

**Fondo de Control Social**



**Ciudadanos  
al Cuidado  
de lo Público**

---

**Estrategia de acompañamiento técnico, político y financiero a  
organizaciones comunitarias de base en el desarrollo de  
ejercicios locales de control social**

***Síntesis y lecciones***

**Corporación Transparencia por Colombia  
Fundación Avina  
Embajada Británica  
Inter- American Foudation - IAF  
RedEAmérica  
Fundación Corona**

**Colombia, Enero 2011**

## **Corporación Transparencia por Colombia**

**Elisabeth Ungar Bleier**

*Directora Ejecutiva*

**Luz Ángela Ramírez Ruiz**

*Coordinadora Fondo de Control Social*

**Jaime Betancourt**

*Asistente técnico*

## **RedEAmérica**

**Margareth Flórez**

*Directora Ejecutiva*

---

## **Sistematización y textos**

**José Miguel Hernández Arbeláez**

**Jannette Bonilla Torres**

*Consultores*

*“La Sociedad Civil no está obligada a ganar la batalla, pero si esta obliga a librarla”  
“La infección por VIH ha sido la excusa dramática que nos ha confrontado con nuestros derechos y valores individuales. Nos ha enseñado a vivir la vida de forma diferente, a apreciar el milagro de existir y a valorar cada persona que se cruza en nuestro sendero. Pero también la infección ha puesto de presente la intolerancia, la discriminación y el irrespeto hacia el ser humano”.*

**Asociación Amigos Posi+ivos  
Red de Empoderamiento de las Mujeres de Cartagena y  
Bolívar  
Asociación de Madres Comunitarias de Bolívar-  
ASOMACOBOL**

*Para el equipo de trabajo que lideró el ejercicio y para la comunidad en general, este proyecto generó significativos aprendizajes: por un lado, aprendimos la importancia del control social, la forma de aplicarlo y la participación social responsable que debemos asumir. Por otro, se convirtió en una forma de reivindicar y de visibilizar nuestros saberes, sentires y derechos como comunidades afro descendientes frente a la implementación del complejo carcelario y penitenciario de alta y mediana seguridad en nuestro territorio.*

**Asociación para el desarrollo integral de las comunidades Afrocolombianas KU-MAHANÄ**

*Existe analfabetismo, desempleo o algunos con empleos informales, abandono de niños, violencia intrafamiliar, niveles de drogadicción abundante y pobreza, estas situaciones se ven reflejadas en la convivencia escolar y el ambiente educativo. Para nadie es un secreto que la ciudad de Medellín, necesita despertar de la pesadilla en la que se encuentra, mientras los jóvenes se acostumbren a un ambiente de guerra y conflicto, crecerán sólo conociendo la guerra y el conflicto, para “escuelas a lo bien” es sumamente importante y claro, que realizar control social a estos dos indicadores significa, poder ingresar al verdadero mundo educativo que viven los niños, niñas y jóvenes de la ciudad, sugerir y motivar a un cambio positivo y cada vez mejor.*

**Asociación Cristiana de Jóvenes  
Consejo Municipal de Juventud  
Proyecto Escuelas a lo Bien**

# Contenido

## Presentación

### Parte I

**Síntesis de la Estrategia del Fondo de Control Social**  
*Ciudadanos al cuidado de lo público*

### Parte II

**Lecciones y retos para impulsar el control social**

### Anexos

#### Anexo 1.

Cuadro con la relación de las Iniciativas del Fondo de control social *Ciudadanos al cuidado de lo público*

## Presentación

### **Invitación a profundizar el control social como dimensión del desarrollo de base y de la cultura de la transparencia**

A continuación se reseña la experiencia del Fondo de control social *Ciudadanos al cuidado de lo público*, desarrollada en Colombia desde el año 2007. El hecho de que el Fondo sea una experiencia en marcha, presente, amerita una aclaración para nuestros lectores: somos conscientes de que apenas hemos recorrido una primera etapa y que tenemos, por supuesto mucho camino por delante. Lo interesante es que queremos avanzar en esta dirección, aprovechar las lecciones y las metodologías de trabajo que hemos aprendido. Queremos, justamente, compartir la mirada que hacemos del Fondo para que los nuevos desarrollos que se impulsen desde la sociedad civil para apoyar el control social sean nuevas etapas en este camino ya iniciado y no nos suceda –como en tantas experiencias valiosas del movimiento social, positivas y negativas– que nuevos actores parten de cero, o hacemos borrón y cuenta nueva.

Lo anterior significa que los retos que se señalan en el presente documento son hoy verdaderos desafíos que están a la orden del día para las entidades de la sociedad civil que los impulsamos y que la lectura que hacemos de las lecciones es el intento por comprender, en perspectiva histórica, nuestra propia experiencia.

El control social, practicado por organizaciones de base, es un complemento sugerente a los proyectos de desarrollo de base que impulsan las empresas y fundaciones empresariales, en particular las agrupadas en RedEAmérica. De una parte, se observa una clara convergencia de criterios: concebir el desarrollo de base como el empoderamiento y el fortalecimiento de las capacidades de acción colectiva de las organizaciones de base como eje central de su estrategia, relacionándolas con la posibilidad de los grupos de auto convocarse, definir colectivamente sus necesidades, identificar las alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas, formular y ejecutar programas y proyectos, y evaluar sus logros y dificultades. Y de otra, el control social resulta un complemento necesario, indispensable, como una dimensión política del desarrollo –según el énfasis de Velásquez y Cunill– que contribuye a hacer más transparente, más eficiente y más responsable la gestión pública, en particular la gestión pública local. Y permite avanzar en la construcción de ciudadanía y consolidar el sentido de lo público en sociedades donde el clientelismo y las dádivas tienen aún un peso cultural y político significativo.

El presente informe presenta en la primera parte una síntesis del Fondo de Control Social. Se reseñan los antecedentes, los principios y los objetivos sobre los que trabaja y la estructura de funcionamiento, los ejercicios de control social que se llevaron a cabo y las organizaciones participantes en los distintos niveles.

En la segunda parte, se analizan algunos avances de la experiencia, organizados temáticamente en torno de lecciones y reflexiones para quienes estén interesados en impulsar procesos sociales de control ciudadano a la gestión pública, como una de las alternativas de la participación de las comunidades en el desarrollo social. Esta parte incluye una propuesta de retos a los que se enfrenta el ejercicio del control social hoy en América Latina.

Una parte final presenta unas notas de carácter conceptual, las cuales surgen de las ponencias presentadas en el encuentro *Fondo de Control Social Ciudadanos al Cuidado de lo Público. Evento Nacional de Intercambio de Experiencia de Control Social* realizado en Bogotá el 28 de abril de 2010 en el cual se discutieron, al tiempo con las experiencias de los ejercicios, dos exposiciones teóricas sobre el control social en Colombia y en América Latina, de los investigadores Fabio Velázquez y Nuria Cunnill, respectivamente.

Sea esta la oportunidad para invitar a múltiples actores de la sociedad civil de Colombia y de América Latina a extender y profundizar ejercicios de control social como una dimensión clave del desarrollo de base y como una oportunidad de profundizar la ética de lo público y la cultura de rendición de cuentas y de fortalecer la transparencia y la eficacia en la gestión pública local.

**Elisabeth Ungar Bleier**  
***Directora Ejecutiva***  
**Corporación Transparencia por Colombia**

**Margareth Flórez**  
***Directora Ejecutiva***  
**RedEAmérica**

**Parte I**  
**Síntesis de la Estrategia del Fondo de Control Social**  
*Ciudadanos al cuidado de lo público*

## **Fondo de control social** ***Ciudadanos al cuidado de lo público***

El Fondo de control social *Ciudadanos al cuidado de lo público* es una estrategia integral y de largo plazo impulsada por una alianza constituida por la Corporación Transparencia por Colombia, la Fundación Avina, la Embajada Británica, la Inter-American Foundation - IAF a través de una línea de apoyo a RedEAmérica y sus miembros, en este caso la Fundación Corona, que busca aportar a la construcción de una cultura de cuidado de lo público y rendición de cuentas mediante apoyo político, técnico y financiero a organizaciones sociales y comunitarias de base que adelantan ejercicios locales de control social en Colombia.

Para los miembros de esta alianza contribuir a la superación de la pobreza y la desigualdad supone crear oportunidades y acceso a bienes y servicios, pero sobre todo, contribuir a que las comunidades desarrollen capacidades colectivas y sostenidas para resolver los problemas, incrementen su voz, su capacidad de influencia, creen vínculos de colaboración con otros actores públicos, privados y civiles, se conviertan en protagonistas de su destino, y se consoliden entornos favorables a las iniciativas de la comunidad y a su participación permanente en los asuntos públicos.

Los ejercicios de control social desde las comunidades de base son acciones de veeduría sobre la gestión pública en áreas que afectan de manera directa la vida de las comunidades. Contribuyen a ampliar el acceso de las comunidades a oportunidades y recursos que permiten la realización de sus derechos y la construcción de una vida digna. A través de estos ejercicios, las organizaciones de la comunidad pueden asumir la corresponsabilidad y el protagonismo que como ciudadanos organizados deben tener para participar en la construcción de su futuro. El desarrollo de acciones de control social estimula la generación de capacidades para que estas comunidades puedan intervenir de forma permanente en los asuntos públicos, crear vínculos para cooperar con el Estado y otros actores sociales, profundizar en la democracia y obtener resultados que contribuyen a la disminución de la pobreza.

### **1. Elementos conceptuales**

La puesta en marcha del Fondo se apoya, desde lo conceptual, en autores que han reflexionado sobre el control social en Colombia y en la región. Tal es el caso de los investigadores Fabio Velásquez, colombiano, y Nuria Cunill, chilena<sup>1</sup>.

Velásquez define el control social como *“una forma de participación ciudadana a través de la cual la ciudadanía, individualmente o a través de iniciativas de grupo o colectivas, ejerce una función crítica sobre el comportamiento de los agentes públicos, estatales y no estatales, con el propósito de incrementar la responsabilidad y la integridad en el manejo de los asuntos públicos”* (Velásquez, 2006:6).

---

<sup>1</sup> Los apuntes conceptuales que se presentan a lo largo del documento se realizan con base en las ponencias e intervenciones preparados por el profesor colombiano Fabio Velásquez Carrillo y la investigadora chilena Nuria Cunill Grau, en el marco del evento “Fondo de Control Social Ciudadanos al Cuidado de lo Público, Evento Nacional de Intercambio de Experiencia de Control Social”, adelantado en Bogotá el 28 de abril de 2010. Pueden consultarse las ponencias en la página web de Corporación Transparencia por Colombia.

En la misma dirección está la noción propuesta por Cunill, con un énfasis especial en el significado del control social en lo público y en la construcción de ciudadanía: *“Puede, en principio, asumirse que la noción de control (o auditoría o contraloría) social remite al conjunto de acciones y prácticas fiscalizadoras y reguladoras llevadas a cabo autónomamente por la sociedad sobre el ámbito de lo público, con el fin de contribuir a que éste exprese en su actuación los intereses públicos y aporte a la construcción de ciudadanía. Así definido, si bien el control social corresponde a una expresión de la participación ciudadana, no es sinónimo de ella”*.

Estos autores y otros que se ocupan del tema, aportan a la visión y comprensión del quehacer del Fondo de Control Social Ciudadanos al cuidado de lo público.

## **2. Antecedentes**

Desde su creación en el país, Transparencia por Colombia, consideró el fortalecimiento de la ciudadanía como uno de los pilares de su accionar. Consolidar ejercicios ciudadanos de participación en sus diferentes modalidades ha sido un eje fundamental del trabajo de la Corporación.

En esta línea de trabajo, Transparencia apoyó proyectos como la Veeduría preventiva a la inversión de recursos regionales del Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006; el primer Fondo de Apoyo Técnico y Financiero de Control Social, financiado con recursos de la Familia Echavarría a través de la Fundación Corona, el cual permitió realizar trece ejercicios de control social en ocho departamentos del país; y un proyecto de control ciudadano a los consejos municipales y distritales de Barranquilla, Cartagena, Popayán y Cali.

Con base en las lecciones aprendidas de estas experiencias, y teniendo en cuenta el potencial de la ciudadanía para incidir y demandar mayor efectividad, responsabilidad y transparencia en la actuación de los gobernantes, y contribuir al cuidado de lo público, durante 2007 la Corporación definió el fortalecimiento del control ciudadano en el país como una de sus siete prioridades para el periodo 2007-2009.

Para avanzar en esta dirección, y partiendo de reconocer “que el ejercicio ciudadano de vigilancia es aún débil en el país y enfrenta dificultades importantes para consolidarse; que las organizaciones ciudadanas carecen de conocimientos y capacidades que les permitan ejercer el control de una manera ordenada y sistemática; que afrontan serias dificultades para acceder a información pública suficiente, confiable y oportuna; que temen por su seguridad, y no cuentan con los recursos financieros requeridos para llevar a cabo los ejercicios”<sup>2</sup>, Transparencia por Colombia trabajó en el diseño de una propuesta de mediano y largo plazo para el control ciudadano que sentó las bases para la creación del Fondo de control social “Ciudadanos al cuidado de lo público”.

---

<sup>2</sup> Informe anual - Transparencia por Colombia 2007. Las siete prioridades para 2007-2009

### 3. Avances 2007 – 2010

#### a. Constitución y puesta en marcha del Fondo

Entre 2007 y 2009 se amplió el número de aliados nacionales e internacionales comprometidos con la constitución del Fondo. Se logró el apoyo de la Fundación Avina, de la Fundación Corona y la Inter-American Foundation – IAF en el marco de su apoyo a RedEAmérica -Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base- y de la Embajada Británica.

Se puso en marcha una nueva estrategia de gestión a través de la firma de cuatro convenios con socios regionales de amplia trayectoria y reconocimiento local: *Funcicar* - Cartagena, *Parcomún* -Norte de Santander, *Corporación Región* - Antioquia y *Foro Nacional por Colombia* capítulo Valle del Cauca. Éstos iniciaron operación en la modalidad de nodos y, a partir de su conocimiento de las organizaciones de base en cada región, participaron en la identificación de las iniciativas locales de control ciudadano. Se inició la promoción y apertura de convocatorias a organizaciones sociales e instancias de participación ciudadana para la presentación de proyectos de veeduría en áreas de gestión relacionadas con educación, salud, agua potable, medio ambiente, población en situación de desplazamiento e infraestructura. Fueron elegidos quince ejercicios de control social, en los que participaron, en cada uno de ellos, varias organizaciones en distintos tipos de alianzas, para un total de 47 organizaciones de base. (Anexo 1. Cuadro con las Iniciativas del Fondo de control social Ciudadanos al cuidado de lo público).

En el acompañamiento a las organizaciones que desarrollan los ejercicios de control social, el Fondo articula apoyo no financiero (acompañamiento técnico y político) con apoyo financiero, mediante el aporte de recursos no reembolsables que deben ser complementados con contrapartida de las organizaciones comunitarias.

Previo al inicio del trabajo, se implementó un plan de formación en temas de control social, gestión pública y gerencia de proyectos, el cual les proporcionó herramientas claves para asumir la tarea del control social de forma más cualificada.

#### b. Acompañamiento a las organizaciones de base

***Criterios orientadores del Fondo:*** el Fondo, como vehículo de participación ciudadana y de control a la gestión pública, trabaja desde su creación bajo unos criterios orientadores que sustentan su trabajo y sus acciones. Estos criterios son convergentes con los que guían la acción de las fundaciones y empresas comprometidas con el desarrollo de base:

- *Apoyar ejercicios de control social que sean desarrollados por organizaciones de base –y no por ciudadanos individualmente-, de tal forma que se*

constituyan en proyectos que fortalecen las capacidades colectivas de las comunidades.

- *Respetar y estimular la autonomía, la independencia y la responsabilidad de quienes ejercen el control social* frente al Estado y las instancias gubernamentales sobre las que ejercen el control social.
- *Ampliar los vínculos entre las organizaciones participantes*, tanto las organizaciones de base como las de la sociedad civil que participan del Fondo, de tal forma que se fortalezca el capital social.
- *Avanzar en la generación de una nueva relación con el Estado* en la que los ciudadanos son reconocidos como interlocutores válidos en el ejercicio de su derecho a hacer control social frente al deber de rendición de cuentas de los funcionarios públicos. Se trata de propiciar nuevos espacios de reconocimiento y diálogo Estado-ciudadanos en búsqueda de una mejor gestión pública.

**Propósitos del Fondo frente al control social en el nivel local:** con base en los criterios señalados, el Fondo se propone los siguientes objetivos:

- *Visibilizar, fortalecer y reconocer a las organizaciones de base* como un interlocutor válido frente al ejercicio de lo público. Este proceso se realiza partir de la asignación de recursos no reembolsables, en calidad de donación, y del acompañamiento a las organizaciones para que desarrollen habilidades, adquieran conocimiento, accedan a información, y en general, se cualifiquen y se conviertan en actores reconocidos frente a la gestión pública.
- *Consolidar modelos de control ciudadano a la gestión pública* –instrumentos, metodologías, esquemas de gestión, flujos de información– que puedan ser replicados.
- *Trabajar de forma articulada con Organizaciones No Gubernamentales regionales*, que brindan asistencia técnica y acompañamiento a las organizaciones comunitarias locales que hacen ejercicios de control ciudadano.
- *Transformar la gestión pública:* los ejercicios de control ciudadano son un instrumento para alcanzar objetivos de desarrollo implícitos en la gestión pública, no son un fin en sí mismos. Buscan que la gestión pública sea cada vez más eficiente y adecuada a las necesidades de las comunidades.
- *Crear ciudadanía y fortalecer la democracia:* los ciudadanos organizados ejerciendo sus derechos son la mejor expresión de ciudadanía y por tanto un avance en el ejercicio de la democracia.

El progreso en estos propósitos permite avanzar en la línea de fortalecimiento de la democracia participativa en el ámbito local en aspectos centrales como:

- *Cualificar y fortalecer la participación ciudadana en los ámbitos regional y local.*
- *Generar espacios de confianza y diálogo constructivo y nuevas formas de interrelación* entre los gobiernos locales y la ciudadanía.

**Formas de hacer el control social desde el Fondo:** para avanzar en las estrategias y propósitos mencionados, el Fondo impulsa las siguientes acciones por parte de las organizaciones de base en su labor de control social en el ámbito local:

- Hacer seguimiento a la gestión pública local (políticas, programas, proyectos, contratos) frente al cumplimiento de compromisos y metas de las autoridades locales.
- Propiciar escenarios de rendición de cuentas a las autoridades locales, regionales o nacionales
- Recomendar medidas para mejorar la gestión pública, generar acciones de prevención, y propiciar escenarios para hacer más transparente y visible la información pública, las reglas de actuación y la toma de decisiones.
- Generar espacios de sanción social, cuando sea necesario.
- Promocionar compromisos éticos entre y/o con servidores públicos sobre asuntos generales o particulares de interés general.
- Denunciar o demandar judicial, disciplinaria o fiscalmente cuando sea del caso.
- Crear escenarios e instrumentos para informar los resultados de los ejercicios de seguimiento.

### **c. Estrategia de gestión y esquema de funcionamiento del Fondo**

La estrategia de gestión del Fondo articula por una parte, la alianza con las organizaciones regionales, el acompañamiento a las organizaciones de base y la formación en aspectos específicos de control social. Y por otra parte, apoya el desarrollo de formas de comunicación que visibilizan los ejercicios, generan acercamientos con los gobiernos locales y las instancias de la administración correspondientes, y contribuyen al fortalecimiento de las organizaciones. También propicia la realización de encuentros regionales y nacionales para el intercambio de experiencias. Los pasos que se siguen en desarrollo de la estrategia de gestión son:

1. Concertación y establecimiento de acuerdos y convenios de cooperación con socios regionales
2. Identificación y reconocimiento de las organizaciones de base y de su trabajo en relación con las líneas temáticas del Fondo
3. Convocatoria y formulación de proyectos para los ejercicios de control social
4. Selección de proyectos de ejercicios de control social
5. Implementación de los ejercicios: de 8 a 10 meses
6. Formación y fortalecimiento de organizaciones de base
7. Encuentros regionales y nacionales al final del proceso, para hacer intercambios de experiencias y proyectar los avances a la sociedad civil en la región
8. Evaluación de la estrategia desarrollada

La instancia que lidera la gestión del Fondo es el Comité Directivo, responsable de orientar el proceso, aprobar los proyectos que son financiados y de gestionar recursos nacionales e internacionales para el Fondo. El Comité está compuesto por

los socios fundadores: la Corporación Transparencia por Colombia, la Fundación Corona y la Fundación Avina.

En la operación del Fondo de control social participan varios y diversos actores de los ámbitos internacional, nacional, regional y local, cada uno con aportes diferentes y complementarios.

*Las entidades gestoras del nivel nacional e internacional* aportan liderazgo, conocimiento y gestión, aspectos centrales en la adecuada operación del Fondo.

*Las entidades financiadoras nacionales e internacionales* aportan orientación estratégica y técnica, y recursos económicos: hasta US\$ 20.000 para cada ejercicio de control social seleccionado. Las organizaciones sociales aportan recursos de contrapartida para la financiación del ejercicio.

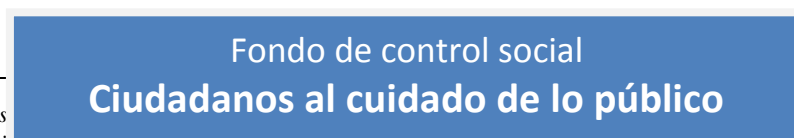
*Las entidades regionales -ONG con experticia en el tema-* aportan acompañamiento directo y asesoría técnica para la generación de capacidades adecuadas para el ejercicio del control social por parte de las organizaciones sociales en diferentes lugares de la zona, conformando nodos<sup>3</sup> que vinculan los distintos ejercicios de control social. Las entidades regionales apoyan la formulación de proyectos y el diseño de los planes de acción. Hacen acompañamiento en la presentación pública de los resultados obtenidos y promueven el intercambio de experiencias de formación.

*Las organizaciones de base* identifican los temas de la gestión pública susceptibles de ser objetos de control social, participan en la convocatoria que abre el Fondo para asignar los recursos, desarrollan la veeduría y se convierten ante las autoridades públicas locales y ante la ciudadanía en interlocutores validos que proveen información útil a la administración para mejorar la ejecución de las acciones y políticas públicas y hacerlas más adecuadas a las necesidades y expectativas ciudadanas locales.

*Las autoridades públicas locales y la ciudadanía reciben,* recogen y analizan con diversos grados de interés, los resultados de las veedurías.

A continuación se presenta un diagrama en el cual se pueden observar las diversas instancias del Fondo de control social en su primera etapa, las organizaciones que participan y la función que desempeñan en la estrategia de control social

**Figura 1. Esquema del funcionamiento del Fondo**

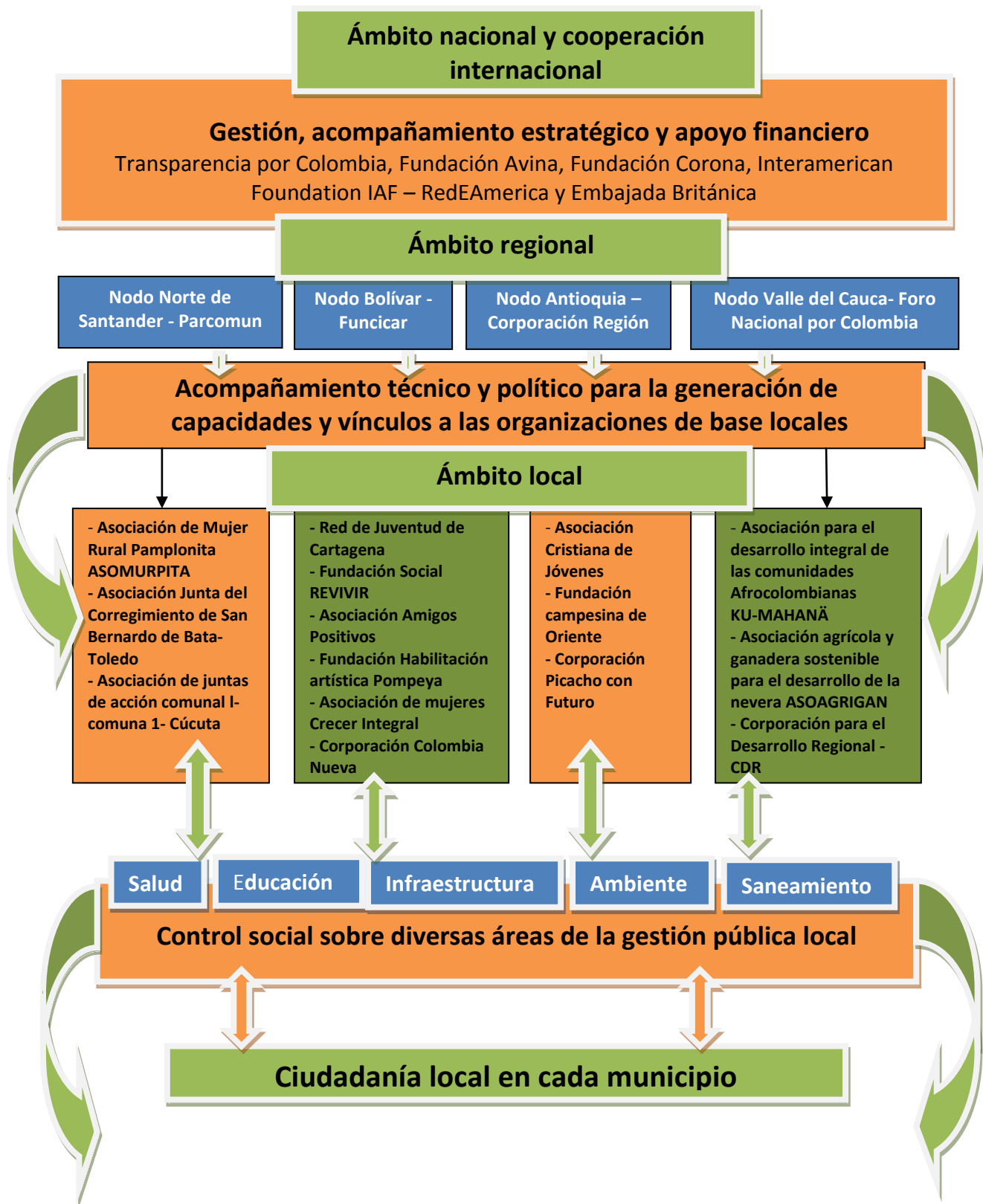


<sup>3</sup> Estos nodos s

*Nodo caribe:* liderado por la Fundación para la Participación Comunitaria PARCOMÚN. Cubre los departamentos del Magdalena, Atlántico, Bolívar, Guajira y Cesar.

*Nodo centro occidente:* liderado por la Corporación Región. Incluye los departamentos de Antioquia, Córdoba y Sucre.

*Nodo centro oriente:* liderado por la Fundación para la Participación Comunitaria PARCOMÚN. Cubre los departamentos de Norte de Santander y sur de Cesar. *Nodo occidente:* liderado por Foro Nacional Por Colombia – Capitulo Regional del Valle del Cauca. Incluye los departamentos del Valle el Cauca y Cauca.



**Parte II**

**Lecciones y retos  
para impulsar el control social**

Las organizaciones comunitarias y las organizaciones de la sociedad civil colombianas comparten con grupos similares de otros países de América Latina las dificultades para el ejercicio adecuado del control social a la gestión pública. También comparten el profundo interés por una acción ciudadana más activa, cualificada y corresponsable en beneficio del bienestar de las comunidades pobres de nuestros países.

Los avances en la estrategia del Fondo de Control Social *Ciudadanos al cuidado de lo público* de Colombia que aquí se reseñan, permiten establecer algunas lecciones del trabajo implementado que pueden alimentar nuevas etapas del Fondo y del control social en Colombia y servir de experiencia de interés a otros ejercicios y desarrollos de control social en Latinoamérica que impulsen organizaciones de la sociedad civil.

La experiencia de quince ejercicios de control social en los que participaron más de 47 organizaciones de base en diferentes regiones del país ofrece diversas lecciones. Se han escogido algunas que pueden considerarse como significativas en la realización del control social desde las comunidades locales y en la estrategia *Ciudadanos al cuidado de lo público*,<sup>4</sup> y las cuales pueden tomarse como referente para la puesta en marcha de nuevos ejercicios.

Estas lecciones son:

1. En los ejercicios de control social participan diversos sectores sociales y culturales y variadas formas de organizaciones sociales de base
2. Los temas del control social están asociados a los intereses directos de la vida de las comunidades
3. La cofinanciación y el acompañamiento son fundamentales para el fortalecimiento y sostenibilidad de las organizaciones que hacen control social
4. El control social incide en la transformación de la gestión pública
5. El control social fortalece la cultura de la información pública y la rendición de cuentas

---

<sup>4</sup> Se pueden conocer los informes de los ejercicios en la página web de Transparencia por Colombia.

## **1. En los ejercicios de control social participan diversos sectores sociales y culturales y variadas formas de organizaciones sociales de base**

*La estrategia Ciudadanos al cuidado de lo público articula diversas regiones de Colombia, variados sectores sociales y culturales, distintos grupos étnicos, géneros, e identidades. Es decir, expresa la diversidad cultural y social del país y la riqueza de las organizaciones sociales presentes en su geografía. La experiencia del Fondo también hace explícito que no solo las instancias profesionales, especializadas en veeduría, creadas por la ley o por las entidades estatales para fortalecer la transparencia, son las únicas capaces de ejercer el control social.*

Jóvenes de las comunas de Medellín, mujeres campesinas de Norte de Santander, organizaciones que trabajan en la defensa de la población portadora de VIH en Cartagena, comunidades afro-colombianas en el Valle del Cauca, y otros cientos de ciudadanos y ciudadanas del común, se han reunido a lo largo y ancho del país en múltiples formas de organización social, veedurías y redes sociales, para participar en procesos de control social y asumir el reto de hacer contraloría a la gestión pública desde la ciudadanía.

El apoyo del Fondo se centra en organizaciones sociales de base, con experiencia y con fuertes vínculos con sus comunidades, y con deseos de un trabajo comprometido con el desarrollo local, bajo el criterio de fortalecerlas y abrirles un nuevo campo de acción: el control social a la gestión pública local o municipal.

Estas organizaciones de base que lideraron los ejercicios de control social y que fueron acompañadas y cofinanciadas por el Fondo, trabajaron de la mano, en cada municipio y en cada caso, con los ciudadanos usuarios o destinatarios de la gestión pública en el nivel local. Así aparecen entonces otros aliados naturales para hacer el control social: los padres de familia y los maestros cuando el tema es educación; las asociaciones de vecinos cuando se trata de la construcción de un gasoducto que atraviesa varios predios rurales; las familias en situación de desplazamiento, en el caso de los programas de emprendimiento.

Estos sectores sociales, organizados o no, hacen parte del ejercicio del control social: son a la vez, fuente de investigación y receptores de los avances del ejercicio. Con ellos se realizan las encuestas o los grupos focales; son los convocados a la reuniones de socialización de los resultados del ejercicio; están cerca del proceso de control social porque son los destinatarios de la gestión pública. La mayor o menor transparencia, la eficiencia o el despilfarro, la corrupción o la probidad de los administradores de los recursos públicos, les afectan de manera directa su calidad de vida.

## **2. Los temas del control social están asociados a los intereses directos de la vida de las comunidades**

*El conjunto de los ejercicios muestra la diversidad de aspectos de la gestión pública sobre los que es posible hacer control social. Desde la ejecución del presupuesto, incluso cuando la administración de los recursos públicos la realizan entidades privadas, hasta la coherencia de los proyectos de inversión con el Plan de Desarrollo, los indicadores y sistemas de seguimiento y evaluación, pasando por el acceso a los servicios de salud. Todos los temas tienen en común que son asuntos de la gestión pública local que tocan la vida directa de las comunidades.*

Esta diversidad temática es correspondiente con la orientación del Fondo de apoyar ejercicios de educación, salud, y saneamiento básico. Tres áreas centrales de la inversión pública local que inciden de manera profunda en la calidad de vida, en la superación de las condiciones de pobreza, y en la construcción de ciudadanía.

En Medellín, los jóvenes del Consejo de la Juventud, organizan un ejercicio de control social que denominan *Escuelas a lo bien*. Ellos lo definen como una veeduría participativa juvenil y lo hacen sobre un proyecto de educación en derechos humanos, denominado *Pentacidad*, del Programa Democracia, Convivencia y Corresponsabilidad en la Escuela, componente del Plan de Desarrollo de la ciudad para el periodo 2008 – 2011.

Este ejercicio de control social lo adelanta un grupo de organizaciones sociales juveniles aliadas, en cinco colegios de la ciudad. Observan y aprenden cómo se implementa un proyecto específico en el marco del Plan de Desarrollo, cómo se definen los indicadores de producto y de impacto para el Programa y, evalúan si existe o no un mecanismo o sistema de seguimiento y evaluación al cumplimiento de los indicadores.

En Cartagena, el control social permite acercarse a uno de los problemas cruciales de la salud en Colombia y de alto impacto en la comunidad: “la calidad de los servicios no cubiertos por el Plan Obligatorio de Salud - POS para los regímenes subsidiado y contributivo”. Organizaciones sociales de la ciudad, lideradas por la Asociación de Mujeres Crecer Integral - AMCI, trabajan sobre el derecho a la salud de la población, en particular en el tema de los límites prácticos del ejercicio de este derecho -lo no cubierto por el POS- y una de las causas principales de inequidad frente a este derecho: la diferencia entre el contenido del POS contributivo que corresponde al paquete de servicios que reciben quienes aportan, en función de su ingreso, a la financiación de los servicios y el POS subsidiado, que reciben quienes están por fuera del mercado laboral y se financia con recursos del Estado.

En este caso, el ejercicio de control social se hace sobre problemas concretos: los atributos de calidad en la orientación y atención a los beneficiarios y beneficiarias

de dichos servicios, y para ello, las organizaciones definen lo que significa atributos de calidad en la atención: accesibilidad, oportunidad, trato y eficiencia.

En estas como en todas las demás experiencias acompañadas y financiadas por el Fondo de Control Social, los temas objeto de veeduría tienen una relevancia directa en las comunidades y seguramente si no son las mismas comunidades las que se ocupan de su seguimiento, no tendría vigilancia. Los gobiernos local, regional o nacional deben priorizar grandes obras de inversión y proyectos de mayores coberturas e impactos.

Por ello, el aporte de las organizaciones de control social locales ha sido fundamental en casos como los de la construcción de un gasoducto que pasa por los terrenos de un municipio; la veeduría a las obras del alcantarillado en las veredas Matagira y La Palmita, en el municipio de Pamplonita; la veeduría sobre el manejo de los recursos financieros y el conocimiento de los Fondos de Servicios Educativos F. S. E. por parte de los padres de familia y del consejo estudiantil de tres instituciones educativas de la comuna seis de Medellín; o el Programa de Vigilancia y control de roedores y plagas del Distrito de Cartagena y su implementación en la localidad 2 - De la Virgen y Turística- sectores de Olaya Herrera y El Pozón, entre otros.

### **3. La cofinanciación y el acompañamiento son fundamentales para el fortalecimiento y sostenibilidad de las organizaciones que hacen control social**

*Una de las características de la estrategia del Fondo es el trabajo articulado. Esfuerzos y recursos compartidos y convergentes. La metodología de trabajo combina apoyos financieros y técnicos que permiten superar los obstáculos prácticos a los que se enfrenta el control social, hacen posibles los ejercicios y garantizan a las organizaciones de base participantes el aprendizaje de herramientas y metodologías.*

Los ejercicios de control social apoyados por el Fondo son el resultado de una acción conjunta entre organizaciones de diferente carácter (de base, sociales y de la sociedad civil) y de presencia diversa (local - municipal, departamental - regional, nacional e internacional). De igual forma, en términos del aporte de recursos para cada ejercicio y para el conjunto de la estrategia del Fondo, todas las instancias los hacen en diferentes proporciones y de distinto tipo.

Estamos frente a acciones locales de control social financiadas y acompañadas en sus necesidades prácticas, concretas, a veces sencillas, pero definitivas. Por ejemplo, en todos los ejercicios fue posible vincular asistentes técnicos, contadores, abogados, arquitectos, ingenieros y comunicadores sociales, generalmente de las mismas comunidades, que apoyaron las labores especializadas y las actividades formativas.

En el caso de Asojuntas en el corregimiento de San Bernardo de Bata, en el municipio de Toledo, Norte de Santander, se adelantó una veeduría a la construcción del gasoducto Gibraltar-Bucaramanga en el tramo correspondiente a su zona. Aquí los recursos del Fondo, garantizaron la realización de varios viajes de los veedores a los lugares de la obra para verificar los avances de la construcción y el cumplimiento de asuntos ambientales y legales de interés para la comunidad.

Otro ejemplo son los eventos de formación en derechos humanos, fortalecimiento organizativo y control social, de la Corporación Kumahaná y los consejos comunitarios de San Isidro y Bocas del Palo en Jamundí, Valle del Cauca. Allí fue posible, con recursos del Fondo, no sólo garantizar la logística de un encuentro de dos días para cerca de 40 personas, sino que los participantes recibieron capacitación para formular proyectos, aprendieron de control social y herramientas constitucionales y legales para ejercer sus derechos, y conocieron aspectos contables y tributarios de los proyectos para acceder a recursos de cooperación internacional.

De esta forma, se aplicó uno de los criterios significativos del Fondo: la formación de las organizaciones se hace sobre la práctica: *“aprender haciendo”*. El Fondo no

se centra en capacitación aislada de procesos sino que la formación es parte del acompañamiento para ejercer el control social en las mejores condiciones.

Esta estrategia del Fondo se implementa partiendo de la autonomía de la organización de base para desplegar su iniciativa y su responsabilidad en el ejercicio de control social. Esto significa que no hay ningún tipo de dependencia de la organización de base frente a las entidades financiadoras o frente al Comité Directivo del Fondo: cada organización es responsable de su ejercicio.

Al mismo tiempo, la estrategia de acompañamiento permite avances en el cómo hacer control social (aprendizajes colectivos), en el uso de herramientas para el control social (instrumentos, metodologías, esquemas de gestión, de información, redes,...) y estimula dinámicas nuevas de las organizaciones de base en un ámbito particular de la participación ciudadana.

Lo que muestra la experiencia del Fondo al incluir los apoyos financiero y técnico es que es posible superar -trabajando en conjunto- algunos de los obstáculos a los que se enfrentan las organizaciones de base para ejercer el control social, en particular, el de las limitaciones de recursos.

De otra parte, estas experiencias han significado el fortalecimiento interno de las capacidades y habilidades de los y las integrantes de las diferentes asociaciones. Todos y todas han crecido y avanzado en múltiples dimensiones. Hoy las organizaciones que realizaron estos ejercicios no son las mismas de hace un año. Aprendieron a establecer diálogos con las autoridades locales, a tratar con los organismos de control, a conocer sus dinámicas y responder de forma adecuada. Aprendieron a acceder a la información a interpretarla y a proponer alternativas. Se formaron en cómo hablar y enfrentarse a públicos amplios. Aprendieron a pensar cómo hacer los informes, cómo redactarlos y presentarlos. Se ejercitaron en valorar y cuantificar su trabajo y sus aportes a cada proyecto. Se formaron para responder ante potenciales riesgos con visibilización de la información y también, en los casos que así lo exigieron, a poner las denuncias correspondientes. Por ello, y aunque es una tarea de largo plazo, es posible decir que estos ejercicios de control social fortalecieron enormemente las organizaciones que los ejecutaron, y les permitieron establecer acercamiento con sus comunidades.

#### **4. El control social incide en la transformación de la gestión pública**

*Uno de los propósitos directos del control social es mejorar la gestión pública mediante la transparencia y la eficiencia. Para ello, hace veeduría, pone en público lo que observa, interpela de manera constructiva y hasta denuncia si es necesario. Pero sobre todo, formula alternativas, sugerencias para mejorar la gestión pública.*

Los *comunales al control de lo público* de San José de Cúcuta hacen recomendaciones y formulan sugerencias que son tenidas en cuenta por el contratista y por el interventor de la obra, y señalan que frente a cierta solicitud, “el llamado de la veeduría surtió efectos inmediatos que se solucionaron en dos semanas”. Los jóvenes de Medellín formulan recomendaciones al proceso de formación de los docentes, estudiantes y padres de familia con el fin de realizar ajustes pertinentes en cuanto a la intensidad horaria, el número de participantes en las cátedras de convivencia y derechos humanos. Los miembros de la Fundación de Habilitación Artística Pompeya de Cartagena presentaron recomendaciones al gobierno local y a la Secretaria de Educación Distrital para mejorar el programa de inclusión escolar con calidad educativa a niños, niñas y jóvenes con discapacidad en escuelas de educación formal públicas del Distrito de Cartagena.

Y en medio de la riqueza de estas significativas experiencias de ciudadanía que reportan las organizaciones de base, es claro que se está frente a ejercicios de control social preocupados por lo público y comprometidos con su comunidad en múltiples dimensiones. Lo que se observa en los ejercicios es cómo al cuidar los procesos de la administración pública se arma el tejido de los intereses colectivos, comunitarios o de grupos de ciudadanos en torno a sus derechos. Comprenden que el control social a las acciones estatales o de privados que actúan en su nombre, puede significar beneficios para una comunidad o un sector poblacional o geográfico.

Es claro que la duración de los ejercicios -entre ocho y diez meses- no puede dar cuenta de cambios en la calidad de vida de la población ni registrar transformaciones de fondo en la administración pública. Pero las acciones de cada una de las organizaciones indican su compromiso con ofrecer alternativas a la gestión y a los administradores para mejorar los procesos.

La experiencia del Fondo expresa que no se hace control social simplemente para criticar, denunciar o cuestionar eventuales malos manejos que significan ineficiencia o corrupción y, en consecuencia, menor impacto positivo de la inversión de los recursos públicos. Se hace control social para evitar todo eso y optimizar los resultados positivos de la acción estatal en uno de sus propósitos genuinos: administrar lo público, los recursos públicos, la inversión pública. Es claro que el control social tiene que servir a este propósito.

La crítica a los administradores públicos, la socialización ante los medios de comunicación y la opinión pública de dichos cuestionamientos y, en últimas, su eventual denuncia ante los organismos de control –las contralorías, las procuradurías, – o los órganos jurisdiccionales tienen ése sentido: obtener los mejores resultados para la sociedad, ofrecer los mejores productos para la inversión.

## 5. El control social fortalece la cultura de la información pública y la rendición de cuentas

*Los ejercicios de control social han posibilitado el fortalecimiento de las organizaciones de base en todas sus dimensiones, y han incentivado el ejercicio de la ciudadanía para hacer público lo que es público y crean un tejido que moviliza la preocupación de la ciudadanía por sus derechos, que es en últimas en donde se concretiza lo público.*

Las mujeres al control de lo público, de la Asociación Mujer Rural de Pamplonita, Asomurpita, que lidera el ejercicio de veeduría y control social a las inversiones en saneamiento básico, advierte en su informe que los reportes entregados a sus comunidades mediante perifoneo y reuniones de socialización, fueron publicados de manera simultánea, en los medios masivos de Cúcuta: el periódico, algunas emisoras comerciales, el canal de televisión local, y en varias páginas de Internet como el Bloggerspot de la Asociación de Juntas de Acción Comunal de la comuna 6 y en la Web de Parcomún, la ONG acompañante. Esto gracias al material de audio y video que la comunicadora de la Asociación envió a los medios. Señalan además que los medios de comunicación despliegan un tratamiento editorial autónomo frente a la información que la Asociación les envía. En esta experiencia, la Asociación se convierte en una fuente de información autorizada y su reporte es reconocido como válido. Se gana en el ejercicio del derecho a entregar y acceder a información pública.

El grupo del ejercicio sobre el derecho a la educación en la Comuna 1 de Cali desarrollado por la Corporación para el Desarrollo Regional-CDR, en conjunto con la Asociación Comuna Joven y el Colectivo de Comunicaciones *Cháchara* presenta, entre otros resultados, la preparación de un video y una cartilla que tienen la intención de “aportar al desarrollo de otras experiencias de control social en Colombia”. La cartilla, que se titula *El control social: una oportunidad para la acción comunitaria*, surge de la experiencia misma del proyecto, recoge los aprendizajes obtenidos de la participación directa de la comunidad educativa y ofrece al lector “apoyos didácticos como talleres y dinámicas participativas para dinamizar grupos de control social”. Su aprendizaje de ciudadanía es tan profundo, y tienen tal conciencia de ello que sienten el compromiso de compartirlo y proyectarlo.

La Fundación Social Revivir de Cartagena registra sus múltiples intentos para conseguir la información necesaria para desarrollar su ejercicio de control ciudadano al Programa de Control de roedores y plagas del Distrito de Cartagena. Hacen uso del derecho constitucional de petición. Ante la falta de respuesta, acuden a la Tutela: el juzgado falla a su favor y ordena a la entidad distrital responder el derecho de petición en un plazo de 48 horas. La entidad envía al juzgado y no a la organización que hace el control social un boletín con información del año anterior e incompleta, desconociendo las solicitudes específicas de la veeduría como las metas y la ejecución de la empresa a la que se asignó la licitación. Así una organización aprende a ejercer sus derechos y los lleva hasta la última instancia, una denuncia ante la Personería Distrital de Cartagena.

Hoy, ésta comunidad sigue a la espera de una respuesta por parte de las autoridades locales. El desarrollo de este ejercicio también pone de presente que aún hay sectores de las administraciones locales que no han acogido la cultura de rendición de cuentas, de abrir la información a la ciudadanía, con lo cual queda un manto de duda sobre el manejo de los asuntos públicos.

En varios de los ejercicios está presente la comunicación: se pone en público lo que es público a través de diversas experiencias de comunicación -presenciales y de medios directos utilizados por las organizaciones de base- y se motiva a los medios masivos para que acompañen los procesos. Cuando se informa a la ciudadanía sobre el avance de un ejercicio, se pone de presente el sentido de lo público, y se ejercita una ciudadanía activa, una ciudadanía que se informa y participa en torno a estos asuntos públicos de interés general.

En estos ejercicios están en juego el deber de informar y el derecho a acceder a la información: la información del Estado es pública y las organizaciones de base quieren hacer respetar ese principio. Los funcionarios manejan recursos públicos y eso les implica una responsabilidad con la publicidad de la información que se genera en los procesos de administración de los recursos, la cual debe ser abierta a la ciudadanía. Se ponen en juego la rendición de cuentas y la transparencia. Las veedurías y las organizaciones de base que realizan control social, con su ejercicio, están contribuyendo a construir una cultura de rendición de cuentas en los funcionarios y en los particulares que manejan recursos públicos.

## Retos clave para impulsar el control social

Esta mirada de conjunto a la experiencia de la estrategia *Ciudadanos al cuidado de lo público* pone de presente la pertinencia de mirar hacia futuro. De permitirse valorar, en su justa medida, el significado, los aportes y las dificultades, los avances y las limitaciones del Fondo y del accionar de las organizaciones que avanzan de forma paralela. Y pensar las alternativas y caminos que esta estrategia ofrece a las organizaciones sociales de base en Colombia y América Latina.

La experiencia del Fondo abre interrogantes para la sociedad civil partícipe, para las organizaciones que lo impulsan, para las fundaciones empresariales, las empresas y las agencias de cooperación que han aportado recursos: ¿Hacia dónde avanzar? ¿En qué fase está el Fondo? ¿Cómo afrontar los desafíos que se presentan en esta etapa histórica? ¿Cómo profundizar el apoyo técnico y político? ¿Cómo renovar los recursos para nuevos ejercicios y para los demás desafíos que requieren recursos humanos, logísticos, financieros?

Como una manera de enmarcar los retos a partir de la reflexión teórica, traemos elementos de la propuesta conceptual de Velásquez y Cunill frente al control social en Colombia y América Latina, las cuales ofrece referentes importantes que dan contexto a retos clave que enfrenta la estrategia del Fondo de control social.

1. **Lograr la sostenibilidad institucional.** El primer reto es construir sostenibilidad para el Fondo de Control Social y para experiencias equivalentes en el resto de América Latina. Esto es, cómo garantizar la presencia política, la autonomía, y la legitimidad necesarias para que estas experiencias apalancadoras puedan consolidar su liderazgo técnico y político, ampliar las alianzas con la sociedad civil y, desde luego, encontrar en la cooperación y en las fundaciones empresariales los recursos para continuar el apoyo técnico, político y financiero que las organizaciones de base requieren.

Este reto conlleva una reflexión de referencia que es un reto de mayor envergadura: ¿cómo darle continuidad y cómo extender y fortalecer el control social en Colombia? En esta dirección, Cunill señala como uno de los grandes retos para el control social en América Latina: *“Tenemos que mantener estos dos asuntos puestos sobre el tapete: autonomía más sostenibilidad, pero sostenibilidad que no lesione la autonomía ni viceversa; y aquí es donde afloran los apoyos de los cuales ustedes también, no solamente son conscientes, sino protagonistas, apoyos financieros, apoyos técnicos, apoyos políticos”*.

2. **Articular los ejercicios de las organizaciones de base con ejercicios adelantados por otras organizaciones que hacen control social.** La positiva experiencia de articulación que representa el Fondo - participación de organizaciones de la sociedad civil, fundaciones empresariales y

entidades financiadoras- permite pensar en una nueva posibilidad para el control social y reconocer un nuevo desafío: la articulación de los ejercicios de la estrategia del Fondo de control social con otras organizaciones y ejercicios de la sociedad civil en marcha, institucionalizados, como por ejemplo, con ejercicios regionales (de ciudades cómo vamos, concejos cómo vamos,...) o transversales (como Así Vamos en Salud). Esta nueva dimensión de la articulación entre experiencias de la sociedad civil puede contribuir a generar sinergias entre los ejercicios micro del nivel local, con ejercicios más grandes y aprovechar recíprocamente los avances y las fortalezas de todos los actores sociales. Esto fortalece el sentido de lo público en la dimensión local y regional.

El Fondo de Control Social puede buscar alianzas con el grupo de organizaciones que, según explica Velásquez, tienen importantes fortalezas: *"...En efecto, se trata de experiencias llevadas a cabo por entidades o redes que cuentan con recursos técnicos, humanos y económicos para adelantar las tareas de control social. A diferencia de las experiencias encabezadas por organizaciones de base, estas entidades tienen alta capacidad técnica, acceso a información, conocimientos para procesarla y aprovecharla, expertos en temas específicos, medios económicos para dar sostenibilidad a la experiencia y una alta capacidad de socialización de resultados y de incidencia en la opinión pública. Los medios de comunicación se interesan por estos ejercicios, lo que potencia el impacto sobre la opinión pública y permite una divulgación amplia de los resultados"*. Esta eventual articulación puede abrir nuevas dinámicas y proyecciones políticas y simbólicas al control social.

3. ***Abordar la intersectorialidad y transversalidad del control social.*** Este reto -significa avanzar del control social sobre la ejecución de los recursos públicos --programas, obras y servicios públicos- al control sobre lo que se decide hacer, sobre la planificación de las políticas públicas y de las grandes decisiones públicas, esto es, lograr contenidos de las políticas que sirvan a la ciudadanía y que construyan ciudadanía.

La motivación a este desafío, propuesto por Cunill, es clara: *"El reto es entender que cada vez más lo público se dirime en aquello que es intersectorial y transversal, porque los nuevos derechos ciudadanos e incluso el combate contra la pobreza y contra la exclusión, son multicausales, y en tanto así lo son, exigen de políticas integrales y para que pueda operar una política integral, tenemos que movilizar muchos sectores, no solo sectores sociales sino también sectores gubernamentales"*. Cunill ejemplifica con el derecho a la salud, que tiene un nexo esencial, ineludible con la educación y que no puede ser abordado sólo en el ámbito de la institucionalidad especializada del sector salud.

4. ***Utilizar y alimentar la información que se genera sobre la gestión pública, en particular la de los sistemas de seguimiento y evaluación que tienen los distintos niveles de la administración pública.*** Para las organizaciones de base, la utilización de la información preexistente puede

generar nuevas fortalezas en la comprensión de los problemas sobre los que actúa la gestión pública y se realiza el control social.

Y dado que desde el sistema que genera información, “*el gran talón de Aquiles, es el uso de la información por la ciudadanía*”, como lo advierte Cunill, bien le haría a los sistemas el aporte de las organizaciones de base para una mejor disposición y entrega de la información. “A estos sistemas de seguimiento y evaluación les falta responder a las necesidades de la ciudadanía -la información que sirve a los directivos públicos no es necesariamente la misma que sirve a la ciudadanía” indica Cunill. “Cuando la información se desagrega, podemos hacer, como sociedad, un acompañamiento mucho más cualitativo del impacto real de las políticas públicas”. En una palabra se necesita algo como la “ciudadanización de la información”, enerar información de carácter público más pertinente y asequible a las comunidades”.

5. ***Adelantar estrategias de comunicación y educación.*** Estas permiten compartir las experiencias de los ejercicios de control social y de la estrategia del Fondo como lecciones y reflexiones de interés para otras organizaciones de base y de la sociedad civil, fortalecer el trabajo en redes, y, mediante el acto de hacer pública su palabra, fortalecer las capacidades colectivas. En un sentido más amplio, la comunicación y la educación proyectan las experiencias y los avances hacia la ciudadanía en su conjunto, para socializar y visibilizar los resultados y, en consecuencia, ir ganando en legitimidad, reconocimiento y respeto hacia los ejercicios de control social y las organizaciones que los impulsan. En una palabra, contribuir en su empoderamiento como organizaciones sociales.