



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DEL INTERIOR  
SUBSECRETARIA DE DESARROLLO  
REGIONAL Y ADMINISTRATIVO

# MANUAL OPERATIVO

PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE  
CUENTAS PÚBLICAS REGIONALES

Santiago, diciembre 2006

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>I.¿QUÉ ES LA CUENTA PÚBLICA REGIONAL (CPR)?.....</b>	<b>4</b>
¿QUÉ ELEMENTOS COMPONEN LA CPR?.....	8
¿QUÉ IMPLICA EJECUTAR LA CPR?.....	8
¿QUÉ CONTIENE LA CPR?.....	9
1.PRESENTACIÓN DEL INTENDENTE.....	9
2.IDENTIFICACIÓN DE QUIÉN ES QUIÉN EN LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA REGIONAL .....	9
3.SÍNTESIS DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO REGIONAL Y/O BASES DE PLANES DE GOBIERNO.....	10
4.ESTADO DE AVANCE DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS REGIONALES.....	10
5.SÍNTESIS DEL BALANCE INTEGRAL DE LA GESTIÓN .....	10
6.NUEVOS DESAFÍOS Y COMPROMISOS.....	10
<b>RESUMEN DEL CAPÍTULO:.....</b>	<b>12</b>
<b>II.CÓMO EDITAR LA CUENTA PÚBLICA.....</b>	<b>13</b>
1.DEFINIR EL EQUIPO DE TRABAJO.....	13
2.LA GESTIÓN DEL PROCESO EDITORIAL.....	14
FASE A: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	15
FASE B: SELECCIONAR LOS PROYECTOS A INCLUIR EN LA CUENTA PÚBLICA.....	15
FASE C: MANEJO DE LOS CONTENIDOS.....	17
FASE D: DIAGRAMAR, EDITAR Y PUBLICAR:.....	18
<b>RESUMEN DEL CAPÍTULO.....</b>	<b>20</b>
<b>III.LA ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN DE LA CUENTA PÚBLICA.....</b>	<b>21</b>
LA GESTIÓN DEL HITO CENTRAL REGIONAL Y LOS HITOS PROVINCIALES:.....	21
EL APOYO A LA DIFUSIÓN DE LOS HITOS:.....	22
ACTIVIDADES PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL CIUDADANO:.....	23
<b>FLUJO DE LA DIFUSIÓN DE LA CUENTA PÚBLICA.....</b>	<b>26</b>
<b>RESUMEN DEL CAPÍTULO .....</b>	<b>27</b>
<b>IV.CÓMO DIFUNDIR EFICAZMENTE LA CUENTA PÚBLICA.....</b>	<b>28</b>
EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CPR: CONSIDERACIONES IMPORTANTES.....	32
<b>RESUMEN DEL CAPÍTULO.....</b>	<b>34</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El siguiente manual quiere ser un apoyo para difundir de la manera más eficaz posible la Cuenta Pública Regional (CPR). Es mucho más que un recetario, porque la CPR debe entenderse como un proceso constante del Gobierno en la región, animado con un espíritu democrático y transparente de “rendir cuentas” ante la ciudadanía, y que implica una visión estratégica del rol y de las acciones gubernamentales. Por lo tanto, tampoco es un ejercicio autoritario de propaganda gubernamental, no sólo porque sería antiético sino porque además no sería creíble ni eficaz en el Chile de hoy.

El texto se estructura en torno a cuatro capítulos. El primero define qué es la Cuenta Pública Regional, cuáles son sus componentes y cuál es el espíritu que la anima. El segundo aborda cómo editar la CPR, lo que implica organizar un equipo de trabajo a cargo, seleccionar ciertos contenidos y, luego, ajustar la forma y apariencia de esos contenidos para una máxima eficacia comunicacional. El tercer capítulo se dedica a la estrategia que debe estar detrás de la difusión de la CPR. Sin una estrategia de difusión adecuada, la comunicación de la Cuenta perderá eficacia aunque se ejecuten muchas acciones y se gasten muchos esfuerzos y recursos. Por último, se examinará cómo difundir eficazmente la CPR a través de los medios y soportes más adecuados para cada público estratégico a impactar, asumiendo que hemos cumplido con lo indicado en los capítulos previos.

## I. ¿QUÉ ES LA CUENTA PÚBLICA REGIONAL (CPR)?

*En este capítulo definiremos qué es la Cuenta Pública Regional, cuáles son sus componentes y cuál es el espíritu que la anima.*

Una Cuenta Pública Regional (CPR) es más que un listado de las actividades que ejecutó el Gobierno Regional el año anterior, o el anuncio de promesas para el próximo. Tampoco es el Balance de Gestión Integral. ¿Qué es entonces la CPR?

Definición de la Cuenta Pública Regional:

- *Es diferente del Balance de Gestión Integral*
- *Es un proceso continuado y permanente*
- *Refleja la acción del Gobierno en la región*
- *Es un instrumento para la participación ciudadana*
- *Permite definir mensajes incorporando la perspectiva de género*
- *Está a cargo del Intendente*
- *Es una sola*
- *Es un acto comunicacional*
- *Da a conocer anualmente a la ciudadanía lo realizado en la región, el estado de los compromisos contraídos y las iniciativas más relevantes que el gobierno en su conjunto realizará en la región durante el año en curso*
- *Es simple, relevante y orientada a resultados*
- *Recurre a diversos soportes para hacer más efectiva la difusión*
- *Fortalece la democracia y la institucionalidad pública regional.*

En síntesis, la CPR es un solo proceso comunicacional encabezado por el Intendente, diferente al Balance de Gestión Integral, que comunica anualmente a la ciudadanía, a través de diferentes medios, sobre las acciones más relevantes del Gobierno regional el año previo, su estado de avance, y cómo seguirán el año entrante.

¿Qué significa todo lo anterior?

*La CPR es diferente del Balance de Gestión Integral*

A diferencia del Balance de Gestión Integral, la CPR no necesita dar cuenta de todos los proyectos de inversión, estrategias de desarrollo, convenios marcos, o estructuras de Gobierno Regional. Sólo requiere sintetizar los más relevantes. Tampoco requiere ser aprobada por el Consejo Regional. Sin embargo, el Balance será un insumo indispensable para elaborar la CPR.

*La CPR es un proceso continuado y permanente:*

La CPR reporta hoy lo realizado el año anterior y anuncia lo que se ejecutará el año siguiente, para lo cual además del Balance de Gestión Integral debe tener en una

importante consideración el Programa Público de Inversiones en la región (PROPIR) del año en curso. Requiere atención permanente a lo largo de todo el año para conocer lo que ha estado ocurriendo con los servicios, proyectos y diferentes iniciativas de Gobierno, y cómo éstos se han relacionado con la ciudadanía. La publicación y difusión permanente durante el año de la CPR es un suceso tan importante que debiera convertirse en un hito de la agenda regional. Debe mantener la continuidad año tras año, aunque cambien los intendentes. Conviene fijar un momento preciso en el año en el que se rinde cuenta, y respetar esa fecha.

#### *Refleja la acción del Gobierno en la región*

La CPR refleja lo que hace el Gobierno en la región, no lo que hace el Gobierno a nivel nacional. Tiene entonces un marcado acento en lo geográfico y territorial de la región, lo cual implica que las políticas nacionales deben ser “aterizadas” a lo que ocurre allí. Si se reporta sobre una política nacional en contra de la delincuencia, ¿qué tanto disminuyeron o no los asaltos, hurtos, robos u homicidios en la capital regional y las diferentes provincias? A diferencia de la visión sectorial usada a nivel central (minería, educación, etc.), la CPR debe tener una visión integrada de su territorio. Ello permite reforzar la identidad regional, fundamental para la descentralización del país.

#### *Es un vehículo de participación ciudadana*

Visto desde esta perspectiva integradora, las CPR forman parte del proceso de profundización de la democracia, ya que al entregar a la ciudadanía la posibilidad de participar activamente en el seguimiento y control de las iniciativas gubernamentales, se le entrega una herramienta para contribuir en la formulación de las políticas públicas, lo cual contribuye a generar una dinámica de acercamiento entre la institucionalidad pública y la ciudadanía, lo que obliga a transparentar su gestión y provocar confianza y credibilidad en su accionar.

En este contexto es preciso despejar la visión presente en algunas instancias públicas respecto de la relación entre participación ciudadana y Cuenta Pública. Se acostumbra a decir que son dos caras de una misma moneda, cuando quizás sea más adecuado percibir las como dos monedas dentro de un mismo monedero. Con esto se quiere decir que la Cuenta Pública es, o puede llegar a ser, un factor que fortalece la participación ciudadana, en la medida que proporciona elementos para una participación informada, la cual podrá ser ejercida como consecuencia directa del conocimiento de la CPR, sólo si posteriormente se ponen en marcha procesos de consulta ciudadana. Estos procesos harán posible conocer la percepción que tiene la población respecto de la calidad de la acción institucional pública, para, si es necesario, responder en consecuencia efectuando los ajustes que se requieran. Por una parte, la participación debe ser un ejercicio permanente o continuo, siempre presente en el quehacer institucional, que se ejercita en sus distintas manifestaciones a través de mecanismos diseñados para cumplir con esta finalidad; por otra parte, el acto de rendir cuenta, por su propia naturaleza, debe ser una actividad no continua, que se ejecuta de tanto en tanto, en momentos preestablecidos y también por medios adecuados a ella. Para decirlo en otras palabras: **la cultura de cuenta pública alimenta la cultura de participación pero no la satisface totalmente.**

### *Permite definir mensajes incorporando la perspectiva de género<sup>1</sup>*

Tradicionalmente, una de las divisiones más fundamentales entre las experiencias de vida de los hombres y las mujeres ha sido entre "lo público y lo privado". El trabajo y la calle son considerados como el ambiente "natural" del hombre, y las labores domésticas y el hogar, el de la mujer. Se ha creado una segregación por género que asigna a hombres y mujeres espacios diferentes, cargados de sentido simbólico. Esto significa que unos y otras sean afectados de manera distinta y desigual por los procesos de urbanización.

La irrupción masiva de las mujeres al mercado laboral en los últimos años ha modificado en parte esta situación. Incorporar a las mujeres como ciudadanas de pleno derecho requiere una nueva concepción de desarrollo, que no transforme las diferencias biológicas en desigualdades sociales, que no ignore el ámbito privado y que revalorice las tareas asociadas a la reproducción biológica y social.

Especialmente fundamental es la necesidad de dejar atrás el énfasis en los problemas de las mujeres - y de los pobres - como de grupos "vulnerables", y entender su solución como parte integral del desarrollo y de la construcción de una sociedad más integrada y equitativa.

**La CPR es una oportunidad para relevar mensajes que permitan una discriminación positiva para la mujer, de tal modo que lo realizado es una oportunidad para que asuman cada día mayores grados de autonomía y responsabilidad, y que su destino es ser protagonistas en la construcción de una sociedad más integrada y equitativa.**

### *Está a cargo del Intendente*

La CPR compromete exclusivamente al Intendente, como representante del Gobierno en la región, y no requiere ser aprobada por el Consejo Regional. Como veremos en los capítulos siguientes, el Intendente encabezará todo el proceso y tendrá la última palabra sobre los diferentes aspectos que lo componen. Pero esto no implica que sea un proceso autoritario: para que sea efectiva y genere adhesión en la ciudadanía, debe incorporar la participación ciudadana y debe estar abierta a las críticas.

En otras palabras, la CPR refuerza el liderazgo del Intendente en la región y le ayuda a que sea visto como una figura creíble, confiable y legítima. Particular atención se debe prestar a los compromisos que asume ante la sociedad. Si una iniciativa gubernamental comprometida no puede ser ejecutada, debe explicarse por qué.

### *Es un a sola*

Aunque tiene varias caras e instancias, la Cuenta Pública Regional es un solo proceso. Unifica e integra lo más relevante de las cuentas públicas sectoriales dirigidas a usuarios directos de los servicios públicos. Estas cuentas, por coherencia, deben supeditarse en contenidos y oportunidad de divulgación a la cuenta central del Intendente.

### *Es un acto comunicacional*

---

<sup>1</sup> *Ciudad y Relaciones de Género*, preparado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para la **Octava Conferencia Regional sobre le Mujer de América Latina y el Caribe**.

La CPR comunica a la ciudadanía lo realizado por el Gobierno en la región durante el año y el estado de los compromisos que éste contrajo. Comunicar no es emitir un informe que no entienda nadie más que quien lo redactó; debe ser comprendido por los destinatarios. El soporte principal de esta comunicación es un impreso que informe del estado de avance de los proyectos de inversión y de mejoramiento de los servicios públicos en la región, que explique por qué y cómo estas iniciativas se ejecutan. Debe ser fácil de leer, breve, amigable y entendible por cualquier tipo de público. Como veremos en los capítulos siguientes, también se recurre a otros medios de difusión.

#### *Es simple, relevante y orientada a resultados*

La CPR necesita simplificar la información de Gobierno. En la intrincada burocracia pública circulan cientos de documentos escritos en jerga legal y funcionaria muy poco entendible y atrayente para la persona común y corriente. Como en todo acto comunicacional, la CPR será más exitosa si es un mensaje simple y directo. Eso permite que el destinatario integre con mayor rapidez sus contenidos.

Además de simple y directa, la CPR debe ser RELEVANTE y PERTINENTE para sus destinatarios. No es un pegoteo de datos e informes escritos en jerga funcionaria, sino un conjunto integrado y coherente de información. La relevancia se consigue enfatizando en los resultados que generó la gestión del gobierno el año previo y en los resultados que se quiere obtener el año siguiente, no en rimbombantes declaraciones de principios ni en recitados de los reglamentos de los diferentes servicios públicos. La CPR debe entonces descartar toda la información que no se refiera a ello. De lo contrario, el destinatario quedará abrumado por un torrente de datos y será incapaz de procesar y comprender la CPR. Para ello hay que identificar lo siguiente:

- Cuáles son los conjuntos relevantes de datos a comunicar, y
- Cuáles son las oportunidades óptimas para transmitir los contenidos, según las cualidades del medio escogido para hacerlo (ceremonias públicas, prensa, radio, volantes).

Al ser simple y relevante, la CPR genera un efecto positivo adicional: ayuda a *unificar la información dispersa*. El Gobierno es en realidad una gran variedad de fuentes institucionales de datos, pero que pierden eficacia porque actúan de manera dispersa y descoordinada. La CPR simplifica y unifica toda esa información heterogénea, y constituye un fuerte incentivo para crear y usar bases de datos en red que la unifiquen y la hagan comprensible para las personas comunes y corrientes.

#### *Recurre a diversos soportes para hacer más efectiva la difusión*

El documento impreso central que constituye la CPR debe ser acompañado por otros más específicos, capaces de alcanzar a los diversos sectores de la sociedad, organizada o no, urbana o rural. Por ejemplo, videos, suplementos en diarios, microespacios radiales, documentos técnicos, etc.

#### *Fortalece la democracia y la institucionalidad pública regional*

Como entrega información relevante de manera oportuna, la CPR estimula a que la gente ejerza su derecho de intervenir en las políticas públicas aplicadas en la región, por ejemplo, en el seguimiento y control de proyectos de inversión pública. Además la CPR resumirá cómo los ciudadanos han intervenido en las diferentes instancias de Gobierno, y definirá qué se espera al respecto al año siguiente. Pero para formular la CPR no es necesario que participe la ciudadanía. En otras palabras, la CPR no es la responsable de asegurar la participación ciudadana en el accionar de la institucionalidad pública regional, pero la facilita. Eso fortalece a la democracia como sistema, así como al Intendente que lidera el proceso. Así, ayuda a generar un vínculo positivo entre la ciudadanía y las instituciones públicas porque:

- usa un lenguaje inteligible para el ciudadano que lee o escucha,
- recoge y satisface las demandas de información de la ciudadanía en cuestiones específicas que le interesan,
- asume compromisos en función de estas demandas ciudadanas,
- muestra los resultados alcanzados, resaltando tanto logros como déficits.

Lo anterior permite aclararle al ciudadano común las acciones de las instituciones públicas, disminuir desconfianzas y reforzar la credibilidad y apoyo al Gobierno. Es por eso que la CPR debe pasar a ser un elemento central en las relaciones entre el Gobierno Regional y la ciudadanía.

### *¿Qué elementos componen la CPR?*

Como se verá con mayor detalle más adelante, la CPR es un proceso permanente del Intendente y el Gobierno regional que se compone de las siguientes instancias:

- la cuenta rendida por el Intendente al Consejo Regional;
- la cuenta entregada por el Intendente a la ciudadanía regional;
- la cuenta provincial entregada por los gobernadores a la ciudadanía de sus provincias;
- cuentas parciales entregadas a públicos específicos mediante actividades y medios específicos, como plazas ciudadanas, infobuses, folletos y todos los que sea pertinente considerar.

Cada una de estas instancias debe adecuarse a los públicos, medios, circunstancias y momentos específicos en que se emiten, tanto en forma como en contenidos. La gestión estratégica de estas instancias implica que cada uno de estos factores debe estar cuidadosamente predefinido.

### *¿Qué implica ejecutar la CPR?*

Ejecutar la CPR en el espíritu que destaca este manual implica asumir y cultivar una cultura de “rendir cuentas” públicamente hacia la ciudadanía, hacia los usuarios de los servicios y hacia los beneficiarios de los diversos proyectos en marcha. Todas las personas que

componen la institucionalidad pública regional deben compartir ese espíritu. De lo contrario, este proceso pasara a ser un simple ejercicio propagandístico gubernamental de escasa credibilidad y raigambre en los ciudadanos. Asumir esta cultura de rendir cuentas no es algo espontáneo, y debe ser incentivada desde ambas partes:

- Desde funcionarios dispuestos a dialogar con la ciudadanía, sin temores ni burocracias, aceptando críticas constructivas y promoviendo iniciativas que mejoren esa relación;
- Desde una ciudadanía informada adecuadamente, con interés y deseos de participar en el devenir de su territorio, para lo cual la CPR es un insumo esencial.

### *¿Qué contiene la CPR?*

Como dijimos más atrás, la CPR es una buena síntesis de lo más relevante de las acciones del Gobierno en la región. Eso implica abordar los siguientes contenidos, que normalmente irían en el orden sugerido a continuación:

#### *1. Presentación del Intendente*

El Intendente, como autoridad política máxima de la región, presenta su cuenta mencionando los siguientes temas, en el orden y con los énfasis que considere necesario:

- Breve análisis económico, político, social y cultural de la región.
- Principales lineamientos estratégicos regionales y las acciones realizadas en torno a ellos.
- Principales logros y no logros respecto a lo anterior.
- Anuncio de las principales iniciativas gubernamentales contenidas en el Programa Público de Inversiones en la Región (PROPIR) para el año en curso.
- Visión global de las tareas del Gobierno Nacional y cómo se “aterizan” en la región.

#### *2. Identificación de quién es quién en la institucionalidad pública regional*

Aquí describe y presenta de manera gráfica la estructura del Gobierno en la región, a fin que el público pueda visualizarla y conocer a sus autoridades, sus ámbitos de competencia y la forma de llegar a ellos. Esto implica:

- La Institucionalidad pública regional, un organigrama y los principales niveles y dependencia.
- El Gobierno Regional
  - Un organigrama del Gobierno Regional
  - Principales funciones del Gobierno Regional, destacando la capacidad de decisión que se ha venido dando a los Consejos Regionales.
  - Nombres de las principales autoridades, directivos y jefaturas.

- Recursos de la institución: presupuesto, personal, tecnología e infraestructura.
- Direcciones, teléfonos, fax, e-mails, página web institucional.

### 3. *Síntesis de la Estrategia de Desarrollo Regional y/o bases de Planes de Gobierno*

En lenguaje simple y directo, describir la misión y desafíos estratégicos que se desprenden de la Estrategia de Desarrollo Regional y/o de las principales actividades emanadas de los "Convenios Marco" o de los Planes de Gobierno en la Región. Para la ciudadanía es importante conocer la estrategia de desarrollo regional y cómo se materializa. Si no existe estrategia clara, el Intendente debiera preocuparse de elaborarla (y admitirlo) en vez de inventar una falsa para anotarla en la CPR y "cumplir" con este requisito. Ningún acto comunicacional, y menos en democracia, va a ser capaz de disfrazar indefinidamente la ineptitud del Intendente y el Gobierno Regional o sus errores.

### 4. *Estado de avance de los lineamientos estratégicos regionales.*

En seguida debe indicarse con claridad cómo va la marcha de la estrategia enunciada en el punto previo. Aquí es imprescindible integrar los diferentes sectores (salud, vivienda, etc.), servicios y ámbitos geográficos, porque eso facilita que una persona común y corriente entienda la labor del Gobierno en la región. Para ello, se sintetizan:

- las principales actividades realizadas en torno a los lineamientos estratégicos;
- los criterios de selección de las iniciativas gubernamentales en ejecución;
- los principales logros y beneficios para los usuarios y la región;
- síntesis de resultados obtenidos, en términos de productos y servicios generados, número de usuarios y/o beneficiarios atendidos, coberturas, tiempos de entrega, niveles de calidad etc. Para ello conviene usar infografías.
- compromisos específicos asumidos el año anterior y su nivel de logro. En caso de no logro de algunas metas previamente planteadas, deben exponerse las razones.

### 5. *Síntesis del Balance Integral de la Gestión*

Se presenta un balance claro y simple de los recursos utilizados por las iniciativas gubernamentales en la región.. Tal como se indica en los siguiente capítulos, el uso de cifras debe ser entendible por el público general, no sólo por contadores: traducir a kilómetros pavimentados de carreteras, cantidad de casas construidas, número de almuerzos infantiles, etc.

### 6. *Nuevos desafíos y compromisos*

Se da especial relevancia del Programa Público de Inversiones en la región (PROPIR), en el contexto de los “Convenios Marco” o Planes de Gobierno en la Región, con las iniciativas más relevantes a realizar en la región, los impactos que se esperan de ellos (cobertura, beneficiarios, etc)

## **RESUMEN DEL CAPÍTULO:**

Hemos visto que la CPR es un solo proceso comunicacional encabezado por el Intendente, diferente al Balance de Gestión Integral, que comunica anualmente a la ciudadanía, a través de diferentes medios, sobre las acciones más relevantes de la institucionalidad pública regional el año previo, su estado de avance, y cómo seguirán el año entrante. La CPR da a conocer anualmente a la ciudadanía lo realizado en la región y el estado de los compromisos contraídos en un lenguaje simple, relevante y orientado a resultados. Recurre a diversos soportes para hacer más efectiva la difusión. Al informar adecuadamente a la ciudadanía, ayuda a fortalecer la democracia y al Gobierno en la región.

La CPR contiene seis elementos principales: la presentación del Intendente, una identificación de los cargos y personeros de la institucionalidad pública regional, una síntesis de la estrategia de Desarrollo Regional, el estado de avance de los lineamientos estratégicos de la región, una síntesis del Balance Integral de la gestión y los desafíos y compromisos para el año que comienza señalados en el Programa Público de Inversiones en la Región (PROPIR).

Todo el ejercicio de la CPR debe estar animado por el espíritu de “rendir cuentas” a la ciudadanía, aceptando críticas y admitiendo errores. De lo contrario, se convertirá en un simple ejercicio de propaganda gubernamental de escasa credibilidad e impacto.

## II. CÓMO EDITAR LA CUENTA PÚBLICA

*En este capítulo revisaremos cómo organizar el equipo de trabajo a cargo de la CPR, los contenidos que deben seleccionarse y cómo manejar forma y apariencia de esos contenidos para una máxima eficacia comunicacional.*

Como se trata de un acto comunicacional, realizar una cuenta pública es similar a publicar un libro, emitir un programa de radio y TV, producir una película u organizar un concierto en vivo. Todos esos productos comunicacionales deben ser gestionados con cuidado para asegurar su máximo impacto y eficacia, siguiendo los pasos que se indican en seguida.

### *1. Definir el equipo de trabajo*

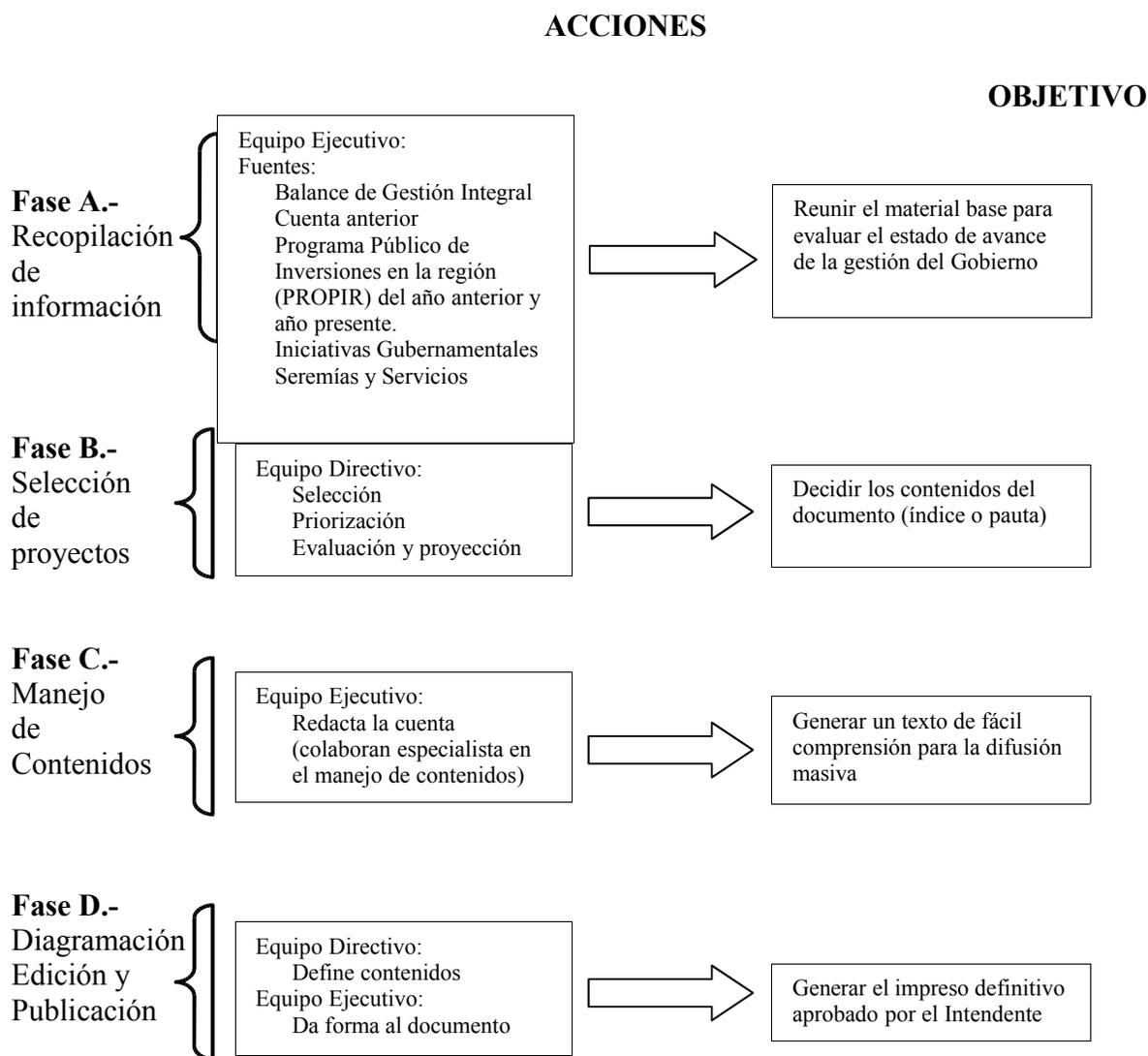
Es imprescindible crear un Equipo de Trabajo dedicado a sacar la CPR adelante. Este equipo estará conformado en dos niveles de responsabilidad. El principal será el **Equipo Directivo**, el cual comandará al **Equipo Ejecutivo**.

- *El Equipo Directivo*: Es el responsable último de todas las decisiones editoriales. Estará presidido por el Intendente, quien decidirá cómo lo forma. Conviene integrar a sus asesores más estrechos, como los Jefes de División del Gobierno Regional, Serplac y Secretaría Regional de Gobierno, y algunos gobernadores provinciales. En todo caso, los integrantes de este equipo debieran reunir las siguientes características:
  - Deben ser personeros con una visión global de las actividades del gobierno a través de seremías, servicios y gobernaciones, o que por lo menos tengan un fácil acceso a dicha información.
  - Deben ser personeros que ejerzan un rol central en la definición y evaluación de la marcha de los lineamientos Estratégicos Regionales.
  - Deben ser personeros de organismos que sean relevantes en la región respectiva. Éstos pueden ser considerados por lo menos como consultores permanentes.
- *El Equipo Ejecutivo*: Es definido por el Equipo Directivo y dependerá de éste. Estará encabezado por un Editor, quien guiará a un grupo no mayor a cuatro redactores. Es recomendable que el editor integre el Equipo Directivo para que siempre tenga claras las principales decisiones políticas y pueda llevarlas a la práctica.

Para constituir este equipo y en las primeras etapas de su funcionamiento, no es necesario contar aún con especialistas en el manejo del lenguaje, formato y publicación de documentos. Sin embargo, es aconsejable que el Editor conozca desde el inicio los criterios de edición que se explican más adelante.

## 2. La gestión del proceso editorial

Definido el equipo de trabajo en los dos niveles indicados, el trabajo editorial para preparar la CPR tiene cuatro fases sucesivas bien definidas e imprescindibles para generar el documento que recibirá la ciudadanía: recopilación de la información relevante, selección de los proyectos más significativos, manejo de los contenidos y diagramar/diseñar. El buen desarrollo de estas cuatro fases es absoluta responsabilidad del Equipo Directivo, y en cada una de ellas es necesario ejecutar ciertas acciones destinadas a cumplir objetivos predefinidos. Si éstos no se cumplen, el proceso completo se perjudica. Estas fases se grafican en seguida y luego se explican con mayor detalle.



Estas cuatro fases generan el **Documento Principal** que compone la CPR, y que:

- Fase*
- Se distribuye a la ciudadanía
  - Sirve de base para material complementario para públicos específicos

Es la primera del proceso, y la realiza el Equipo Ejecutivo por encargo del Equipo Directivo. Las ideas básicas que guiarán la recopilación de información son:

- nivel de logro de lo obrado;
- grado de cumplimiento de los compromisos contraídos;
- proyección al futuro según la **Identidad Regional y Lineamientos Estratégicos** ya definidos.

Para ello, se recurrirá a las siguientes fuentes de información:

- Programas públicos de inversión en la región (PROPIR) del año pasado y presente;
- Los Balances de Gestión Integral;
- La cuenta pública anterior, en especial los compromisos asumidos en dicho momento;
- Datos especialmente recabados desde las propias Secretarías Regionales Ministeriales de los Servicios Públicos y Gobernaciones

Una vez acumulado y ordenados estas informaciones, Equipo Editorial debe elaborar una minuta que contenga:

- Todas las iniciativas gubernamentales terminados, en ejecución o por ejecutar en el período siguiente;
- Los responsables de ejecutar cada iniciativa;
- Un breve resumen del contenido de cada iniciativa;
- Indicadores claros del estado de avance de cada proyecto (lo hecho y por hacer).

Esta minuta no debe estar organizada por sectores, sino en función de los lineamientos **estratégicos regionales** y, en especial, **según los compromisos contraídos para el período**. Esto implica reordenar todas las iniciativas bajo títulos que correspondan a dichos lineamientos y sus respectivos compromisos, tales como “reducción drástica del desempleo y la delincuencia en las provincias A y B”.

Esta fase es quizás la más simple, dado que los diversos organismos regionales están acostumbrados a elaborar informes sectoriales anuales para el gobierno central. Pero hay que recordar que la Cuenta Pública Regional no consiste en pegotearlos uno después del otro. La fase siguiente indica cómo seleccionar lo más relevante.

#### *Fase B: Seleccionar los proyectos a incluir en la Cuenta Pública*

En esta segunda fase del proceso editorial se decide lo que se comunicará a la ciudadanía. Es una fase **crítica**, de la cual dependen la comunicación efectiva entre Gobierno y

sociedad. Una mala selección de temas no podrá ser corregida por las fases posteriores de diseño, redacción o distribución de los contenidos.

La selección de las iniciativas a comunicar la realiza el Equipo Directivo sobre la base de la minuta elaborada en la fase previa. Debe escogerse lo que mejor refleje el proyecto de desarrollo asumido por el Gobierno en la Región. Es absurdo e inútil incluirlo todo.

Los tres criterios básicos para seleccionar y priorizar en la CPR las iniciativas en marcha y los compromisos para el año que se inicia son:

- Simplicidad;
- relevancia y pertinencia;
- orientación a la acción de las iniciativas.

**¿Cómo saber cuál ítem es el más relevante para la CPR?** Para que la Cuenta Pública sea relevante y de interés para el ciudadano común, conviene incluir a:

- Iniciativas que generen un alto impacto en la Región y de manera directa o indirecta a todos sus habitantes, en un plazo mediano. Estas iniciativas , en general, corresponden a decisiones del nivel central y requieren periodos plurianuales para ejecutarse. Aquí hay que hacer un esfuerzo por exponerlos de manera lo más comprensible y directa posible, indicando lo que se debe cumplir en cada año. Si se posterga la inversión, hay que decir por qué en un lenguaje simple y directo.
- Iniciativas que involucren a más de un Servicio o instancia del Gobierno Central. Por ejemplo, la ampliación de una escuela para su ingreso a jornada escolar completa con mejoramiento de los caminos de acceso y construcción de una multicancha en un terreno colindante.
- Iniciativas que hayan sido decididas de manera participativa y que involucren a un número significativo de beneficiarios. Por ejemplo, kilómetros de pavimentos participativos logrados o por lograr en el año en toda la Región; o redes de agua potable rural construidas y administradas por los propios beneficiarios.
- Iniciativas que involucren una mejor gestión y calidad de los servicios públicos, sobre todo si tienen impacto importante. No siempre se trata de altas inversiones. Por ejemplo, menores tiempos de espera en consultorios, o apertura de escuelas municipalizadas para que los apoderados accedan a Internet a través de los computadores de la red Enlaces.
- Iniciativas que sean emblemáticas para el país en su conjunto. Por ejemplo, la Reforma Procesal Penal, la Reforma a la Salud o aquellos vinculados al control de drogas y delincuencia.
- Iniciativas que beneficien directamente a sectores postergados. Por ejemplo, el Programa Chile Solidario.

- Iniciativas pilotos replicables al resto del país, una vez demostrados los beneficios que generan para la Región. Por ejemplo, los proyecto BID-DOS de participación ciudadana, o las experiencias sobre la Reforma Procesal Penal.

Pero no sólo se trata de decidir qué iniciativas se incluyen y como se agrupan de acuerdo a la estrategia, sino **evaluar su estado de avance**. Además se puede proyectar la acción de la institucionalidad pública regional para el período que se inicia, proponiendo compromisos específicos que contengan indicadores que permitan al ciudadano común evaluar su marcha. En este sentido, el Equipo Directivo debe orientar al Editor sobre qué decir en cada aspecto que requiera una definición política.

Todo lo anterior implica tener claro la Identidad Regional y la estrategia para lograrla. Es por eso que esta fase es responsabilidad del Equipo Directivo encabezado por el Intendente.

### *Fase C: Manejo de los Contenidos*

Decidido el contenido, se pasa a la fase de adaptar su forma para una comunicación adecuada. Aquí se redacta el texto base de la CPR, que divulgará e informará masivamente sobre las iniciativas de desarrollo en la región, según lo indicado en el punto VI sobre contenidos de la Cuenta Pública y según los lineamientos estratégicos decididos por el Equipo Directivo. Conviene contar con la asesoría de un redactor experto. Aplicar los siguientes criterios:

- El discurso debe ajustarse a los objetivos de gestión definidos para el período que se informa (ver Identidad y Lineamientos Estratégicos).
- El instrumento central debe ser de fácil lectura general, porque su objetivo básico es llegar a la ciudadanía, que es un público masivo, general, no especializado. Esto implica que:

- El documento debe ser breve.

- El lenguaje debe ser simple, ameno, accesible a cualquier persona, de lo contrario perderemos gran parte del esfuerzo realizado. Esto implica:

- usar frases cortas;
- usar un lenguaje educado pero de uso cotidiano,
- traducir los tecnicismos y las siglas, comprensibles solo para público experto.

- Contestar las 6 preguntas básicas de todo hecho que se informa y que corresponde a las “6W” del periodismo:

- *qué* se hizo o se va a hacer (la iniciativa seleccionada),
- *dónde* (lugar fisco o sectorial),
- *cuándo* (calendario de etapas de desarrollo)

- *por qué* se hizo o se hará (objetivos buscados y efectos logrados, este es el momento de responder a los beneficios y beneficiarios objetivos del programa)
  - *quién* actuó/actuará en la iniciativa.
  - *cómo* fue que se hizo lo que se hizo o se hará lo que se planea.
- **Orientar la lectura:** Al comienzo de cada sección conviene anunciar lo que se va a decir y resumirlo brevemente. Al terminar, recordar lo expuesto en una o dos frases.

El texto así redactado debe ser luego revisado por el Equipo Directivo, quien le dará su aprobación o indicará las modificaciones que estime pertinentes.

#### *Fase D: Diagramar, Editar y Publicar:*

Aprobados los contenidos del texto base de la CPR, en seguida se trabaja la forma del mensaje. Editar es ajustar la forma más adecuada al contenido. El ajuste de los aspectos gráficos del documento es la diagramación. Lo que recibe la opinión pública es el documento editado y diagramado, el que será conocido como la CPR propiamente tal.

Para asegurar que la presentación y la forma del mensaje sean lo más efectivas posible, en esta fase conviene tanto con una **Política de Diseño** como una **Política de Calidad de Impresión**. El Equipo Directivo las aprobará según las sugerencias del Equipo Ejecutivo (el cual puede asesorarse por diseñador si lo desea). Lo esencial de cada una de ellas es:

- **Política de Diseño:**

- *Definir Símbolos de Identificación Institucional:* Implica escoger un símbolo de la región, decidir sus colores y tipografía. Estos elementos identifican los documentos generados por el Gobierno regional y las instituciones públicas presentes en la región. Si tiene continuidad en el tiempo, será más recordable por los ciudadanos. Debe ser atractivo para llamar la atención. Debe ser uno solo para evitar confusiones.
- *Usar cifras simplificadas:* Las cifras solo tienen sentido si el público puede dimensionarlas. Las estadísticas complejas o el análisis puramente numérico de los proyectos le dice muy poco a la gente, y escapa a su comprensión. Conviene entonces usar comparaciones y referencias conocidas o entendibles por la población. Por ejemplo, traducir las cifras en casas construidas, kilómetros de caminos asfaltados, atenciones de salud prestadas, etc.
- *Usar imágenes y recursos gráficos* que permitan VER o reforzar los elementos centrales del mensaje, sobre todo si son intangibles o abstractos. Las infografías o recuadros destacados ayudan a entender el texto como un todo y complementa de manera visual la información que se entrega por escrito.

- Aplicar los  *criterios básicos*  para el uso de los recursos gráficos:
  - Graficar todo lo cuantificable.
  - Ilustrar con infografías (o “*monitos*”) las ideas abstractas.
  - Usar fotografías cuando las imágenes demuestren **emoción**.
- **Política de Calidad de impresión:**
  - Equilibrar entre la calidad **del material utilizado y las posibilidades de una difusión masiva**, limitados ambos por el presupuesto disponible. Si la calidad es muy alta, no se pueden imprimir muchos ejemplares. Si la calidad es demasiado baja, el material pierde atractivo para captar el interés de la gente.
  - **Mantener la identidad** con el trabajo realizado. Impresiones muy lujosas pueden causar rechazo al dar la sensación de un "mal uso" de fondos públicos. En ese sentido es importante recordar en todo momento que el ejercicio de CPR no es hacer propaganda, sino de cumplir con el imperativo democrático de responder ante los ciudadanos y de transparentar la acción del gobierno.

Definidas estas políticas (incluyendo colores, tipografías, imágenes, logos), se diagrama y edita el documento base de la CPR. Se puede encomendar esta tarea a una unidad especializada o subcontratar una empresa externa de diseño, sin olvidar que el responsable final del documento es el Equipo Directivo. El Intendente siempre tendrá la última palabra en TODAS las fases del proceso.

El Equipo Ejecutivo supervisa los avances al diagramar y editar de la unidad o empresa externa que efectúa el trabajo. La propuesta se presenta al Equipo Directivo, quien sugiere modificaciones hasta aprobar la matriz definitiva que se imprimirá y distribuirá al público.

Como deseamos llegar a una audiencia lo más amplia posible, conviene que ADEMÁS de la CPR se elaboren materiales más simples y específicos derivados de la propia CPR, y que se difundan después de ésta. Mayores detalles al respecto se explican en la sección siguiente, dedicada a la estrategia de difusión de la CPR.

## **RESUMEN DEL CAPÍTULO**

En este capítulo vimos cómo organizar el equipo de trabajo a cargo de la CPR y cómo elaborarla.

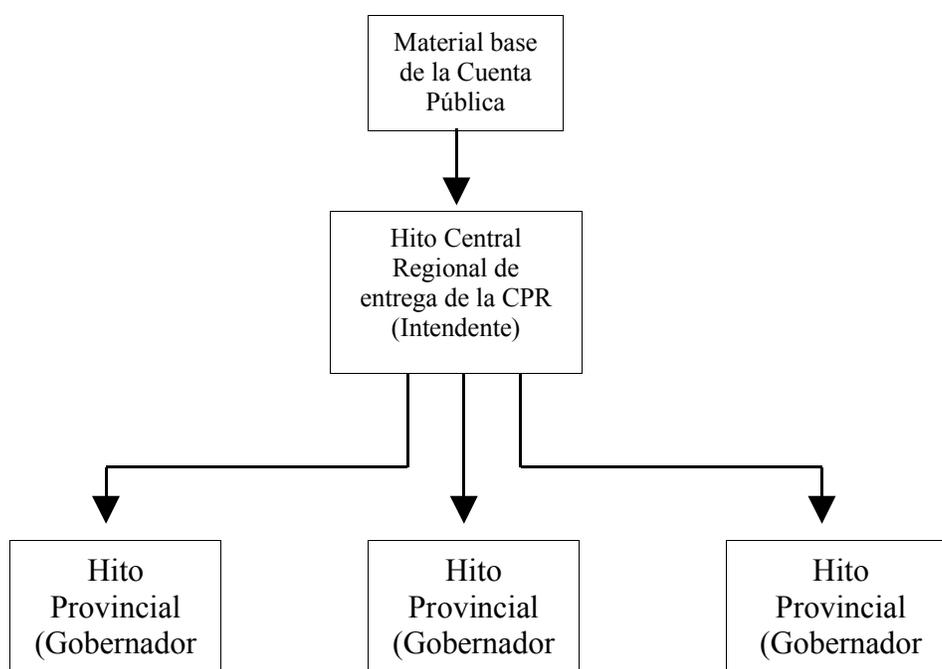
La gestión de la CPR deberá dividirse entre un Equipo Directivo y un Equipo Ejecutivo. El primero estará encabezado por el Intendente, dará las principales orientaciones estratégicas y tendrá la última palabra sobre todos los aspectos de la CPR. El Equipo Ejecutivo estará a cargo de llevar la CPR a la práctica según los lineamientos del Equipo Directivo, y podrá subcontratar a diseñadores y comunicadores si lo estima necesario.

La CPR en sí se prepara siguiendo cuatro fases. La primera es recopilar la información relevante de la cual seleccionaremos lo más destacado, basándonos en el Balance de Gestión Integral, la CPR anterior, el Programa Público de Inversiones en la región (PROPIR) y otros documentos similares. La segunda fase consiste en seleccionar y priorizar los contenidos que integrarán la CPR, para lo cual conviene referirse a las iniciativas gubernamentales que, por ejemplo, impacten a más personas, sean especialmente emblemáticos (ojalá a nivel nacional), impliquen un mejoramiento de la calidad de los servicios públicos u obtengan rápidos resultados. La tercera fase consiste en presentar adecuadamente esos contenidos en un documento central, lo cual implica que sea concordante con la estrategia de desarrollo regional y que esté expresado de manera simple y directa, respondiendo a las “6Ws” básicas del periodismo. La última fase es ajustar la forma y apariencia del texto básico a los diferentes soportes que se usen. Para ello hay que definir una política de diseño y de calidad de impresión que concilien la necesidad de distribución masiva con la de mantener un cierto atractivo visual, sin que parezca derroche de recursos públicos.

### III. LA ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN DE LA CUENTA PÚBLICA

*En este capítulo revisaremos la estrategia que está por detrás de la difusión de la CPR. Sin una estrategia de difusión adecuada, la comunicación de la Cuenta perderá eficacia aunque se ejecuten muchas acciones y se gasten muchos esfuerzos y recursos.*

Aprobados el contenido y la forma de la CPR, se gestiona su difusión hacia la ciudadanía. La CPR es un documento tan importante, que merece constituirse en un HITO CENTRAL REGIONAL a cargo del Intendente. A partir de él, profundizando o destacando algún aspecto de la CPR con la flexibilidad que sea necesaria, se establecen otros hitos comunicacionales a nivel provincial (HITOS PARCIALES PROVINCIALES). Ese proceso se puede graficar de la siguiente manera:



*La gestión del Hito Central Regional y los hitos provinciales:*

Cumplidos los pasos detallados hasta esta página, el Intendente da a conocer por primera vez la CPR en un acto público, ante personalidades del más amplio espectro político, económico y social de la región. Este acontecimiento es tan importante como para constituir un hito en la vida de la región y definir el calendario: rinde cuentas del año previo y se proyecta al año que viene. Este será nuestro HITO CENTRAL REGIONAL.

¿Cómo se gestiona este hito central? El Equipo Ejecutivo a cargo de preparar la CPR incorporará ahora a quienes estén a cargo de difundir las actividades de la Intendencia (Departamento de Prensa, Difusión o Relaciones Públicas), y/o a un profesional externo si fuera necesario. A ellos se les explicarán los procedimientos y normas que rigen la

elaboración de la Cuenta, porque serán quienes organizarán su difusión, observando los siguientes pasos.

- Entregar a los medios de comunicación una **pauta con la información relevante que el Intendente quiere subrayar** de su Cuenta (Se presume que ya existe una relación fluida y cordial entre los medios y la Intendencia).
- Esa pauta debe estar escrita en estricto estilo periodístico: conciso, directo y noticioso.
- Todos los medios deben acceder en igualdad de condiciones a la CPR sin ser discriminados. No importa que su línea editorial sea crítica al Gobierno.
- Considerar que la hora y fecha de la entrega de la CPR permitan a los medios cubrir el evento acorde a sus horas de cierre.

Efectuado el hito central, la Cuenta Pública empieza a ser difundida al interior de la región para llegar a la mayor cantidad de personas, generando HITOS PARCIALES PROVINCIALES a cargo de los gobernadores. Si bien ya hay gobernadores que efectúan Cuentas Públicas en sus zonas respectivas (respaldados por el Instructivo Presidencial N°155 de 2002), se propone hacerlas en TODAS las provincias. Sus características son:

- Las ejecuta el Gobernador en su provincia;
- Generan un “hito parcial provincial”, por su importancia;
- Son posteriores a la CPR regional efectuada por el Intendente, y coordinadas con ésta;
- Se centran en aspectos de interés más específico para los habitantes de la provincia, sin necesidad de aludir a todas las acciones de Gobierno en la región.

El hito central y los hitos provinciales son apoyados desde dos vertientes, que se explican en seguida y que van a integrarse al esquema ilustrado más atrás.

#### *El Apoyo a la Difusión de los Hitos:*

Esta es la primera vertiente de apoyo a los hitos reseñados. Se refiere a las múltiples actividades y soportes que nos ayudarán a difundir la Cuenta Pública. Los equipos de difusión deben aprovechar lo mejor posible según las disponibilidades de cada caso. Por lo menos deben explotarse las siguientes alternativas, sin que la lista sea exhaustiva:

- **Incorporar a los Servicios Públicos y Seremías** mejor relacionadas con organizaciones sociales de la Región, tales como Vivienda, Obras Públicas, Educación, Salud o Agricultura (vía INDAP). Todos los profesionales de estas entidades deben recibir el impreso, conocerlo y difundirlo entre dirigentes y asociados.
- **Ferias de Servicios Públicos**, que ya se realizan en algunas regiones y comunas. En ellas se genera un espacio adicional para difundir la Cuenta Pública, y además permiten captar las necesidades, demandas y críticas de la ciudadanía.
- **Las Plazas Ciudadanas** que realiza la Secretaría Regional Ministerial de Gobierno.

- **Los Infobuses** de algunos Servicios Públicos, que recorren el territorio entregando información sectorial.
- Los **Infocentros Comunitarios** a cargo de la Subsecretaría de Telecomunicaciones.
- El **Portal Ciudadano** administrado por las propias organizaciones sociales.
- Si no la hubiera, **crear una Página Web del Gobierno Regional** con una “ventana” dedicada a la Cuenta Pública y al Programa Público de Inversiones en la Región (PROPIR). Dadas las posibilidades de Internet y el uso que le dan las personas a este medio, la ventana debe tener las siguientes características:
  - Informa del estado de avance de las iniciativas (requiere actualizar los datos permanentemente por parte de las instituciones públicas responsables de las iniciativas)
  - Permite a la gente opinar sobre el Programa Público de Inversiones en la Región (PROPIR) y la CPR, usualmente por e-mail (requiere un equipo preocupado de responder SIEMPRE a las preguntas de la ciudadanía, e integrar esas inquietudes a la gestión general de la CPR)
  - Contiene además el Balance de Gestión Integral para que lo consulte un público más especializado.
- **Registrar en video y fotografías** los avances de iniciativas en marcha , y ponerlas a disposición de la TV regional, de las actividades masivas que se efectúen y de la próxima Cuenta Pública.
- **Generar suplementos** pagados o gratuitos en los diarios regionales, que son más atractivos que el típico inserto (similar a un aviso destacado de puro texto).
- **Editar** trípticos que resuman la CPR y/o ciertos aspectos específicos de ella. Por ejemplo, un tríptico que rinda cuentas sobre el sector salud puede distribuirse en consultorios, hospitales o isapres. En escuelas, institutos y universidades pueden difundirse trípticos que aludan a la educación, y así sucesivamente.
- **Editar** otros elementos de difusión, como carteles, paneles, videos, cartillas.

Todos los materiales y actividades aquí reseñadas deben ajustarse a las directrices relativas a la CPR explicadas a lo largo de este manual, así como a la Política de Diseño y Calidad acordada para la CPR.

*Actividades para el Seguimiento y Control Ciudadano:*

Esta es la segunda vertiente que apoyará la difusión y enriquecimiento permanente del Programa Público de inversiones en la Región (PROPIR) y de la CPR. El seguimiento y

control ciudadano es quizás lo más difícil de lograr en todo el ejercicio de Cuenta Pública, ya que implica activar múltiples procesos entrecruzados en la institucionalidad pública regional. Como si fuera poco, son procesos bastante inéditos para la administración gubernamental, porque implica que los funcionarios, en especial el Intendente, deben estar dispuestos a recibir críticas y a responder por los resultados de su gestión.

Las actividades de seguimiento y control ciudadano deben procurar lo siguiente:

- Crear instancias de diálogo y comunicación bidireccional con la ciudadanía. Las sugerencias, inquietudes y críticas del público deben ser atendidas de manera permanente y deben incorporarse al proceso del PROPIR y de la CPR.
- Tener conocimiento exacto y actualizado de lo que está ocurriendo con las iniciativas comprometidas. Ello implica generar un **sistema de seguimiento de los iniciativas** con indicadores, estados de avance, problemas a resolver en el camino, etc. Ello es útil para la gestión de las autoridades políticas regionales (Intendentes, gobernadores, Consejeros regionales, alcaldes y concejales), de los directivos públicos regionales y directivos nacionales sectoriales, así como un instrumento de control oportuno y transparente hacia la ciudadanía. Y no requiere gastos extras. Este sistema debiera estar radicado como responsables de su mantenimiento y seguimiento en el Equipo permanente de la Coordinación Regional de Inversiones, designado para el efecto por los respectivos Intendentes regionales.
- Privilegiar el nivel local de la comunicación. La participación óptima se da en el ámbito local o comunal, que es el espacio donde se puede ejercer realmente el control ciudadano de la gestión pública, y donde es más fuerte la percepción respecto de lo bien o mal que la institucionalidad pública regional está actuando.
- Tener toda esta información disponible al público de manera permanente.
- Crear una unidad u oficina especializada dedicada a ejecutar todo lo anterior, y que por mientras llamaremos “Unidades de Comunicación para el Control Ciudadano”. Esta unidad canalizará y coordinará la voz del público hacia las autoridades, asegurándose de procesarla en volúmenes manejables, a fin de dar respuestas válidas.

Los principios recién mencionados deben entonces aplicarse a las siguientes actividades que promueven el diálogo y el control de la gestión, sin que el listado sea exhaustivo:

- **Diálogos Ciudadanos** del Intendente y su equipo en localidades previamente contactadas.
- **Cabildos** que convoquen a personas de varias comunas.
- **Espacios radiales permanentes** contratados en medios de cobertura importante, con frecuencia semanal o quincenal, donde el Intendente dialogue con los radioescuchas.
- Las **Oficinas de Información Regional (OIR)** de algunos servicios.
- Las **Ferias de Servicios Públicos** que se llevan a cabo en varias regiones.

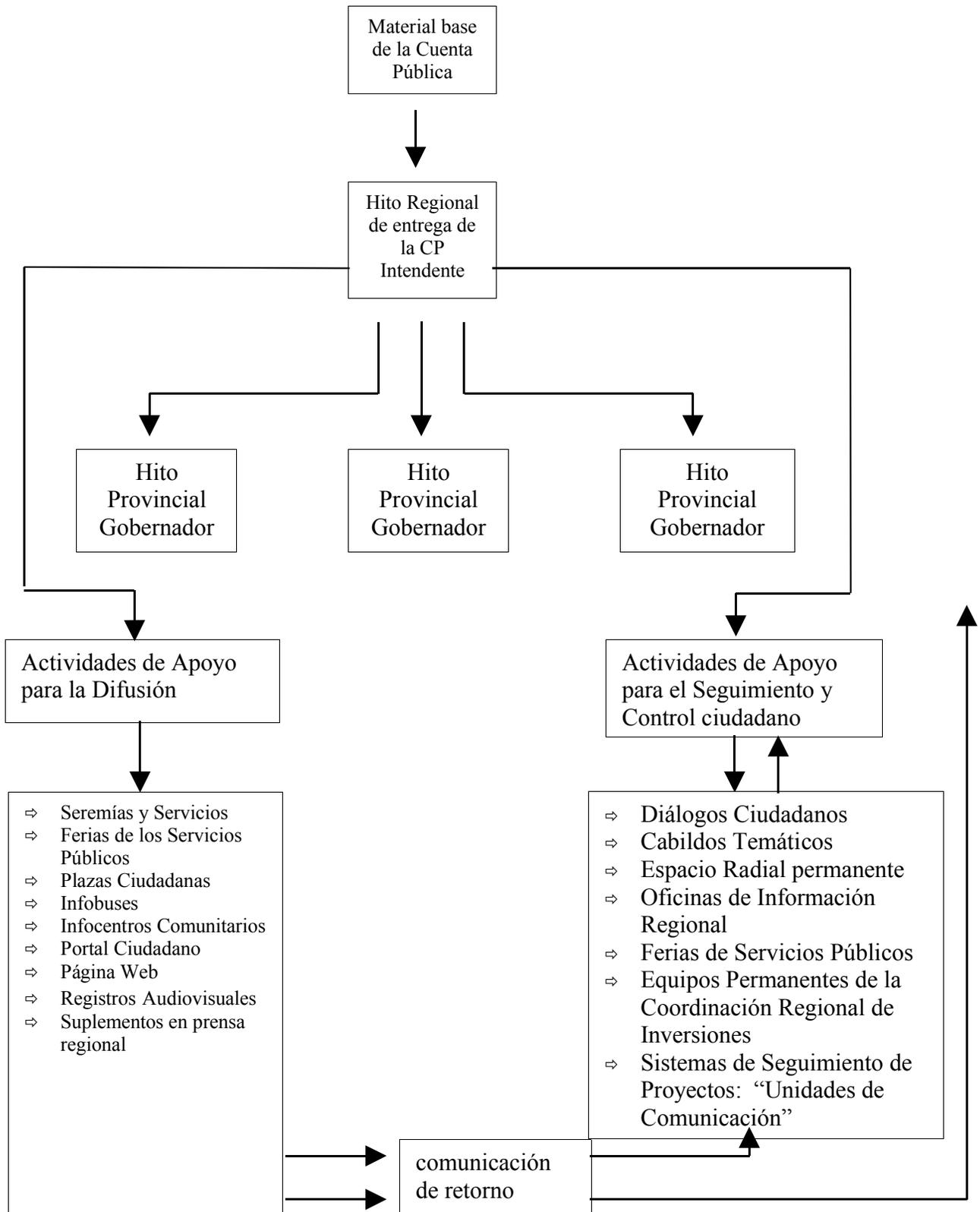
- **Las “Unidades de Comunicación para el Control Ciudadano”** que se puedan crear en el futuro.

En síntesis, el control ciudadano de la gestión del Gobierno requiere:

- Coordinar a los Servicios y Secretarías Ministeriales
- Construir espacios de coordinación e intercambio de información
- Potenciar los equipos permanentes de la coordinación regional de inversiones constituidos en cada una de las regiones del país.

El proceso completo se grafica en la página siguiente.

## FLUJO DE LA DIFUSIÓN DE LA CUENTA PÚBLICA



## **RESUMEN DEL CAPÍTULO**

En este capítulo vimos la estrategia que debe ir detrás de los esfuerzos de difusión que examinaremos en el capítulo siguiente. Sin esta estrategia de base, nuestros esfuerzos perderán eficacia. La estrategia de difusión se sintetiza el gráfico de flujo de la difusión de la Cuenta Pública, en la cual se establece un hito principal, la Cuenta Regional a cargo del Intendente, al centro (y antes) de otros hitos más específicos a nivel provincial a cargo de los Gobernadores.

Este proceso está acompañado, por una parte, por una serie de actividades de apoyo a la difusión y, por otra parte, por una serie de actividades de apoyo al seguimiento y control ciudadano. Las actividades de apoyo a la difusión implica recurrir a instancias como ferias de servicios públicos, plazas ciudadanas, infobuses, páginas web o suplementos en prensa regional. Las actividades para el control ciudadano pueden coincidir con las anteriores, siempre y cuando permitan que la ciudadanía interactúe, critique y converse con la institucionalidad pública regional. Ejemplos de ello pueden ser los diálogos ciudadanos, organizar cabildos temáticos o establecer un programa de radio permanente de la intendencia que incorpore llamadas en vivo del público, entre otras iniciativas.

#### IV. CÓMO DIFUNDIR EFICAZMENTE LA CUENTA PÚBLICA

*En este capítulo examinaremos cómo difundir de manera eficaz la CPR a través de los medios y soportes más adecuados para cada público estratégico a impactar, asumiendo que hemos cumplido con lo indicado en los capítulos previos*

Hasta ahora hemos delineado las principales consideraciones *previas* a difundir la cuenta pública, pero no se ha explicado en detalle cómo ejecutar exitosamente la difusión en sí. Aquí nos ayudará seguir cada uno de los pasos ilustrados en la siguiente matriz para la difusión de la CPR.

#### MATRIZ PARA LA DIFUSIÓN DE LAS CUENTAS PUBLICAS REGIONALES

PÚBLICOS	OBJETIVOS/ METAS	HITOS	CONTEN- DOS	MEDIOS	ACCIONES	RESPON- SABLES	COSTOS	EVALUACIÓN
Opinión pública								
Medios de comunicación								
Funcionarios								
CORE								
Seremias								
Servicios								
Municipios								
Agentes sociales								
Agentes económicos								
Agentes políticos								
Grupos de presión								
Otros a Definir								

El principio es simple. *En primer lugar se definen e identifican “públicos estratégicos”* (audiencias claves o relevantes) a quienes comunicaremos nuestro mensaje, y que están enumerados en la primera columna de marea descendente, a la izquierda de la matriz. Es importante comenzar distinguiendo entre diferentes públicos destinatarios, porque cada uno de ellos tiene diferentes intereses y prioridades y por lo tanto la CPR deberá ajustarse a cada uno de ellos. Para cada público se trabaja un plan de difusión compuesto por los elementos anotados a lo largo de la primera fila de la tabla: objetivos y metas de comunicación, hitos, contenidos, y así sucesivamente.

El siguiente listado enumera de manera genérica los públicos estratégicos más evidentes de una región. En la práctica pueden haber variaciones y matices importantes que deberán ser tratados caso a caso:

1. La opinión pública regional y nacional, usualmente expresada a través de encuestas o votaciones;
2. Los medios de comunicación disponibles en la región, aunque se trate de cadenas capitalinas o extranjeras;
3. Los funcionarios institucionales;
4. El Consejo regional (CORE);
5. Las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI);
6. Los Servicios públicos regionales y provinciales;
7. Los Municipios;
8. Los agentes sociales organizados, como iglesias o gremios;
9. Los agentes económicos de la región, como empresas o asociaciones productivas;
10. Los agentes políticos, como partidos o líderes locales;
11. Los grupos de presión, que a veces surgen en torno a asuntos específicos;
12. Otros: minorías étnicas, personalidades destacadas de la zona, etc.

Para cada uno de estos públicos estratégicos se va definiendo lo siguiente:

- **Objetivos y metas de comunicación:** es definir *qué* se quiere lograr con las acciones comunicacionales y *cuándo* se quiere lograr. Por ejemplo, para el caso de la opinión pública regional podría ser algo así como “en un mes, al menos el 80% de los ciudadanos mayores de 18 años de la región conocerán los principales lineamientos de la CPR de este año”.
- **Hitos:** son fechas o plazos en que se realizarán las diferentes acciones comunicacionales, y durante el cual se deben cumplir las metas propuestas. Siguiendo con el ejemplo anterior, podría establecerse que el Intendente hará un programa radial en vivo, en cadena con varias emisoras, todos los sábados en la mañana durante el mes en que se publique la CPR.
- **Contenidos de la comunicación:** consiste en adecuar los mensajes a las características y expectativas de cada audiencia o públicos estratégicos. Si los destinatarios son los líderes políticos y de opinión de la región, se requiere un mensaje más profundo y complejo que cuando los destinatarios son el público

general: para el primer caso probablemente será necesario un texto impreso que explique con cierto detalle los principales aspectos de la gestión gubernamental. Como se trata de un grupo no muy grande de personas, no será necesario imprimir más de unos pocos cientos de ejemplares. Podremos suponer que además ese tipo de público tendrá un interés especial por leer la CPR, y no será necesario resumir, diagramar y presentar la información como si nos dirigiéramos a un ciudadano común y corriente, la cual con suerte tendrá un interés moderado por las acciones de Gobierno y que, además, sumará cientos de miles de personas.

- **Medios:** Se trata de utilizar los medios más eficaces para lograr los objetivos comunicacionales. En el ejemplo utilizado hasta ahora, se podría argumentar que el medio más adecuado para llegar a una audiencia masiva regional es la radio porque (a) todos los hogares cuentan con receptores de radio (y muchos vehículos), a diferencia de lo que ocurre con Internet o con los medios escritos; (b) cada persona escucha un promedio superior a tres horas diarias de radio; (c) la radio es el medio con mayor credibilidad informativa del sistema de medios chileno; (d) en muchas regiones, las emisoras locales captan más audiencia que las cadenas nacionales originadas desde la capital; (e) producir un espacio radial es simple y barato; (f) un programa radial permite incorporar llamadas y participación de la audiencia en vivo y en directo.
- **Acciones (producción):** lo que se realiza antes, durante y después de las acciones comunicacionales, y que las sustenta. Esto corresponde a lo que suele llamarse “la producción” de eventos, programas o impresos. Siguiendo con el caso de los programas radiales, primero hay que identificar las emisoras con mayor sintonía de la región, verificar su disponibilidad para emitir un programa en las fechas y horarios predefinidos, negociar los contratos con las emisoras, publicitar el programa con antelación para asegurarse que los auditores lo sintonicen, preparar los contenidos de cada una de las emisiones, tener información a mano en el estudio para responder a los auditores que llamen al programa, etc.
- **Responsables:** implica definir con claridad quién se hace responsable de cada una de las actividades que componen la acción comunicacional. Esto fue detallado en el capítulo II, en el cual vimos la conformación del equipo de trabajo a cargo de la CPR.
- **Costos:** Implica definir *todos* los costos y las fuentes de financiamiento de las diferentes acciones comunicacionales. En el caso del espacio radial ejemplificado aquí, es necesario presupuestar por lo menos (a) publicidad especial para el programa, dado que la audiencia no tiene por qué saber que va a comenzar un nuevo programa con el Intendente en tal o cual emisora; (b) lo que puedan cobrar las emisoras involucradas por emitir cada una de las emisiones del programa; (c) el costo de producir y mantener en el aire el espacio (cintas, llamados telefónicos, honorarios de periodistas, etc.). Algunos costos serán pagados en efectivo y por ende debe asegurarse de que hayan fondos para pagarlos. Pero otros costos pueden ser cargados a las actividades normales de la Intendencia, tales como la producción

del programa, que podría ser parte de las obligaciones normales del Departamento de Difusión.

- **Indicadores y verificadores:** Implica definir el estándar de calidad, plazo y costos que se espera de la acción comunicacional, y después verificar si se cumplieron. En comunicaciones, los indicadores típicos son:
  - Número de personas impactadas.
  - Evaluación del evento mismo: ¿llegó al público que se quería llegar? ¿Hubo problemas técnicos? ¿Funcionaron adecuadamente todos los componentes del acto comunicacional? ¿Qué problemas se produjeron y con qué frecuencia?
  - Cumplimiento de plazos.
  - Cambios en las conductas y/o percepciones del público.

Para el caso del programa radial, una encuesta de audiencia puede medir simultáneamente cuánta gente sintonizó el programa y si éstas modificaron su conocimiento respecto a la CPR. Se haga o no una encuesta, también se puede verificar si aumentaron o no las consultas respecto a proyectos aludidos en la CPR en la Intendencia o en las oficinas públicas correspondientes.

Incorporaremos el ejemplo anterior a la matriz para visualizar cómo se planifican las acciones a realizar respecto a los diferentes públicos estratégicos que hayamos definido:

**EJEMPLO DE PLAN DE DIFUSIÓN DE LAS CUENTAS PUBLICAS REGIONALES:  
PROGRAMA RADIAL SÁBADOS EN LA MAÑANA 0900 A 1100 HORAS**

PÚBLICO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS/METAS	HITOS	CONTENIDOS	MEDIOS	ACCIONES	RESPONSABLES	COSTOS	EVALUACIÓN
<b>Opinión pública de la región</b>	en un mes, el 80% de los ciudadanos mayores de 18 años de la región conocerán los principales aspectos de la CPR	Programa radial todos los sábados en la mañana en marzo; Campaña previa para publicitar el programa	Programa de conversación con el Intendente, quien explica la CPR y responde consultas telefónicas en lenguaje simple	Radio A, B y C en cadena voluntaria	Identificar emisoras, verificar su disponibilidad para emitir programa, negociar contratos, publicitar el programa, preparar contenidos de cada emisión, información en estudio para responder a los auditores; encuestas de audiencia a fin de mes	Dpto de Difusión Intendencia	Campaña promoción \$X; arriendo horario en radios \$Y; realización \$Z por programa (4 al mes = \$4Z); encuestas de audiencia a fin de mes \$A. Total \$X+Y+4Z +A	Encuestas al público en los 3 principales centros urbanos de la región para chequear N° de impactados y su grado de conocimiento; emisiones continuadas sin problemas técnicos; respuestas a 90% de consultas del público; costo final ajustado a presupuesto.

corregir los problemas que se hayan presentado.

En seguida se enumeran las principales consideraciones al respecto:

- Evaluar implica verificar si se cumplieron los objetivos que se tuvieron en cuenta para realizar la acción. Sin objetivos previos, es imposible evaluar. Y sin evaluación del proceso, no podemos saber si cumplimos lo que nos propusimos hacer. A veces las entidades públicas ejecutan acciones por simple inercia sin saber bien para qué lo hacen, y para cumplir con este tipo de evaluaciones se redactan objetivos “ad-hoc” que justifican las acciones ejecutadas. Eso es un simple engaño y debe erradicarse del proceso de la gestión de la CPR.
- Hay que evaluar separadamente las acciones ejecutadas para cada público estratégico.
- Hay que definir previamente los indicadores que usaremos para comprobar si cumplimos o no con nuestros objetivos. Si no podemos encontrar indicadores adecuados, quizás debemos modificar el objetivo porque no podríamos evaluarlo. Por ejemplo, para verificar el impacto de la CPR en los medios de comunicación, se puede hacer un recuento de los periodistas y medios que asistieron a cada uno de los hitos de la cuenta pública, revisar la extensión de lo publicado por cada uno de ellos, confirmar la exactitud de lo relatado con respecto al documento original, etc.
- Usar indicadores cuantitativos y cualitativos. Es imprescindible enumerar centímetros/columnas publicados en diarios, segundos emitidos por radio y TV, número

de asistentes a ceremonias públicas, cantidad de cartillas distribuidas en consultorios y similares indicadores cuantificables. Pero también es necesario medir y procesar las opiniones, sugerencias o críticas de los ciudadanos.

- Diseñar acciones específicas de evaluación. Gran parte de los indicadores que usaremos se pueden extraer de las propias actividades de seguimiento y difusión de la CPR, tales como cantidad de asistentes al Hito Central Regional y centímetros/columnas publicadas al día siguiente por la prensa. Pero éstas no siempre bastan, por ejemplo si quisiéramos saber si el empresariado regional tiene una actitud favorable hacia algún aspecto específico de la Cuenta. Para averiguarlo, es fácil organizar un desayuno de trabajo en la Intendencia o un “*focus group*” (grupo de discusión dirigida). En otros casos, deberá recurrirse a instrumentos e instancias más complejas.
- Considerar sondeos o encuestas de audiencia. Son “acciones específicas de evaluación” tan importantes, que merecen mención aparte. Muchos indicadores de impacto no son generalizables a la población regional, o a segmentos específicos de ella. Reunirse y dialogar con directivas gremiales, políticas, empresariales o étnicas ciertamente genera información importantísima. Pero para averiguar con precisión las percepciones y actitudes de esos públicos (compuestos por centenares o miles de personas) es necesario recurrir a encuestas de opinión.

Conviene entonces ejecutar encuestas o estudios menores, como *focus groups* (grupos de discusión) o sondeos tentativos. Pero las encuestas no son baratas, y requieren ser diseñadas y aplicadas por especialistas. Para optimizar recursos, es recomendable efectuar estudios “ómnibus” en las cuales se pregunten varios tópicos a la vez. Eso permite que más de una entidad colabore a financiar la encuesta. Pero hay que tener cuidado con “contaminar” la encuesta (o los otros estudios que se hagan) con preguntas sobre política contingente.

- Recurrir a evaluadores externos. Siempre y cuando se trate de una entidad prestigiosa y reconocidamente neutral, como una consultora externa o una universidad, recurrir a un evaluador externo tiene dos ventajas inmensas. La primera es que legitima el proceso completo, porque quien evalúa no es parte interesada y da garantías a todos. La segunda ventaja es interna: una evaluación externa es desapegada, lo que ayuda a mejorar la gestión del proceso. Cuando uno se evalúa a sí mismo cuesta tener la frialdad necesaria criticarse. Y aunque no haya mala intención, se arriesga convertir el proceso de evaluación en una simple busca de evidencia sesgada que justifique lo que siempre hemos hecho.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo revisamos los pasos necesarios para difundir la CPR, la cual ha sido elaborada según lo señalado en los capítulos previos. El primer paso consiste en definir los públicos estratégicos a quienes comunicaremos la Cuenta. Es importante comenzar por este paso, porque cada público requiere ser impactado de manera diferente: no es lo mismo rendir cuentas ante los líderes políticos y de opinión de la zona, quienes sumarán unos pocos cientos y que tendrán un alto interés por las acciones de Gobierno, que rendir cuentas ante centenares de miles de personas del público general, desperdigados por todo el territorio, con niveles educativos muy dispares entre sí y con un interés bastante moderado por los avatares de la burocracia pública.

Para cada público estratégico será necesario definir los siguientes pasos, en el orden que se indica: objetivos y metas de comunicación, hitos comunicacionales, los contenidos de esos hitos, los medios de difusión a utilizar, las acciones requeridas para llevar este plan a la práctica, las personas responsables dentro del Equipo Ejecutivo, los costos y, por último, los mecanismos para evaluar si fuimos o no efectivos para difundir la CPR.

Con respecto a la evaluación, es importante tener definidos de antemano los objetivos a lograr porque de lo contrario no tendremos un estándar contra el cual compararnos. Hay que evitar ejecutar acciones por pura inercia y sin objetivos previos que obedezcan a una estrategia coherente, aunque después seamos capaces de “inventarle” objetivos para justificarla y mantener las apariencias. Estaríamos engañándonos. También es importante tener definidos de antemano los criterios y herramientas que usaremos para evaluar el impacto de la difusión de la CPR, tales como encuestas de opinión. Es recomendable contar con evaluadores externos que califiquen nuestro trabajo: nos dará más legitimidad ante la ciudadanía y tendremos la certeza de que no nos estamos engañando a nosotros mismos.