

Panel: Calidad de servicios y transparencia en la gestión

## **La participación ciudadana en la administración pública nacional: Carta Compromiso con el Ciudadano. El caso argentino**

**Eduardo Halliburton**

Director de Calidad de Servicios y Evaluación de Gestión  
República Argentina  
2005

La **participación ciudadana**, como concepto amplio, es la expresión de la capacidad que tienen los ciudadanos de intervenir -de muy diversas formas y en muy distintos grados- en una amplia serie de asuntos públicos, especialmente en las decisiones que modelan las políticas del Estado y en la gestión, evaluación y control de las organizaciones de la Administración Pública que producen los bienes y servicios destinados a cumplir con las políticas establecidas.<sup>1</sup>

La participación ciudadana en la Administración Pública resulta inestimable por varios motivos. En primer lugar, porque permite escuchar la voz de la gente en todo momento y definir las políticas públicas y su implementación, a través de los organismos públicos, en función de los intereses de la población. Ésta es una primera cuestión trascendente ya que en la medida en que las políticas públicas puedan dar respuestas a los problemas de la sociedad, también habremos transformado al Estado y lo habremos puesto al servicio de la gente.<sup>2</sup>

En segundo lugar, la participación ciudadana permite conocer algunos aspectos de la realidad que no siempre se conocen desde el Estado. A veces, la propia dinámica del ordenamiento burocrático no permite conocer ciertos problemas que nos presentan los ciudadanos o las organizaciones que los representan. Por eso, es muy importante convocar y escuchar a los actores involucrados en las políticas públicas que promovemos desde el Estado y sobre los cuáles impactan nuestras decisiones.

En tercer lugar, la participación ciudadana en la gestión pública asegura la transparencia de las acciones de gobierno, obliga a rendir cuentas de nuestros actos y omisiones como funcionarios y le da a la actuación estatal una dinámica más abierta y cercana a la comunidad, favoreciendo el control social de los actos de gobierno.

El fortalecimiento de la participación ciudadana propuesto a través del Programa Carta Compromiso, tiene lugar específicamente en el momento de la implementación de las políticas públicas a través de los organismos de la Administración Pública productores de bienes y servicios.

Para ello, exige la necesidad de facilitar a la Ciudadana su participación en la elaboración de los programas, en el diseño, planificación e implementación de los servicios,

---

<sup>1</sup> Para este tema ver Halliburton, Eduardo y otros "Participación Ciudadana" Carta Compromiso con el Ciudadano, Subsecretaría de la Gestión Pública, Editorial INAP, Argentina, 2004

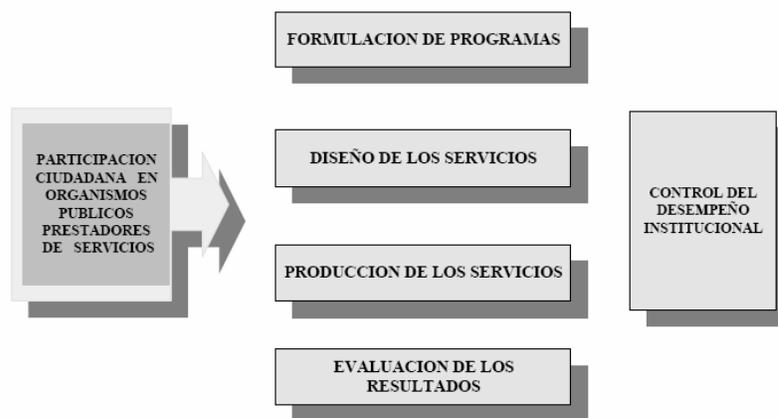
<sup>2</sup> Ver Vaca Narvaja, Patricia, "La participación Ciudadana en la Gestión de Gobierno" Carta Compromiso con el Ciudadano, "Una mirada desde los organismos"- en edición .

en la evaluación de los resultados y en el control social de las organizaciones. En tal sentido, en oposición a las visiones consumeristas, el Programa no se circunscribe a la visión del ciudadano como “cliente” o como simple objeto de la prestación de los servicios, sino que **incorpora su dimensión de sujeto que tiene el derecho de participar en todo el proceso de implementación de las políticas públicas que realiza la administración.**

Se parte de la base que la participación en esta fase de las políticas constituye un instrumento necesario para:

- Aumentar la capacidad de respuesta de la administración a la evolución de la demanda de los ciudadanos (receptividad).
- Mejorar la calidad de los servicios que producen y prestan las organizaciones públicas.
- Construir una administración pública que rinda mejor y que sea más efectiva y responsable ante los ciudadanos, con el incremento de legitimidad que esto comporta para el sector público en particular y para el Estado y la sociedad en general.<sup>3</sup>

La participación ciudadana en este momento de las políticas públicas puede incluir acciones de influencia e involucramiento de los ciudadanos en una, varias o incluso todas las etapas del proceso de implementación de las mismas. Es necesario tener en cuenta que, conforme a la finalidad del Programa, la participación es un instrumento conveniente, y en muchos casos imprescindible, para asegurar la eficacia de las organizaciones públicas en cada una de las siguientes etapas:



<sup>3</sup> Cunill Grau, Nuria “La democratización de la Gestión Pública” CLAD / Foro de Cultura Económica, Venezuela 2004.-“No hay real democratización de la Administración si la ciudadanía no puede constituirse como actor político que contrabalancee el poder de la burocracia y la controle efectivamente, tratando de fortalecer las consideraciones de equidad y justicia en sus decisiones . Pero además no hay real democratización de la administración si en el intento resulta lesionada su capacidad de producir bienes y servicios de calidad para todos.”

Veamos en detalle cada uno de estos momentos:

**Formulación de Programas:** En este momento las organizaciones abordan la transformación de la voluntad política en un conjunto de instrumentos prácticos cuyo objetivo es asignar a las mismas tareas nuevas y diferentes. La participación ciudadana en esta instancia es necesaria para que los organismos puedan conocer adecuadamente las demandas y necesidades de la población, definir con precisión los objetivos a alcanzar con los recursos disponibles y establecer las prioridades para el desarrollo de los servicios.

**Diseño de los Servicios:** En este momento la participación es necesaria en la medida que cada organización requiere conocer las expectativas concretas de los ciudadanos para que las mismas puedan ser traducidas, de manera consensuada, en los atributos de calidad que deben cumplir los servicios que se van a prestar.

**Producción de los servicios:** Este momento adquiere particular relevancia cuando resulta conveniente o necesario integrar a los ciudadanos de manera activa (para simplificar la gestión, delegar la ejecución de programas o proyectos - por ejemplos los vinculados al área social - en personas o asociaciones que están mejor preparados para llevarlos a cabo, etc.) haciéndolos corresponsables en las decisiones relacionadas con la gestión y producción de los servicios. También es necesaria, por ejemplo, cuando se realiza la prestación del servicio en el punto de contacto, en la medida que en la mayoría de las ocasiones, las organizaciones deben co-producir el servicio con el ciudadano (el caso, por ejemplo, de llenar un formulario o cumplimentar una declaración fiscal con los contribuyentes).

**Evaluación de los Resultados:** En este momento la participación es necesaria en la medida que permite contrastar lo diseñado, lo efectivamente logrado y la satisfacción alcanzada por los ciudadanos. La participación ciudadana en esta instancia permite, por ejemplo, a través de las consultas, determinar si se están prestando los servicios de acuerdo a lo que los ciudadanos necesitan y esperan, si es necesario rediseñarlos o mejorar su producción para responder adecuadamente a sus demandas o si es necesario establecer nuevas prioridades.

**Control del Desempeño Institucional:** En este momento la participación es necesaria para garantizar una supervisión objetiva del desempeño de los organismos que los comprometa a avanzar hacia mayores niveles de responsabilización, transparencia y rendición de cuentas. Aquello que “hace” la Administración, la forma “como lo hace” y los resultados obtenidos, debe ser monitoreado y controlado por la ciudadanía.

## **MODALIDADES DE PARTICIPACIÓN**

Desde la perspectiva del Programa el proceso de participación ciudadana puede incluir diversas modalidades, con diferentes funciones y alcances, que pueden resumirse en compartir información, consultar y promover la participación activa, ya sea a través de diversas formas de asociación o delegación. Estas modalidades forman parte de un proceso con etapas definidas por las diferencias en el grado de transferencia de responsabilidades a los ciudadanos.

	MODALIDADES DE PARTICIPACION			
	INFORMACION	CONSULTA	PARTICIPACION ACTIVA	
			ASOCIACION	DELEGACION
<b>DESCRIPCION DE LA PARTICIPACION</b>	Los organismos públicos ofrecen información a los ciudadanos sobre temas que ellos deciden	Se tienen en cuenta las opiniones y expectativas de los ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil sobre temas propuestos por los organismos	Se alcanzan acuerdos de colaboración en la gestión. Implica toma de decisiones conjunta y compartida	Se delega o transfiere la responsabilidad de ciertas decisiones claves.
<b>MODALIDAD DE LA INTERACCION</b>	No hay retroalimentación sistemática	Retroalimentación a partir de difusión de resultados	Negociación y colaboración en la toma de decisiones	Transferencia de responsabilidades
<b>ROL DE LOS CIUDADANOS</b>	Participante como receptores	Participante como destinatario	Participante como socio	Participante como gerenciador
<b>GRADO DE INVOLUCRAMIENTO</b>	Papel pasivo	Papel pasivo Influencia si se tienen en cuenta las opiniones para la toma de decisiones	Influencia y decisión	Responsable de la Gestión

## Información

Compartir información es el primer paso en el proceso de participación. La transparencia producto de una buena información, constituye en muchos casos, el principal de que dispone la ciudadanía para ejercer un control directo sobre la administración, ya que no siempre puede actuar (directamente) en forma crítica y activa, así como no toda la administración puede ser objeto de la influencia ciudadana directa.<sup>4</sup>

Un aspecto característico de la democracia consiste en la obligatoriedad del gobierno (municipal, provincial o nacional) de informar a la ciudadanía y de ser informado por ella. Este intercambio de mensajes de doble vía es lo que conocemos como comunicación, un aspecto de significativa importancia tanto para garantizar la efectividad de las acciones de gobierno, como para legitimar la gestión de la Administración Pública, garantizar la transparencia de los actos gubernamentales y facilitar un continuo ajuste de expectativas<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Cunill Grau, Nuria. Op.cit

<sup>5</sup> La comunicación gubernamental es definida en el Programa como el conjunto de recursos técnicos y humanos organizados y destinados a concretar acciones informativas que contribuyan a mejorar la calidad y transparencia en la ejecución de toda política pública Para este tema ver Sutelman Rubén, "Comunicación con el Ciudadano" Programa Carta Compromiso, Subsecretaría de la gestión Pública, Argentina, 2004

El programa le asigna una importancia significativa a la comunicación, al punto que no se remite exclusivamente a brindar información necesaria para la difusión de los servicios, sino que apunta a la necesidad de generar acciones de comunicación integral con la ciudadanía, favoreciendo el mejoramiento de la gestión, la transparencia y la democratización (esto último promoviendo la equidad en el acceso a los servicios y generando o mejorando las condiciones para la participación de la ciudadanía en los organismos de la administración pública).

Por tal motivo, su implementación requiere el desarrollo de canales de comunicación permanentes entre la Administración Pública y la ciudadanía. Se considera a la información como el paso inicial imprescindible para facilitar a los ciudadanos el acceso a sus derechos, favorecer el cumplimiento de sus obligaciones y permitir su participación de una forma adecuada y responsable en el proceso de implementación de las políticas públicas.

En tal sentido, el Programa establece que los organismos deben brindar la información necesaria para que los ciudadanos conozcan los servicios ofrecidos y las formas de acceso a los mismos, hagan valer sus derechos y puedan cumplir con sus obligaciones y para que se interioricen de los mecanismos de participación que les permiten influir en la toma de decisiones de interés público.

En síntesis, los organismos deben informar a los ciudadanos de todo aquello que realizan para garantizar la prestación de los servicios destinados a dar respuesta a sus necesidades o expectativas y las formas en que pueden intervenir, según la naturaleza y características del organismo, en el diseño, gestión, control y evaluación de los mismos. Esto incluye información sobre implementación presupuestaria, uso y destino de los recursos, políticas estratégicas del organismo, y otras cuestiones clave.

Se parte de un concepto central: mediante la información a los ciudadanos, la Administración facilita la posibilidad de elección de éstos, permite adecuar sus expectativas acerca de los niveles de calidad que pueden esperar de los servicios de acuerdo con los recursos disponibles, incrementa su influencia para lograr mejoras en los mismos e induce a los organismos a cumplir con los objetivos de desempeño.

Asimismo, proveer de información restaura la confianza en el sector público e incrementa la legitimidad democrática. Para lograr hacer realidad estos objetivos, la información debe ser completa, objetiva, veraz, fiable, relevante, con contenidos adecuados, oportuna y accesible.

## **Consulta**

La consulta va más allá de la simple provisión de información. Implica que las opiniones de los ciudadanos deben ser deliberadamente solicitadas y, como mínimo, tomadas en cuenta en alguna de las etapas de la implementación de las políticas. Esto requiere que: a) los temas planteados puedan estar sujetos a modificaciones y b) que exista la suficiente voluntad política y capacidad institucional para permitir la introducción de cambios, en la medida que la decisión final sigue recayendo en los organismos de la Administración. Esta es una de las modalidades que con mayor frecuencia se utiliza y cuenta con una serie de métodos y técnicas adecuadas para conocer la perspectiva de la

ciudadanía sobre diferentes aspectos. Entre las usadas por los organismos adheridos al Programa Carta Compromiso debemos citar: las encuestas cuantitativas, las técnicas cualitativas, los consejos asesores, los foros de consulta, los sistemas de quejas y sugerencias y las audiencias públicas.

Es importante destacar que, hasta la actualidad, de los 35 organismos que ya han firmado Carta Compromiso se implementados las siguientes modalidades de consulta:

- Se realizaron encuestas de satisfacción y/o expectativas en el 95% de los organismos
- Se realizaron audiencias públicas en la casi totalidad de los organismos de control y fiscalización y entes reguladores.
- Existen en funcionamiento formas colegiadas de consulta y asesoramiento con participación de organizaciones de la Sociedad Civil en 10 organismos. (aproximadamente el 30%)
- Se implementaron sistemas de quejas en todos los organismos incorporados al Programa, los que se utilizan para la toma de decisiones y la mejora continua de los servicios (el 90% de los organismos sólo disponía en su etapa inicial de libros de quejas formales).
- Se implementaron 23 grupos focales en 6 organismos y están en proceso de realización 30 grupos focales en 7 nuevos organismos.
- Existen Foros de consultas permanentes en 8 organismos

Uno de los aspectos centrales desarrollados por el Programa, en este campo, lo constituyen las **Tarjetas de Puntaje Ciudadano**.

Estas constituyen una nueva metodología para conocer la evaluación de los ciudadanos sobre los servicios públicos, basada en las experiencias de las encuestas de satisfacción aplicadas para la evaluación de las políticas públicas..

Básicamente, consisten en la administración de encuestas a los destinatarios de determinados servicios en las que se indaga sobre una serie de temas que, posteriormente, se traducen en un “puntaje” que permite calificar el desempeño del organismo desde la perspectiva de los ciudadanos. En esta calificación reside su novedad y es lo que las distingue de las encuestas de satisfacción tradicionales.

Otra de las especificidades de las Tarjetas de Puntaje, que las diferencia de las consultas en base a encuestas de satisfacción, es que presentan la visión de los ciudadanos en relación a temas, hechos o situaciones en los que los entrevistados tienen o han tenido una experiencia concreta. Esto implica que no se basan en percepciones o expectativas sino en parámetros “objetivos”.

Desde el punto de vista metodológico, se requiere que la encuesta se base en

criterios muestrales de representación estadística. Esta condición técnica contribuye a que los resultados alcanzados sean válidos y generalizables y den legitimidad a la "calificación" obtenida.

Si la encuesta basada en Tarjetas de Puntaje se realiza en forma adecuada, puede brindar una medición sistemática de la opinión de los ciudadanos sobre los servicios públicos y su nivel de satisfacción con los mismos. Para ello deben explotarse todas las posibilidades que hacen de esta herramienta un instrumento poderoso de control de la actuación de los organismos públicos, por parte de los ciudadanos. De allí la importancia de dar una amplia difusión a los resultados que se obtienen.

La metodología ha sido elegida en función de sus potencialidades:

- permite acceder a la opinión de los diferentes tipos de ciudadanos, en relación al gasto de recursos, la eficiencia y la eficacia en los distintos servicios públicos.
- impulsa y refuerza la iniciativa ciudadana para proponer mejoras en los servicios públicos.
- permite calificar el desempeño de una amplia gama de organismos públicos prestadores de servicios. Los valores hallados posibilitan la medición de forma cuantitativa de la gestión y los resultados alcanzados en determinadas áreas del sector público

En este sentido, ya se han implementado Tarjeta de puntaje en 5 organismos (Administración Nacional de la Seguridad Social, Superintendencia de Servicios de Salud, Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual, Registro de la Propiedad Inmueble.). A título de ejemplo mostramos a continuación un cuadro síntesis que contiene el puntaje asignado a distintos aspectos de la gestión, por la ciudadanía, al Registro de la Propiedad Inmueble).

<b>REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMUEBLE INDICE DE SATISFACCION</b>		
	<b>INDICE DE SATISFACCION</b>	<b>PESO</b>
<b>SATISFACCION GENERAL</b>	<b>7.49</b>	
<b>ATENCION</b>	<b>7.65</b>	<b>40%</b>
Amabilidad	7.85	
<i>Seriedad en el trato</i>	7.98	
<i>Capacidad técnica y profesional</i>	7.89	
<i>Comprensión hacia el ciudadano</i>	7.39	
<i>Identificación del personal</i>	7.00	
<i>Mesa de entradas</i>	7.81	
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>7.21</b>	<b>20%</b>
Ventilación	7.27	
Luz	7.54	
<i>Higiene del edificio</i>	7.63	
<i>Cantidad de puertas y accesos</i>	6.93	
<i>Accesos para personas con movilidad reducida</i>	7.04	
<i>Seguridad del lugar</i>	7.13	
<i>Disponibilidad de asientos</i>	6.94	
<b>VIAS DE INFORMACION</b>	<b>7.19</b>	<b>20%</b>
Cantidad de carteles y señales	7.22	
<i>Claridad de carteles y señales</i>	7.16	
<b>TRAMITES</b>	<b>7.04</b>	<b>10%</b>
Solicitud de informes	7.16	
Certificados de dominio e inhibición	7.15	
<i>Ingreso de documentos</i>	6.81	
<i>Relatoría</i>	7.05	
<b>TIEMPO</b>	<b>6.57</b>	<b>10%</b>
Satisfacción con el tiempo que llevó realizar el trámite	7.24	
<i>Opinión sobre el horario de atención del organismo</i>	5.89	
<p><b>Nota:</b> El Índice de satisfacción se construyó utilizando el Coeficiente de Correlación de Spearman. Este coeficiente indica la variación de cada factor con relación a la satisfacción general (con valores que van de -1 a 1: cuanto más cerca de 1 más fuerte será la correlación). En tal sentido, el peso específico de cada dimensión (señalada en verde) fue construido a partir de la opinión de los ciudadanos, evitando de esta manera cualquier sesgo en la determinación de la importancia de cada una de ellas. Dentro de cada dimensión las variables fueron consideradas con el mismo peso. Se asignó un puntaje a los valores que dio el índice y con esos valores se creó una nueva variable, cuya distribución indica el <b>nivel de satisfacción</b> de los ciudadanos del RPI entrevistados en esta investigación. (puntaje en una escala de 1 al 10)</p>		

## Participación Activa

Las formas de participación activa implican un mayor grado de transferencia de responsabilidades y de ejercicio del poder por parte de los ciudadanos. Existen dos modalidades de participación activa:

- 1) La asociación a través de la cual las organizaciones públicas integran a los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones y los comprometen en diversos momentos de la implementación de las políticas. Esta modalidad exige arribar a algún tipo de acuerdo y requiere la colaboración mediante el establecimiento del consenso y la negociación.
- 2) La delegación, que implica una toma de decisiones compartida en la que los organismos públicos delegan responsabilidades o, al menos, ciertas decisiones claves de la fase de implementación de las políticas.

### Ejemplos de herramientas de asociación en la Administración Pública

El Decreto 565/2002 de creación del “Programa Jefas y Jefes de Hogar”, cuya autoridad de aplicación es el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, establece la conformación del Consejo Nacional de Administración, Ejecución y Control (CONAEYC), que estará integrado por tres representantes de organizaciones de empleadores, organizaciones sindicales de trabajadores, organizaciones no gubernamentales, instituciones confesionales y, representantes del Gobierno Nacional.

Se trata de una instancia de asociación para la gestión en la medida que, entre las atribuciones de este Consejo, se encuentran la de desarrollar y adoptar las políticas destinadas a la implementación del Programa, asistir al mantenimiento actualizado del registro de beneficiarios, efectuar el seguimiento de la distribución mensual de los recursos, supervisar la utilización de los fondos, proyectar y proponer las modalidades de pago de las asignaciones, contribuir a las acciones de difusión e información sobre el Programa, entre otras funciones que hacen a la gestión y gerenciamiento del mismo.

Además, este Consejo Nacional está encargado de establecer la evaluación y control externo del Programa través de su asociación con Universidades Nacionales o con Organismos de Control Nacionales o Provinciales. En virtud de estas funciones el Consejo constituye también una asociación para el control y la supervisión de los recursos destinados a este Programa social.

Asimismo, el mencionado Decreto establece que el monitoreo y la evaluación de los proyectos que se financien “deberá contar con la participación de las organizaciones sociales, garantizando la eficiencia y transparencia de los mismos”. Para ello se especifica que se podrán conformar Consejos Consultivos Barriales con el objeto de efectuar el monitoreo y evaluación del Programa. En tal sentido, también crea instancias de asociación entre la Administración y expresiones organizadas de la sociedad civil a nivel local.

Otro ejemplo de la modalidades de asociación lo constituyen los Comités Ejecutivos de los Centros de Investigación y Desarrollo del Instituto Nacional de Tecnología Industrial

La conformación de estos comités tiene por objeto la generación de instancias de responsabilidad compartida con sectores de la industria vinculados al área de incumbencia del organismo. La participación de estos sectores es activa en la medida en que se dan procesos de negociación y acuerdo que derivan en una toma de decisiones conjunta. De esta manera, un sector de los ciudadanos de los servicios del organismo interviene activamente tanto, en la formulación de los Programas de cada centro y en los planes de trabajo, como en el diseño de los servicios, las asignaciones presupuestarias, las designaciones y contrataciones del personal, etc.

### Ejemplos de Delegación a los ciudadanos en la Administración Pública:

Un ejemplo bastante común de esta forma de participación lo constituye la delegación en las Cooperadoras de los hospitales y de las escuelas, de la responsabilidad por la subcontratación de ciertos servicios necesarios para su adecuado funcionamiento (ej. comedor, limpieza, etc.).

Otro ejemplo lo constituyen los acuerdos establecidos entre el Ministerio de Desarrollo Social y Organizaciones No Gubernamentales de distinto tipo que reciben recursos para ser repartidos en la población en la que desarrollan su actividad o reciben subsidios para ejecutar proyectos o implementar acciones destinados a prestar distintos tipos de servicios a su comunidad. En éste último caso se puede citar al Programa de Atención a Niños y Adolescentes en Riesgo (PROAME).

Este Programa tiene como objetivos la provisión de servicios preventivos y de atención integral para mejorar la inserción y adaptabilidad social de los beneficiarios y está orientado a: mejorar y ampliar la calidad y cobertura de prestaciones sociales destinadas a niños y adolescentes en situación de riesgo social y diseñar e implementar estrategias efectivas para enfrentar la problemática de la niñez y adolescencia en situación de riesgo social.

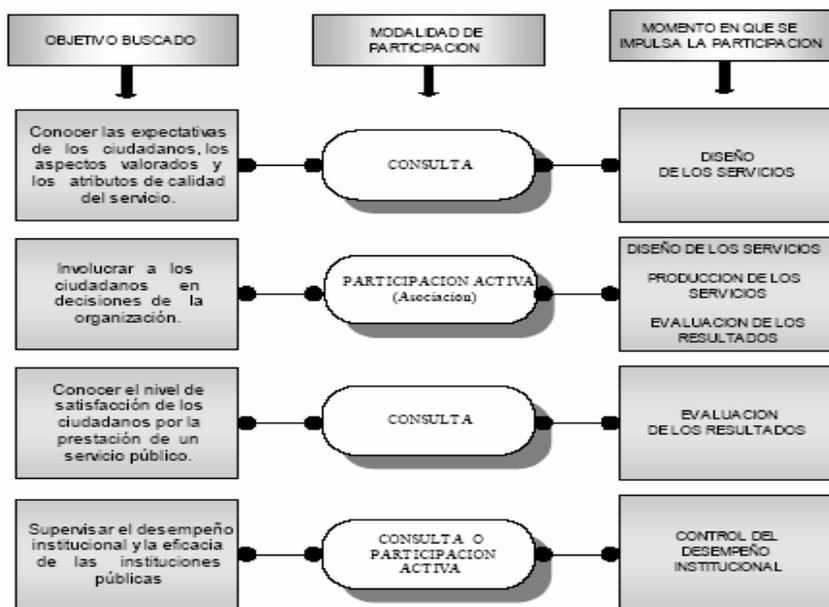
Su modalidad de ejecución se estructura en base a dos componentes: Financiamiento de proyectos de Atención de Niños y Adolescentes en Riesgo Social y Fortalecimiento Institucional. En el caso del primer componente, las organizaciones de la sociedad civil son las responsables de la formulación e implementación de una serie de proyectos destinados al gerenciamiento y administración de comedores infantiles, a la construcción de infraestructura y dotación de equipamiento para comedores infantiles, entre otras líneas de acción. Si bien la Unidad Ejecutora del Programa analiza los proyectos, declara su elegibilidad, suministra lineamientos técnicos y efectúa el control de las metas; la ejecución de los proyectos financiados se delega integralmente en las organizaciones de la sociedad civil que cumplen con los criterios de elegibilidad.

Otra experiencia de delegación se da en el marco del Consejo Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia donde se promueven acciones a través de distintos circuitos de atención, entre los que se encuentra la Red de Atención Integral para Niños y Adolescentes Ciudadanos (RAINAC). Por medio de esta Red, una serie de Organizaciones No Gubernamentales dedicadas a la problemática de la niñez y la adolescencia, asumen la responsabilidad, con el financiamiento y bajo el control del Consejo, de prestar atención integral (alojamiento, educación, alimentación, salud, etc.) a niños y adolescentes en

condiciones de vulnerabilidad social.

## RELACION ENTRE LOS OBJETIVOS DE LA PARTICIPACIÓN Y LAS MODALIDADES

Las formas de participación mencionadas, podrán ser incorporadas, en cada caso particular, de acuerdo a la estrategia que los organismos involucrados, en lo posible con consenso de la ciudadanía, consideren más adecuada para entablar el diálogo y en función de los objetivos específicos que en cada caso particular se necesiten alcanzar. En este sentido, en el siguiente gráfico se muestran, como ejemplo, algunos casos.



Es importante también tener en cuenta que, como señala Vaca Narvaja, Patricia,<sup>6</sup> las herramientas de participación más idóneas son aquellas consideradas como tales en la discusión con los sectores y grupos con los que se está interactuando. Con esto se refiere a que los instrumentos, los mecanismos, los canales, son parte de los debates que se deben plantear con los sectores con los cuáles los organismos se vinculan y se pretenden incorporar de alguna manera al trabajo.

Sin duda, los espacios institucionalizados tienen la ventaja de la sustentabilidad en el tiempo, pero también pueden vaciarse de contenido. Por otra parte, la participación a través de convenios para desarrollar acciones específicas, permiten establecer vínculos con otras organizaciones y ampliar el espectro de la participación. Eso está sujeto al tipo de organización de que se trate y a la tarea que se pretenda emprender juntos.

En definitiva, todo lo que esté en la línea de recibir las opiniones e inquietudes de los ciudadanos- consumidores, ya sea por vía directa o indirecta, resulta de inestimable valor para orientar las políticas públicas y para mejorar permanentemente la capacidad de respuesta de la Administración Pública.

<sup>6</sup> Ver Vaca Narvaja, Patricia op.cit