

MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CARTAS CIUDADANAS MUNICIPALES



GOBIERNO DE
CHILE
MINISTERIO DEL INTERIOR
SUBDERE



Libertades Ciudadanas



DIVISIÓN DE MUNICIPALIDADES
DEPARTAMENTO DESARROLLO MUNICIPAL SUBDERE
CORPORACIÓN LIBERTADES CIUDADANAS
SERIE DOCUMENTOS DE TRABAJO

2

ABRIL 2010

MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CARTAS CIUDADANAS MUNICIPALES



GOBIERNO DE
CHILE
MINISTERIO DEL INTERIOR
SUBDERE



Libertades Ciudadanas



DIVISIÓN DE MUNICIPALIDADES
DEPARTAMENTO DESARROLLO MUNICIPAL SUBDERE
CORPORACIÓN LIBERTADES CIUDADANAS
SERIE DOCUMENTOS DE TRABAJO

2
ABRIL 2010

Documento elaborado por el Departamento de Desarrollo Municipal de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE, con la colaboración de la Corporación Libertades Ciudadanas, en el marco de la ejecución del Programa de Asistencia Técnica para la implementación de Cartas Ciudadanas Municipales, año 2009-2010.

Equipo edición SUBDERE

Marcelo Rojas Belmar

Luz María Molina

Equipo edición de Corporación Libertades Ciudadanas

Jefe de Asesoría: Adolfo Castillo

Compilación: Viviana Azúa

Asesoría en Producción Gráfica

Centro de Documentación y Publicaciones

CEDOC - SUBDERE

Diseño

Yankovic.net

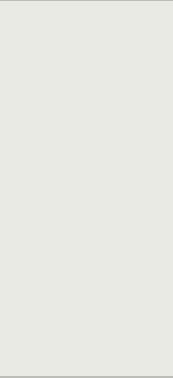
Ilustraciones

Marcelo Calquín

Santiago de Chile, abril de 2010

ÍNDICE

	PRESENTACIÓN	6
	>INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1	>MARCO CONCEPTUAL	14
	Democracia Deliberativa	16
	Gestión Municipal Participativa	18
	Cartas ciudadanas: principios orientadores	21
	Transparencia	23
	Confiabilidad	24
	Participación	25
	Control Ciudadano	27
	Mejoramiento continuo	29
CAPÍTULO 2	>ELEMENTOS A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE LAS CARTAS CIUDADANAS	32
	Cómo decidir qué informar	35
	Contenido de la Carta Ciudadana	37
	Componentes y verificadores	40
CAPÍTULO 3	>METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CARTAS CIUDADANAS MUNICIPALES	42
	Primer Momento: Revisión de situación inicial	43
	La constitución de un equipo de trabajo que lidere el proceso	44
	La realización de un diagnóstico municipal con respecto a su gestión pública participativa	46
	La realización de un diagnóstico participativo con la comunidad	51
	Segundo Momento: Implementación	55
	Diseño de carta ciudadana	55
	Difusión	57
	Tercer Momento: Evaluación	59
	Diagrama ejecución cartas ciudadanas	62
CAPÍTULO 4	>EJEMPLOS DE CARTAS CIUDADANAS MUNICIPALES	64



PRESENTACIÓN

El presente Manual, elaborado por el Departamento de Desarrollo Municipal a través de su Programa de Apoyo a la implementación de Cartas Ciudadanas Municipales, se enmarca dentro de las actividades formuladas para la promoción y difusión de las Cartas Ciudadanas en el espacio local, y está dirigido tanto a funcionarios/as municipales y autoridades locales, como a la comunidad en general.

La Carta Ciudadana es un mecanismo de comunicación entre el municipio y sus vecinos, donde la municipalidad informa respecto de un determinado plan, programa o servicio, abriendo en forma simultánea canales de recepción de la opinión de la comunidad sobre la materia. Con la finalidad de establecer, a su vez, canales para el seguimiento y control ciudadano de las ofertas programáticas y los servicios de calidad comprometidos por la municipalidad.

La retroalimentación que los vecinos generan, facilita la detección de fallas y nuevas necesidades, mejorando con ello la eficiencia de la gestión municipal y el buen uso de los recursos de todos. A su vez, se establecen mecanismos formales de deberes y compromisos, tanto de la autoridad local, como de parte de los ciudadanos que son sujetos de los servicios municipales.

Las iniciativas de generar Cartas Ciudadanas se enmarcan en el proceso de descentralización y modernización del Estado orientados a promover un mayor acercamiento y vinculación ciudadana entre la gestión pública municipal en correspondencia con las necesidades e intereses ciudadanos.

En este contexto, permite al gobierno local generar una instancia de mejora continua respecto de los programas y servicios que éste ofrece a la ciudadanía, comprometiendo públicamente procesos de trámites, información y estándares de calidad haciendo de la gestión local un proceso de mejoramiento continuo.

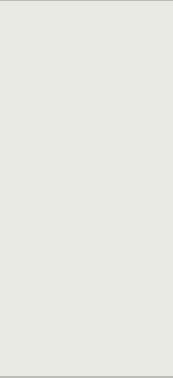
Por otra parte, las Cartas Ciudadanas introducen un elemento de control social en la medida que los ciudadanos y ciudadanas asumen un rol más protagónico en ámbitos que atañen por una parte a la gestión pública local y por otra a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas que habitan las localidades.

Fortalece la gestión local puesto que integra en el diseño un sistema de “alertas tempranas” transitando de una gestión reactiva a una más proactiva, mejorando por ende la calidad de atención, la eficiencia, eficacia y pertinencia de los servicios que otorga el municipio a sus ciudadanos/as.

Esperamos con este trabajo contribuir fuertemente a la difusión y promoción de esta iniciativa de participación ciudadana, la cual se ha venido trabajando desde la Subdere, primero con un “piloto” el año 2005, en seis comunas del país y luego con un trabajo de Asistencia Técnica durante el año 2009 a 37 municipios del país, de los cuales 15 de ellos culminarán con el diseño, impresión y difusión de sus respectivas cartas en el territorio comunal.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

Ministerio del Interior



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se ha impulsado y desarrollado un proceso amplio de descentralización en el país, que ha significado reforzar la autonomía de los municipios y fortalecer la gestión de la administración municipal y regional. En este contexto, se estableció un conjunto de lineamientos a través de la Agenda Pro Participación Ciudadana. En relación a la gestión de los municipios en materia de Participación Ciudadana el documento sostiene que “el gobierno municipal, para alcanzar mayores niveles de equidad y modernización, requiere de cambios democráticos aún más significativos”¹.

Esta entidad es uno de los aparatos que más directamente se hace cargo de la democratización de la sociedad y es la institución pública más próxima al ciudadano y de más fácil acceso para las personas.



1 / Agenda Pro Participación Ciudadana 2006-2010. Gobierno de Chile. Ministerio Secretaría General de Gobierno.

La SUBDERE entiende la descentralización, en tanto elemento fundamental de la democratización, “como un proceso eminentemente político, que apunta a la redistribución del poder entre los distintos entes territoriales del Estado. A través de este proceso, compatible con el Estado Unitario, se reconoce el legítimo derecho de los habitantes de las comunas y regiones para que directamente, o a través de sus representantes, gestionen autónomamente los asuntos relativos al desarrollo de sus respectivos territorios”. En el marco de las políticas de descentralización, se espera desde SUBDERE aportar al desarrollo de un municipio al servicio de los ciudadanos, para que actúe como el principal motor del desarrollo económico, social y cultural de los habitantes de su comuna, fortaleciendo las capacidades para una gestión pública participativa.

La especial relevancia que se le atribuye a los municipios se sustenta en que esta entidad es uno de los aparatos de la administración pública que más directamente se hace cargo de la democratización de la sociedad y es la institución pública más próxima al ciudadano y de más fácil acceso para las personas, es por esto que el empoderamiento y fortalecimiento de la sociedad civil a escala comunal es de vital importancia, pues es desde ahí donde se establecen los primeros ejercicios de participación ciudadana en los asuntos de carácter más local y cotidiano para la población, ya que es la cara cercana del Estado, la que confiere un sentido de proximidad a las políticas públicas centrales y descentralizadas, operando como una puerta de entrada de los ciudadanos para el ejercicio de sus derechos, y promotor fundamental del desarrollo comunal.

Hoy la ciudadanía busca en el municipio una primera instancia para la satisfacción de sus demandas por determinados bienes y servicios públicos, el Municipio por tanto es interpelado para responder a dichas demandas, en la medida en que éstas se encuentren dentro de sus competencias, de lo contrario, debe derivar con la información pertinente, a los servicios o instituciones públicas que puedan resolver las peticiones de los ciudadanos.

Es por esto que resulta determinante fortalecer la capacidad de gestión de instrumentos, políticas y recursos por parte de los equipos municipales, dado que cuando los municipios no disponen de las capacidades humanas instaladas, la oportunidad, calidad y trato que se brinda a la ciudadanía en sus múltiples demandas, puede verse afectada.

Mejorar la gestión municipal, incorporando los principios de una política descentralizada, no es sólo una tarea municipal, es una responsabilidad de Estado. Las orientaciones presentes en este Manual se enmarcan en las nuevas tendencias que han ido emergiendo en las últimas décadas, relacionadas con el énfasis del Estado en la profundización de la democracia, y a su vez en la importancia de considerar el poder no solo como un atributo de los gobiernos, sino también de la sociedad civil, que supone acentuar las dimensiones políticas del gobierno por sobre las condiciones administrativas y técnicas.

Las condiciones para que ello ocurra suponen una sociedad civil que avance hacia su constitución y progresiva democratización; un municipio facilitador que garantice espacios públicos para el ejercicio de una ciudadanía activa; y un régimen político que vele por el fortalecimiento y profundización de la democracia y el cumplimiento de los derechos ciudadanos.

La incorporación de la ciudadanía en componentes del ciclo de gestión de la administración de los asuntos públicos, sea en los ámbitos nacional, regional o local, ha sido una de las características que distinguen el desarrollo de las relaciones entre autoridades y actores sociales de los últimos años. Los asuntos de Estado, por lo general se pensaba debían estar en manos de expertos en administración y gobernantes y la idea de incluir las voces de líderes sociales y colectivos sociales, era muy ajena a los pensamientos sobre políticas públicas.

Sin embargo, en los últimos años, esa visión ha cedido paso a nuevas concepciones sobre lo público y acerca del rol de la ciudadanía en su construcción, y crecientemente se piensa desde los gobiernos que la eficiencia y eficacia de la labor de gobernar va de la mano con modalidades de corresponsabilidad de los asuntos públicos, en donde la población organizada y asociada, interviene, delibera sobre propuestas y actúa en el diseño y desarrollo de políticas.

Esta forma de corresponsabilidad de lo público estatal, es lo que se denomina gestión pública participativa, que en Chile ha ido ga-



nando terreno a través de prácticas que dejan innumerables lecciones para mejorar diseños y resultados de gestión. La política de participación ciudadana comienza a constituirse en un nuevo ámbito de la política pública, que junto con abrir nuevos espacios a la deliberación democrática de los actores sociales, genera movimientos y tensiones que dan cuenta de la vitalidad del cambio que trae aparejada.

La Gestión Local Participativa es el eje articulador de este Manual y se enmarca en el nuevo contexto de Modernización del Estado en que tiene lugar una reconceptualización acerca del rol de la ciudadanía en la gestión de los asuntos públicos que, a través de una renovada concepción de la participación ciudadana, permite nuevas formulaciones conceptuales y modos de operación.

Encontramos formas de ejercicio de esta modalidad en la asignación participativa de recursos de inversión a través de Presupuestos Participativos, mediante el desarrollo de cuentas públicas de gestión, en la instalación de nuevos organismos de Estado mediante procesos de diálogo que buscan no sólo dar a conocer el sentido, sino recoger la incidencia ciudadana en dicho proceso, como lo es una nueva región, la puesta en marcha de la ley de acceso a la información pública o la aplicación de instrumentos de participación ciudadana a escala local como Consultas Ciudadanas o Cartas Ciudadanas.

Es en ese marco, en donde la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo busca aportar a la gestión municipal con instrumentos de participación que permitan una acción proactiva de los ciudadanos hacia los municipios.

El “Manual de Asistencia Técnica para la implementación de Cartas Ciudadanas Municipales”, es una herramienta de trabajo para los Municipios, que intenta apoyar uno de sus principales objetivos de gestión: acercar el Estado a la gente y transparentar la acción pública. Este manual tiene por objeto dar a conocer los pasos a seguir para la formulación, diseño e implementación de “Cartas Ciudadanas Municipales” a través una metodología de aplicación sencilla, que facilite al equipo municipal encargado, diseñar y poner en práctica este proceso al interior del municipio.

Las propuestas metodológicas que se presentan en este manual, responden a un trabajo en terreno a través de la experiencia y aprendizajes obtenidos en el desarrollo del Programa de Asistencia Técnica para la implementación de Cartas Ciudadanas Municipales, realizado durante el segundo semestre del año 2009 y hacia inicios del 2010, encargado por SUBDERE y ejecutado por Corporación Libertades Ciudadanas, el que se ha estado desarrollando en 15 municipios del país, donde se han puesto en práctica varias de las orientaciones y ejercicios contenidos en este Manual. La experiencia ha permitido ir mejorando las herramientas, así como tener presente que son los funcio-

narios/as municipales y actores locales quienes conocen las comunas y sus dinámicas de participación, por lo que finalmente la aplicación y ajustes a las herramientas acá propuestas derivarán de la pertinencia de implementarlos en los espacios locales comunales.

La estrategia para la construcción de una democracia participativa y la descentralización política se basa en un proceso de trabajo conjunto de distintas instituciones, organizaciones y personas. Existe un creciente consenso respecto a que la manera de avanzar hacia este objetivo se encuentra en un enfoque que combine tanto una sociedad civil más activa y comprometida, como un Estado más efectivo y receptivo de demandas ciudadanas, con mayor capacidad de respuesta.



Capítulo

1

MARCO CONCEPTUAL

Esta búsqueda de nuevas formas de interacción entre los ciudadanos y el Estado conlleva a repensar los modos en que se articulan y representan las demandas de los ciudadanos en los procesos políticos, así como reconceptualizar los significados de la participación ciudadana especialmente en la gestión pública a escala local, debido a su proximidad a la comunidad, como entidad pública.

En todo el mundo hay una búsqueda creciente de mecanismos que puedan impulsar formas más incluyentes y deliberativas de involucramiento entre el ciudadano y el Estado². En Chile a través de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades se establecen mecanismos de participación ciudadana tendientes a establecer vínculos y canales de comunicación efectivos entre los ciudadanos y las acciones de la gestión pública a nivel local. Dentro de estos mecanismos figuran las Ordenanzas de Participación Ciudadana, el Consejo Económico Comunal, las Audiencias Públicas, las Oficinas de Información y Reclamos y los Plebiscitos Comunales. No obstante no excluye el ejercicio de experiencias o prácticas que puedan aportar al propósito de acercar los gobiernos locales a los habitantes de las comunas, premisa bajo la cual se sustenta la instalación de instrumentos complementarios como los Presupuestos Participativos o las Cartas Ciudadanas.

Con la finalidad de desarrollar los contenidos y principios orientadores considerados básicos en relación a este manual, que permitan contextualizar y entender la importancia de las Cartas Ciudadanas como instrumento de Participación Ciudadana, se presentan a continuación los conceptos definitorios e inherentes en función de tres ejes conceptuales, a saber:

1. Democracia Deliberativa

2. Gestión Municipal Participativa

3. Cartas Ciudadanas: Principios orientadores

2 / Gaventa, J.: "Hacia una gestión participativa de los asuntos públicos locales". Instituto de Estudios para el Desarrollo Universidad de Sussex. Junio 2001. Disponible en internet en: http://www2.ids.ac.uk/logolink/resources/downloads/Six_Propositions_Spanish_Transl.pdf

DEMOCRACIA DELIBERATIVA

Este eje transversal apunta a relevar la dimensión deliberativa de la democracia aplicable a la gestión participativa de los asuntos públicos comunales. Constituye uno de los conceptos más discutidos y valorizados en los procesos de modernización del Estado a escala global, al involucrar a los ciudadanos en un nivel de toma de decisiones y ejercicio de control ciudadano. Se concibe la democracia deliberativa como “un proceso de institucionalización de un conjunto de prácticas y reglas (formales e informales) que, fundadas en el pluralismo, la igualdad política y la deliberación colectiva, son capaces de eliminar o reducir los obstáculos para la cooperación y el diálogo libre e igual, interviniendo positivamente en las condiciones subyacentes de desigualdad social”, marcada por un sentido efectivamente decisorio de los ciudadanos en la ampliación de la esfera pública que permite articular “participación social en condiciones de igualdad y libertad, procesos de decisión derivados de una discusión colectiva y pública, condiciones de pluralismo y la búsqueda de justicia social.”³

Esta perspectiva apunta a la producción político ciudadana de las preferencias, donde la voluntad popular no es el punto de inicio de la democracia sino el producto contingente del proceso político, el resultado de la transformación endógena de las iniciales preferencias incompletas de los ciudadanos mediante la información y argumentación racional.

Para la perspectiva deliberativa del diálogo entre gobernantes y sociedad civil, el derecho de todos a participar es lo que legitima las decisiones a adoptar. Para la concepción deliberativa, “una decisión es colectiva siempre que surja de disposiciones de elección colectiva vinculante que establezcan condiciones de razonamiento libre y público entre iguales que son gobernados por las decisiones” y en ella los ciudadanos y ciudadanas se tratan recíprocamente como iguales, al ofrecerse mutuamente justificaciones para el ejercicio del poder colectivo.⁴

El componente deliberativo en un instrumento como las Cartas Ciudadanas, se puede desplegar en la definición inicial de las prioridades de los compromisos que se acuerden entre el Municipio y los actores locales, para el mejoramiento de la gestión municipal en su relación con los ciudadanos y ciudadanas, ya que este eje apela directamente a la inclusión de la ciudadanía en el quehacer de las instituciones públicas.

3 / Han Luchman, Ligia, “A democracia participativa. Sociedad civil, esfera pública e institucionalidad”. Cuadernos de Pesquisa, 33, PPGSP - UFSC, Brasil, Pág. 20 noviembre de 2002.

4 / Cohen, Joshua, “Democracia y libertad”, en La Democracia Deliberativa, Jon Elster (Comp.), Gedisa, España, 1998, pág. 236.



Constituye uno de los conceptos más discutidos y valorizados en los procesos de modernización del Estado a escala global, al involucrar a los ciudadanos en un nivel de toma de decisiones y ejercicio de control ciudadano.

GESTIÓN MUNICIPAL PARTICIPATIVA

Estudios han sostenido que la incorporación de una gestión pública participativa a escala local ofrece como beneficio más directo el mejoramiento de los servicios básicos, en cuanto a su calidad, acceso y equidad, esto en la medida en que se ha generado una mejor respuesta a la demanda de dichos servicios.⁵ Sin embargo, en estos espacios también se manifiestan algunas dificultades, que se relacionan con la influencia de grupos locales hegemónicos, que pueden utilizar los mecanismos de gestión participativa en esta escala en función de sus intereses particulares.

El carácter exitoso o no de la aplicación de instrumentos o prácticas innovadoras en Gestión Pública Participativa a escala local, está de cierta forma también condicionada por el contexto institucional y las especificidades de los territorios en donde se desarrollen estos instrumentos. Se destacan algunas condiciones necesarias que generan resultados favorables tales como:



Ofrece como beneficio más directo el mejoramiento de los servicios básicos, en cuanto a su calidad, acceso y equidad.

5 / Ver: Gaventa, J.: "Hacia una gestión participativa de los asuntos públicos locales". Instituto de Estudios para el Desarrollo Universidad de Sussex. Junio 2001. Disponible en internet en: http://www2.ids.ac.uk/logolink/resources/downloads/Six_Propositions_Spanish_Transl.pdf

- **Fuerte capacidad del Estado**
- **Una sociedad civil bien desarrollada**
- **Una fuerza política organizada**
- **Equidad de poder entre los participantes de estas instancias**

De no existir estas condiciones es necesario que se fortalezcan y promuevan estos aspectos, a través de prácticas e instrumentos que permitan ir generando un aprendizaje ciudadano en estas áreas, útil tanto para las instituciones públicas, como para la sociedad civil.

No obstante, estas consideraciones que es necesario tener en cuenta para diseñar estrategias que permitan minimizar las dificultades y riesgos, se enfatizan las virtudes de la Gestión Pública Participativa a escala local a través beneficios tales como:

- **La creación de nuevos incentivos y espacios para la acción colectiva**
- **La facilitación de un proceso de aprendizaje continuo y dinámico**
- **La promoción de la deliberación y la negociación**
- **La promoción de soluciones innovadoras a las tensiones entre la representación y la participación**

Esta Gestión Pública Participativa a escala local recae ciertamente en los Municipios, su importancia radica en que es la entidad pública en donde:

- **Mejor se perciben las necesidades y los problemas de los ciudadanos y ciudadanas;**
- **Se da mayor cercanía entre gobernantes y gobernados;**
- **Se promueve la participación de los vecinos y vecinas en la gestión de los intereses que les son propios;**
- **Más eficazmente pueden realizarse diversos tipos de control.**

Un municipio es democrático y representativo bajo la lógica de Gestión Municipal Participativa, si dentro del marco de sus funciones y atribuciones tiene competencias en lo institucional, político, administrativo y económico-financiero, desde donde puede generar espacios de participación ciudadana, en sus distintos niveles; desde acceso a la información hasta el control de gestión por parte de la ciudadanía.

- Las competencias en materia institucional, y de acuerdo a la LOCMUN, implican la elaboración de una Ordenanza de Participación Ciudadana que fortalezca y potencie la participación y la construcción de la ciudadanía. De este modo, el municipio puede diseñar políticas, planes y programas que respondan a las necesidades reales de los habitantes de la comuna.
- La competencia política implica, para los habitantes de la comuna, la facultad de elegir a sus propias autoridades y la posibilidad de participar en organizaciones territoriales o funcionales, así como ser parte del Cesco, entre otros.
- En materia de competencias administrativas y de gestión, es en el territorio comunal en donde operan diversos servicios públicos, juzgados de policía local, cuyas principales características radican en la igualdad de acceso y condiciones para toda la ciudadanía.
- Las competencias económicas-financieras son las más débiles en cuanto a participación, sin embargo, experiencias interesantes son las que permiten el diseño de planes para la ejecución conjunta con la comunidad de presupuestos, un ejemplo con el que se podría trabajar es el de “Presupuesto Participativo”, otro es la experiencia FONDEVE, en donde los vecinos y vecinas se organizan en torno a un proyecto común, el cual, siendo postulado al municipio, puede recibir del mismo, fondos para su ejecución.

La LOCMUN, obliga a los municipios a generar espacios de participación. El tipo, nivel y compromiso es lo que varía según la gestión y orientaciones de cada municipio. De acuerdo al ordenamiento jurídico, los municipios están obligados a reconocer el concepto de participación como un principio de gestión llamado a fijar las pautas para determinar el alcance y los contenidos de su operacionalización, teniendo en cuenta las particularidades propias de cada territorio.

Los municipios, al construir su Plan de Desarrollo Comunal, al que están obligados por ley, debieran asegurar y prefijar un sistema participativo, que permita iniciar un proceso descentralizado, más allá de su gestión.

CARTAS CIUDADANAS: PRINCIPIOS ORIENTADORES

Los municipios en la actualidad se ven enfrentados a escenarios sociales, culturales, económicos y políticos complejos y dinámicos, incorporando nuevas sobrecargas de funciones y tareas derivadas de las políticas públicas cada vez más inclusivas que exigen una fuerte dosis de gestión local. Esto se expresa a través de las diversas presiones que reciben tanto desde actores privados en busca de mecanismos de articulación y asociatividad; como de una ciudadanía mucho más demandante de servicios y prestaciones de calidad y espacios de participación reales en la toma de decisiones referidas a la resolución conjunta de problemas que afectan a sus territorios.

Ante estos nuevos escenarios mucho más complejos, los municipios se ven fuertemente tensionados por definir nuevas formas de gestión estratégica, poner en práctica nuevos instrumentos de planificación socio territorial, ampliación de oportunidades de participación social, innovación y modernización financiera, y desarrollo de políticas de recursos humanos pertinentes, que les permitan asumir la conducción de sus propios procesos modernizadores.⁶



6 / Hafner, C.: "Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana". Documento de SUBDERE. Santiago de Chile. 2008. Disponible en: <http://www.subdere.gov.cl/1510/articulo-75214.html>.

Las Cartas Ciudadanas son un instrumento de gestión municipal, cuyo propósito es transparentar las acciones propias del ejercicio de las funciones municipales, estableciendo compromisos públicos de gestión, facilitando y promoviendo la participación de los vecinos y vecinas a través de la entrega de información y difusión de estándares de calidad relativos a programas y servicios municipales.

Se define Carta Ciudadana como “un instrumento a partir del cual el municipio se compromete a difundir y prestar servicios y programas con determinados estándares de calidad, fijando mecanismos para la presentación de opiniones, aportes, reclamos y sugerencias de parte de los vecinos y estableciendo las formas de corrección cuando no puede cumplir con los compromisos asumidos. Su propósito es transparentar las acciones del municipio, estableciendo compromisos públicos de gestión, facilitando y promoviendo la participación de los vecinos a través de compromisos y deberes asumidos por ambas partes, para la mejora continua de los programas y servicios ofrecidos por el municipio, transformando a los ciudadanos en protagonistas de su propio desarrollo local” (SUBDERE 2009).

Las cartas ciudadanas introducen un instrumento de cambio en la relación administración pública/usuarios, donde estos últimos pasan a constituirse en el centro de la gestión. Desde que fuera puesta en marcha por primera vez (Reino Unido 1991), las cartas ciudadanas han cambiado el énfasis inicial en la reducción de los costos de los servicios públicos y logro de mayor eficiencia, hacia el ejercicio de los derechos y garantías del ciudadano/a y mayor satisfacción del usuario/a. La Carta Ciudadana es un instrumento que incorpora los derechos y obligaciones de los ciudadanos y ciudadanas, al mismo tiempo que informa sobre los servicios que presta el municipio y el modo de acceder a ellos.

Para el Municipio, éste debiera ser un instrumento público, que lo comprometa a prestar servicios con determinados niveles de calidad, fijando procedimientos para la presentación de quejas y sugerencias y estableciendo los mecanismos de corrección cuando la municipalidad no puede cumplir con los compromisos asumidos.

El Municipio puede incorporar la carta ciudadana como instrumento de gestión orientada hacia dos objetivos estos son:

De información: Las cartas de información tienen por objetivo difundir los derechos y obligaciones de los vecinos/ciudadanos respecto de los servicios y programas que ofrece el municipio.

De control: Las cartas de control, por su parte, se orientan a dar a conocer el conjunto de responsabilidades del municipio respecto de sus vecinos con la finalidad de que éstos puedan fiscalizarlos en el cumplimiento de dichas obligaciones.

En cuanto a los principios orientadores de las Cartas Ciudadanas como instrumento de la Gestión Municipal Participativa estos son la transparencia, la confiabilidad, la participación, el control y la calidad. Principios que contribuyen a:

- **Mejorar la calidad de los servicios prestados, en especial, en lo referido a la definición de estándares de los mismos.**
- **Mejorar la atención al público, esto es, trato digno y ágil.**
- **Aumentar la transparencia, mediante la generación de información con mayor grado de confiabilidad.**
- **Adoptar mecanismos de participación ciudadana para el control y mejoramiento de la calidad del servicio prestado.**
- **Implementar mecanismos permanentes de evaluación y monitoreo.**

TRANSPARENCIA

La entrega de información oportuna y pertinente, permite que la comunidad conozca y tenga elementos para evaluar los compromisos de una gestión municipal.

Las Cartas Ciudadanas al reducir la distancia entre el municipio y los vecinos y vecinas transforman la acción municipal en un proceso transparente, informando a los ciudadanos y ciudadanas acerca de los procedimientos que les afectan directamente de modo que puedan decidir de manera eficiente entre las opciones de los servicios y programas prestados para la satisfacción de sus necesidades.

CONFIABILIDAD

Confiabilidad, significa dar validez a la información que se entrega, creer en los resultados obtenidos y en las conclusiones derivadas de los mismos. La preocupación por la confiabilidad de la información proviene de la necesidad de confiar en las personas e instituciones que la entregan.

Por ejemplo, una autoridad pública es confiable cuando tiene un comportamiento consistente, seguro y predecible. Alguien no es confiable en la medida que muestra un comportamiento variable. Quienes carecen de estabilidad, se dice que son inconsistentes.

Así sucede con la confiabilidad en las instituciones y su gestión. Sus servicios hacia la comunidad pueden ser más o menos variables según el tiempo o según el funcionario o funcionaria que lo entregue, pueden ser estables y más o menos predecibles, o ser inestables y relativamente impredecibles; consistentes o inconsistentes.

Algunos sinónimos de confiabilidad son: seguridad, consistencia, respetuosidad y confianza. Por lo que podemos definir la confiabilidad como la ausencia relativa de errores al dar un servicio o información sobre ese servicio, sus tiempos de ejecución, plazos de respuesta en entrega de un beneficio, entre otros.

Un producto o servicio es confiable cuando se entrega con información para todos los ciudadanos y ciudadanas sin exclusión, bajo procedimientos y tiempos conocidos.

PARTICIPACIÓN

Actualmente, luego de años de desarrollo de experiencias, se puede señalar que la participación ciudadana es una acción desplegada por personas y organizaciones, orientada por objetivos, que busca influir en el desarrollo de una política pública estatal o producir resultados que beneficien a la comunidad.⁷

La participación ciudadana es siempre una acción en donde se encuentran los actores sociales -personas, líderes, dirigentes- y las políticas públicas, impulsadas por los actores políticos o funcionarios y funcionarias del Estado, sean de nivel central -ministerios o servicios públicos- o local, alcaldes, concejales o funcionarios/as; que tienen, por tanto, lugar en la esfera pública, y se expresan a través de múltiples modalidades e intensidad.

Se podría decir que participación se traduce en un conjunto de actividades voluntarias mediante las cuales los miembros de una sociedad toman parte activa en los asuntos de interés público.

Existen distintos niveles de participación ciudadana, definidos en el accionar de las políticas de participación que orientan el quehacer del gobierno, éstos se refieren a los distintos grados de participación, según una escala progresiva de involucramiento en las posibilidades de influencia en la gestión pública. De acuerdo a lo anterior, se definen cuatro niveles:



La participación ciudadana es una acción desplegada por personas y organizaciones, orientada por objetivos.

7 / Castillo, A.; Villavicencio, H.: Manual Control Ciudadano de Recursos de Inversión Municipal. Ediciones Tercer Actor. Santiago 2008.

Informativo: Es el primer nivel para hacer posible los deberes y derechos ciudadanos, para estos efectos, en este nivel el flujo de información es unidireccional y no existe posibilidad de retroalimentación o negociación por parte de la ciudadanía, sin embargo, la autoridad pública debe asegurar que la información tenga una difusión adecuada, sea oportuna, completa y ampliamente accesible a la población.

Consultivo-Propositivo: el objetivo de este nivel, es recibir opinión y posturas respecto de un tema a través de preguntas, sugerencias e ideas que se establecen en una relación bidireccional entre quien efectúa la consulta y quien la responde. La sociedad civil también puede formular propuestas a los diferentes ámbitos del gobierno. Se denomina también como Participación Consultiva No Vinculante. En este nivel se destacan dos modalidades:

- **Consultivo-Propositivo sin respuesta obligatoria:** cuyo objetivo es recibir opiniones y posturas respecto de un tema. Estas opiniones pueden ser solicitadas o ser recibidas sin mediar consulta explícita. En este nivel no se establecen otros pasos que vinculen al participante y sus opiniones con quien las recibe.
- **Consultivo-Propositivo con respuesta obligatoria:** cuyo objetivo es recibir opiniones y posturas respecto de un tema. Estas opiniones pueden ser solicitadas o recibidas sin mediar consulta explícita. Lo distintivo de esta modalidad es que la opinión y postura de los consultados ingresa formalmente al proceso y, por lo tanto, debe ser respondida por quienes la solicitan o reciben.

Decisorio-Impugnatorio: el objetivo es dar parte en la toma de decisiones respecto de un tema específico. Los acuerdos establecidos entre las partes involucradas tienen carácter vinculante. La modalidad más común es a través de una consulta que solicita una opinión con carácter resolutivo. De esta manera, quien hace la consulta se obliga no sólo a ingresar las opiniones y a responderlas, sino a ejecutarlas, según el reglamento establecido para la misma.

Cogestión: el objetivo es dar parte a los ciudadanos en la ejecución y/o la gestión de programas o servicios públicos a través de un proceso de negociación. Se pueden distinguir dos modalidades de cogestión:

- **Coadministración:** el objetivo es involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones estratégicas y de amplio alcance sobre programas o servicios públicos, así como en la ejecución de los mismos.
- **Alianza Estratégica:** el objetivo es el involucramiento de los ciudadanos como socios de los programas, participando en condiciones equivalentes de poder y tomando decisiones de manera negociada y consensuada con representantes del Estado. Esta modalidad es más factible en la medida que la ciudadanía presente actores sociales organizados y permanentes (por ejemplo: sindicatos, juntas de vecinos, etc.).

En el caso de las Cartas Ciudadanas su uso fortalece la posibilidad de contar con una democracia participativa en el ámbito local, a través de un municipio que informa a sus vecinos y vecinas acerca de su gestión y una ciudadanía que consciente y responsablemente controla la acción pública municipal.

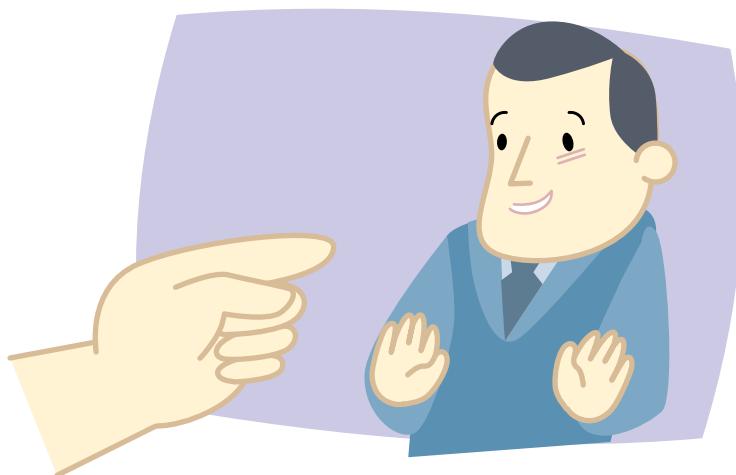
CONTROL CIUDADANO

El Control ciudadano es el derecho y deber que tiene todo ciudadano y ciudadana, considerado individual o colectivamente, para prevenir, racionalizar, proponer, acompañar, sancionar, vigilar y controlar la gestión pública; sus resultados y la prestación de los servicios públicos suministrados por el Estado y los particulares, garantizando la gestión al servicio de la comunidad.

El control ciudadano se puede entender también como control social, es decir, como una forma de autorregulación social.

Este control social, es un derecho y define el papel de la participación social en los asuntos públicos, consagrándolo como principio y deber en ejercicio por parte de los ciudadanos y ciudadanas y como obligación por parte del Estado en garantizarlo.

Dentro del marco de un Estado de Derecho, se propicia una búsqueda de participación ciudadana y comunitaria en los asuntos del Estado y una nueva manera de ejecutar los recursos públicos. De esta forma, el nuevo Estado demanda un nuevo ciudadano, y una nueva comunidad donde



existan espacios de concertación y debate colectivo y público que tiendan hacia una adecuada y transparente gestión pública y donde la labor del funcionario/a público/a se entienda como servicio al ciudadano y a la comunidad.

Entre los aspectos fundamentales que deben ser tenidos en cuenta para el control ciudadano de los recursos públicos municipales, podemos destacar los siguientes:

La voluntad de la autoridad pública. Es necesario que la autoridad municipal manifieste claramente su voluntad favorable a una iniciativa de fiscalización. Para ello no es necesario, al menos en su inicio, que exista un reglamento o normas que regulen el proceso. La voluntad política, es la aceptación de la autoridad pública para que se lleve a cabo un control social sobre la ejecución de un programa o proyecto social. Se entiende que la autoridad pública ve como aliados a los líderes de la comunidad que cumplen funciones fiscalizadoras.

Una ciudadanía activa. Sin una sociedad organizada y atenta a los asuntos que van ocurriendo en su entorno, sea el barrio, la comuna o el país, difícilmente puede haber un control ciudadano. Es imprescindible la existencia de una organización mínima y la voluntad de los ciudadanos y ciudadanas de participar en un proceso de control ciudadano.

Una organización social para el control ciudadano. La forma organizativa para generar una fiscalización se puede dar a partir de una forma organizativa preexistente. Por ejemplo, desde la Unión Comunal de Juntas de Vecinos, a partir de estas organizaciones de carácter comunal de segundo nivel, se pueden generar comisiones de fiscalización de proyectos comunitarios.

La importancia de la fiscalización. La labor de controlar socialmente la correcta ejecución de los proyectos y/o programas en los barrios y comunas con financiamiento público, constituye una señal de madurez cívica de una sociedad y de la calidad de su democracia. Cuando no existe interés en lo que ocurre en el lugar en donde se vive, decae la convivencia social y pueden desarrollarse comportamientos antisociales y darse malos usos a los recursos fiscales.

El rol de los líderes sociales. Resulta de crucial importancia el papel que desempeñen los líderes sociales de las comunas. Ellos cumplen la importante labor de hacer efectivo el proceso de control ciudadano. Los líderes pueden ser dirigentes comunitarios o líderes naturales dispuestos a colaborar con esta tarea cívica. Por cierto es muy importante que el municipio reconozca el rol central que cumplen y otorgue las facilidades para que puedan llevar a cabo las tareas de fiscalización que se han propuesto.

8 / Castillo, A.; Villavicencio, H.: Manual Control Ciudadano de Recursos de Inversión Municipal. Ediciones Tercer Actor. Santiago 2008.

MEJORAMIENTO CONTINUO

El mejoramiento continuo se entiende como la generación de “vínculos de calidad” entre el ciudadano/a y el municipio, y en el municipio entre sus distintos procesos de gestión; es la convicción que el trabajo se puede hacer hoy mejor que ayer, y que mañana mejor que hoy. Más aún, requiere constantes esfuerzos para adaptar la gestión a condiciones siempre cambiantes, así como la aplicación de nuevas teorías y métodos.

El mejoramiento continuo, por tanto, es un proceso que describe lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que una institución necesita hacer si quiere entregar servicios de calidad a lo largo del tiempo. La importancia de este principio radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de una organización, a través de él se logra ser más eficientes y eficaces. Por su parte, las organizaciones analizan los procesos realizados, de manera tal que si existe algún inconveniente, éste pueda mejorarse o corregirse. Como resultado de la aplicación de este principio se puede generar una organización donde el valor esté centrado en la dignidad de las personas, tanto de los que trabajan para dar los servicios como de quienes los reciben.

Las cartas ciudadanas se enmarcan en modelos de trabajo de mejoramiento continuo, es decir, en procesos que diagnostican el problema, miden la calidad sobre la base de indicadores, miden los resultados basándose en estándares, mejoran procesos y efectúan una remediación del problema cuando corresponde.

Por su parte, las cartas ciudadanas se constituyen básicamente de cuatro componentes:

Estándares de calidad del servicio. Este componente se constituye por declaraciones explícitas y formales que establecen las expectativas de calidad óptimas acordes con el medio en que se desarrolla la actividad, esto es; establecer y dar a conocer los niveles de los servicios que los vecinos y vecinas pueden razonablemente esperar. Asimismo supone la difusión periódica del rendimiento real alcanzado en la calidad de los servicios, comparándolos con los estándares establecidos.

La fijación de estándares requiere que el municipio determine previamente los factores o atributos de calidad que deben poseer cada uno de los servicios prestados a la comunidad en función de las expectativas y necesidades de los vecinos y vecinas.

Los estándares se pueden dividir en distintos subcomponentes o aspectos relevantes del estándar que, en conjunto con otros, permiten conocer el cumplimiento de éste.

Sistemas de información al ciudadano. Este componente implica por parte del municipio, un sistema de información dirigido al usuario, que le permita conocer en forma clara y sencilla:

- Los servicios que entrega el municipio y la forma de acceder a ellos.
- Sus derechos y obligaciones como ciudadanos y ciudadanas.
- El nivel de desempeño de los servicios y programas que entrega el municipio.
- Las formas de participación existentes destinadas a influir en la toma de decisiones.
- Conocer qué puede esperar de los servicios y programas que entrega la municipalidad.

Participación ciudadana. Este componente implica el establecimiento de instancias de participación ciudadana, las que deben ser incorporadas tanto para diseñar y entregar programas y servicios, como para orientar el proceso de mejora continua de los servicios y programas prestados. Por ello es de suma relevancia la opinión de los vecinos y vecinas en la definición de los atributos de calidad de los servicios prestados, sus apreciaciones respecto de la forma de entrega de dichos servicios y su opiniones respecto de los resultados y nivel de satisfacción de los mismos.

Monitoreo y evaluación de las actividades y resultados para la retroalimentación, como base del mejoramiento continuo. Este componente implica la realización de evaluaciones sobre el cumplimiento de estándares y satisfacción de los vecinos y vecinas. Asimismo implica la realización de un monitoreo permanente que permita realizar los ajustes necesarios para asegurar el cumplimiento de los estándares comprometidos y una evaluación que sirva de base para la formulación de nuevas propuestas.

En síntesis, el diseño de la Carta Ciudadana, permite al municipio generar una instancia de mejora continua respecto de los programas y servicios que ofrece a la ciudadanía; comprometiéndose públicamente procesos de trámites, información y estándares de calidad, el gobierno local puede establecer un piso sobre el cual iniciar procesos de mejoramiento de su gestión.

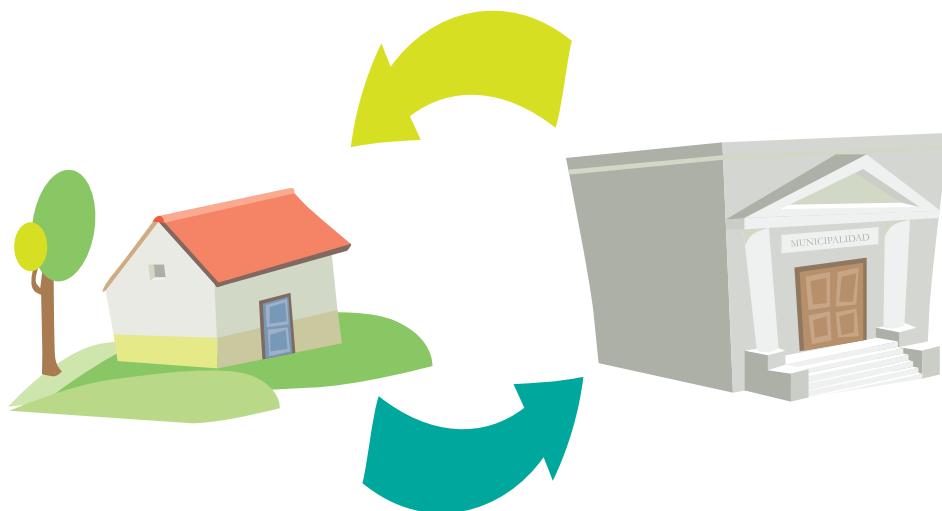
A su vez, la implementación de Cartas Ciudadanas introduce un elemento de control o supervisión local, permitiendo con ello el diseño de un sistema de “alertas tempranas” por parte del municipio para mejorar la calidad de atención a los vecinos y vecinas aumentando con ello la eficiencia y eficacia en la entrega de servicios y programas a la comunidad.



Capítulo

2

ELEMENTOS A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE LAS CARTAS CIUDADANAS



Es un instrumento de comunicación entre el municipio y los vecinos, implica generación de información en dos sentidos; desde el municipio hacia la ciudadanía y desde ésta hacia el municipio,

Una carta ciudadana es un instrumento de comunicación entre el municipio y los vecinos, es decir, implica generación de información en dos sentidos; desde el municipio hacia la ciudadanía y desde ésta hacia el municipio, la retroalimentación que se produce entre ambos es la esencia de dicho instrumento.

Es importante tener claro que quien informa es el municipio, es quien decide abrir sus puertas a la comunidad en un gesto de transparencia para dar cuenta de diversas actividades institucionales que tienen o tendrán un impacto en los vecinos y vecinas. No obstante lo anterior, el municipio puede también dar cuenta de acciones que realice en conjunto con otros servicios públicos que operen en la comuna.

Una Carta Ciudadana no es:

- ✗ Un folleto de propaganda**
- ✗ Un diario comunal**
- ✗ Un volante**
- ✗ Un diario mural**

Es relevante destacar que parte de la información entregada se transmite como “derechos” hacia la comunidad, sin embargo, el municipio puede a través de la misma vía, considerar una serie de “responsabilidades” de los vecinos y vecinas, las que pueden tener relación con el trato hacia los funcionarios/as municipales, la necesidad de informar al municipio sobre actos que afecten la calidad del servicio prestado, entre otros.

El municipio informa a la comunidad de modo que los vecinos y vecinas puedan:

- ✓ **Conocer mejor a su municipio (en términos de su estructura e institucionalidad).**
- ✓ **Informarse de las características de los diversos programas, beneficios y servicios que se les entregan.**
- ✓ **Formarse como ciudadanos y ciudadanas al enterarse, ejercer y hacer cumplir sus derechos.**

Al informar, el municipio asume implícitamente que lo comunicado debe cumplirse y que de no poder llevarse a cabo, deberá adoptar los mecanismos correctivos que el mismo se imponga.

De lo anterior, se deriva la importancia de definir los componentes de la información entregada y sus verificadores con el correspondiente sistema de monitoreo y evaluación.

En el capítulo Metodología para la implementación de Cartas Ciudadanas Municipales se ofrecen herramientas para abordar este primer paso en el diseño de la Carta Ciudadana de manera participativa.

CÓMO DECIDIR QUÉ INFORMAR

El primer paso en la decisión acerca de qué informar es conocer la misión del municipio; para ello se puede ocupar la Misión municipal establecida en el PLADECO, en caso de que el Municipio lo tenga, de lo contrario, el diseño de cartas ciudadanas es una buena instancia para definir la misión.

El segundo paso en la decisión acerca de qué informar se relaciona con utilizar el instrumento “Carta Ciudadana” como mecanismo de difusión de la labor municipal. El municipio cumple con una gran cantidad de tareas que pueden encontrar en la carta ciudadana el mejor medio para ser difundidas, por ejemplo, la entrega de algún nuevo servicio, o el cambio en la forma de prestar determinados programas. La forma de difundir también puede concentrarse en la publicación de etapas de programas, en la comunicación de los objetivos de un determinado servicio o en la forma de entrega de determinados beneficios (los cuales puede incluir frecuencia, costos asociados, entre otros).

Un tercer paso, y el más significativo, es observar la realidad comunal y evaluar a través de un diagnóstico con actores locales de carácter participativo los ámbitos estratégicos en donde se expresan las mayores necesidades de acceso a información y demanda de control ciudadano por parte de la comunidad.

En la decisión sobre lo que finalmente se informará o será sometido a control ciudadano, a través de la Carta Ciudadana, se deben definir los objetivos y alcances de este instrumento.

Por ejemplo comunicar en la Carta Ciudadana “la organización reconoce los derechos fundamentales de las personas y los resguarda dentro de todo el proceso de atención”, tiene por objetivo evaluar la relación de la institución con sus usuarios externos contrastándolos con los derechos que los asisten.

Mientras los alcances y significados en el enunciado tienen relación con:

- **Que todo el personal se identifique adecuadamente ante el usuario.**
- **Que está implementado y normado un sistema de recepción de reclamos y que se garantiza su conocimiento por parte de la autoridad competente de la institución.**
- **Que existen los instrumentos necesarios para garantizar la información al usuario en condiciones que aseguren la confidencialidad.**

CONTENIDO DE LA CARTA CIUDADANA

El contenido de la Carta Ciudadana puede ser estructurado en los siguientes componentes:

Introducción: La definición de la misión es relevante dado que a partir de la misma se derivan los objetivos del municipio, información que permite elaborar la introducción a la carta ciudadana, la cual debe incluir las principales características del municipio y la finalidad de la implementación de las Cartas Ciudadanas.

Derechos del ciudadano: La descripción de los derechos ciudadanos es importante, en tanto son los vecinos y vecinas los beneficiarios y beneficiarias directos en la entrega de los programas y servicios municipales. En esta parte del contenido, el equipo municipal a cargo del diseño de la carta ciudadana debe distinguir entre las aspiraciones de la comunidad, en términos del trato y servicios que recibe de la municipalidad (recogiendo información de la oficina de información y reclamos, o realizando reuniones participativas, entre otros), y el tipo de trato y servicios hacia la comunidad que el municipio está dispuesto a entregar, considerando los más altos estándares de calidad que pueda alcanzar. Del análisis de ambos, se podrán establecer los derechos que puedan satisfacer efectivamente a la ciudadanía y que puedan ser alcanzados por el municipio eficientemente.



Responsabilidades de la comunidad: Es necesario establecer las responsabilidades que se le definirán al vecino respecto del uso de la información y derechos contenidos en la Carta Ciudadana. En esta parte se pueden incluir, por ejemplo, los aspectos relativos al trato esperado por parte de la comunidad hacia los funcionarios/as del municipio. En este apartado es en donde se señalan también las responsabilidades respecto del uso de la información contenida en la Carta Ciudadana; en este sentido, cuando, por ejemplo, se esté informando sobre la entrega de un determinado servicio, debe incluirse la responsabilidad del vecino o vecina de solicitarlo en la forma establecida, cuando lo necesite, cumpliendo requerimientos tales como plazos y horarios fijados para su entrega.

También se puede trabajar en conjunto con la comunidad para definir cuáles son las responsabilidades de esta; así se fortalece aún más lo establecido en la Carta. Por lo anterior, la definición de las responsabilidades de la comunidad, pueden ser trabajadas por representantes de esta.

Obligaciones del Municipio: Una parte fundamental en el diseño de las Cartas Ciudadanas es el establecimiento de las obligaciones del municipio, las cuales dicen relación con la forma en que el municipio se compromete a entregar sus servicios a la comunidad, en términos de: trato al vecino, modo de acceso a los servicios, frecuencias y tiempos en la entrega de determinados beneficios, entre otros.

Compromiso de Servicio: Podría decirse que es este el contenido fundamental de la Carta Ciudadana, puesto que es en este apartado en donde el municipio informa efectivamente de aquello que quiere comunicar a la comunidad en términos precisos y concretos.

Mecanismos de Reclamos y Sugerencias: Para poder realizar una adecuada evaluación continua de la puesta en marcha de las Cartas Ciudadanas y monitorear su impacto, es necesario establecer mecanismos de reclamos y sugerencias para ser utilizados por los vecinos en caso de que lo informado respecto de beneficios, programas o servicios no sea cumplido según dicha información.

Los mecanismos de reclamos que pueden ser elaborados, van desde diseñar una ficha de reclamo en donde se identifique fecha, reclamo o sugerencia, nombre de persona que lo efectúa y sus datos de contacto, hasta un sistema computacional interno que básicamente contenga la misma información, pero que además añada despachos electrónicos de los reclamos y sugerencias al departamento o persona que deba hacerse cargo y su correspondiente registro en un banco de datos. El registro de los reclamos y sugerencias debe seguir la siguiente trayectoria:

- **Diseño de la ficha de reclamo.**
- **Establecer forma de ingreso al sistema de comunicaciones al interior del municipio, esto es vía correspondencia interna de tipo manual o electrónica a quien le corresponda dar solución o respuesta al reclamo o sugerencia efectuada.**
- **Habilitar un registro de reclamos y sugerencias derivadas de las cartas ciudadanas en el municipio, nombrando a un encargado y departamento o unidad responsable.**
- **Habilitar un espacio debidamente señalado en donde poder efectuar los reclamos o sugerencias, sean éstos físicos, al interior de las oficinas de reclamos y sugerencias o bien digitales, como lo sería a través de las páginas web de los municipios.**
- **Establecer el mecanismo de respuesta al vecino o vecina de su reclamo, demanda o sugerencia y la forma de comunicárselo.**
- **Por último, llevar a cabo una evaluación continua del proceso, para lo cual es necesario diseñar un registro estadístico de los reclamos y las sugerencias efectuados, que incluya ocurrencia y frecuencia, identificación de los departamentos y procesos involucrados, tiempo en la entrega de respuestas a reclamos y sugerencias, número de casos resueltos, número de contactos comunicando soluciones, entre otros.**

COMPONENTES Y VERIFICADORES

Cada derecho y/o información deberá contener además, una definición de sus componentes con sus respectivos verificadores, de modo de permitir evaluaciones periódicas y la realización de acciones correctivas cuando se detecten anomalías.

De este modo, siguiendo el ejemplo anterior, se proponen los siguientes verificadores:

Alcances	Componentes	Verificadores
Que todo el personal se identifique adecuadamente ante el usuario	Sistema de identificación del personal	Existencia del sistema de verificación del personal, mantención y actualización de dicho sistema
Que está implementado y normado un sistema de recepción de reclamos y que se garantiza su conocimiento por parte de la autoridad competente de la institución.	Sistema de recepción de reclamos	Existencia del sistema de recepción de reclamos, mantención y actualización de dicho sistema.
Que existen los instrumentos necesarios para garantizar la información al usuario en condiciones que aseguren la confidencialidad	Existencia de dichos instrumentos	Existencia de distintos tipos de información

En las Cartas Ciudadanas de información, tanto los componentes como los verificadores se referirán a la existencia o no de procesos, sistemas u otros similares. Es necesario destacar aquí, que mediciones de estándares respecto de los mismos se aplican en otro tipo de Cartas Ciudadanas, las de control.

Período de Aplicación: El período de aplicación de las Cartas Ciudadanas dependerá de lo que se planea para la ejecución de programas municipales y la entrega de servicios por parte de la municipalidad, esto es, sobre la base de cronogramas de trabajo, Cartas Gantt u otros instrumentos utilizados para la ejecución de planes de trabajo, se podrá definir qué informar oportuna y pertinentemente a la ciudadanía. Esto implica dos cosas:

- **Existencia de planes de trabajo.**

- **Decisiones acerca de informar.**

La existencia de los planes de trabajo es un elemento clave para definir los plazos de vigencia de las Cartas Ciudadanas, en este sentido, la municipalidad siempre tendrá la libertad de elegir entre cartas trimestrales, semestrales o anuales, dependiendo de los ritmos de trabajo y planeación de la puesta en marcha de servicios y programas.

Difusión de la Carta Ciudadana: La difusión de la Carta Ciudadana puede hacerse a través de diversos medios, los cuales incluyen el envío de las cartas dirigidas personalmente a cada vecino y vecina, la elaboración e instalación de afiches de la Carta al interior de los sectores más concurridos de la municipalidad y el diseño digital de la Carta Ciudadana para ser presentada en la página web del municipio.

Recursos asociados: Los recursos asociados al diseño de la Carta se relacionan principalmente con dos requerimientos:

- **Existencia de un equipo motivado de profesionales de diversas áreas representativas al interior del municipio, que se hagan responsables por el diseño y ejecución de la Carta.**

- **Costos asociados al diseño, impresión y difusión de la Carta Ciudadana.**

En el capítulo Metodología para la implementación de Cartas Ciudadanas Municipales se ofrecen herramientas para abordar estos elementos.

Capítulo

3

METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CARTAS CIUDADANAS MUNICIPALES

El siguiente capítulo ofrece una propuesta metodológica para articular las distintas etapas en la implementación de Cartas Ciudadanas a nivel Municipal. Se desarrolla en base a lo que se ha ejecutado en función del proceso de Asistencia Técnica que se lleva a cabo en 15 comunas del país, ejecutado por Corporación Libertades Ciudadanas y encargado por SUBDERE, y que permite estructurar la implementación a través de determinados momentos o hitos.

PRIMER MOMENTO: REVISIÓN DE SITUACIÓN INICIAL

En nuestro país la participación ciudadana se ha estado desarrollando con mayor énfasis en algunas comunas, principalmente, bajo el rótulo de Presupuestos Participativos. Sin embargo, las Cartas Ciudadanas han sido implementadas por ciertas comunas, logrando con éxito la participación de la ciudadanía. Tal es el caso de comunas como Nueva Imperial y San Pedro. De acuerdo a la información que se ha recabado, se puede constatar que en cada comuna estos procesos se desarrollan de manera distinta, obedeciendo a contextos locales, por ejemplo, procesos en comunas urbanas, que crean nuevas formas de institucionalidad para la representación de las organizaciones sociales a diferencia de las comunas que tienen la condición de urbano-rural, donde la organización se apoya básicamente en las organizaciones sociales tradicionales, como Juntas de Vecinos, Comités de Agua y Uniones comunales de Juntas de Vecinos urbanas y rurales.

Son las condiciones de contexto, las que en un alto grado determinan la forma en que se desarrollará la implementación de las Cartas, junto con las características de gestión municipal que propician instancias participativas al interior de los municipios. Los escenarios son distintos para cada comuna, sea por densidad poblacional, presupuesto municipal, dotación de funcionarios/as, capacidad técnica de los funcionarios/as municipales, especialmente del área social, recursos de infraestructura municipal, demandas de la ciudadanía en relación a temas que se manifiestan como críticos, cantidad y calidad de la participación ciudadana, entre otros aspectos que marcan la diferencia al momento de implementar procesos participativos locales.

Por lo anterior se considera de vital importancia, realizar una revisión general tanto de la gestión del municipio en relación a su gestión participativa y la entrega de servicios dentro de sus funciones, como de las necesidades y demandas de información y participación presentes en la comunidad local.

En este momento, por tanto, se definen como hitos relevantes:

LA CONSTITUCIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO QUE LIDERE EL PROCESO

El recurso humano es la clave para el desarrollo de un proceso como éste, un equipo motivado, que entienda la lógica de la gestión pública participativa como una fortaleza y una ventaja, es fundamental. Para comenzar el trabajo es necesario realizar un taller con el equipo municipal que estará a cargo de la implementación, cabe destacar que mientras más áreas estén incorporadas, mayor es el impacto al interior del municipio.



*Un equipo motivado,
que entienda la lógica
de la gestión pública
participativa como una
fortaleza y una ventaja*

A continuación se ofrece una pauta para trabajar con el equipo:

Pauta de trabajo Taller con Funcionarios/as Municipales
Objetivo de la Actividad: Entregar nociones generales sobre las Cartas Ciudadanas en el contexto de la gestión local participativa a los funcionarios/as municipales, junto con recoger información complementaria que permita avanzar en una agenda comunal de trabajo en torno a la implementación de una Carta Ciudadana Municipal.
Es importante que esta actividad sea moderada por un funcionario/a que maneje el tema y que pueda motivar con sus conocimientos al resto del equipo.
Informar sobre objetivos del taller y contenidos: <ul style="list-style-type: none">• Preguntas previas: Sondear conocimiento sobre lo que entienden los funcionarios/as por Cartas Ciudadanas• Exposición de definiciones e implicancias de las Cartas Ciudadanas• Taller: Desarrollar la modalidad taller en base a un set de preguntas a través de una lluvia de ideas registradas en papelógrafo
Preguntas Taller: <p>¿Para qué puede servir el instrumento de Cartas Ciudadanas al Municipio donde trabajan?</p> <p>¿Qué ámbitos o servicios que presta la institución pueden reforzarse con las Cartas Ciudadanas?</p> <p>¿Cuál es el principal desafío que presenta un instrumento como la Carta Ciudadana en este municipio?</p> <p>¿Cómo creen que se puede involucrar de manera adecuada a la comunidad en el proceso de implementación de la Carta Ciudadana?</p>
Tarea: Explicitar a los funcionarios/as que definan un equipo encargado del proceso de Asistencia Técnica que participará en la próxima reunión de planificación del taller participativo con la comunidad.
Registrar resultados de reunión en “Planilla de Seguimiento”. Realizar registro fotográfico.

LA REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO MUNICIPAL CON RESPECTO A SU GESTIÓN PÚBLICA PARTICIPATIVA

Una vez que se ha trabajado el taller, es primordial un diagnóstico del equipo municipal en relación al modo en que se vinculan con la comunidad.

Para ello se deberá trabajar en torno a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las principales demandas de participación e información que tiene la población?

¿Qué ámbito municipal puede reforzarse a partir de la implementación de un instrumento como la Carta Ciudadana?

A continuación se ofrece una serie de herramienta para trabajar esta instancia con el equipo municipal, el abordaje de una u otra dependerá de la pertinencia de estos instrumentos a la realidad de cada municipalidad:



Matriz de Evaluación de contenidos o ámbitos a abordar en las Cartas Ciudadanas

Objetivo del ejercicio: Evaluar “ex-ante” con los funcionarios/as municipales en torno a la factibilidad y/o adecuación de los diversos ámbitos considerados para abordar la implementación de la Carta Ciudadana.

Material requerido: Papel, tarjetas, plumones, pizarra o papelógrafos, en general materiales para el registro de los temas abordados.

Metodología:

Paso 1: Determinar y consensuar los criterios de evaluación a través de preguntas orientadoras. Pueden ser las sugeridas en este ejercicio o agregar otras.

Paso 2: Se prepara una matriz que cruce los diferentes ámbitos o temas posibles de incorporar en las Cartas Ciudadanas con los criterios a considerar.

Paso 3: Concertar las unidades y el método de puntaje. Puede utilizarse método de consenso, a través de preguntas abiertas al grupo, o por votación consultándole a cada uno para que asigne un puntaje a los ámbitos en función de los criterios de evaluación.

Paso 4: Para cada alternativa, revisar los diferentes criterios y colocar una puntuación a cada uno.

Paso 5: Una vez completada la matriz, se puede adicionar o combinar las puntuaciones para priorizar las diferentes alternativas.

Asignar puntaje a través de una escala de 1 a 7.

Tema	¿A cuánta población involucra?	¿Cuánta inversión Municipal está asociada a este tema?	¿Se pueden cumplir estándares de calidad en relación a este servicio? (tiempos de respuesta, información pertinente, etc.)	¿Existe demanda de la comunidad por informarse o participar en este ámbito?	Puntaje
Tema 1					
Tema 2					
Tema 3					

FODA

Objetivo del ejercicio: Realizar una evaluación “ex-ante” de las principales temáticas priorizadas, para tratar de comparar ventajas e inconvenientes, prever posibles problemas. La metodología FODA es todo un sistema, en este caso se presenta un esquema muy simplificado. Se sugiere esta herramienta para trabajar con los funcionarios/as municipales una vez que ya se ha identificado un tema o se esté decidiendo entre dos temas.

Material requerido: Papel, tarjetas, plumones, pizarra o papelógrafos para registro .

Metodología:

Para cada uno de los ámbitos o temáticas que se quieren analizar, se va a establecer, en forma de lluvias de ideas, cuatro series de características:

- **Fortalezas:** ¿Cuáles son las ventajas para el Municipio que presenta esta temática al abordarla a través de la Carta Ciudadana?
- **Oportunidades:** ¿Cuáles son los elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones) que pueden influir positivamente en el éxito de trabajar este ámbito a través de la Carta Ciudadana?
- **Debilidades:** ¿Cuáles son las desventajas para el Municipio que presenta esta temática a través de la Carta Ciudadana?
- **Amenazas:** ¿Cuáles son los elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones) que pueden influir negativamente en el éxito de tratar esta temática a través de la Carta Ciudadana?

Este ejercicio puede utilizarse como, recapitulativo de los elementos incluidos en la matriz de evaluación. Tiene la ventaja de incluir los elementos externos que pueden influir en el éxito de optar por un ámbito o tema.

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Mapa de Intercambio y Participación

Objetivo del ejercicio: Desarrollar una descripción gráfica de los intercambios que se dan dentro de la comunidad y afuera. Permite identificar canales formales e informales de comunicación y participación. Esta metodología puede servir al desarrollarse con los funcionarios/as para identificar el tipo de población vinculada a los diferentes servicios que ofrece el municipio, útil para decidir a quien convocar en el taller participativo, o el público objetivo de la Carta Ciudadana.

Material requerido: Papel, plumones, pizarra o papelógrafo.

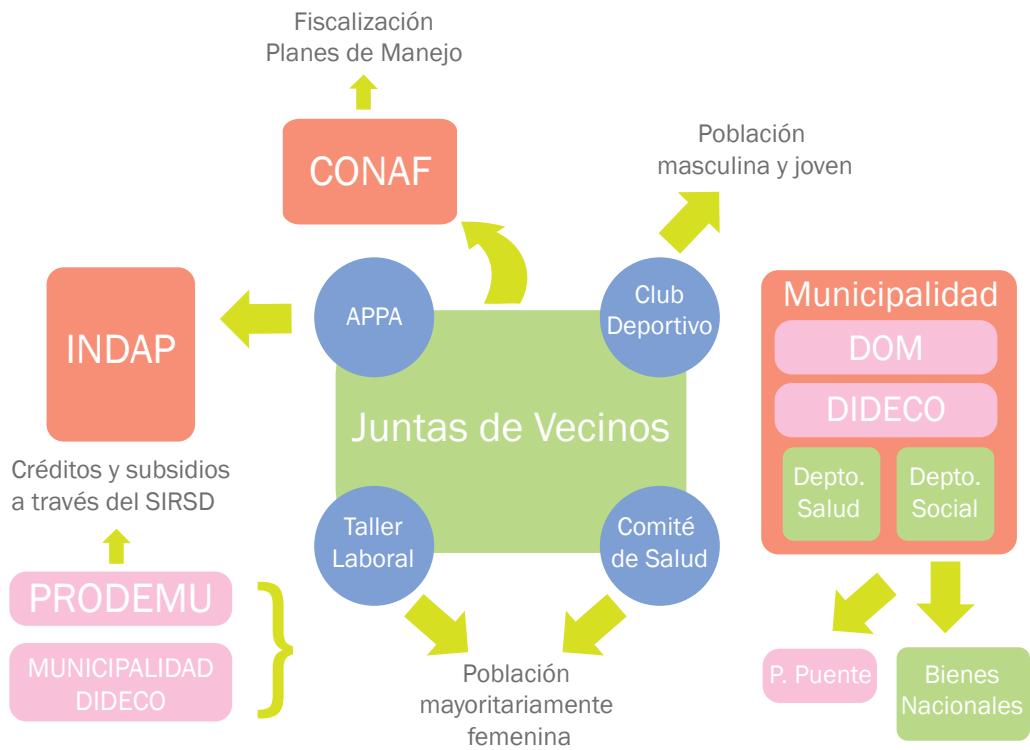
Metodología:

Paso 1: Reunir un grupo de funcionarios/as involucrados en el proceso. Explicarles el objetivo del ejercicio.

Paso 2: Se puede empezar con el aspecto intercambio de información. Identificar con los participantes, todos los actores municipales y/o de la comunidad (dependiendo con quien se trabaje este ejercicio) con los cuales intercambian informaciones correspondientes al ámbito de gestión municipal. Colocar los actores en la pizarra (direcciones, departamentos municipales, organizaciones de la comunidad, etc.). Dibujar los flujos de intercambio mediante flechas, indicando al lado de cada flecha que se intercambia (demandas por servicios, participación, información, etc.)

Paso 3: El tipo de intercambio se puede acotar o expandir.

EJEMPLO:



LA REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO CON LA COMUNIDAD

Para esta instancia el municipio puede haber identificado ciertos ámbitos posibles de abordar a través de la Carta Ciudadana, la planificación del Taller con la comunidad requiere que los equipos a cargo del proceso tengan identificado a su vez los posibles compromisos de calidad que puede asumir la Municipalidad con respecto a los servicios.

Para preparar el taller participativo con la comunidad, se deben considerar varios aspectos, presentados a partir de la siguiente pauta:



Pauta de trabajo Diseño y Coordinación de Taller Participativo con la comunidad

Objetivo de la Actividad: Elaborar un diseño técnico y operativo del taller participativo en función del marco de acción establecido con el Alcalde y los lineamientos recogidos a través del taller con el equipo municipal.

- Informar sobre objetivos del Taller Participativo.

- Definición de día y horario en que se desarrollará el Taller Participativo.

- Identificación de los participantes, definir cuál será el público a convocar. La idea es convocar a un grupo representativo de la comunidad en cuanto a sus diversas expresiones, entre 20 y 40 personas. De todas formas, la definición de los participantes estará condicionada de acuerdo a la flexibilidad de la autoridad política en los contenidos y diseño de las Cartas Ciudadanas. En esta identificación se debe avanzar también en evaluar los posibles representantes de la comunidad en la Mesa de Trabajo a cargo del diseño de la Carta Ciudadana.

- Definición de Contenidos de Taller, se sugieren los siguientes:

Definición de contenidos: La idea es que el grupo de participantes en una primera fase identifique ciertos ámbitos de la gestión municipal que son necesarios de fortalecer en cuanto al acceso de información y participación. Se pueden trabajar técnicas de visualización presentadas anteriormente.

Identificación de posibles compromisos: Una vez elegido definido el o los ámbitos que se someterán a evaluación con la comunidad el Municipio deberá comprometer estándares de calidad en relación a estos servicios, para esto es necesario conocer a priori cuáles con los estándares posibles de comprometer.

- Establecer modalidad de convocatoria y responsable municipal a cargo del proceso.

- Previsiones: Ser flexibles ante las propuestas de los distintos integrantes de la comunidad. Propiciando la ampliación de la participación ciudadana en el proceso. Cuidando de no comprometer cosas que no puedan ser cumplidas por el municipio.

Registrar resultados de reunión en “Planilla de Seguimiento” y “Registro de Asistencia”. Realizar registro fotográfico.

Finalmente para el desarrollo del Taller con la comunidad se propone la utilización de las siguientes herramientas:

Matriz SIMPLIFICADA de Evaluación de contenidos o ámbitos a abordar en las Cartas Ciudadanas.

Objetivo del ejercicio: Evaluar con la comunidad los ámbitos propuestos por el Municipio para abordar la implementación de la Carta Ciudadana.

Material requerido: Papel, tarjetas, plumones, pizarra o papelografos

Metodología:

Paso 1: Determinar y consensuar los criterios de evaluación a través de preguntas orientadoras. Pueden ser las sugeridas en este ejercicio o agregar otras.

Paso 2: Se prepara una matriz que cruce los diferentes ámbitos o temas posibles de incorporar en las Cartas Ciudadanas con los criterios a considerar.

Paso 3: Concertar las unidades y el método de puntaje. Puede utilizarse método de consenso, a través de preguntas abiertas al grupo, o por votación consultándole a cada uno para que asigne un puntaje a los ámbitos en función de los criterios de evaluación.

Paso 4: Para cada alternativa, revisar los diferentes criterios y colocar una puntuación a cada uno.

Paso 5: Una vez completada la matriz, se puede adicionar o combinar las puntuaciones para priorizar las diferentes alternativas.

Asignar puntaje a través de una escala de 1 a 7.

Tema	¿A cuánta población involucra?	¿Existe demanda de la comunidad por informarse o participar en este ámbito?	Puntaje
Tema 1			
Tema 2			
Tema 3			

Matriz de compromisos municipales y ciudadanos

Objetivo del ejercicio: Establecer compromisos y derechos por parte del Municipio y la comunidad en relación al tema que se utilizará para dar contenido a la Carta Ciudadana, a objeto de promover la idea de corresponsabilidad social.

Material requerido: Papel, plumones, pizarra o papelografos.

Metodología

Paso 1: Reunir un grupo de participantes de la comunidad vinculados con el tema con el cual se trabajará la Carta Ciudadana. Explicarles el objetivo del ejercicio.

Paso 2: El Municipio debe haber identificado los compromisos que puede asumir en este ámbito. Los que deben ser validados por la comunidad y priorizados.

Paso 3: A través de una lluvia de ideas la comunidad valida derechos otorgados, a la vez que identifica los compromisos u obligaciones que le competen.

Paso 4: El resultado de este ejercicio debería constituir la orientación de los contenidos que se expresarán en la Carta Ciudadana.

¿Cuáles son los derechos de la comunidad en relación al servicio?	¿Cuáles son los compromisos del Municipio en relación al Servicio?	¿Cuáles son los compromisos de la comunidad con respecto al servicio?

SEGUNDO MOMENTO: IMPLEMENTACIÓN

El momento de implementación se centra en el diseño de las Cartas Ciudadanas, una vez evaluada cuáles son las prioridades del municipio y las demandas ciudadanas que pueden canalizarse a través de este instrumento. Se propone la conformación de una Mesa de Trabajo constituida por los equipos municipales de cada municipio y representantes de la Sociedad Civil que hayan participado del taller.

Esta técnica busca el intercambio de opiniones entre las partes involucradas (municipios y comunidad) con el fin de colaborar en la construcción de una toma de decisiones compartida. Cabe destacar que el término Mesa de Trabajo es un concepto muy amplio, que se utiliza para todo tipo de temas. Sin embargo, para esta modalidad de participación ciudadana, su objetivo es lograr una toma de decisiones compartida, que refleje los intereses de todos sus participantes.

El programa para la Mesa de Trabajo contempla dos pasos: el diseño y plan de difusión. En primera instancia el primer paso se enfoca en obtener una planificación del proceso, mientras el segundo contempla la elaboración de un plan de difusión para la Carta Ciudadana.

DISEÑO DE CARTA CIUDADANA

Una vez sistematizada la información obtenida a través de los dos Talleres realizados, en el interior del municipio y con la comunidad, se propone el desarrollo de una reunión de diseño y trabajo con el equipo municipal responsable de la implementación de las Cartas Ciudadanas y representantes de la comunidad, a través de la conformación de una Mesa de Trabajo. Se puede utilizar esta instancia para realizar una presentación de los resultados del diagnóstico municipal y el diagnóstico participativo con la comunidad, lo que incluirá una propuesta de trabajo considerando las características del Municipio y la comuna, para esto es necesario que exista claridad desde el equipo municipal de cuáles son los compromisos que puede asumir el Municipio en los temas que competen a la Carta Ciudadana. Estos resultados y la propuesta presentada será sometida a discusión por los asistentes para consensuar los contenidos que serán abordado en la Carta Ciudadana y el carácter que tendrá este instrumento (informativo y/o de control).

El resultado de esta primera sesión de la Mesa de Trabajo es obtener el diseño de las Cartas Ciudadanas a partir de las definiciones programáticas de este instrumento (objetivos y alcances).

Una vez definidos los contenidos y el carácter de las Cartas Ciudadanas se procederá a planificar el trabajo definiendo productos, plazos y responsables de llevar adelante el proceso.

A continuación se presenta una pauta que puede utilizarse como referencia y ser adaptada según las modalidades de trabajo que instalen en cada uno de los municipios.

Pauta de trabajo Diseño de Carta Ciudadana - Constitución Mesa de Trabajo

Objetivo de la Actividad: Constituir la Mesa de Trabajo Municipal conformada por el equipo municipal a cargo de la implementación de la Carta Ciudadana y representantes de la comunidad, quienes discutirán el diseño, difusión y evaluación de la Carta Ciudadana. Lograr una toma de decisiones compartida entre sus participantes.

La extensión de esta actividad y su conformación dependerá de lo programado en cada municipio con anterioridad.

- **Informar sobre objetivos de la Mesa de Trabajo.**
- **Presentación de los resultados del taller con funcionarios/as municipales y el taller participativo con la comunidad.**
- **Presentación de una propuesta de trabajo de la Carta Ciudadana por parte del equipo municipal, a partir de los antecedentes presentados previamente, en función de las características del municipio y la comunidad. La propuesta de trabajo debe considerar los ámbitos de contenido de la Carta Ciudadana y el público objetivo con su respectiva justificación.**
- **Discusión de la propuesta presentada: El grupo de trabajo de la Mesa discute la propuesta hecha por el equipo municipal**
- **Elaboración de matriz de planificación. Se sugiere el siguiente modelo el que puede ser adaptado en base a las modalidades de trabajo en cada comuna:**

Objetivo: (definir objetivo de la Carta Ciudadana) Actividades, Verificador, Producto, Plazos, Responsable

- **El producto de esta reunión debe ser el diseño definitivo de la Carta Ciudadana, el que debe ser aprobado por el Alcalde.**
- **Previsiones: Ser flexibles ante las propuestas de la Mesa de Trabajo propiciando la ampliación de la participación ciudadana en el proceso.**

Registrar resultados de reunión en “Ficha de Registro de Actividad”, “Registro de Asistencia”. Realizar registro fotográfico y de Acta de la reunión.

DIFUSIÓN

La siguiente sesión de la Mesa de Trabajo convoca al mismo grupo de actores, su objetivo puntual es elaborar el Plan de Difusión a partir del mismo esquema de trabajo anterior, para esto se debe haber definido ya el formato final de la Carta Ciudadana. En esta sesión por tanto, se acuerdan los medios de comunicación, el período de difusión y los responsables de llevar a cabo la gestión del plan de difusión en cada uno de los medios o canales de difusión. La siguiente es una propuesta para la planificación de difusión de las Cartas Ciudadanas a trabajar durante esta sesión.



Pauta de trabajo Diseño Plan de Difusión de Carta Ciudadana (2ª reunión Mesa de Trabajo)
Objetivo de la Actividad: Elaborar el Plan de Difusión de la Carta Ciudadana
La extensión de esta actividad y su conformación dependerá de lo programado en cada municipio con anterioridad. Dependiendo de la extensión de esta actividad se puede fusionar esta actividad con la anterior.
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de Diseño Final de Carta Ciudadana
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de Medios de Difusión
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de período de difusión
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de responsables de la gestión del plan de difusión.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de matriz de planificación de plan de difusión. Se sugiere el siguiente modelo, que puede ser adaptado en base a las modalidades de trabajo en cada comuna:
Objetivo: (definir objetivo de la difusión): Medio de Difusión, Verificadores, Estimación de público objetivo, Periodo de Difusión, Responsable.
<ul style="list-style-type: none"> • Previsiones: Ser flexibles ante las propuestas de la Mesa de Trabajo propiciando la ampliación de la participación ciudadana en el proceso.
Registrar resultados de reunión en “Planilla de Seguimiento”, “Registro de Asistencia”. Realizar registro fotográfico y de Acta de la reunión.

TERCER MOMENTO: EVALUACIÓN

La misma Mesa de Trabajo deberá establecer un mecanismo de Monitoreo y Evaluación de la Carta Ciudadana. El objetivo de este momento es evaluar la efectividad del instrumento en el mejoramiento del problema detectado en el momento de realizar el diagnóstico. Para esto se considera importante realizar una evaluación en la que participen el equipo a cargo, constituido a través de la Mesa de Trabajo, con el objeto de establecer un seguimiento a cada una de las actividades en función del cumplimiento de los productos comprometidos en la planificación, en los plazos determinados. A su vez es importante establecer una medición de efectividad de las acciones desarrolladas, lo que puede desarrollarse a través de una evaluación de tipo cualitativa del proceso y ampliarse a la comunidad en general para observar el nivel de satisfacción en el ámbito de acción municipal que cubrió el instrumento de Cartas Ciudadanas.



Pauta de trabajo Evaluación (3ª reunión Mesa de Trabajo)

Objetivo de la Actividad: Evaluación participativa de la implementación de la Carta Ciudadana en el interior del Municipio con los representantes de la Mesa de Trabajo identificando obstaculizadores y facilitadores del proceso.

La extensión de esta actividad y su conformación dependerá de lo programado en cada municipio con anterioridad.

- **Presentación de los resultados y recomendaciones obtenidas a través de la revisión del proceso, mediante los registros y verificadores.**

- **Los participantes emiten sus opiniones en base a la evaluación del proceso considerando la efectividad del mecanismo de Carta Ciudadana, la gestión de la Mesa de Trabajo en el desarrollo de las actividades, cumplimiento de plazos y productos. Se sugiere una estructura similar a un grupo focal en base a las siguientes preguntas orientadoras:**

¿Cómo evalúan la implementación de la Carta Ciudadana?

¿De qué manera la Carta Ciudadana permite mejorar la relación entre el Municipio y la Comunidad?

¿Cómo evalúan el trabajo realizado por la Mesa de Trabajo?

¿Qué impactos podría tener la Carta Ciudadana en la comunidad?

¿Qué otros mecanismos de participación Ciudadana se pueden complementar a partir de esta experiencia?

- **Resultados:**

Evaluación del proceso de implementación por parte de los Asistentes

Construcción de indicadores de evaluación para el seguimiento del proceso

Proyecciones de trabajo de esta instancia en la implementación de otros mecanismos de participación Ciudadana

Registrar resultados de reunión en “Planilla de Seguimiento”, “Registro de Asistencia”. Realizar registro fotográfico y de Acta de la reunión y audio.

A modo de insumos o herramientas metodológicas se presenta el siguiente modelo de ficha de actividades a monitorear, que reúne elementos centrales para evaluar:

PLANILLA DE SEGUIMIENTO		
Actividad:	Responsable:	Fecha:
Acciones realizadas:		
Tiempo planificado:	Tiempo real de ejecución:	
Facilitadores para realizar la actividad: (éstos tienen relación con el equipo y su planificación)	Dificultades para realizar la actividad: (en relación al equipo y su planificación)	
Oportunidades: (revisar aspectos externos que facilitaron la actividad)	Amenazas: (revisar dificultades que son externas al equipo, es decir, que no dependen directamente de ellos)	
Modificaciones que le haría a esta actividad:	Recursos humanos y materiales que ocupó y que le faltaron:	
Acuerdos y Resultados:		
Observaciones:		

DIAGRAMA EJECUCIÓN CARTAS CIUDADANAS



Capítulo

4

EJEMPLOS DE CARTAS CIUDADANAS MUNICIPALES

CARTA CIUDADANA COMUNA DE TRAIGUÉN

OBJETIVO GENERAL: Promover la participación ciudadana en la gestión municipal, mejorando la calidad de la atención del CESFAM.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1. Mantener las atenciones y el calendario programado de atención en el CESFAM.
- 2. Respetar los horarios establecidos por el CESFAM.
- 3. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.
- 4. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.
- 5. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.

COMPROMISOS DE LA COMUNIDAD:

1. Respetar los horarios establecidos por el CESFAM.
2. La solicitud de atención debe ser para casos estrictamente necesarios, considerando que el CESFAM brinda una atención médica general no de urgencia, o pacientes crónicos, control de niños y niñas, embarazadas, programa de adulto mayor y programa de salud mental.
3. La comunidad respetará los cupos de atención dental que se otorgará a cada junta de vecinos en la Clínica Médica.

CARTA CIUDADANA COMUNA DE SANTA BARBARA

OBJETIVO GENERAL: Promover la participación ciudadana en la gestión municipal, mejorando la calidad de la atención del CESFAM.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1. Mantener las atenciones y el calendario programado de atención en el CESFAM.
- 2. Respetar los horarios establecidos por el CESFAM.
- 3. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.
- 4. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.
- 5. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.

COMPROMISOS DE LA COMUNIDAD:

1. Respetar los horarios establecidos por el CESFAM.
2. La solicitud de atención debe ser para casos estrictamente necesarios, considerando que el CESFAM brinda una atención médica general no de urgencia, o pacientes crónicos, control de niños y niñas, embarazadas, programa de adulto mayor y programa de salud mental.
3. La comunidad respetará los cupos de atención dental que se otorgará a cada junta de vecinos en la Clínica Médica.

CARTA CIUDADANA

OBJETIVO GENERAL: Promover la participación ciudadana en la gestión municipal, mejorando la calidad de la atención del CESFAM.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1. Mantener las atenciones y el calendario programado de atención en el CESFAM.
- 2. Respetar los horarios establecidos por el CESFAM.
- 3. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.
- 4. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.
- 5. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.

COMPROMISOS DE LA COMUNIDAD:

1. Respetar los horarios establecidos por el CESFAM.
2. La solicitud de atención debe ser para casos estrictamente necesarios, considerando que el CESFAM brinda una atención médica general no de urgencia, o pacientes crónicos, control de niños y niñas, embarazadas, programa de adulto mayor y programa de salud mental.
3. La comunidad respetará los cupos de atención dental que se otorgará a cada junta de vecinos en la Clínica Médica.

UNA	HORAS MÉDICAS 2019	HORAS MÉDICAS 2018
Sancti	28	178 (sumando de 170 horas)
Marías	41	84 (sumando de 43 horas)
Milvucha	44	91 (sumando de 33 horas)
Amara	48	112 (sumando de 77 horas)
Placeras	61	121 (sumando de 70 horas)
Itabala	28	28 (no sumando horas) en fecha los días viernes.

SERVICIOS DE LA COMUNIDAD:

1. El derecho a ser informado y recibir las atenciones en el plan de mejoramiento del CESFAM, por medio del Consejo de Desarrollo Local de esta instancia.
2. El derecho a reunirse cada día o tres veces con el municipio, para evaluar avances y compromisos y mejorar lo que se está haciendo bien y cambiar lo que se está haciendo mal.

CARTA CIUDADANA COMUNA DE GALVARINO

OBJETIVO GENERAL: Promover la participación ciudadana en la gestión municipal, mejorando la calidad de la atención del CESFAM.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1. Mantener las atenciones y el calendario programado de atención en el CESFAM.
- 2. Respetar los horarios establecidos por el CESFAM.
- 3. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.
- 4. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.
- 5. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.

COMPROMISOS DE LA COMUNIDAD:

1. Respetar los horarios establecidos por el CESFAM.
2. La solicitud de atención debe ser para casos estrictamente necesarios, considerando que el CESFAM brinda una atención médica general no de urgencia, o pacientes crónicos, control de niños y niñas, embarazadas, programa de adulto mayor y programa de salud mental.
3. La comunidad respetará los cupos de atención dental que se otorgará a cada junta de vecinos en la Clínica Médica.

EN CASO DE CUALQUIER REQUERIMIENTO U OBSERVACIÓN A ESTOS COMPROMISOS, LISTED PODRÁ:

- Dirigirse a la oficina de administración del Gimnasio Municipal, solicitar el libro de reclamos y sugerencias y dejar por escrito su petición o también en la Oficina de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad, ubicada en Calle Independencia N°90 de la comuna, y solicitar una Ficha de Reclamos y Sugerencias, o pedir que un funcionario o funcionaria de este Departamento le atienda para canalizar dicho reclamo o sugerencia, en cuyo caso el propio profesional procederá con su registro.

CARTA CIUDADANA COMUNA DE CURAUCAUIN

OBJETIVO GENERAL: Promover la participación ciudadana en la gestión municipal, mejorando la calidad de la atención del CESFAM.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1. Mantener las atenciones y el calendario programado de atención en el CESFAM.
- 2. Respetar los horarios establecidos por el CESFAM.
- 3. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.
- 4. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.
- 5. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.

COMPROMISOS DE LA COMUNIDAD:

1. Respetar los horarios establecidos por el CESFAM.
2. La solicitud de atención debe ser para casos estrictamente necesarios, considerando que el CESFAM brinda una atención médica general no de urgencia, o pacientes crónicos, control de niños y niñas, embarazadas, programa de adulto mayor y programa de salud mental.
3. La comunidad respetará los cupos de atención dental que se otorgará a cada junta de vecinos en la Clínica Médica.

CARTA CIUDADANA COMUNA DE CHOLCHOL

OBJETIVO GENERAL: Promover la participación ciudadana en la gestión municipal, mejorando la calidad de la atención del CESFAM.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1. Mantener las atenciones y el calendario programado de atención en el CESFAM.
- 2. Respetar los horarios establecidos por el CESFAM.
- 3. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.
- 4. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.
- 5. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.

COMPROMISOS DE LA COMUNIDAD:

1. Respetar los horarios establecidos por el CESFAM.
2. La solicitud de atención debe ser para casos estrictamente necesarios, considerando que el CESFAM brinda una atención médica general no de urgencia, o pacientes crónicos, control de niños y niñas, embarazadas, programa de adulto mayor y programa de salud mental.
3. La comunidad respetará los cupos de atención dental que se otorgará a cada junta de vecinos en la Clínica Médica.

CARTA CIUDADANA COMUNA DE BENAICO

OBJETIVO GENERAL: Promover la participación ciudadana en la gestión municipal, mejorando la calidad de la atención del CESFAM.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1. Mantener las atenciones y el calendario programado de atención en el CESFAM.
- 2. Respetar los horarios establecidos por el CESFAM.
- 3. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.
- 4. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.
- 5. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.

COMPROMISOS DE LA COMUNIDAD:

1. Respetar los horarios establecidos por el CESFAM.
2. La solicitud de atención debe ser para casos estrictamente necesarios, considerando que el CESFAM brinda una atención médica general no de urgencia, o pacientes crónicos, control de niños y niñas, embarazadas, programa de adulto mayor y programa de salud mental.
3. La comunidad respetará los cupos de atención dental que se otorgará a cada junta de vecinos en la Clínica Médica.

CARTA CIUDADANA COMUNA DE CAJETE

OBJETIVO GENERAL: Promover la participación ciudadana en la gestión municipal, mejorando la calidad de la atención del CESFAM.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1. Mantener las atenciones y el calendario programado de atención en el CESFAM.
- 2. Respetar los horarios establecidos por el CESFAM.
- 3. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.
- 4. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.
- 5. Respetar la solicitud de atención médica, priorizando a los usuarios.

COMPROMISOS DE LA COMUNIDAD:

1. Respetar los horarios establecidos por el CESFAM.
2. La solicitud de atención debe ser para casos estrictamente necesarios, considerando que el CESFAM brinda una atención médica general no de urgencia, o pacientes crónicos, control de niños y niñas, embarazadas, programa de adulto mayor y programa de salud mental.
3. La comunidad respetará los cupos de atención dental que se otorgará a cada junta de vecinos en la Clínica Médica.



Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

SUBDERE

Morandé 115, pisos 7, 10, 11 y 12 - Santiago centro. Fono: (56 2) 6363600
www.subdere.gov.cl



Libertades Ciudadanas



GOBIERNO DE
CHILE
MINISTERIO DEL INTERIOR
SUBDERE