujeres, jóvenes y niños).

Entre las principales dificultades que tienen las organizaciones para la rendición de cuentas están el desinterés en el tema, el cansancio de los miembros en el cargo, muchas veces por una combinación de falta de acompañamiento (seguimiento) a su gestión y porque no se han creado mecanismos de renovación del cargo y el tiempo y la falta de recursos económicos

termina por desgastar el trabajo voluntario. Para superar estas dificultades se requiere acompañamiento, capacitación y una labor constante de sensibilización a la población en sus derechos. Además, la poca actitud de participar que aún se tiene en la retroalimentación de los procesos para mejorar la gestión, y se evidencia un aprovechamiento político de algunos participantes quienes actúan con cálculo electoral. Otro derrotero común en las instituciones públicas, es la falta de designación de recursos para las acciones de vigilancia, siendo los costos (pasajes, alimentación) asumidos en el mejor de los casos por las entidades promotoras de las iniciativas de vigilancia (ONG) y en la mayoría son asumidos por los propios vigilantes.

#### e) Indicador 5: Desempeño de facilitadores CARE Perú

En general, el desempeño de los facilitadores CARE Perú cubren las expectativas de todos los actores reflejando resultados positivos en los tres distritos Castrovirreyna, San Juan y Ticrapo con 84%, 79% y 81%, (Ver cuadro N° 5.17.) Las autopercepciones de los facilitadores sobre sus logros mencionan principalmente su desarrollo profesional, el servicio social dirigido a lograr cambios positivos, empoderamiento y conocimientos en derechos en la comunidad a obtener un mejor estilo de vida. Si bien los niveles de desempeño son satisfactorios por los diversos actores se requiere procesos de inducción al personal del proyecto sobre el sistema que implica explicar el marco conceptual del tema “que es rendición de cuentas” y “por qué es importante”, los conceptos de calidad de atención relacionadas con los valores y principios institucionales de CARE Perú, así como el tema de derechos humanos.

**Cuadro N° 5.17. Porcentajes de percepciones positivas (+) de los actores del Indicador 5: Desempeño de facilitadores CARE Perú**

Actor interno	Castrovirreyna	San Juan	Ticrapo	Total
Beneficiario	75%	72%	75%	74%
Comité de vigilancia	60%	100%	100%	87%
Autoridad local	100%	45%	100%	82%
Sociedad civil	100%	100%	50%	83%
<b>Total</b>	<b>84%</b>	<b>79%</b>	<b>81%</b>	

Actor externo	Facilitador CARE	Equipo CARE	Total
CARE Perú	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

#### f) Indicador 6: Elaboración materiales de difusión

En general, la elaboración de los materiales de difusión cumple satisfactoriamente las expectativas en todos los actores (población beneficiaria, comité de vigilancia, autoridad local, sociedad civil y CARE Perú) en 75%, 90%, 73% y 100% positivo, (Ver cuadro N° 5.18.). Entre los factores de éxito positivos tenemos la retroalimentación a beneficiarios sobre la revisión de materiales, el equipo de CARE Perú opina que se vino haciendo a lo largo de todo el proceso. De especial relevancia es su enfoque intercultural en la elaboración del material de información sobre rendición de cuentas. El material informativo se redactó con lenguaje sencillo, entendible y diseño gráfico amigable; lográndose armonizar la presentación gráfica de los materiales con el contexto social. La oficina de enlace permitió las reuniones periódicas con la comunidad y exponer los contenidos detallados del proyecto: área, tiempo de duración, recursos, fuentes de financiamiento, personas involucradas de la comunidad cómo iba a colaborar la población y quienes serían los responsables del proyecto. El material informativo tuvo como objetivo reconocer al poblador local como parte integrante del proyecto y mejorar el trato horizontal entre ONG y beneficiario.

**Cuadro N° 5.18. Porcentajes de percepciones positivas (+) de los actores del Indicador 6: Elaboración materiales de difusión**

Actor interno	Castrovirreyna	San Juan	Ticrapo	Total
Beneficiario	81%	91%	83%	85%
Comité de vigilancia	80%	80%	60%	73%
Autoridad local	87%	87%	100%	91%
Sociedad civil	50%	100%	50%	67%
<b>Total</b>	75%	90%	73%	

Actor externo	Facilitador CARE	Equipo CARE	Total
CARE Perú	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Los factores negativos de la insatisfacción se deben a la ausencia de validación de los materiales de difusión y acompañamiento de un personal especialista en comunicación. La inexistencia de personal y presupuesto destinado a aspectos de comunicación en el proyecto dificultaron la elaboración de materiales más efectivos para transparentar los procesos.

#### g) Indicador 7: Resolución de quejas, reclamos y sugerencias

En general las percepciones sobre la resolución de quejas, reclamos o sugerencias tienen una tendencia negativa influyendo negativamente el distrito de San Juan con el porcentaje

más bajo de 44% como positivo, (Ver cuadro N° 5.19). Las percepciones del propio actor ejecutor CARE Perú son más positivas en un 67%. En el caso San Juan corresponden a las opiniones de dos representantes de la sociedad civil en la cual su percepción tiene menor relevancia en comparación de la propia población beneficiaria, quienes se les resolvían la queja o reclamo.

**Cuadro N° 5.19. Porcentajes de percepciones positivas (+) de los actores del Indicador 7: Resolución de quejas, reclamos y sugerencias**

Actor interno	Castrovirreyna	San Juan	Ticrapo	Total
Beneficiario	84%	72%	63%	73%
Comité de vigilancia	80%	60%	80%	73%
Autoridad local	88%	44%	86%	73%
Sociedad civil	0%	0%	100%	33%
<b>Total</b>	63%	44%	82%	

Actor externo	Facilitador CARE	Equipo CARE	Total
CARE Perú	66%	67%	67%

Fuente: Elaboración propia

CARE Perú menciona la gestión de las quejas, reclamos y sugerencias como “*procedimientos que agrupa un conjunto de herramientas diseñadas bajo la necesidad de recibir retroalimentación, sea positiva o negativa, de parte de los diversos actores que interactúan en el proyecto*”. En el informe final, se menciona una línea base de solo 2.7% en que la población estaba conforme con mecanismos de rendición de cuentas de los gobiernos locales y del proyecto; sus metas indicaban 80% logrando al final el proyecto el 100% de quejas y reclamos de la población respecto al proyecto resueltos satisfactoriamente. Por otro lado, uno de los responsables del sistema RdC de CARE Perú comenta que a pesar de que las quejas se respondían en un 100%, sólo se tiene un nivel de satisfacción de la población equivalente al 70%. (CARE Perú, 2011).

Entre los factores de éxito referidos por todos los actores locales y equipo CARE Perú expresan “*requieren ser abordados directamente, es importante volver al o la interesada para explicar y dar cuenta sobre las acciones que se vienen desarrollando para resolver su malestar, además de asegurar el nivel de satisfacción o insatisfacción respecto a los procedimientos o acciones*”; y esa labor recae principalmente en los facilitadores de CARE Perú. Las percepciones de calidad y satisfacción del beneficiario buscan un enfoque en el que

el servicio no sea asistencialista sino transformador de la vida de las personas y que impulse su crecimiento; una satisfacción evidente es la de ser escuchada y atendida acorde a las circunstancias.

#### **h) Indicador 8: Funcionamiento sistema RdC**

La gestión de la calidad puede verse desde dos planos al externo y al interno de la institución. El externo al control de la vigilancia de la población y autoridades locales como sociedad civil que permiten una mayor eficiencia del monitoreo de la información. Y al interno, de los cambios en el modelo organizativo central de CARE Perú. Las percepciones de todos los actores como población beneficiaria, comité de vigilancia, autoridad local y sociedad civil en los distritos de Castrovirreyna, San Juan y Ticrapo son satisfactorias en general con 75%, 65% y 77%, pero se observa en la sociedad civil y CARE Perú manifiestan autocríticas respecto al funcionamiento del sistema RdC en solo 50% positiva. (Ver cuadro 5.20.)

**Cuadro N° 5.20. Porcentajes de percepciones positivas (+) de los actores del Indicador 8: Funcionamiento sistema RdC**

<b>Actor interno</b>	<b>Castrovirreyna</b>	<b>San Juan</b>	<b>Ticrapo</b>	<b>Total</b>
Beneficiario	94%	64%	79%	79%
Comité de vigilancia	80%	80%	80%	80%
Autoridad local	76%	66%	100%	81%
Sociedad civil	50%	50%	50%	50%
<b>Total</b>	<b>75%</b>	<b>65%</b>	<b>77%</b>	

<b>Actor externo</b>	<b>Facilitador CARE</b>	<b>Equipo CARE</b>	<b>Total</b>
CARE Perú	33%	67%	50%

Fuente: Elaboración propia

Los factores desfavorables en el plano externo, el personal de CARE Perú señala la presencia de organizaciones locales debilitadas y con dificultades de articulación durante el desarrollo del proyecto. Esto se manifiesta en resistencias de las instituciones de Estado para colaborar con procesos de Rendición de Cuentas y para articular el trabajo de los gobiernos locales con los comités de vigilancia. En el plano interno, la organización de la información desde que “entra al sistema” a través la línea 0800, email u otro canal esta información debe ser tamizada, organizada reportada en un periodo determinado; requiriendo adecuar, actualizar el uso de los mecanismos de información interna (Intranet, SGP y otros).

En cuanto a qué etapa considera el equipo de CARE Perú como la más difícil de implementar, las respuestas son variadas y se remiten a la experiencia personal de los miembros. Para unos la preparación y los inicios de la ejecución fueron los más difíciles dado que la rendición de cuentas a la sociedad determina el impacto que tiene la ONG, sus actuaciones, actividades y el modo como concretizan su deseo de mejorar la sociedad, es un camino poco recorrido en el Perú. Para otros, es el seguimiento y la evaluación lo más propio del Sistema de Rendición de Cuentas que CARE Perú debe ir aprendiendo mediante ensayo-error pues reconoce que, antes de esta experiencia piloto, no contaba con las herramientas, ni con los mecanismos necesarios para gestionar la rendición de cuentas en estos términos y que han tenido que ir haciendo uso de toda su creatividad y adaptabilidad para diseñarlos.

Los factores de éxito favorables, el equipo de CARE Perú elige como prácticas de transparencia más relevantes a lo largo del desarrollo del proyecto la información de costos y dificultades en la ejecución del Proyecto. Lo destacado de esta no es el sólo informar al respecto sino brindar a la población en general y a los beneficiarios en particular la posibilidad de encontrar juntos la solución a los problemas que se fueron presentando. Esto implica que la población pueda dar el salto cualitativo de “destinatario” del Proyecto a “socio-dueño” del proyecto. Otra práctica relevante fue la de las mejoras administrativas a nivel de compras, adquisiciones, pero sobre todo en cuanto a la organización de la información para poder brindarla a quien lo solicite y en el menor tiempo posible. La última, pero no menos importante práctica relevante fue la de organizar eventos públicos donde transparentar la información, no sólo a los involucrados directos del proyecto sino a toda la comunidad.

Finalmente, la posibilidad de realizar cambios en las estrategias y actividades de acuerdo a opiniones y evaluaciones del beneficiario es un proceso que ya está en marcha en CARE. La participación de la población se inicia desde el diseño del proyecto y la identificación de las necesidades y acompaña todo el ciclo del proyecto, permitiendo moldear y mejorar la intervención a partir de los aportes de los beneficiarios.

## CONCLUSIONES

Al recorrer el camino del largo y detallado proceso de implementación del Sistema de RdC de CARE Perú en la experiencia piloto en Huancavelica, nos queda la sensación de que la experiencia es tan rica que aún quedan muchas aristas por contemplar y muchas investigaciones por emprender. El sistema de RdC en CARE Perú tiene como soporte principal la norma institucional, pero requiere desarrollar capacidades institucionales de confianza y credibilidad en su personal principalmente a los referentes locales para contribuir a la prevención de conflictos y afianzar la gobernabilidad democrática.

- **En relación al diseño, implementación y gestión del sistema RdC:**

1. En el diseño, faltó la inclusión de mayor personal técnico especializado para un constante soporte técnico a los comités de vigilancia, asimismo no se articuló con los niveles de gobierno local y comunal de cada escenario el sistema de RdC.
2. En la implementación, tardíamente se contextualizaron los materiales y metodología de capacitación del sistema de rendición de cuentas.
3. En la gestión, el sistema de elección de los comités de vigilancia no se institucionalizó y por consecuente carecía de legitimidad a su accionar.

- **En relación a la participación de los actores:**

4. La participación de las autoridades locales en las diferentes actividades de RdC no estuvieron adecuadamente sensibilizadas desde el inicio del proyecto, originando desinterés en liderar la participación de la población y demás actores claves.
5. Las formas de participación de los diferentes actores claves tuvieron notoriedad en las reuniones de coordinación y las charlas de capacitación, formas masivas de participación.
6. El rol de los actores claves frente a los procesos del sistema de RdC determinó que los beneficiarios y el comité de vigilancia tuvieran un rol fuerte en los procesos de participación y en el de gestión de quejas y reclamos, débil en la información, transparencia y en la gestión de calidad.

7. El nivel de conocimiento del concepto de rendición de cuentas en los actores claves no fue asimilado por la población tal cual fue el diseño del proyecto, desvirtuándose al entenderse como un mecanismo de control o el saber en qué se gasta el presupuesto.
  8. El sistema de RdC se centra en la actuación de los Comités de Vigilancia, siendo el trabajo de sus miembros no remunerado por lo tanto se requiere un mayor grado de compromiso e identificación.
  9. El proceso de quejas y reclamos fue sostenido en gran manera por los comités de vigilancia pues se presentaban principalmente en las reuniones de coordinación o en las visitas de campo.
  10. Los principales motivos de quejas fueron la participación en la ejecución del proyecto, la calidad y cantidad de materiales y los acuerdos no cumplidos.
- **En relación a la percepción de los actores:**
11. Las percepciones positivas de satisfacción sobre los logros de comité de vigilancia respecto al sistema de RdC coinciden en todos los actores. Los miembros del comité de vigilancia asumen un rol de liderazgo no solo como generador de información sino gestores y tomadores de decisiones al mismo nivel de los ejecutores del proyecto.
  12. El liderazgo externo e interno de CARE Perú es evidente en relación a la gestión y funcionamiento del sistema de RdC ante la población local; la contraparte negativa es la necesidad física del ejecutor para la población beneficiaria y por ello la dependencia del mismo que dificulta la sostenibilidad del sistema de RdC.
  13. Entre otros factores que han obstaculizado la gestión del sistema de RdC está nuestra difícil geografía y el alto costo que implica brindar los servicios y productos en lugares de tan difícil acceso, costos no sólo monetarios sino en tiempo.
  14. Los cambios de actitudes y las resistencias al cambio de todos los actores es la principal dificultad para aplicar las prácticas de transparencia, a pesar de ser un tema vigente.
  15. Si bien la RdC es aceptada por la población existe una carencia de articulación por los gobiernos (central y municipal) al igual que por las instancias organizativas oficiales,

municipales, comunales y no gubernamentales que participan de las actividades de reducción de riesgos a desastres (RRD) en el país.

16. El análisis de los diferentes actores del proyecto relacionándolos con los diferentes momentos del proceso nos enfrenta a una cruda realidad: el problema no resuelto de la sostenibilidad.
17. A lo largo del proyecto vemos un despliegue de actividades y esfuerzos por dialogar, diseñar, capacitar, acompañar, monitorear, en una palabra, servir, a la población participante del proyecto por parte de CARE Perú. Por otro lado, hubo disponibilidad por participar, capacitar, facilitar, conciliar, en una palabra, ser corresponsables con la ejecución del proyecto de parte de la población y las autoridades locales. Sin embargo, al realizar esta investigación tres años después del cierre del proyecto constatamos que no fue suficiente para lograr la sostenibilidad en los distritos de Castrovirreyna, Ticrapo y San Juan.
18. La sostenibilidad del proceso implica un compromiso, preparación técnica y acompañamiento y reforzamiento motivacional constante; por la alta rotación de los actores promotores de los mecanismos de participación y vigilancia ciudadana como la autoridad local y sociedad civil, coordinadores, consultores, líderes comunales y autoridades.

## **PROPUESTA DE MEJORAS**

### **Plan comunicacional de rendición de cuentas**

En los espacios locales de intervención de las ONG es de vital importancia fortalecer la calidad democrática al fomentar el diálogo con los diferentes actores políticos y sociales de la comunidad intervenida, colaborando con el proceso técnico y político de gobernar con transparencia, permitiendo la comprensión, adhesión y apoyo de los gobernados hacia los gobernantes o hacia los planes y políticas públicas o privadas que se elaboren. Por lo tanto, se hace necesario para ello, fortalecer las dinámicas de participación de cada uno de los actores que intervienen en el quehacer organizado de la comunidad promoviendo un trabajo viabilizado a la efectividad del desenvolvimiento de un espacio local orientado a la mejora de su desarrollo personal, social y económico.

La propuesta del plan de comunicación de Rendición de Cuentas pretende la creación de canales de comunicación y la sensibilización de los actores locales hacia una práctica de transparencia y participación ciudadana. Principalmente, con cambios de actitud fomentando valores democráticos y ciudadanos con solidaridad, respeto, tolerancia, equidad, corresponsabilidad y participación igualitaria; en consecuencia la mejora en la transparencia y el acceso a la información como canales formales de comunicación con el ciudadano promoverá la participación ciudadana por la apertura de espacios que se fomenta en su relación comunicativa con el ciudadano y aunar las condiciones de sostenibilidad a las acciones del sistema de RdC. El plan comunicacional comprende la descripción de los objetivos tanto generales como específicos, y el brief detalla los actores o público objetivo, tipos de información que se necesita, formatos a utilizar, seguimiento, canales de comunicación para la disseminación de la información y finalmente los resultados esperados.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Comunicar y sensibilizar a la población beneficiaria, comité de vigilancia, autoridades locales, sociedad civil y facilitadores de las organizaciones ejecutoras del proyecto del sistema de rendición de cuentas, a fin de lograr un cambio de actitud fomentando valores democráticos y ciudadanos (solidaridad, respeto, tolerancia, equidad, corresponsabilidad, participación igualitaria), hacia una práctica de transparencia y participación ciudadana.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar formatos amigables para simplificar los procesos de rendición de cuentas para obtener resultados cuantitativos en el público objetivo Área de Rendición de cuentas CARE Perú.
- Incluir los indicadores de rendición de cuentas como objetivos de los programas y en el diseño del proyecto como actividad con resultados medibles en el público objetivo los funcionarios/empleados CARE Perú.
- Fomentar y socializar el uso de los mecanismos de retroalimentación – buzón físico y electrónico en el público objetivo funcionarios/empleados CARE Perú.
- Conocer el concepto, herramientas, y su acceso para denunciar y calificar la calidad del servicio prestado por CARE Perú en el público objetivo externo beneficiarios y comité de vigilancia del proyecto.
- Conocer el concepto, herramientas, y su acceso para denunciar y calificar la calidad del servicio prestado por CARE Perú en el público objetivo externo autoridades locales y sociedad civil.
- Conocer y felicitar los resultados de CARE Perú en el público objetivo CARE Internacional.

Definir las acciones de cada uno de los actores claves es fundamental para un Plan de Comunicación, en tal sentido se ha identificado a seis actores claves para la rendición de cuentas, para ello hicimos la pregunta ¿A quién se le comunica?, estos son: población beneficiaria, comité de vigilancia, autoridades locales y sociedad civil, área de rendición de cuentas de la entidad; funcionarios/empleados de la entidad (Director y gerentes de programas, directores de proyectos, personal de campo y empleados en general); y la organización financiadora. Se ha identificado las acciones a realizar por cada actor clave, para ello se realizan las siguientes indagaciones e interrogantes: debemos tener claro el tipo de información que se requiere, para ello se hace la pregunta ¿Qué se comunica?; que mensajes claves, formatos relevantes debemos utilizar para asegurar el uso de la información, ¿Cuál es el formato para seguimiento?; debemos realizar el seguimiento ¿Cada cuánto tiempo se comunica?; identificamos que canales de comunicación y/o eventos de diseminación vamos a utilizar - ¿Cuál es el canal o medio que se utiliza?; es necesario establecer que resultados se van a obtener - ¿Qué resultados se espera?. (Ver Cuadro N° 01)

**Cuadro N° 01**

<b>Actor clave ¿A quién se le comunica?</b>	<b>Tipo de información que requieren ¿Qué se comunica? Mensajes claves</b>	<b>Formatos relevantes para asegurar el uso de la información ¿Cuál es el formato para seguimiento?</b>	<b>Seguimiento ¿Cada cuánto tiempo se comunica?</b>	<b>Canales de comunicación y/eventos de diseminación ¿Cuál es el canal o medio que se utiliza?</b>	<b>Resultados ¿Qué resultados se espera?</b>
Población beneficiaria	<p>*Número de talleres o menciones del sistema de acuerdo a protocolo de implementación con los nuevos materiales para su realización.</p> <p>*Que es la rendición de cuentas y uso de herramientas</p>	<p>*Volantes impresos en español y quechua</p> <p>*Banners durante la realización de los talleres.</p> <p>*Machotes pre impresión de los folletos, trípticos, banners, mapas, documentos digitales, videos, actas.</p>	<p>*Al inicio del proyecto y cuando se constituyan los nuevos miembros del comité de vigilancia.</p> <p>*Trimestral para seguimiento.</p>	<p>*Talleres y reuniones explicando la política según los protocolos de la estrategia comunicacional.</p> <p>*Visibilización web y Redes Sociales de la campaña.</p> <p>*Folletos contextualizados con enfoque intercultural</p> <p>*Vía telefónica, correo electrónico, radio, prensa local, audiencia pública, documento físico y digital, altoparlantes.</p>	<p>*Reconocer a la entidad líder con valores claros y diferenciados que reporta resultados.</p> <p>*Existen mecanismos para reclamar y calificar el servicio que presta la entidad.</p>
Comité de vigilancia.	<p>*Número de reuniones con autoridades locales y sociedad civil para dar a conocer la importancia de los comités de vigilancia.</p> <p>*Número de talleres o menciones del sistema de rendición de cuentas de acuerdo a la implementación.</p> <p>*Que es la rendición de cuentas, uso de herramientas y funciones del comité de vigilancia</p>	<p>*Informes de trabajo y actas de acuerdos</p> <p>*Volantes impresos en español y quechua)</p> <p>*Banners durante la realización de los talleres.</p>	<p>*Al inicio del proyecto</p> <p>* Cuando se convoque a elección de los miembros de Comité</p> <p>* Cuando se constituyan los nuevos miembros del comité de vigilancia.</p> <p>*Trimestral para seguimiento.</p>	<p>*Talleres y reuniones explicando la importancia y mecánica de elección de los miembros del comité de vigilancia.</p> <p>*Visibilización web y Redes Sociales de la campaña.</p> <p>*Folletos contextualizados con enfoque intercultural</p>	<p>*Reconocer que la entidad es una organización líder con valores democráticos y reporta resultados.</p> <p>*Existen mecanismos para elección de representantes.</p>

<b>Actor clave ¿A quién se le comunica?</b>	<b>Tipo de información que requieren ¿Qué se comunica? Mensajes claves</b>	<b>Formatos relevantes para asegurar el uso de la información ¿Cuál es el formato para seguimiento?</b>	<b>Seguimiento ¿Cada cuánto tiempo se comunica?</b>	<b>Canales de comunicación y/eventos de diseminación ¿Cuál es el canal o medio que se utiliza?</b>	<b>Resultados ¿Qué resultados se espera?</b>
Autoridades locales y sociedad civil	<p>*Número de talleres o menciones del sistema de acuerdo a protocolo de implementación con los nuevos materiales para su realización.</p> <p>*Qué es la rendición de cuentas, uso de herramientas y funciones del comité de vigilancia.</p> <p>*Qué objetivos e indicadores se articulan con los planes de desarrollo comunal.</p> <p>*Qué actividades de apoyo comparten con los planes de desarrollo comunal.</p>	<p>*Machotes pre impresión de los folletos, trípticos, banners, mapas, documentos digitales, videos, actas.</p> <p>*Informes de trabajo y actas de acuerdos articulatorios entre la rendición de cuentas y los planes de desarrollo local.</p>	<p>*De acuerdo a las campañas.</p> <p>*Mensual los informes de trabajo como mínimo de acuerdo a la pertinencia.</p>	<p>*Folletos contextualizados con enfoque intercultural</p> <p>*Vía telefónica, correo electrónico, radio, prensa local, audiencia pública, documento físico, altoparlantes.</p>	<p>*Reconocer que la entidad es una organización líder con valores claros y diferenciados que reporta resultados.</p> <p>*Existen mecanismos para reclamar y calificar el servicio que presta la entidad.</p>
Área de rendición de cuentas de la entidad	<p>*Simplificar el proceso facilita la implementación y la obtención de resultados cuantificables que puedan ser mostrados.</p> <p>*Monitoreo del proceso de implementación de la política de RdC.</p>	<p>*Nuevo formato de rendición de cuentas actualizado.</p> <p>*Protocolos o lineamiento básico para la aplicación del sistema en el campo.</p>	<p>*Mensual, trimestral y anual.</p>	<p>*Sustentación con los funcionarios.</p>	<p>*Efectivizar política institucional de Rendición de cuentas.</p>
Funcionario s/empleados de la entidad (Director y	<p>* Que el sistema de RdC es un VALOR de la entidad y que nos diferencia de otras organizaciones implementadoras porque nos</p>	<p>*Campaña interna para socializar proceso: CAMPAÑA DE VALORES.</p>	<p>*De acuerdo a las campañas.</p>	<p>*Sustentación e inducción con los funcionarios – personal y empleados en general para los cambios de nuevos formatos.</p>	<p>*Fomentar y socializa el uso de los mecanismos de retroalimentación.</p>

Actor clave ¿A quién se le comunica?	Tipo de información que requieren ¿Qué se comunica? Mensajes claves	Formatos relevantes para asegurar el uso de la información ¿Cuál es el formato para seguimiento?	Seguimiento ¿Cada cuánto tiempo se comunica?	Canales de comunicación y/eventos de diseminación ¿Cuál es el canal o medio que se utiliza?	Resultados ¿Qué resultados se espera?
gerentes de programas, directores de proyectos, personal de campo y empleados en general)	hace líderes confiables y transparentes en el manejo de dinero y el comportamiento de sus funcionarios. * Es mandatorio; debemos ejecutarlo siempre y medirlo en todos los proyectos ya actividades con beneficiarios y contrapartes. * La entidad socializa resultados de manera interna. *Puedes usar los mecanismos de retroalimentación.	*Talleres de capacitación a coordinadores y personal de campo. *Banners en interior y exterior sedes Lima y otras oficinas regionales. *Video lanzamiento de campaña. *Formatos socializados con "licencia participativa" para implementar en sede y campo. *Protocolos para la implementar en el campo. *Elaboración de cortinas para videos.		*Página web, Intranet, Boletines, correo electrónico, vía telefónica, documento físico.	
Organización Financidora.	*Entidad implementa con marcado éxito el sistema de rendición de cuentas.	*Informe para Organización Financidora. *Informe de beneficiarios. *Video mantenimiento campaña con resultados. *Nuevos banners internos con resultados o de mantenimiento de campaña.	*De acuerdo a calendario de Organización Financidora.	*Envío de resultado a Organización Financidora.	*Reconocer y felicitar resultados de la entidad por Organización Financidora.

Fuente: Elaboración propia

Ejemplos de volantes y mensajes impresos, elaborados por Miguel Morán (2016):

**¡Hombre!**

...la **TRANSPARENCIA** no suele ser percibida como una importante virtud, ni su ausencia como un preocupante defecto...\*

**Cuentas claras y Transparencia**

¿Por qué CARE PISO pide cuentas?

¿Por qué tenemos al medio ambiente?

CARE PISO pide cuentas a través de:

1. Informes de gestión
2. Encuestas de satisfacción
3. Reuniones de seguimiento
4. Auditorías externas

¿la implementaste en los proyectos?

CAMPAÑA DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA 2016

**¡Mujer!**

...la **TRANSPARENCIA** no suele ser percibida como una importante virtud, ni su ausencia como un preocupante defecto...\*

**Cuentas claras y Transparencia**

¿Por qué CARE PISO pide cuentas?

¿Por qué tenemos al medio ambiente?

CARE PISO pide cuentas a través de:

1. Informes de gestión
2. Encuestas de satisfacción
3. Reuniones de seguimiento
4. Auditorías externas

¿la implementaste en los proyectos?

CAMPAÑA DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA 2016

# Cuentas claras y Transparencia

## SISTEMA DE RENDICIÓN DE CUENTAS

### ¿Por qué CARE PERÚ rinde cuentas?

"Rendir cuentas y ser transparentes en la gestión e implementación de nuestros proyectos son los principales principios y valores institucionales de CARE PERÚ".

### ¿Qué buscamos al rendir cuentas?

En CARE PERÚ buscamos fortalecer nuestra confianza y nuestra credibilidad frente a los beneficiarios, autoridades, contrapartes, socios y donantes para mejorar la calidad y eficiencia de nuestro trabajo y evitar la corrupción.

### CARE PERÚ rinde cuentas a través de:



## ¿Cómo funciona el mecanismo de quejas y sugerencias CARE?



Escribenos a: [opinion@care.org.pe](mailto:opinion@care.org.pe)



Llama a: Línea gratuita 0800-1447  
Atención: lunes a viernes de 9:00 - 5:00 pm



Comunícate directamente con el personal de Care



Usa el cuaderno de registro de mensajes en nuestras oficinas y en el campo

Si tuviera alguna queja, denuncia o sugerencia sobre el accionar de CARE, valores de respeto a la mujer, hombre, niño, niña, autoridades; al de la participación de la sociedad en los proyectos, etc., puede comunicarlo a través del teléfono de línea gratuita 0800 - 1447 de lunes a viernes de 9am a 5pm o usar el cuaderno para quejas y recomendaciones en las oficinas de CARE de su localidad o comunicarse directamente con personal de la institución o escribir al correo electrónico [opinion@care.org.pe](mailto:opinion@care.org.pe) desde donde atenderemos sus comunicaciones con absoluta reserva y confidencialidad.

[www.care.org.pe](http://www.care.org.pe)



## **BIBLIOGRAFÍA**

CARE Perú

2010 Guía para organizar sistemas de rendición de cuentas de las ONGs a la ciudadanía.

CARE Perú

2010 Sistema de rendición de cuentas Informe del componente de: gestión de quejas, reclamos y sugerencias. Setiembre 2010 – diciembre 2011

<http://es.scribd.com/doc/56193495/06-1Reporte-RDC-Set-Dic-2010>

Observatorio del tercer sector

2007 Transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas. Versión preliminar. Barcelona.

Coordinadora de ONG de Desarrollo de España (CONGDE)

2007 La transparencia y rendición de cuentas en las ONGD: situación actual y retos. Madrid.

Carta de Rendición de Cuentas de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) Internacionales.

<http://www.ingoaccountabilitycharter.org/wp-content/uploads/ingo-accountability-charter-esp.pdf>

CARE

2010 Marco de Rendición de Cuentas en la Ayuda Humanitaria (HAF).

12. Instituto de Comunicación y desarrollo (ICD) 2007. Relatoría: Seminario Internacional Pregonar con el ejemplo. Sociedad civil y rendición de cuentas

Intermon OXFAM

2007 Medición de impacto y rendición de cuentas. Una guía suficientemente buena.

2011 Ley del sistema nacional de gestión de riesgos de desastres naturales – Ley N° 29664

CARE

2011 Transparencia y rendición de cuentas, un principio que mejora el trabajo con la comunidad. La experiencia del Proyecto de Reconstrucción.

CARE

2013 Rendición de cuentas y transparencia: La experiencia de CARE PERU

ICD Instituto de Comunicación y Desarrollo

2013 Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad. Manual para las organizaciones de la sociedad civil.

## ANEXOS

### ANEXO N° 1: Matriz de análisis

Objetivo General	Objetivo específico	Variable	Indicador	Unidad de análisis	Fuente	Técnica de recolección
Conocer los factores críticos de éxito de implementación del sistema de rendición de cuentas por la ONG Care Perú en el marco del proyecto de reconstrucción de Huancavelica en los años 2008 – 2010, mediante el análisis de las características del sistema, el proceso de implementación y gestión del sistema, las características y percepción de los actores claves, con la finalidad de mejorar el sistema de rendición de cuentas.	1. Conocer las características del sistema de rendición de cuentas.	1.1 Características del sistema de rendición de cuentas	1.1.1. Objetivos RdC	El sistema de rendición de cuentas como componente del proyecto de Reconstrucción de Huancavelica	Equipo CARE Perú	Revisión documentaria  Entrevistas
			1.1.2. Componentes del sistema			
			1.1.3. Recursos humanos programados			
			1.1.4 Recursos presupuestales en el diseño			
			1.1.5 Mecanismos de participación			
	2. Conocer el proceso de implementación y gestión del sistema de rendición de cuentas.	2.1 Características de la implementación del sistema de rendición de cuentas.	2.1.1. Recursos presupuestales en la implementación	El sistema de rendición de cuentas como componente del proyecto de Reconstrucción de Huancavelica	Equipo CARE Perú	Revisión documentaria  Entrevistas
			2.1.2. Recursos humanos implementados			
			2.1.3. Sensibilización sobre comités de vigilancia			
			2.1.4. Constitución de los comités de vigilancia			
			2.1.5. Formulación de planes de trabajo de comité de vigilancia			
			2.1.6. Capacitaciones en el manejo de herramientas			
			2.1.7. Acciones de capacitación			
			2.1.8. Monitoreo y publicación de informes			
	2.2 Valoración del proceso de implementación del sistema de RdC	2.2 Valoración del proceso de implementación del sistema de RdC	2.2.1. Sobre acciones de sensibilización de comités de vigilancia	El sistema de rendición de cuentas como componente del proyecto de Reconstrucción de Huancavelica	Equipo CARE Perú	Revisión documentaria  Entrevistas
			2.2.2. Sobre las formulaciones de planes y reglamentos de los comités de vigilancia			
2.2.3. Sobre capacitaciones en el tema de vigilancia ciudadana						

Objetivo General	Objetivo específico	Variable	Indicador	Unidad de análisis	Fuente	Técnica de recolección				
		2.3 Características de la gestión del sistema de rendición de cuentas.	2.3.1. Tipos y frecuencia de reportes	El sistema de rendición de cuentas como componente del proyecto de Reconstrucción de Huancavelica	Equipo CARE Perú	Revisión documentaria				
			2.3.2. Sesiones de retroalimentación							
			2.3.3. Evaluación DAO (Desempeño y Aprendizaje Organizacional) del equipo de trabajo de CARE para identificar la calidad del impacto en su gestión							
			2.3.4. Quejas, reclamos o sugerencias resueltas de forma rápida y oportuna y que la persona quede satisfecha con la solución.							
	3. Conocer la participación y percepción de los actores claves sobre el sistema de rendición de cuentas.	3.1 Participación de actores claves en el sistema de rendición de cuentas.	3.1.1 Participación de autoridades y sociedad civil en las actividades de RdC	El sistema de rendición de cuentas como componente del proyecto de Reconstrucción de Huancavelica	Equipo CARE Perú	Revisión documentaria				
			3.1.2 Formas de participación de los actores clave							
			3.1.3 Rol de los actores en los procesos del sistema de rendición de cuentas							
			3.1.4 Conocimiento del concepto de rendición de cuentas.							
			3.1.5 Beneficiarios capacitados en el sistema de rendición de cuentas				Comités de Vigilancia	Entrevistas		
			3.1.6 Conformación de comités de vigilancia							
			3.1.7 Medios presenciales o virtuales / impresos o audiovisuales						Autoridades	Encuestas
			3.1.8 Efectividad del acceso a la información							
			3.1.9 Formas de presentar quejas							
			3.1.10 Quejas, agradecimientos o sugerencias.							
			3.1.11 Metodología en la capacitación en el sistema de rendición de cuentas							
3.1.12 Retroalimentación al sistema de rendición de cuentas.										

		3.2 Percepción de los actores claves sobre el sistema de rendición de cuentas.	3.2.1. Grado de valoración de preparación de la población	El sistema de rendición de cuentas como componente del proyecto de Reconstrucción de Huancavelica	Equipo CARE Perú	Revisión documentaria
			3.2.2. Grado de valoración de identificación e integración del equipo del Comité de Vigilancia		Comités de Vigilancia	Entrevistas
			3.2.3. Grado de valoración de los efectos de las capacitaciones brindadas por CARE Perú			
Objetivo General	Objetivo específico	Variable	Indicador	Unidad de análisis	Fuente	Técnica de recolección
			3.2.4. Grado de valoración de satisfacción de los integrantes del comité de vigilancia sobre los logros alcanzados por el sistema de rendición de cuentas		Autoridades	Encuestas
			3.2.5. Grado de valoración de desempeño de los facilitadores del sistema de rendición de cuentas			
			3.2.6. Grado de valoración de materiales de difusión.			
			3.2.7. Grado de valoración de la resolución de quejas, reclamos o sugerencias.			
			3.2.8. Grado de valoración del funcionamiento del sistema de rendición de cuentas.			
4. Formular una propuesta de guía de replicación para un contexto de emergencia						

## ANEXO 2: Guía de entrevistas

Título de tesis: Implementación del sistema de rendición de cuentas implementado en el proyecto de reconstrucción de Huancavelica.

### GUIA DE APLICACIÓN PARA ENTREVISTA

Región: ..... Provincia: ..... Distrito: ..... Comunidad: .....  
Entrevistador: ..... Fecha: .....  
Nombre del encuestado ..... Edad ..... Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_

---

#### GRUPO OBJETIVO: FACILITADORES DE CARE

#### COMPONENTES del Sistema de Rendición de Cuentas

##### 1. INFORMACION PUBLICA Y TRANSPARENCIA

1. ¿Cuáles fueron los recursos más utilizados para la gestión de quejas y sugerencias?
  - a. Folletos
  - b. Afiches
  - c. Mapas
  - d. Retablos o paneles en el municipio
  - e. Libro de actividades con fechas
  - f. Mensajes por altoparlantes

(Puede marcar más de una alternativa)  
Explicar (02) dos ejemplos o casos de su experiencia:
2. ¿Cuáles fueron los recursos más efectivos para la gestión de quejas y sugerencias?
  - a. Folletos
  - b. Afiches
  - c. Mapas
  - d. Retablos o paneles en el municipio
  - e. Libro de actividades con fechas
  - f. Mensajes por altoparlantes.

(Puede marcar más de una alternativa)  
Explicar (02) dos ejemplos o casos de su experiencia:
3. ¿En su opinión considera que existió retroalimentación de los beneficiarios sobre la revisión y evaluación de los materiales de información? Explicar con ejemplos o casos.
4. ¿En su opinión considera se dieron relaciones horizontales con el enfoque de igualdad de poderes ente población y ONG generando confianza? Explicar con ejemplos o casos.
5. ¿Qué documentos se elaboraron en las reuniones del equipo y actualmente cómo tienen acceso a los informes el equipo Directivo de CARE?

6. ¿En su opinión cuáles fueron las dificultades del comité de vigilancia para la elaboración de los informes y con cuál fue su periodicidad de entrega? Explicar con ejemplos o casos.

## **2. PARTICIPACION Y TOMA DE DECISIONES**

7. ¿Cuál es la participación de los actores claves (población beneficiaria, comité de vigilancia, autoridades y personal de CARE) en el proyecto? Explicar (02) dos ejemplos o casos de su experiencia.
8. ¿En su opinión cuál de las etapas (preparación, ejecución y seguimiento-difusión) fue la más difícil de implementar y por qué? Explicar con ejemplos o casos.
9. ¿En su opinión cómo describe las acciones más importantes de participación y toma de decisiones en todo el proceso de la rendición de cuentas? Explicar con ejemplos o casos.
10. ¿En su percepción considera se generó integración democrática entre los miembros del Comité de Vigilancia y la comunidad? Explicar con ejemplos o casos.
11. ¿Cómo fue la articulación de los CODECO con la rendición de cuentas?
12. ¿Considera se logró efectivamente la implementación del sistema de rendición de cuentas en la organización de la comunidad y su participación en el proceso? Explicar con ejemplos o casos.
13. ¿Cuáles son los efectos positivos de los conocimientos y capacidades desarrolladas en las capacitaciones brindadas por los facilitadores de CARE?
14. ¿Cuáles considera son las prácticas de transparencia más relevantes y sus efectos o impactos en la comunidad? Explicar con ejemplos o casos.

## **3. GESTION DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS**

15. ¿Cuáles fueron los resultados más resaltantes de la gestión de quejas, reclamos y sugerencias del proyecto? Explicar con ejemplos o casos.

## **4. GESTIÓN DE LA CALIDAD**

16. ¿Pudo identificar indicadores para direccionar sus acciones en función al sistema de Desempeño y Aprendizaje Organizacional de CARE Perú – DAO?  
Si o No, indicar el que recuerden
17. ¿Considera se cumplieron los cambios de estrategias y actividades de acuerdo a las opiniones y evaluaciones del beneficiario? Explicar con ejemplos o casos.
18. ¿Cuál es su percepción sobre la participación de la población? Explicar con ejemplos o casos.

19. ¿Cuál es su percepción de calidad y satisfacción de la población beneficiaria?  
Explicar con ejemplos o casos.
20. ¿Cuáles considera son las respuestas más usuales a las demandas de la población?  
Explicar con ejemplos o casos.
21. ¿Cuál es su percepción de logros alcanzados por los integrantes de los comités de rendición de cuentas? Explicar con ejemplos o casos.
22. ¿Cuál es su percepción de logros alcanzados por los integrantes de CARE? Explicar con ejemplos o casos.

---

**TÍTULO TESIS:** Implementación del sistema de rendición de cuentas implementado en el proyecto de reconstrucción de Huancavelica.

## ENTREVISTA

**PUBLICO OBJETIVO:** Autoridades Locales y Sociedad Civil

### DATOS GENERALES

- a. **Nombre:**
- b. **Cargo:**
- c. **Institución:**
- d. **Ubicación:**
  - Región: Huancavelica
  - Provincia: Castrovirreyna
  - Distrito:

- 
1. ¿Qué es la rendición de cuentas?
  2. ¿Considera que la población está preparada para una rendición de cuentas?
  3. ¿El comité para que continúe en el tiempo en su sostenibilidad que debió hacer?
  4. ¿Le piden transparencia o rendición de cuentas al alcalde?
  5. ¿Crees hay confianza de transparencia o rendición de cuentas para institucionalizarse un comité de vigilancia?
  6. ¿Por qué crees que se cayó el comité de rendición de cuentas?
  7. ¿Qué falta a CARE para la sostenibilidad?
  8. ¿Se definieron mecanismos de renovación del comité de vigilancia?
  9. ¿Cuáles eran los reclamos o sugerencias más frecuentes?
  10. ¿Tuvieron materiales de difusión de rendición de cuentas?

### ANEXO 3: Guía de Encuestas

#### ENCUESTA A POBLACIÓN BENEFICIARIA

Región: Huancavelica

Provincia: Castrovirreyna

Distrito:

Código de objetivo de investigación	Objetivo	Código Preg	Cat. Respuesta	Cod. Cat. Respuesta	Categoría respuesta	Encuestas						N	%
						1	2	9	10	11			
			Edad	1.1									
			Sexo										
				2.1	M								
				2.2	F								
			TOTAL										
		1	Entrega de materiales de difusión										
				1.a	Si								
				1.b	No								
			TOTAL										
		2	Entrega de materiales de difusión por tipo de material										
				2.a	Folleto								
				2.b	Afiche								
				2.c	Mapas								
				2.d	Retablos o paneles ...								
				2.e	Listado act. c/ fechas								
				2.f	Mensajes x altoparlante								
			TOTAL										
		3	Efectividad del material										
				3.a	Folleto								
				3.b	Afiche								
				3.c	Mapas								
				3.d	Retablos o paneles ...								
				3.e	Listado act. c/ fechas								
				3.f	Mensajes x altoparlante								
			TOTAL										
		4	Información sobre rendición de cuentas										
				4.a	Si								
				4.b	No								
			TOTAL										
		5	Conocimiento información del sistema de rendición de cuentas										
				5.a	Si								
				5.b	No								
				5.b	No precisa								
			TOTAL										
		6	Participación y toma de decisiones										

			6.a	Si									
			6.b	No									
			TOTAL										
		<b>7</b>	<b>Formas de participación en rendición de cuentas</b>										
			7.a	Reu. de coordinación									
			7.b	Charlas capacitación									
			7.c	Distr. Materiales infor.									
			7.d	Presentación casos									
			7.e	Info. uso línea gratuita									
			7.f	Info. cómo y dónde...									
			TOTAL										
		<b>8</b>	<b>Formas de presentar las quejas, pedidos, agradecimientos o sugerencias</b>										
			8.a	Fichas y reportes									
			8.b	Línea telefónica gratuita									
			8.c	Reuniones de coord.									
			8.d	Atención ofi. del pyto.									
			8.e	Visita de campo									
			TOTAL										
		<b>9</b>	<b>Motivos de quejas, pedidos, agradecimientos o sugerencias</b>										
			9.a	Acuerdos no cumplidos									
			9.b	Calidad/cantidad mat.									
			9.c	Parti. Ejecución. pyto.									
			9.d	Comp inadec. equipo									
			TOTAL										
		<b>10</b>	<b>Preparación de la población sobre rendición de cuentas</b>										
			10.a	Bastante satisfecho									
			10.b	Muy satisfecho									
			10.c	Algo satisfecho									
			10.d	Poco satisfecho									
			10.e	Nada satisfecho									
			TOTAL										
		<b>11</b>	<b>La identificación/integración del Comité de vigilancia</b>										
			11.a	Bastante satisfecho									
			11.b	Muy satisfecho									
			11.c	Algo satisfecho									
			11.d	Poco satisfecho									
			11.e	Nada satisfecho									
			TOTAL										
		<b>12</b>	<b>Los logros/mejoras del comité de vigilancia</b>										
			12.a	Bastante satisfecho									
			12.b	Muy satisfecho									

				12.c	Algo satisfecho						
				12.d	Poco satisfecho						
				12.e	Nada satisfecho						
			TOTAL								
		13	<b>El aprendizaje en las capacitaciones brindadas por CARE Perú</b>								
				13.a	Bastante satisfecho						
				13.b	Muy satisfecho						
				13.c	Algo satisfecho						
				13.d	Poco satisfecho						
				13.e	Nada satisfecho						
			TOTAL								
		14	<b>El desempeño/trabajo de los facilitadores CARE</b>								
				14.a	Bastante satisfecho						
				14.b	Muy satisfecho						
				14.c	Algo satisfecho						
				14.d	Poco satisfecho						
				14.e	Nada satisfecho						
			TOTAL								
		15	<b>La elaboración de los materiales de difusión</b>								
				15.a	Bastante satisfecho						
				15.b	Muy satisfecho						
				15.c	Algo satisfecho						
				15.d	Poco satisfecho						
				15.e	Nada satisfecho						
			TOTAL								
		16	<b>La resolución de quejas, reclamos o sugerencias</b>								
				16.a	Bastante satisfecho						
				16.b	Muy satisfecho						
				16.c	Algo satisfecho						
				16.d	Poco satisfecho						
				16.e	Nada satisfecho						
			TOTAL								
		17	<b>Funcionamiento del sistema de rendición de cuentas</b>								
				17.a	Bastante satisfecho						
				17.b	Muy satisfecho						
				17.c	Algo satisfecho						
				17.d	Poco satisfecho						
				17.e	Nada satisfecho						
			TOTAL								
		16	<b>La resolución de quejas, reclamos o sugerencias</b>								
				16.a	Bastante satisfecho						
				16.b	Muy satisfecho						
				16.c	Algo satisfecho						
				16.d	Poco satisfecho						
				16.e	Nada satisfecho						
			TOTAL								

		<b>17</b>	<b>Funcionamiento del sistema de rendición de cuentas</b>											
				17.a	Bastante satisfecho									
				17.b	Muy satisfecho									
				17.c	Algo satisfecho									
				17.d	Poco satisfecho									
				17.e	Nada satisfecho									
			TOTAL											
		<b>18</b>	<b>Participación de las autoridades locales en las actividades de RDC</b>											
				18.a	Bastante satisfecho									
				18.b	Muy satisfecho									
				18.c	Algo satisfecho									
				18.d	Poco satisfecho									
				18.e	Nada satisfecho									
			TOTAL											
		<b>19</b>	<b>Participación de la sociedad civil en las actividades de RDC</b>											
				19.a	Bastante satisfecho									
				19.b	Muy satisfecho									
				19.c	Algo satisfecho									
				19.d	Poco satisfecho									
				19.e	Nada satisfecho									
			TOTAL											

## ANEXO 4: Guía de grupos focales

TÍTULO TESIS: Implementación del sistema de rendición de cuentas implementado en el proyecto de reconstrucción de Huancavelica.

### RELATORIA DEL FOCUS GROUP

#### 1. DATOS GENERALES

e. **Fecha:**

f. **Ubicación:**

- **Región:** Huancavelica
- **Provincia:** Castrovirreyna
- **Distrito:**
- **Locación:**

g. **Participantes:** Integrantes de los comités de vigilancia de rendición de cuentas.

h. **Moderador:**

i. **Asistentes:**

#### 2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

a. **Tipo de estudio:** Cualitativo

b. **Técnica:** grupos focales

c. **Objetivo de la investigación**

Sistematización del sistema de rendición de cuentas en la población de San Juan y Castrovirreyna – Huancavelica implementado por la ONG CARE Perú en el marco del Proyecto de Reconstrucción en Huancavelica con un enfoque de gestión del riesgo de desastres.

d. **Objetivo del grupo focal**

- Conocer las percepciones del equipo de CARE, Autoridades locales y facilitadores de CARE que tiene del sistema de rendición de cuentas implementado dentro del marco del proyecto Reconstrucción de Huancavelica,
- Obtener información de los cuatro procesos del sistema de rendición de cuenta aplicados al proyecto de Reconstrucción de Huancavelica en los aspectos de: información pública y transparencia; participación y toma de decisiones; gestión de quejas, reclamos y sugerencias; y, gestión de la calidad

### **3. RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **I. INFORMACION PÚBLICA Y TRANSPARENCIA**

1. ¿Quiénes eran las personas que pertenecían al equipo de trabajo del sistema de rendición de cuentas?
2. ¿Por qué y para qué se conformaron los equipos de trabajo?
3. ¿Utilizó materiales de difusión (folletos, paneles informativos, mapas, retablos de la Municipalidad, cronogramas (listados de actividades con fechas) y mensajes por altoparlantes para la información del sistema?
4. ¿Considera que fue fácil compartir como presentar una queja o sugerencias?
5. ¿Promovió que las personas pudieran opinar y decidir sobre la rendición de cuentas?

#### **II. PARTICIPACION Y TOMA DE DECISIONES**

1. ¿Cómo se nombró los equipos y representantes de los Comités de Vigilancia?
2. ¿Cree usted que fue capacitado adecuadamente por CARE Perú?
3. ¿Se elaboraron documentos y/o informes en el Comité de Vigilancia?
4. ¿Qué actividades se hicieron y generaron cambios positivos?
5. ¿Qué actividades fueron negativas?

#### **III. GESTION DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS**

1. ¿Cómo se hicieron las quejas, reclamos y sugerencias?
2. ¿Cuál(es) fueron las formas más usadas por la comunidad (fichas o reportes, línea telefónica, atención en las oficinas del proyecto o visitas directas a su persona) para la atención de las quejas, pedidos, agradecimientos y sugerencias?
3. ¿Cuáles fueron las quejas o sugerencias más mencionadas por la comunidad (sobre acuerdos no cumplidos, procedimientos del proyecto, insumos o materiales o comportamiento y relaciones humanas del equipo técnico de CARE?

#### **IV. GESTION DE CALIDAD**

1. ¿Considera que CARE Perú rendía cuentas a cerca de sus acciones informando todo lo necesario?

2. ¿Considera que la población participaba y sentía confianza del trabajo de rendición de cuentas?
3. ¿Está satisfecho(a) de los logros alcanzados por el sistema de rendición de cuentas?

