



Lineamientos para la participación de la sociedad civil en la regulación de los servicios de saneamiento en la región



Propuesta de Lineamientos

**Participación de la Sociedad Civil en la
Regulación de los Servicios de Saneamiento
en los Países Miembros del Grupo de Trabajo Regional de
ADERASA**



Documento elaborado por

Beatriz Boza

a solicitud de la
Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento



**Primera versión: 5 de octubre de 2006
Segunda versión: 10 de octubre de 2006**



INDICE

	Página
Declaración de Lima	3
Resumen Ejecutivo	4
1. Antecedentes.....	7
2. Marco Teórico.....	9
2.1 Modalidades de participación de la sociedad civil	9
2.2 Tipología de mecanismos	10
2.3 Efectos de la implementación de mecanismos de participación	12
3. Realidad de los entes reguladores de ADERASA	12
4. Lineamientos generales.....	13
4.1 Principios Básicos.....	13
4.2 Factores de Éxito	14
4.3 Enfoque de Buenas Prácticas	14
5. Buenas Prácticas de participación ciudadana.....	15
5.1 Transparencia y Acceso a la Información.....	15
5.2 Consulta y Participación.....	17
5.3 Servicios de Atención al Ciudadano.....	18
5.4 Incidencia Pública	21
6. Desafíos	22
Anexos	
A. Relación de Asistentes al Taller Regional 2006.....	25
B. Principios Básicos	26
C. Factores de Éxito	28
D. Medidas a adoptar.....	33
E. Propuesta de indicadores	36



GRUPO REGIONAL DE TRABAJO “PARTICIPACION DE LA SOCIEDAD CIVIL”

Taller Regional, Lima – Perú, 5 y 6 de octubre de 2006

DECLARACION DE LIMA

En el quinto aniversario de la conformación de la Asociación de Entes Reguladores de Agua Potable y Saneamiento de las Américas (ADERASA), los miembros del Grupo de Trabajo Regional de Participación de la Sociedad Civil, reunidos en la ciudad de Lima a fin de tratar el diagnóstico, las recomendaciones y conclusiones del trabajo desarrollado por Perú como país líder:

Convencidos de la importancia de establecer mecanismos para la participación ciudadana en la regulación del sector de agua y saneamiento;

Comprometidos con impulsar mejores prácticas al interior de sus entidades para lograr una efectiva y adecuada participación ciudadana en el sector; y

Considerando la conveniencia de focalizar la atención en los procesos de participación ciudadana adecuados a la realidad de cada país con horizonte de mejora continua en beneficio de la ciudadanía;

DECLARAN:

1. La participación ciudadana en el sector de agua y saneamiento es fundamental para lograr una mayor legitimidad de los entes reguladores;
2. Esta participación se debe dar a través de mayores y mejores niveles de información a la ciudadanía;
3. Resulta imprescindible el compromiso con la educación ciudadana sobre temas propios del sector;
4. Se deben crear activamente espacios de consulta y participación que permitan canalizar los aportes, sugerencias, inquietudes y perspectivas de la sociedad civil;
5. En la toma de decisiones deben considerarse los aportes de la sociedad civil;
6. Adoptar indicadores que permitan hacer un seguimiento en la aplicación de estos principios.

Lima, 06 de octubre del 2006



Resumen Ejecutivo

Los miembros de ADERASA están comprometidos con mejorar el nivel de la participación ciudadana en la regulación del sector. Con dicho propósito, se organizó un Taller Regional en el año 2003. Luego se realizó una consultoría cuyos resultados fueron validados en la videoconferencia realizada en el mes de septiembre del 2006. Posteriormente, en el Taller Regional desarrollado en la ciudad de Lima en el mes de octubre del mismo año, se aprobaron los Lineamientos para la participación de la sociedad civil en la regulación del sector. Las principales ideas de este proceso son las siguientes:

- El acceso a los servicios de agua y saneamiento es un requisito fundamental para el desarrollo de los pueblos.
- El propósito de la regulación en el sector de agua y saneamiento es brindar servicios de calidad con tarifas que reflejen costos eficientes y que beneficien a un número creciente de ciudadanos.
- La participación ciudadana en el sector de agua y saneamiento es importante para lograr una mayor legitimidad en la elaboración e implementación de políticas que afecten al sector, por parte de los entes reguladores.
- Existen tres modalidades de participación de la sociedad civil, según la OECD: información, consulta y participación.
- La modalidad de Información, es cuando el ente regulador brinda información a través de la web, de los documentos oficiales de la institución, etc. Representa el derecho del ciudadano a estar informado sobre las acciones de las autoridades, estableciéndose en todos los casos una relación unidireccional.
- En la modalidad de Consulta, las autoridades crean espacios para promover el intercambio de información con los ciudadanos, a fin de que los mismos sean escuchados, es decir, tengan voz. La consulta así definida, no significa capacidad de decisión de los ciudadanos sino que son escuchados.
- En la modalidad de Participación, los ciudadanos no sólo son informados o escuchados, sino que también participa de la toma de decisión. En este sentido, se genera una relación asociativa con la autoridad, por el cual, los ciudadanos se comprometen activamente con el proceso de diseño de políticas.
- Los miembros de ADERASA han llevado a cabo una serie de mecanismos de participación ciudadana. En el 2003 se identificaron cinco casos de éxito, y dos años después como resultados de la investigación, se mapearon un total de 38 prácticas de participación ciudadana.
- Como producto de la consultoría, hoy contamos con una tipología para sistematizar los mecanismos de participación ciudadana. En este sentido, se han establecido siete tipos de modalidades: tres casos corresponden a mecanismos de información (capacitación ciudadana, difusión de información y rendición de cuentas), dos a mecanismos de consulta (sondeos de opinión y



audiencias públicas) y dos se incluyen en los mecanismos de participación de la sociedad civil (involucramiento en la gestión pública y vigilancia ciudadana).

- En este contexto, podemos afirmar que existe evidencia de la participación de la sociedad civil en la regulación del sector y estamos transitando de la “anécdota” del caso de éxito, al aprendizaje sistematizado de los entes reguladores de la región.
- Siendo así, la agenda presente podría definirse en los siguientes términos: i) oportunidad para reconocer públicamente esta realidad ii) impulsar un compromiso por la educación ciudadana en temas del sector de agua y saneamiento iii) mejorar los niveles de información a la ciudadanía iv) crear espacios de consulta que permitan canalizar los aportes de la sociedad civil v) identificar indicadores que permitan medir y hacer un seguimiento a las prácticas de participación ciudadana.
- No obstante, existen diferencias muy marcadas entre los entes reguladores miembros de ADERASA, en relación a factores tales como: i) condiciones económicas y sociales en cada país, ii) grado de involucramiento de la sociedad civil, iii) tipo de función en la que se busca involucrar a la sociedad civil, iv) grado de desarrollo del ente regulador, v) estructura institucional.
- Las experiencias de participación ciudadana en los países miembros de ADERASA, refleja realidades socioeconómicas e institucionales muy diferentes. Ello dificulta la posibilidad de proponer una fórmula única para la participación ciudadana en la regulación del sector.
- No existiendo una vía de “talla única” para la participación ciudadana en el sector, lo recomendable es enfocarse en principios de participación ciudadana (compromiso, claridad, objetividad, recursos, rendición de cuentas, evaluación, etc.) que según OECD permitan guiar las acciones desarrolladas por los entes reguladores, en la perspectiva de contribuir con la eficacia en la implementación del mecanismo de participación ciudadana en el sector.
- Adicionalmente, existen factores críticos de éxito, que pueden ser tomados como recomendaciones generales para el desarrollo de un mecanismo de participación ciudadana y que son aplicables a cualquier modalidad (pensar en procesos, visión sistémica, determinación de objetivos, diseño de indicadores, equipo humano, gestión del proceso, documentación de experiencia, etc.).
- Según CAD Ciudadanos al Día, una buena práctica gubernamental es *“una actividad o proceso que ha producido destacados resultados en el manejo de una organización y que puede ser replicada en otras organizaciones para mejorar su efectividad, eficiencia e innovación en beneficio de su público objetivo”*.
- Sobre la base del enfoque de Buenas Prácticas Gubernamentales (BPG), el centro de la propuesta es prestar atención a los procesos y a los equipos humanos, estableciéndose como eje la calidad del servicio al ciudadano. CAD Ciudadanos al Día ha identificado BPG en Transparencia y Acceso a la Información, Consulta y Participación, Servicios de Atención al Ciudadano e Incidencia Pública.



- Desde el punto de vista de la participación ciudadana y el rol de los entes reguladores de la región, los desafíos giran alrededor de: i) documentar y sistematizar las experiencias exitosas ii) intercambio y aprendizaje continuo de experiencias exitosas iii) establecer estándares regionales de participación ciudadana iv) impulsar cambios legales e institucionales.
- Los miembros del Grupo de Trabajo Regional de Participación Ciudadana de ADERASA, han adoptado los presentes Lineamientos sobre la participación ciudadana en el sector de agua y saneamiento, a través de la Declaración de Lima.
- Los principales indicadores propuestos para ser utilizados por los entes reguladores de los servicios de agua y saneamiento de la región, son los siguientes:

Cuadro Resumen de Indicadores			
Mecanismo	Información	Consulta	Participación
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de consultas atendidas (por teléfono, en persona, en talleres, correo, etc) ✓ Incremento en el número de consultas, quejas o sugerencias atendidas a través de la web 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de contactos efectuados (personas, entidades, grupos organizados) ✓ Número de aportes (comentarios, propuestas) recibidos ✓ Nivel de cumplimiento de los acuerdos adoptados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de temas y agrupaciones capacitados en vigilancia regulatoria ✓ Número de aportes ciudadanos incorporadas en la regulación



1. Antecedentes

ADERASA es la asociación de los entes reguladores de los servicios de saneamiento que tienen la responsabilidad de promover la adecuada prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, en América Latina.

La experiencia recogida por diversas autoridades reguladoras en América Latina, muestran que el logro de sus objetivos se ve comprometido, entre otros factores, debido a que la participación de la sociedad civil no está lo suficientemente incorporada en la práctica regulatoria actual, y ésta desconoce las complejidades y retos que implica la prestación de los servicios de saneamiento. No obstante, es posible advertir que las organizaciones de la sociedad civil vienen demandando con mayor insistencia que sus opiniones sean incorporadas en la discusión de las normas y regulaciones.

En este sentido, aunque existen experiencias aisladas en la región, no hay lineamientos que permitan orientar a los entes reguladores sobre cómo enfrentar este reto y asegurar una participación ordenada y efectiva de la sociedad civil, de forma que las propuestas de estas organizaciones puedan ser recogidas adecuadamente en las normas y regulaciones.

Los miembros de ADERASA están comprometidos con lograr un marco institucional, bajo el cual son prestados y regulados los servicios de saneamiento en los países de la región, que considere suficientemente un mecanismo que permita una participación efectiva de la sociedad civil en la regulación de los mismos.

Taller Regional de ADERASA 2003. Existen en América Latina algunas experiencias de participación de la sociedad civil en la regulación y control de los servicios de saneamiento. En este contexto, se desarrolló entre el 21 y 22 de agosto del año 2003, un Taller Regional en la ciudad de Lima, Perú, que reunió a los países miembros del Grupo Regional de Trabajo que analiza la participación de la sociedad civil en la regulación de los servicios de saneamiento, y donde se presentaron los resultados de una encuesta regional sobre el estado de dicha participación y un diagnóstico de la situación de la participación ciudadana en el proceso regulatorio en cada país participante del taller, así como experiencias internacionales fuera de América Latina (países de la OECD).

Consultoría del Banco Mundial. Como parte de los acuerdos en dicho evento, se propuso la elaboración de un documento sobre la participación de la sociedad civil en el sector de agua y saneamiento. Con dicho propósito se consideró conveniente el desarrollo de una Consultoría denominada "*Lineamientos para la Participación de la Sociedad Civil en la Regulación de los Servicios de Saneamiento en los Países Miembros del Grupo de Trabajo Regional de ADERASA*", que permita contar con elementos y herramientas para promover la participación efectiva de la sociedad civil en la regulación de los servicios de saneamiento en los países miembros de ADERASA, y a través de esta vía, lograr una mayor legitimidad en el desarrollo de políticas de los entes reguladores. El proyecto fue encargado a la Dra. Beatriz Boza, consultora principal del proyecto, abogada de profesión y con amplia experiencia en el sector público, quien se desempeña actualmente como Directora Ejecutiva de CAD – Ciudadanos al Día.

El objetivo de la presente consultoría es la elaboración de lineamientos para la participación de la sociedad civil en la regulación de los servicios de saneamiento en



los países miembros del Grupo de Trabajo Regional de ADEREASA. La consultoría comprende dos fases:

- Fase I: Diagnóstico de la Participación de la Sociedad Civil en la Regulación de los Servicios de Saneamiento de los países miembros del Grupo de Trabajo Regional de ADERASA
- Fase II: Lineamientos para la Participación de la Sociedad Civil en la Regulación de los Servicios de Saneamiento.

Videoconferencia con miembros de ADERASA. El presente documento corresponde a la propuesta de Lineamientos para la Participación de la Sociedad Civil en la Regulación de los Servicios de Saneamiento de los países miembros del Grupo de Trabajo Regional de ADERASA, y para su elaboración se han acogido las propuestas y sugerencias de los entes de regulación de la región participantes en la Videoconferencia realizada el día 05 de septiembre del 2006 y facilitada por el Banco Mundial desde Washington.

Taller Regional del 2006. Asimismo, el presente documento fue presentado en el Taller Regional desarrollado en la ciudad de Lima del 05 al 06 de octubre del 2006, organizado por Perú como país líder del Grupo de Trabajo Regional de Participación Ciudadana, con el apoyo del Banco Mundial, y que contó con la participación de los representantes de los entes reguladores de nueve países de la región y del coordinador general de ADERASA (se adjunta lista de asistentes en el anexo A).

Declaración de Lima. Como parte del Taller Regional, los representantes de los entes reguladores de la región suscribieron el documento denominado la “Declaración de Lima”, el mismo que establece una serie de compromisos de los entes reguladores en la perspectiva de contribuir a un mayor involucramiento de la sociedad civil en el sector de agua y saneamiento en la región.

La propuesta central de estos lineamientos es que no existe una “talla única” para lograr una mayor participación ciudadana en el sector, y en consecuencia la elección de los mecanismos de participación debe responder a factores tales como: i) condiciones económicas y sociales en cada país, ii) grado de involucramiento de la sociedad civil, iii) tipo de función en la que se busca involucrar a la sociedad civil, iv) grado de desarrollo del ente regulador, v) estructura institucional.

La primera sección del presente documento, resume el marco teórico de los diferentes mecanismos de participación, luego se presentan un conjunto de lineamientos generales, que incluye diversos principios básicos y factores de éxito y finalmente se encuentra la sección con los lineamientos específicos, sobre la base del enfoque de buenas prácticas en las categorías, con diversas recomendaciones para los mecanismos de transparencia y acceso a la información, servicios de atención al ciudadano, consulta y participación ciudadana e incidencia pública.

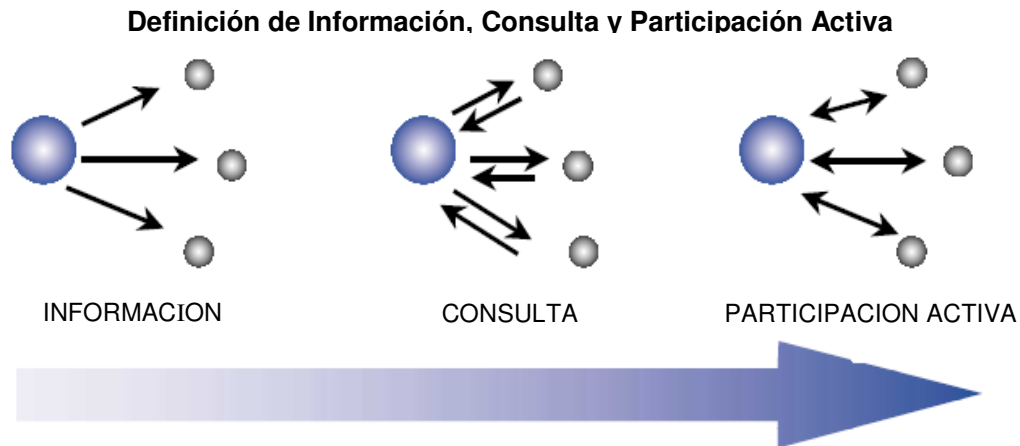


2. Marco Teórico

Sobre la base de la clasificación propuesta por la OECD, se presenta un marco conceptual que permita clasificar las diferentes modalidades de participación de la sociedad civil¹. A continuación se describen las modalidades de información, consulta y participación.

3.1 Modalidades de participación de la sociedad civil

Las relaciones entre las autoridades y los ciudadanos cubren un amplio espectro de interacciones diferentes en todo el proceso del diseño de políticas que van desde su elaboración, implementación y posterior evaluación. El tipo de relación que se establece en cada uno de los mecanismos definidos, es el que se muestra en el siguiente gráfico.



Fuente: OECD, 2001.

En este sentido, según la OECD, las modalidades de participación de la sociedad civil pueden resumirse en las siguientes:

3.3.1 Información

Constituye la primera forma de participación y representa el derecho a estar informados sobre las acciones de nuestros representantes. El problema que enfrenta generalmente el Estado es que las decisiones son altamente técnicas, por lo que se requiere que desde el interior del Estado se brinde información adecuada al ciudadano.

En todos los casos, las autoridades generan y distribuyen la información a los ciudadanos, estableciéndose una relación unidireccional. Se pueden citar como ejemplos de esta modalidad de participación ciudadana, el acceso a los expedientes públicos, las gacetas oficiales, los portales y sitios de Internet de las instituciones públicas, etc.

¹ OECD. Citizens as Partners: information, consultation and public participation in policy-making. 2001.



3.1.2 Consulta

Un segundo nivel de participación ciudadana, viene definido por la consulta. Así, diversas autoridades hacen consultas ciudadanas, y crean espacios para promover el intercambio de información en ambas direcciones. A través de la consulta los ciudadanos son escuchados, es decir, tienen voz. La consulta así definida, no significa capacidad de decisión de los ciudadanos sino que son escuchados.

En estos casos, para que este mecanismo funcione, se requiere proporcionar información suficiente y relevante al ciudadano con anticipación a la consulta. De esta forma, se genera una relación de dos vías entre las autoridades y los ciudadanos. Como ejemplos de ello, destacan los comentarios sobre normas y legislación en general, encuestas a la opinión pública, paneles ciudadanos, etc.

3.1.3 Participación

En estos casos, el ciudadano no sólo es informado o escuchado, sino que también participa de la toma de decisión. En este sentido, se genera una relación asociativa con la autoridad, por el cual, los ciudadanos se comprometen activamente con el proceso de diseño de políticas. No obstante, la responsabilidad en la decisión final o la formulación de la política corresponde a las autoridades públicas.

En general, este tipo de mecanismo de participación requiere de herramientas específicas para facilitar el aprendizaje, el debate y la elaboración de propuestas concretas. En este grupo destacan los foros ciudadanos, conferencias, comités ciudadanos, etc.

3.2. Tipología de mecanismos

Como parte de la investigación, se han establecido siete tipos de mecanismos a través de los cuales las entidades reguladoras de la región, miembros de ADERASA, se relacionan con los ciudadanos y los hacen partícipes de su labor. Tres casos corresponden estrictamente a mecanismos de información, dos a mecanismos de consulta y finalmente dos se incluyen en los mecanismos de participación de la sociedad civil, tal como aparece en el cuadro siguiente.

Mecanismos de participación de la sociedad civil		
De información	De consulta	De participación
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación Ciudadana - Difusión de información - Rendición de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> - Sondeos - Audiencias públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Involucramiento en la gestión pública - Vigilancia Ciudadana

Fuente: Entidades reguladoras. Elaboración propia

3.2.1 Mecanismos de Información

Son de tres tipos: capacitación ciudadana, difusión de información y rendición de cuentas.



a) Capacitación Ciudadana: es una herramienta de educación impartida por el ente regulador hacia los ciudadanos con la finalidad de que éstos pueda conocer sus deberes y ejercer plenamente sus derechos. En las prácticas analizadas, la capacitación ciudadana tiene como objetivo preparar a los ciudadanos hacia un proceso participativo tales como audiencia pública, el ejercicio de la vigilancia ciudadana, entre otros.

b) Difusión de Información: es una herramienta que tiene por objetivo brindar una mayor transparencia y acceso a la información pública para el ciudadano. Ello supone que la entidad reguladora debe desarrollar sistemas de organización interna y de comunicación orientados al ciudadano. Los medios que suelen utilizarse suelen ser la página Web institucional, las respuestas a solicitudes de información, talleres, conferencias, ferias, entre otros.

c) Rendición de cuentas: implica reportar, explicar o justificar a los ciudadanos sobre el uso de los poderes y responsabilidades públicas asumidas. Por ello, la acción es responsabilidad de las autoridades y es una condición permanente hasta que dure el cargo ocupado. Este mecanismo está relacionado con los conceptos de transparencia y gasto público.

3.2.2 Mecanismos de Consulta

Son de dos tipos: sondeos de opinión y audiencias públicas.

a) Sondeos de opinión: es una herramienta para obtener la opinión de los ciudadanos en determinados temas que la administración o el mismo ciudadano considera deben ser expuestos a la opinión ciudadana.

b) Audiencia Pública: es un espacio de participación que permite que los ciudadanos - sean éstos los beneficiarios de políticas y programas, los que se vean afectados por determinados cambios en las políticas o quienes tengan un interés particular en el tema - expresen su opinión al respecto del mismo, de manera libre y pública y en igualdad de condiciones. Al final del proceso se recogen los comentarios emitidos por la comunidad y las diferentes posiciones de todas las partes interesadas para registro y base para la toma de decisiones.

3.2.3 Mecanismos de Participación

Son de dos tipos: involucramiento en la gestión pública y vigilancia ciudadana.

a) Involucramiento en la gestión pública: que implica la convocatoria y participación activa de la sociedad civil en la gestión y toma de decisiones dentro de la alta dirección de la entidad pública o prestadora de servicios públicos. Dicha participación no implica necesariamente una dependencia laboral y/o económica con la institución. Ejemplos de este mecanismo son los consejos directivos institucionales que incluyen a grupos de la sociedad civil.

b) Vigilancia Ciudadana: Es un mecanismo activo de participación de los ciudadanos organizados para ejercer sus derechos de fiscalización, control, seguimiento y evaluación de las acciones y la gestión de sus autoridades y las instituciones públicas, desde una relación de igualdad y respeto.



3.3 Efectos de la implementación de mecanismos de participación

Por otro lado, y tal como refiere el estudio de la OECD, la utilización de los mecanismos de participación antes descritos, consolidan las relaciones entre las autoridades y los ciudadanos, principalmente por las siguientes razones:

- **Mejor orden público:** El establecimiento de mejores y más fuertes relaciones de las autoridades con los ciudadanos, incentiven que éstos últimos estén dispuestos a participar activamente de los espacios de debate y discusión públicos. Los mecanismos de información, consulta y participación activa de la sociedad civil, proveen a las autoridades de una mejor base para el diseño de políticas públicas. Del mismo modo, el ejercicio de mantener bien informado a los ciudadanos sobre las políticas y asegurar su participación en el proceso de elaboración de las mismas, contribuye a impulsar y hacer más eficaces los procesos de participación ciudadana.
- **Mayor confianza en las autoridades:** Los espacios de participación de los ciudadanos generados por las autoridades, permiten el aprendizaje sobre las políticas públicas y brindan la oportunidad de poder opinar y participar de la toma de decisiones. Este proceso, contribuye a una mayor aceptación en la implementación de las políticas públicas. La apertura de las autoridades a la participación y opinión de los ciudadanos, genera una relación de confianza con el gobierno y las autoridades públicas, otorgando mayor legitimidad a las decisiones de gobierno de las autoridades.
- **Democracia más sólida:** La consolidación de las relaciones entre las autoridades y los ciudadanos anima una ciudadanía más activa en sociedad, que participa en los diferentes espacios (votaciones, asociaciones, etc.). Todo ello conduce a una democracia más fuerte y transparente.

Desde este enfoque, la participación de la sociedad civil en los procesos regulatorios es fundamental, tanto porque otorga legitimidad al accionar de los organismos reguladores, como porque permite que la población conozca las condiciones en las cuales el servicio es prestado, mejorando su entendimiento sobre la naturaleza y las condiciones en las cuales opera dicho servicio público.

3. Realidad de los entes reguladores miembros de ADERASA

El análisis de los miembros de ADERASA y de las diversas modalidades de participación ciudadana implementadas por éstos, permite advertir que existen diferencias en el marco legal e institucional en el que operan cada uno de los entes reguladores en la región. Asimismo, las condiciones socioeconómicas y culturales de la realidad en la que se desarrolla cada ente regulador difieren de país a país. Por otro lado, la participación de la sociedad civil en la regulación del sector de agua y saneamiento no se ha desarrollado de manera homogénea en nuestros países, y en aquellos casos en los que existe cierta evidencia de participación ciudadana, la misma no se ha articulado de manera efectiva en las diferentes funciones del ente regulador.

En la misma línea, los marcos institucionales definen funciones disímiles de los entes reguladores (normativa, supervisora, fiscalizadora, solución de controversias, etc.), y en muchos casos sus ámbitos de competencia no se restringen sólo al sector de agua y saneamiento, sino que incluyen atribuciones vinculados a otros servicios públicos.



De igual modo, dentro del sector de agua y saneamiento, la relación funcional entre el regulador y el Ministerio tiene sus propias particularidades según se trate de cada país.

Por otro lado, se puede afirmar que en el caso particular del sector de agua y saneamiento, y a pesar que en la actualidad, casi todos los países de la región cuentan con organismos públicos especializados que operan como reguladores del sector, se enfrenta una baja cultura regulatoria y de participación de los usuarios en las políticas que afectan al sector.

En este escenario, no es posible estructurar un conjunto de soluciones de “talla única”, que sean aplicadas indistintamente por todos los entes reguladores del sector de agua y saneamiento en la región. El reconocimiento de tal situación, resulta siendo la piedra angular de la propuesta central de este documento.

En este sentido, la propuesta central de estos lineamientos es que no existe una vía de “talla única” para asegurar el involucramiento de la sociedad civil en el sector, razón por la cual, el proceso de elección implementación y evaluación de los resultados del mecanismos de participación ciudadana en los servicios de agua y saneamiento, debe responder a un conjunto de factores cuya observancia deberá conducir a transitar por un camino que asegure una mayor incidencia en los usuarios del sector.

4. Lineamientos generales

Las diferentes experiencias identificadas y analizadas muestran que existe una preocupación creciente de los diferentes entes reguladores por generar los espacios de participación e involucramiento de los usuarios en el proceso regulatorio que afecta al sector de agua y saneamiento.

No obstante, como se ha indicado, dichos mecanismos y modalidades no deben ser tomados como modelos de talla única, obligatorios para los entes reguladores. En este sentido, consideramos conveniente que el proceso de elección e implementación de los mecanismos responda a un conjunto de lineamientos generales, cuya observancia deberá conducir a transitar por un camino que asegure el logro de los objetivos planteados por los entes reguladores, en relación a la participación de la sociedad civil en el sector.

4.1. Principios Básicos

En base a un estudio de la OECD² que recoge las lecciones de buenas prácticas de participación de la sociedad civil en los países miembros, dicha organización sugiere una serie de principios orientadores para involucrar al ciudadano, cuya observancia contribuirá a asegurar la eficacia en la implementación de los mecanismos de información, consulta y participación activa de los usuarios en el diseño de políticas que afecten al sector.

La OECD ha identificado diez principios que proponemos deberían estar presentes y por ende tomados en cuenta por los entes reguladores, independientemente de la modalidad o práctica elegida. Por un lado, las autoridades deben concentrar sus esfuerzos en asegurar el tiempo, los recursos y el compromiso necesario para

² OECD (2001). Citizens as Partners: information, consultation and public participation in policy-making.



garantizar un entorno favorable en el ámbito legal, político e institucional. Asimismo, deben contar con una metodología para evaluar el desempeño de la institución en el logro de una mayor participación ciudadana. Por otro lado, resulta importante, definir y comunicar los objetivos al público objetivo convocado, utilizando los medios de comunicación adecuados, con mensajes claros y directos.

Por último, tan importante como generar los espacios de participación es garantizar al usuario que su opinión es tomada en cuenta, tiene un impacto en las decisiones de política que adopte en el ente regulador y existe la voluntad de rendirle cuenta de las decisiones que afecten al sector.

En el anexo A, se encuentran desarrollados los diez principios orientadores identificados por la OECD.

4.2 Factores de éxito

De manera complementaria a los principios que se deben observar en el diseño, implementación y evaluación de un mecanismo de participación ciudadana, resulta conveniente identificar aquellos factores que aseguren el éxito de los espacios de participación propuestos en sintonía con los objetivos planteados por los organismos reguladores.

En este sentido, existen factores recurrentes que pueden ser tomados como lineamientos generales, y que pueden ser aplicados a cualquier modalidad. Por esta razón, es importante que los responsables de impulsar y desarrollar dichos espacios de participación los tomen en consideración.

Siguiendo a Boza (2006)³, los factores de éxito propuestos se refieren a la necesidad de pensar en procesos cuya misión es servir al ciudadano y tener una visión sistémica del mecanismo de participación ciudadana. Por otro lado, resulta indispensable desarrollar el ejercicio del planeamiento estratégico del espacio de participación ciudadana, que incluye la elaboración de un diagnóstico, la determinación de objetivos, la definición de indicadores y la evaluación de los resultados del proceso. En esta misma línea, se requiere un control de la gestión del proceso y la elección de las herramientas tecnológicas necesarias para tal fin.

Asimismo, un factor de éxito importante lo constituye un equipo humano capacitado y motivado, bajo la conducción de un líder con características tales que permita acometer con éxito el proceso de participación ciudadana. Como correlato de dicho esfuerzo se ubica la necesidad del reconocimiento al personal como un mecanismo para incentivarlo.

En el anexo B, se encuentran desarrollados los factores de éxito identificados en el Manual de Buenas Prácticas Gubernamentales 2006.

4.3 Enfoque de Buenas Prácticas

Sobre la base del enfoque de Buenas Prácticas Gubernamentales (BPG) desarrollado por CAD Ciudadanos al Día, recogido en el Manual de Buenas Prácticas

³ Beatriz Boza (2006). Manual de Buenas Prácticas Gubernamentales 2006. CAD Ciudadanos al Día.



Gubernamentales⁴, el centro de la propuesta es prestar atención a los procesos y a los equipos humanos, estableciéndose como eje la calidad del servicio al ciudadano.

La utilidad de utilizar el enfoque propuesto en el Manual, reside en que el mismo no es un texto teórico, sino por el contrario ofrece una serie de recomendaciones prácticas, sobre la base de la sistematización realizada por CAD Ciudadanos al Día, en relación con cada tipo de servicio que se brinda al ciudadano.

Según CAD Ciudadanos al Día, una buena práctica gubernamental es *“una actividad o proceso que ha producido destacados resultados en el manejo de una organización y que puede ser replicada en otras organizaciones para mejorar su efectividad, eficiencia e innovación en beneficio de su público objetivo”*.

Por otro lado, una de las fortalezas del enfoque de buenas prácticas, es que las mismas son independientes del tamaño o grado de desarrollo de la entidad que las aplica o del contexto en el que se desarrollan. En este sentido, el enfoque sugiere concentrarse en los procesos, como estrategia para el logro de los objetivos de la institución en relación a un mayor involucramiento de la sociedad civil en el sector.

5. Buenas Prácticas de Participación Ciudadana

Sobre la base de las recomendaciones y lineamientos generales expuestos en las secciones anteriores, resulta útil realizar el ejercicio de identificar y desarrollar algunos pautas que de manera práctica resultarían relevantes en el desarrollo de los mecanismos de participación de la sociedad civil en el sector, tanto desde el punto de vista de las funciones de los organismos reguladores de agua y saneamiento, cómo de los mecanismos de participación de la sociedad civil que fueron desarrollados en las secciones anteriores.

Se ha identificado cuatro categorías en las cuales se propone lineamientos específicos para mejorar la participación de la sociedad civil en el sector, tal como se desarrolla a continuación: transparencia y acceso a la información, consulta y participación, servicios de atención al ciudadano, e incidencia pública.

5.1 Transparencia y Acceso a la Información

Las Buenas Prácticas de Transparencia y Acceso a la Información constituyen actividades o procesos orientados a brindar información al ciudadano. Ello supone, por ejemplo, contar con una página web que contenga información suficiente, confiable y actualizada, que sea amigable y técnicamente adecuada (en línea, con vínculos activados y de fácil acceso); cumplir con las obligaciones de difusión de información de acuerdo con el marco legal vigente; y, sobre todo, establecer medidas para funcionar como canal de comunicación entre la institución y la ciudadanía.

5.1.1 Indicadores

Así como los objetivos permitirán al equipo organizar y conducir las actividades necesarias para el desarrollo del mecanismo, los indicadores contribuyen a medir el logro de las instituciones en su objetivo de mejorar la calidad en los servicios prestados para la satisfacción de las demandas de los ciudadanos.

⁴ Ibid 3.



Los indicadores, que miden los resultados y el impacto del proceso de implementación del mecanismo elegido, pueden ser de calidad, cantidad, tiempo, costo o sobre pasos específicos a seguirse. Asimismo, según sea el tipo de medición, los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos.

A continuación se presenta una propuesta de indicadores, para el caso de mecanismos de Transparencia y Acceso a la Información.

Transparencia y Acceso a la Información		
Tipo de medición	Variables	Indicadores
Cuantitativa	Información disponible a través del portal	Cantidad de información y/o porcentaje de incremento
	Atención de consultas, quejas o sugerencias	Número de consultas, quejas o sugerencias atendidas Porcentaje de incremento de lãs consultas, quejas o sugerencias
Cualitativa	Cumplimiento de la Ley*	Porcentaje de cumplimiento de acuerdo a la ley Porcentaje de incremento del cumplimiento de la ley
	Accesibilidad de la información	Estadísticas de visitas diferenciadas por usuario (dirección IP)

* Normativa que regula la transparencia y acceso a la información en cada país, según sea el caso.
Fuente: Beatriz Boza (2006). Manual de Buenas Prácticas Gubernamentales 2006. CAD Ciudadanos al Día.

5.1.2 Recomendaciones

En el diseño e implementación de los mecanismos de transparencia y acceso a la información el regulador deberá:

- ✓ Cumplir plenamente con las exigencias del marco legal vigente en la materia, de ser el caso (i) implementación y mantenimiento del portal web, (ii) acceso a información pública vía solicitud, (iii) nombramiento de responsables, (iv) difusión obligatoria de información pública a través del portal u otro medio (salvo las excepciones que indica la ley), entre otros.
- ✓ Brindar información de calidad, completa y oportuna, fácilmente accesible y entendible por el ciudadano y regularmente actualizada a través de la página web, sistema de consultas y quejas (sobre transparencia y acceso a la información) u otro medio desarrollado para el fin.
- ✓ Mejorar la confiabilidad de la información que se esté brindando.
- ✓ Establecer una estructura clara de responsabilidades
- ✓ Brindar información eficaz, con mecanismos ágiles y efectivos de interrelación e interpelación entre el ciudadano y el Estado
- ✓ La labor institucional en temas de transparencia y acceso a la información debe ser activa, promotora y responsable de los procesos y los resultados.
- ✓ Eliminar barreras y promover el acceso a la información pública a través de campañas internas, capacitaciones de personal, talleres y charlas informativas, entre otras actividades con los funcionarios públicos. De igual manera, debe realizar un trabajo arduo de capacitación y difusión hacia el ciudadano en transparencia y acceso a la información.
- ✓ Mejorar la identificación de necesidades y la generación de contenidos apropiados
- ✓ Mejorar la integración de información y el proceso de comunicación y difusión
- ✓ Fortalecer y descentralizar los sistemas de información existentes.



- ✓ Promover el desarrollo de capacidades para la gestión y uso de la información.
- ✓ Incidir en campañas de educación ciudadana sobre los diversos temas propios del sector

En el anexo C, se detallan un conjunto de medidas a adoptar en el caso de las buenas prácticas en transparencia y acceso a la información.

5.2 Consulta y Participación

Una Buena Práctica en consulta y participación ciudadana es una actividad o proceso orientado a promover la participación y colaboración de la ciudadanía en la gestión institucional, creando espacios para el ejercicio de un derecho fundamental, permitiendo y promoviendo que los ciudadanos estén más informados, reconozcan sus necesidades y construyan soluciones para satisfacerlas.

5.2.1 Indicadores

A continuación se presenta una propuesta de indicadores, para el caso de los mecanismos de Consulta y Participación Ciudadana.

Consulta y participación ciudadana		
Tipo de medición	Variables	Indicadores
Cuantitativa	Continuidad en la asistencia de participantes	Número de ciudadanos, líderes sociales y grupos organizados reunidos y capacitados Número de ciudadanos o grupos organizados con una participación constante en las diversas actividades (talleres, foros de discusión, etc.)
	Realización de actividades	Número de actividades programadas, desarrolladas y permanentes en el tiempo
	Conformación de grupos sociales participativos	Número de grupos sociales conformados a raíz de la práctica
	Creación de espacios e instrumentos	Número de espacios e instrumentos obtenidos
	Colaboración y alianzas obtenidas a través de la participación	Número de colaboradores y/o aliados logrados
	Atención de los problemas que originan la ejecución de proyectos o programas participativos	Número de casos atendidos por los proyectos o programas participativos
	Priorización a través de mecanismos participativos	Número de obras financiadas y priorizadas a través de mecanismos participativos
	Financiamiento para obras priorizadas participativamente	Monto financiado para las obras priorizadas mediante mecanismos participativos
Cualitativa	Disminución o solución de los problemas que motivaron la participación	Percepción de satisfacción de los ciudadanos
	Continuidad de los espacios	Percepción de continuidad de



Consulta y participación ciudadana		
Tipo de medición	Variables	Indicadores
	creados	espacios creados
	Nivel de conocimiento final de las comunidades respecto del conocimiento inicial en las actividades participativas	Porcentaje de incremento del nivel de conocimiento según la participación continua en las actividades participativas

Fuente: Beatriz Boza (2006). Manual de Buenas Prácticas Gubernamentales 2006. CAD Ciudadanos al Día.

5.2.2 Recomendaciones

En los diferentes procesos de consulta y participación ciudadana, se deben desarrollar las siguientes actividades:

- ✓ Identificar a los principales actores que pueden intervenir en el proceso participativo, ya sean los ciudadanos, el sector público, los gremios empresariales, las organizaciones no gubernamentales, representantes estudiantiles, los colegios profesionales, etc.
- ✓ Organizar el tipo de información que se entregará a los participantes, de qué manera se va a organizar ésta, cómo se va a distribuir, cuándo y a quién se le entregará; además esta información tiene que ser de utilidad para el desarrollo del proceso.
- ✓ Realizar promoción y difusión del espacio de participación elegido, en alianza con los medios de comunicación. Las estrategias que se utilicen para ello deben reflejar la imagen que desea proyectar la entidad que convoca, evitándose mecanismos de propaganda política.
- ✓ Articular espacios participativos a través del desarrollo y conformación del consejo de coordinación local, los comités consultivos de usuarios, comisiones multisectoriales, mesas distritales y zonales de concertación, redes vecinales y juntas vecinales, talleres y foros participativos, etc.
- ✓ Sistematización y análisis de resultados, para identificar qué objetivos se han cumplido y proyectarse a futuros procesos participativos, así como a ver los errores cometidos y tener la posibilidad de mejorar.
- ✓ Difusión de resultados, con la finalidad de que las prácticas se den a conocer y que se puedan replicar. Casi siempre depende de la relación que se tenga con los medios de comunicación que pueden ser un fuerte aliado en este objetivo.

En el anexo C, se detallan un conjunto de medidas a adoptar en el caso de las buenas prácticas en consulta y participación ciudadana.

5.3 Servicios de Atención Al Ciudadano

Las Buenas Prácticas de Servicios de Atención al Ciudadano se orientan a lograr excelencia en el servicio, basándose en políticas, acciones y sistemas que permitan entablar con él la mejor relación posible, buscando garantizar tanto la calidad de la información brindada como la del trato ofrecido, así como la eficiencia en la atención satisfactoria de sus demandas.

5.3.1 Indicadores

En esta categoría se han dividido los indicadores en tres secciones:



a. Servicios Personalizados:

Servicios de Atención al Ciudadano		
Tipo de medición	Variables	Indicadores
Cuantitativa	Mejora en la infraestructura para la atención	Número de oficinas especiales para atención al ciudadano
		Número de módulos de atención por oficina para atención al ciudadano
		Número de ventanillas por oficina para atención al ciudadano
		Número de ventanillas exclusivas para trámites puntuales
		Número de ventanillas para realizar pagos
		Número de funcionarios que atienden al ciudadano
	Eliminación de colas	Número de colas por las que pasa un ciudadano para finalizar un trámite
		Número de colas por cada área involucrada en el trámite
		Número de ciudadanos promedio en la cola cada hora
	Reducción en los tiempos de atención	Número de minutos que el ciudadano permanece ante la ventanilla
	Reducción de pasos	Número de ventanillas por las que el ciudadano tiene que pasar terminar un trámite
		Número de veces que el ciudadano debe acudir a la institución para terminar el trámite
	Eliminación de sobrecostos	Gasto promedio en fotocopias necesarias para formar un expediente
		Gasto promedio en formato necesarias para realizar el trámite
	Incremento en la satisfacción de los clientes	Porcentaje de usuarios satisfechos con la atención del trámite
Porcentaje de disminución mensual de quejas respecto a los trámites		

Fuente: Beatriz Boza (2006). Manual de Buenas Prácticas Gubernamentales 2006. CAD Ciudadanos al Día.



b. Descentralización

Servicios de Atención al Ciudadano		
Tipo de medición	VARIABLES	INDICADORES
Cuantitativa	Oficinas descentralizadas	Número de nuevas oficinas descentralizadas por año
		Porcentaje de oficinas sobre el total de sedes de la institución
		Número de funcionarios por oficina descentralizada
	Atenciones y orientaciones	Número de trámites atendidos por oficina descentralizada
		Número de consultas atendidas por oficina descentralizada
		Número de quejas recibidas por oficina descentralizada
	Ciudadanos informados respecto a la labor de la institución	Número de consultas mensuales por oficina descentralizada
		Número de eventos mensuales sobre la labor de la institución por oficina descentralizada
	Tiempo de atención	Número de días para terminar el trámite por oficina descentralizada
		Número de colas por las que el ciudadano debe pasar para terminar un trámite, por oficina descentralizada
	Atención especial para cierto grupo de ciudadanos	Número de discapacitados atendido por mes
		Número de ancianos atendidos por mes
		Número de ciudadanos en situación de pobreza extrema atendidos por mes
		Número de trámites gratuitos por mes
		Número de campañas mensuales para atender a grupos vulnerables

Fuente: Beatriz Boza (2006). Manual de Buenas Prácticas Gubernamentales 2006. CAD Ciudadanos al Día.

c. Diversificación en los canales de atención

Servicios de Atención al Ciudadano		
Tipo de medición	VARIABLES	INDICADORES
	Atenciones por Internet	Número de trámites mensuales atendidos en línea
		Número de consultas mensuales atendidas por Internet
		Número de quejas mensuales recibidas por internet
	Atenciones por teléfono	Número de consultas mensuales atendidas por teléfono



Servicios de Atención al Ciudadano		
Tipo de medición	Variables	Indicadores
Cuantitativa		Número de quejas mensuales atendidas por teléfono
	Ahorro en costos por atención a través de nuevos canales	Número de funcionarios involucrados en la atención del trámite en la institución
		Número de funcionarios involucrados en la atención del trámite por Internet
	Uso del sistema de trámite documentario	Número de expedientes atendidos mensualmente que hayan pasado por trámite documentario
		Número de ciudadanos promedio mensual atendidos en trámite documentario
	Tiempo de interacción con el ciudadano	Número de horas semanales en las que el ciudadano puede realizar el trámite
		Número de horas semanales en las que el ciudadano recibe atención
		Número de horas semanales en las que las quejas de los ciudadanos son recibidas y atendidas
Número de vías por las que el ciudadano puede hacer un trámite		

Fuente: Beatriz Boza (2006). Manual de Buenas Prácticas Gubernamentales 2006. CAD Ciudadanos al Día.

5.3.2 Recomendaciones

A continuación se presentan algunas recomendaciones que deben observarse cuando se implemente un servicio de atención al ciudadano.

- ✓ Se deben identificar claramente las necesidades y expectativas del ciudadano respecto al servicio brindado
- ✓ Es importante desarrollar una cultura organizacional orientada a mejorar la atención al ciudadano
- ✓ Se deben orientar recursos importantes en implementar plataformas de atención al ciudadano, dentro de la institución
- ✓ Se deben ampliar y mejorar la cobertura de los servicios brindados por la institución

En el anexo C, se detallan un conjunto de medidas a adoptar en el caso de las buenas prácticas en servicios de atención al ciudadano.

5.4 Incidencia Pública

Una Buena Práctica de Incidencia Pública es el conjunto de actividades orientadas a lograr el consenso público necesario para poder modificar uno o varios aspectos del marco institucional vigente. En el caso del sector de agua y saneamiento, el foco de



atención podría estar concentrado en lograr cierto cambio en el marco regulatorio que afecta al sector.

5.4.1 Indicadores

A continuación se presenta una propuesta de indicadores, para el caso de los mecanismos de Incidencia Pública.

Incidencia Pública		
Tipo de medición	Variables	Indicadores
Cuantitativa	Sensibilización sobre el uso racional del agua	Número de eventos de sensibilización (talleres, campañas, etc.)
		Número de asistentes a eventos
		Número de consultas absueltas
	Cambios regulatorios en el sector	Impacto económico de cambios en la estructura tarifaria
		Número de beneficiarios /afectados con la nueva estructura tarifaria
		Beneficio económico esperado con la nueva estructura tarifaria

Fuente: Beatriz Boza (2006). Manual de Buenas Prácticas Gubernamentales 2006. CAD Ciudadanos al Día.

5.4.2 Recomendaciones

En la misma línea que las secciones anteriores, a continuación se presentan una serie de recomendaciones para el caso de los mecanismos de incidencia pública:

- ✓ Identificar los temas relacionados con el objetivo para conocer todos los sectores involucrados, pues es común que un sector esté “amarrado” con otros.
- ✓ Mapear los actores vinculados de todas las esferas de la sociedad (empresas públicas, privadas, gremios, asociaciones de ciudadanos, etc.) identificados en el punto previo.
- ✓ Realizar reuniones iniciales con cada sector para conocer su punto de vista y recoger sugerencias; para convocar luego a una reunión general con todos los involucrados en donde se puedan establecer metas y plazos.
- ✓ Elaborar una estrategia para llegar a consensos entre los actores identificados, buscando intereses comunes, prioridades, etc.
- ✓ Elaborar los contenidos de la propuesta técnica. Para ello será necesario contar con el personal técnico idóneo.

En el anexo C, se detallan un conjunto de medidas a adoptar en el caso de las buenas prácticas en incidencia pública.

6. Desafíos

Las diferentes experiencias identificadas y analizadas muestran que existe una preocupación creciente de los diferentes entes reguladores, miembro de ADERASA por generar espacios de participación de los ciudadanos en la problemática de la prestación de los servicios de saneamiento.



No obstante, se ha podido identificar que en relación a los mecanismos de participación ciudadana identificados en el Taller Regional del 2003 existe alta rotación en el personal a cargo del diseño e implementación de las mismas y existe ausencia de un sistema que permita articular la memoria institucional en relación a las experiencias exitosas expuestas con ocasión del citado evento.

Considerando que los entes reguladores miembros de ADERASA vienen trabajando en las políticas para involucrar al ciudadano en el sector y están comprometidos con concretizar los lineamientos propuestos en acciones prácticas y actividades concretas, se presenta un set de tareas pendientes.

6.1 Documentar y sistematizar las experiencias exitosas

La documentación de las experiencias exitosas de participación ciudadana permitiría consolidar la memoria institucional en el tema, como parte de una política que permita sistematizar las experiencias de involucramiento de la sociedad civil. Una de las mayores dificultades para sistematizar las experiencias analizadas ha sido la poca información que producen o mantienen los entes reguladores para cuantificar sus resultados. En ese sentido, es recomendable que al momento de planificar y organizar un mecanismo de participación en la regulación, se debe definir indicadores de gestión que permitan evaluar de un modo serio y objetivo su desempeño, a fin de estar en condiciones de plantear los ajustes del caso en el camino.

6.2 Intercambio y aprendizaje continuo de experiencias exitosas

Es importante articular una red de colaboración e intercambio de información entre los entes reguladores miembros de ADERASA respecto a las experiencias exitosas de involucramiento de la sociedad civil en el sector en la perspectiva de fortalecer la memoria institucional en el tema. La política de documentar las buenas prácticas de participación ciudadana en la región para facilitar el intercambio y replicabilidad de las mismas en nuestros países.

6.3 Establecer estándares regionales de participación ciudadana

Los lineamientos para la participación ciudadana en el sector, aporta un conjunto de indicadores para evaluar el impacto en la implementación de dichos mecanismos, para ser utilizado por todos los miembros de ADERASA.

En este sentido, es posible identificar cuales deben ser los estándares en calidad del servicio al ciudadano que pueden ser establecidos en la región, sobre la base de la propuesta del presente documento.

6.4 Impulsar cambios legales e institucionales

Existe escasa normativa que sustente el origen de las prácticas de participación ciudadana implementadas en la región, y en los casos que existente suele describir los mecanismos de manera general y no específica, generando conflicto en la aplicación de la normativa.

Por otro lado, se requieren acciones intensivas de difusión, promoción y capacitación dirigidas al sector de la población al que se pretende involucrar y llamar su atención, utilizando para ello los medios de comunicación disponibles. El ente regulador puede



aliarse con organismos públicos y privados que tengan intereses similares y con entidades que mantengan contactos con organizaciones de base. De esa forma, se podría ahorrar recursos, reforzar la convocatoria y obtener una mejor respuesta de la ciudadanía.

Asimismo, la página web de un organismo regulador debe contener información relevante para fomentar la eficiencia en la prestación de los servicios públicos, fiscalizar la gestión pública para acrecentar la responsabilidad administrativa y la vigilancia social, fomentar la inclusión de la ciudadanía en la toma de decisiones públicas para lograr una participación informada, fortalecer la rendición de cuentas y favorecer la corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad en la gestión pública.

En el mismo sentido, un tema que se plantea permanentemente en estos espacios, que por lo general ha sido poco atendido, es el de la representación y la representatividad de los actores involucrados en los procesos de participación ciudadana. En muchas experiencias estudiadas se ha evidenciado una escasa representatividad de la población, por lo que no se logra transmitir los intereses de los usuarios, y las personas que lideran estos grupos suelen perseguir intereses particulares.

La participación ciudadana en el sector es un proceso todavía por afinar y profundizar, siendo los logros todavía insuficientes. Por tal motivo, este documento pretende enriquecer el debate y generar lineamientos para la participación de la sociedad civil en el sector, en la perspectiva de poder articular una agenda de trabajo en la región para los próximos años.



Anexo A

Relación de Asistentes al Taller Regional de Participación de la Sociedad Civil en la Regulación del Servicios de Saneamiento

Lima – Perú, 5-6 de octubre de 2006

Nº	País	Institución	Representante	Página web
Entes Reguladores				
1.	Argentina	Asociación Federal de Entes Reguladores de Agua y Saneamiento de la Argentina - AFERAS	Eduardo Ramón Muñoz Loyarte	www.feras.org.ar
2.	Bolivia	Superintendencia de Saneamiento Básico - SISAB	Carmen Carolina Floru Mercado	www.sisab.gov.bo
3.	Costa Rica	Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos - ARESEP	Xenia Herrera Durand	www.aresp.gov.cr
4.	Chile	Superintendencia de Servicios Sanitarios - SISS	Fernando Nelson Velásquez Figueroa	www.siss.cl
5.	Ecuador	Empresa Cantonal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil - ECAPAG	Santiago Fernando Abad Montero	www.ecapag.gov.ec
6.	Honduras	Junta Directiva de Ente Regulador - ERSAPS	José Eleazar Riera	www.gob.hn
7.	Nicaragua	Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillado - INAA	Carlos Antonio Alvarez Rodriguez	www.inaa.gob.ni
8.	Paraguay	Ente Regulador de los Servicios Sanitarios - ERSSAN	Osmar Antonio Sarubbi Gamarra	www.erssan.gov.py
9.	Paraguay	Ente Regulador de los Servicios Sanitarios - ERSSAN	Eduardo Neri Gonzales Martinez	www.erssan.gov.py
10.	Perú	Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS	Sergio Salinas Rivas	www.sunass.gob.pe
11.	Perú	Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS	Fernando Momiy Hada	www.sunass.gob.pe
12.	Perú	Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS	José Luis Patiño Vera	www.sunass.gob.pe
Invitados				
1.	Argentina	Coordinación del Grupo Regional de Trabajo de Benchmarking de Aderasa	Horacio Román Ghio	
2.	Colombia	Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá – EAAB	Ignacio Castro Contreras	www.acueducto.com.co
3.	Colombia	Asociación de Entes Reguladores de Agua Potable y Saneamiento de las Américas - ADERASA	Jorge Enrique Angel Gómez	www.aderasa.org
4.		Banco Mundial	Francois Brikké	www.bsp.org
5.		GTZ / PROAGUA	Michael Rosenauer	www.proagua-gtz.org.pe

Nota: También se contó con la asistencia de representantes de Instituciones de Perú como la Defensoría del Pueblo, Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones - OSIPTEL, y el Consejo de Usuarios de la SUNASS.



Anexo B

Principios Básicos

A continuación, se presentan los principios básicos identificados por la OECD⁵.

- a. **Compromiso:** Se requiere un fuerte liderazgo y compromiso a todos los niveles (por parte de políticos, altos funcionarios y servidores públicos).
- b. **Derechos:** Los derechos de los ciudadanos para acceder a la información, plantear propuestas y participar activamente en el diseño de políticas deben estar claramente establecidos en el marco legal y en las políticas del sector. Las obligaciones del gobierno de responder a los ciudadanos en el ejercicio de sus derechos deben también estar claramente establecidas. Las instituciones independientes de supervisión, o su equivalente, son esenciales para la efectividad de estos derechos.
- c. **Claridad:** Los objetivos de la información, la consulta y la participación activa, y sus límites, deben estar claramente definidos desde el principio. Las funciones y responsabilidades tanto de los ciudadanos (en lo que concierne a las contribuciones que realizan) como del gobierno (en lo que respecta a la toma de decisiones por las cuales deben rendir cuentas) debe quedar claros para todos los participantes.
- d. **Tiempo:** La consulta pública y la participación activa deben llevarse a cabo tan pronto como sea posible en el proceso de diseño de políticas, con el objeto de dar entrada a una gama más amplia de soluciones y elevar la probabilidad de una puesta en práctica exitosa. Los plazos para realizar consultas deben ser suficientemente largos para que la participación sea eficaz. La información debe ser constante en todas las etapas del ciclo de políticas.
- e. **Objetividad:** La información suministrada por las autoridades durante el proceso de diseño de políticas debe ser objetiva, completa y accesible. Todos los ciudadanos deben ser objeto del mismo trato al ejercer sus derechos de acceso a la información y la participación.
- f. **Recursos:** Se requieren recursos financieros, humanos y técnicos suficientes para lograr la eficacia en la información, consulta y participación activa en el diseño de políticas. Las autoridades públicas y los funcionarios deben ser formados y orientados para que adquieran las habilidades y conocimientos necesarios y debe promoverse una cultura organizativa que apoye sus esfuerzos.
- g. **Coordinación:** Las iniciativas para informar, solicitar propuestas de los ciudadanos y consultarlos, deben estar coordinadas en todos los niveles de gobierno para mejorar la gestión de la información, garantizar la coherencia de las políticas, evitar la duplicación y reducir el riesgo de hartazgo de consultas entre los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil. Los esfuerzos de coordinación central no deben hacerse a costa de la capacidad de innovación y de la flexibilidad de las unidades administrativas correspondientes.
- h. **Rendición de cuentas:** Los gobiernos tienen la obligación de rendir cuentas por el

⁵ OECD (2001). Citizens as Partners: information, consultation and public participation in policy-making.



empleo que hacen de los recursos que reciben de los ciudadanos en forma de propuestas, consultas públicas y la participación activa. Las medidas para garantizar que el proceso de diseño de políticas es abierto, transparente y escrutable desde el exterior, son cruciales para aumentar la responsabilidad general del gobierno y la administración.

- i. **Evaluación:** Los gobiernos requieren de herramientas, información y capacidad para evaluar su desempeño en el suministro de información, la conducción de consultas y la atracción de la participación de los ciudadanos y han de adaptarse a nuevas necesidades derivadas de los cambios constantes en las circunstancias que afecten al diseño de políticas.
- j. **Ciudadanía activa:** Los gobiernos se benefician de los ciudadanos activos y de una sociedad civil dinámica y pueden tomar medidas concretas para facilitar el acceso a la información y la participación, crear conciencia, fortalecer la educación cívica y las aptitudes de los ciudadanos, al igual que para apoyar la creación de capacidades entre las organizaciones de la sociedad civil.



Anexo C Factores de Exito

A continuación, y siguiendo a Boza (2006)⁶ se describen los factores de éxito propuestos:

- a. **Pensar en procesos:** Los funcionarios responsables de desarrollar un mecanismo de participación, deben articular sus esfuerzos bajo la premisa de que los mismos son parte de un proceso, en el cual las actividades se realizan con la misión de servir al ciudadano. El funcionario tiene que romper el paradigma de “si cumplo la ley hago bien mi trabajo” y desarrollar toda su capacidad y habilidades convencido de que “hago bien mi trabajo si el ciudadano se siente bien atendido”.
- b. **Visión sistémica:** Un mecanismo de participación es parte de un sistema dinámico e interactivo que involucra diversas áreas del organismo regulador, e incluso algunas instituciones externas. La visión tradicional es que una mejora está centralizada en un área específica de una institución y en un grupo reducido de funcionarios. La implementación de un espacio de participación de los usuarios de los servicios públicos, sostenemos, está influenciada por todo un conjunto de factores que involucran diversas áreas dentro y fuera de la organización. Por ello, tener una visión sistémica contribuye a desarrollar el mecanismo de participación, por la vía de tomar en cuenta a todos los actores involucrados y comprender las distintas relaciones y efectos de éstos sobre la entidad y, sobre todo, respecto del ciudadano.
- c. **Diagnóstico:** En el proceso de implementación de mecanismos orientados a involucrar al ciudadano en la regulación de los servicios públicos, se hacen evidentes “cuellos de botella” que deben ser resueltos. Así tenemos, crear nuevos servicios, cubrir una carencia, utilizar mejor los recursos, mejorar los mecanismos de participación, sancionar a los infractores de la ley, entre otras medidas, resultan de un proceso de diagnóstico que debe ser realizado de manera impostergable.

Siendo así, una primera etapa del proceso es identificar el recurso o la necesidad puntual de los ciudadanos y verlas como una oportunidad de mejora; es decir, identificar un problema, necesidad o carencia y sobre esa base establecer sus causas y sus posibles soluciones. Una herramienta útil para ello es elaborar un Árbol de Problema. A partir del Árbol de Problema se puede construir un Árbol de Solución, cuyo correlato sería la definición de los objetivos generales y específicos del mecanismo de participación que se desea implementar.

- d. **Determinación de objetivos:** Los objetivos son importantes porque permiten establecer metas y el equipo de trabajo sabrá a cuáles aspirar para alcanzarlos. A continuación se presentan algunas pautas para la elaboración de los objetivos:
 - Deben estar orientados a resultados alcanzables, medibles, y que sean motivadores y coherentes.
 - Especificados en un periodo de tiempo, y fijados en términos concretos y prácticos. No sólo una declaración de buenas intenciones.
 - Establecerse en términos amigables, es decir, con palabras sencillas y comprensibles. Los gestores de la mejora o los líderes del proceso deben

⁶ Beatriz Boza (2006). Manual de Buenas Prácticas Gubernamentales 2006. CAD Ciudadanos al Día.



asegurarse de que todos los involucrados con los logros de los objetivos comprendan éstos.

- Todo el equipo debe conocer a dónde se dirige y las metas que se quiere lograr. Por eso es conveniente que participe en el establecimiento de los objetivos, ya que de ese modo dicha comprensión estaría asegurada y se logrará además mayor motivación para obtener mejores resultados.
- Deben tomarse en cuenta factores internos como las capacidades de los funcionarios, las fuerzas que los motivan y desaniman, el presupuesto de la institución, etc.
- Deben estar alineados con los objetivos institucionales establecidos en el Plan Estratégico Institucional.

e. Diseño de indicadores: Los objetivos tienen que estar directamente relacionados a metas claras y éstas a su vez deben ser respaldadas por indicadores. Los resultados se miden con los indicadores establecidos al comienzo del proceso; partiendo de allí se analiza si se cumplieron las metas y los objetivos trazados.

Para el diseño de indicadores es recomendable seguir las siguientes pautas:

- Los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos.
- Los indicadores deben ser medibles, entendibles y controlables.
- Los indicadores deben medirse antes de empezar el proyecto de mejora (para tener un diagnóstico de la situación previa) y después de su implementación (para saber si se cumplieron las metas); luego deben realizarse mediciones continuas.
- Es recomendable que si algún indicador cualitativo puede transformarse en cuantitativo se realice el esfuerzo de hacerlo. De esta forma se tendrá una medición más objetiva de los cambios que se están logrando en estos aspectos inicialmente “cualitativos”.
- Es recomendable tener un indicador del número de ciudadanos beneficiarios de un mecanismo de participación en los temas del sector.

f. Dificultades y aliados: En el proceso de implementación de un mecanismo de participación de la sociedad civil, suelen presentarse dificultades que hay que saber resolver en su momento para no retrasar el avance del proyecto. Asimismo, para superar estas dificultades se cuenta con el apoyo de aliados que pueden ser miembros de la institución o externos a ella. Las recomendaciones en este tema serían:

- Una de las principales dificultades suele provenir del interior de la propia institución y está relacionada con la resistencia al cambio por parte de sus funcionarios.
- Otra dificultad es que, muchas veces, los ciudadanos no demandaban los servicios, es decir, no se conocían sus necesidades, lo que terminaba siendo como no saber qué producto quiere un cliente.
- Los principales aliados suelen ser también de la misma institución, especialmente cuando el proceso ha recibido apoyo de la alta dirección o de otras áreas (comunicaciones, sistemas, etc.).

g. Equipo humano: El equipo humano es la causa, sustento y motivación en el desarrollo de un mecanismo de participación. Si no está comprometido con los objetivos será difícil que un espacio de participación de la sociedad civil tenga



éxito. Para la conformación del equipo humano hay que tomar en consideración lo siguiente:

- El equipo humano debe ser multidisciplinario, es decir, los funcionarios tienen diferentes perfiles profesionales (abogados, economistas, ingenieros, etc.).
- El equipo humano debe estar conformado por funcionarios de distintas áreas de la institución.
- El equipo debe compartir los mismos valores y conocer el propósito colectivo: saber por qué existen, conocer su rol dentro del grupo y tener sentido de pertenencia a éste.
- El equipo debe recibir las facultades (empoderamiento) para tomar decisiones y actuar en el momento exacto.
- Los miembros del equipo deben tener una comunicación efectiva entre sí y deben ser flexibles, es decir, tener buena disposición ante los cambios.
- El equipo debe responsabilizarse por los resultados del proyecto y reconocerse y valorarse respecto de los logros alcanzados.
- Todo equipo humano suele tener un líder.

h. Características del líder del proceso: El líder o los líderes del proceso deben mostrar las siguientes características:

- Fomentar objetivos ambiciosos. Creer firmemente en el proyecto y estar convencidos de su éxito. Por ello deben estar permanentemente motivados para así inspirar y mantener motivado a su equipo de trabajo.
- Dar el ejemplo de su compromiso al equipo de trabajo. Establecer las responsabilidades de cada miembro del equipo –en diálogo con ellos –, así como los entregables de cada uno y el cronograma del proyecto.
- Ser los principales responsables de informar sobre los avances del proyecto ante la alta dirección.
- Propiciar un adecuado clima organizacional y crear las condiciones y alicientes para que miembros con diferentes backgrounds puedan trabajar juntos.
- Aclarar las normas internas del equipo y resolver los conflictos que se presenten.
- Desarrollar valores en el equipo y reforzar su moral, su compromiso y su confianza.
- Saber escuchar, promover la participación real de sus integrantes y entrenarlos.
- Poseer diversas habilidades (pensamiento estratégico orientado a resultados interpersonales).

i. Elección de tecnologías: Cuando el equipo de trabajo estime necesaria la utilización de plataformas o herramientas tecnológicas avanzadas es conveniente que:

- El encargado de tecnologías de la información o de sistemas defina exactamente qué se está buscando para la institución, y en caso de necesitar ayuda es conveniente contratar a un consultor experto en el tema.
- Se analicen, dependiendo de las necesidades, los costos y beneficios del desarrollo interno y externo del software o la herramienta tecnológica. Si se decidiese contratar una solución tecnológica externa, se tendrá que evaluar las propuestas existentes en el mercado. Si se optara por la solución interna, tal vez habrá que reforzar el área de tecnologías de la información o de sistemas.



- En caso necesario se tendrá que capacitar al personal en el campo de las tecnologías de la información para el uso del software o la plataforma implementada.
 - Una vez que se hayan implementado las soluciones tecnológicas es indispensable insertar en la cultura organizacional el reconocimiento necesario a los sistemas automatizados. Asimismo, se debe realizar el mantenimiento y las actualizaciones pertinentes a la plataforma o software instalados.
- j. Duración:** Todo mecanismo de participación es un proceso y por ello implica tiempo y se realiza en un periodo determinado. Para efectuar el control de estos plazos se recomienda:
- Elaborar un cronograma con las actividades del proyecto y sus tiempos. Este cronograma tiene que ser flexible en el sentido de que conforme se vaya desarrollando el proyecto pueden variar las actividades y los plazos para mejores resultados.
 - Tener en consideración que los mecanismos de participación de la sociedad civil toman más tiempo, que otros proyectos que regularmente se implementan en la institución.
- k. Control de la gestión del proceso:** El control de gestión está orientado a velar por el cumplimiento de las actividades y de los objetivos. Para ello se puede tener en cuenta lo siguiente:
- Debe haber un seguimiento permanente de las actividades que se realizan. De ese modo si alguna está fallando o se está demorando más de lo previsto se podrá tomar las acciones correctivas a tiempo. Este seguimiento será hecho por los encargados del equipo de trabajo.
 - Se deben realizar reuniones periódicas de trabajo ya que es un mecanismo efectivo de seguimiento donde cada responsable informa sobre el cumplimiento de sus tareas y metas. Estas reuniones contribuyen al cumplimiento de los tiempos y etapas de los procesos.
- l. Evaluación de resultados:** Los resultados se miden con los indicadores establecidos al inicio del proceso. Los resultados son el reflejo de lo ocurrido durante el proceso y si se actuó con eficiencia se obtendrán óptimos resultados. Para evaluar los resultados se puede seguir las siguientes pautas:
- Elaborar un informe de los resultados al final del proceso, para definir lo alcanzado y establecer las mejoras respectivas.
 - Solicitar la participación de todos los actores internos (equipo) y externos (ciudadanos) en la evaluación de los resultados. Esto enriquece el análisis con las opiniones de diversos grupos con diferentes perspectivas.
 - Aunque los resultados casi siempre se miden con indicadores establecidos, existen algunos hechos que pueden evaluarse en relación con las percepciones de los involucrados, lo que puede hacerse a través de encuestas de percepción.
- m. Documentación de la experiencia:** Por la propia naturaleza dinámica del proceso es necesario documentar lo realizado por más que tome tiempo hacerlo. Esto llevará a que los factores positivos puedan institucionalizarse y lo que empezó como un proyecto pueda transformarse en un hábito de trabajo. Además, este documento servirá de referencia para futuros procesos y, por lo tanto, debería



contener recomendaciones de lo que se debe y no se debe hacer en ciertas circunstancias. Asimismo, es recomendable que no se espere demasiado para realizar la documentación y, por el contrario, ésta se inicie apenas se concluya con la implementación del mecanismo de participación.

n. Reconocimiento al personal: El reconocimiento al personal es un mecanismo para incentivarlo. Para ello se plantean las siguientes sugerencias:

- Reconocer las experiencias exitosas de los funcionarios ante todo el personal de la institución, es decir aquellas que hayan sido eficientes y que hayan logrado resultados. De esta manera los funcionarios se sentirán orgullosos de su trabajo, involucrados con los objetivos institucionales y motivados para hacer las cosas cada vez mejor.
- El tipo de reconocimiento a la labor de los funcionarios dependerá de los recursos de la institución y de la imagen que se quiera proyectar pero, sin duda, un reconocimiento público siempre será bienvenido por mínimo que sea. La idea es que el funcionario perciba que su labor es valorada.



Anexo D

Medidas a adoptar

Existen una serie de medidas a adoptar por parte de los responsables de la implementación de los mecanismos de participación ciudadana, que consideramos de utilidad para el logro de los objetivos propuestos, tal como sugiere el Manual de Buenas Prácticas Gubernamentales:

1. Transparencia y Acceso a la Información

- ✓ El contenido de un portal debe ser cuidadosamente estudiado y no publicar sólo porque hay obligación de hacerlo. La búsqueda de información en la web no debe ser tediosa ni aburrida, sino práctica y dinámica.
- ✓ La entidad pública puede adelantarse a las solicitudes de información colocando en su portal la mayor cantidad de información posible que pueda ser demandada por el ciudadano.
- ✓ Para hacer una organización o reorganización interna de la información es importante preguntarse primero qué tipo de información se necesita. Al establecer las necesidades de información surgen las necesidades de las tecnologías que se requieren para procesarla.
- ✓ Colocar las solicitudes que ya han sido atendidas bajo un sistema de base de datos con un módulo de búsqueda temático, que permita encontrar respuestas a sus consultas sin requerir formalizar una solicitud de acceso a la información.
- ✓ Establecer mecanismos para conservar información histórica o pasada que pueda ser de utilidad para el ciudadano.
- ✓ Se debe difundir claramente la fecha de actualización de las diferentes secciones y documentos para que el ciudadano pueda tener la certeza de que es información real y confiable.
- ✓ Para conocer la eficacia de organización de la información, secciones más visitadas, documentos más visitados, consultas realizadas a través de la página, áreas de la entidad más consultadas, satisfacción del ciudadano en cuanto a los servicios que brinda la entidad, etc.
- ✓ Establecer un motor de búsqueda y mapa del sitio que permitan al ciudadano encontrar la información que requiere sin necesidad de navegar por todo el portal.
- ✓ Organizar la información en un lenguaje que comunique adecuadamente, según los diferentes segmentos de la población.
- ✓ Publicitar los informes o documentos internos en un formato de fácil búsqueda y descarga.
- ✓ El Portal web debe ser concebido como un medio de descentralización administrativa, que el ciudadano puede utilizar desde su casa, trabajo o cualquier lugar donde se encuentre.
- ✓ Es indispensable que las entidades coloquen los nombres de los funcionarios responsables, sus cargos, correos u otros datos que permitan contactarse con ellos directamente.
- ✓ Implementar un buzón de sugerencias para que la entidad sepa lo que el ciudadano necesita ver o utilizar en un portal.
- ✓ Se deben aplicar encuestas de uso y satisfacción a los ciudadanos, a través de los cuales se pregunte sobre la utilidad del portal, los servicios que se usan y los que se desea tener, si es suficiente la información que se brinda o qué otra información se requiere.
- ✓ Colocar en el portal las respuestas a las solicitudes de acceso a la información



- ✓ Se deben organizar asambleas de rendición de cuentas como mecanismo esenciales para brindar información y cumplir con el principio de transparencia.

2. Consulta y Participación Ciudadana

- ✓ Brindar la mayor información posible durante todo el proceso, incidiendo en los objetivos, actividades y mecanismos.
- ✓ Involucrar al ciudadano desde el inicio, para que de esta manera se conozcan los problemas existentes desde un principio, antes de que se tomen las decisiones finales, y antes de que se haya invertido mucho tiempo y recursos para la toma de decisiones.
- ✓ Dirigirse a la mayor cantidad de sectores y no sólo preocuparse por aquellos grupos que pueden estar siendo afectados o por los directamente involucrados, sino también tratar de captar a aquellos grupos que se muestran interesados y preocupados por la materia que se pone en discusión.
- ✓ Trabajar con grupos, organizaciones y autoridades locales respetadas, buscando aliados dentro de las mismas localidades, tratando de que ciudadanos respetados que tienen poder de convocatoria y representatividad (informal) puedan contribuir con la entidad y ser escuchados por la población.
- ✓ Crear un plan de participación pública que permita a la organización fijar metas concretas.

3. Servicios de Atención al Ciudadano

- ✓ Conocer las necesidades y requerimientos de los ciudadanos
- ✓ Identificar las necesidades de los ciudadanos a través de entrevistas, focus groups, sugerencias y quejas, haciendo lo posible por ir más allá de lo que el ciudadano dice necesitar y anticipándose a sus necesidades futuras
- ✓ Ser proactivo en la búsqueda de información para utilizarla como insumo en la mejora continua.
- ✓ Ser reactivo para responder a las quejas de los ciudadanos
- ✓ El trabajo en equipo debe permitir un servicio de atención rápido, conveniente y consistente.
- ✓ Fomentar el entendimiento entre las diversas funciones y áreas al interior de la institución contribuye a un mejor trabajo en equipo.
- ✓ Designar representantes de atención de servicios en áreas donde puedan adquirir destreza (expertise).
- ✓ El servicio de ventanilla única responde a todas las necesidades del ciudadano en una sola transacción, ya sea cara a cara, por teléfono, fax, a través de Internet o por algún otro canal.
- ✓ El servicio de ventanilla única se logra con la colaboración entre varias instituciones del Estado que combinan recursos y consolidan servicios.
- ✓ El servicio de ventanilla única permite rapidez, oportunidad y constancia en la atención del servicio al ciudadano.
- ✓ El servicio de ventanilla única mejora el funcionamiento de las instituciones permitiendo recorte de costos y eliminación de duplicidad de funciones.
- ✓ Extender los horarios de oficina de lunes a viernes y los fines de semana, de modo tal que no coincidan con los horarios de trabajo o estudio de los ciudadanos
- ✓ Llevar el servicio al cliente creando puntos de contacto en áreas con alto tráfico de ciudadanos como centros comerciales, terminales de transporte, etc.
- ✓ Establecer servicios móviles para brindar el servicio en áreas remotas



4. Incidencia Pública

Las medidas a adoptar para la implementación de mecanismos de incidencia pública, pueden expresarse en los siguientes términos:

- ✓ Recopilar y analizar información sobre los temas que atañen a la reforma.
- ✓ Plantear una propuesta de reforma con sustento técnico y en un lenguaje sencillo.
- ✓ Establecer alianzas con funcionarios líderes de otros organismos públicos para impulsar la reforma.
- ✓ Hacer presentaciones ante los grupos interesados (funcionarios públicos, grupos políticos y asociaciones de ciudadanos) y, además, escuchar e incluir sus opiniones en la propuesta.
- ✓ Diseñar y llevar a cabo una estrategia de comunicación para los diferentes públicos
- ✓ Elaborar las leyes, normas u otros requerimientos legales necesarios para la reforma.



Anexo D Propuesta de Indicadores

Considerando que durante el Taller Regional de octubre de 2006, se solicitó la definición de un conjunto de indicadores concretos de aplicación inmediata por los entes reguladores de la región, se presenta a continuación un cuadro con la propuesta de indicadores para cada uno de los mecanismos identificados en el marco teórico, y que resultan siendo complementarios al menú de indicadores expuestos a los largo del presente documento.

Mecanismo	Información	Consulta	Participación
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de consultas atendidas (por teléfono, en persona, en talleres, correo, etc) ✓ Incremento en el número de consultas, quejas o sugerencias atendidas a través de la web 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de contactos efectuados (personas, entidades, grupos organizados) ✓ Número de aportes (comentarios, propuestas) recibidos ✓ Nivel de cumplimiento de los acuerdos adoptados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de temas y agrupaciones capacitados en vigilancia regulatoria ✓ Número de aportes ciudadanos incorporadas en la regulación

Fuente: Beatriz Boza - CAD Ciudadanos al Día.