



POLITICAS DE COMUNICACIÓN DE LA ESSAP S.A.

VERSIÓN N° 04/2023

AÑO 2023

LUIS
FERNAND
O BERNAL
MAZO

Firmado
digitalmente por
LUIS FERNANDO
BERNAL MAZO
Fecha: 2024.02.02
13:10:04 -03'00'

POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN – VERSIÓN N° 04/2023

La Empresa de Servicios Sanitarios Del Paraguay S.A. (ESSAP S.A.) está orientada a colaborar con el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico de la Institución, los principios y valores del Código de Ética y las Políticas Institucionales establecidas, a través de la socialización y sensibilización continua de información institucional a los funcionarios.

1. PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

1.1 La Dirección de Comunicación y Marketing diseñará el Plan de la Comunicación para programar, coordinar, verificar y evaluar las acciones comunicativas llevadas a cabo en la ESSAP S.A.

Orientaciones generales:

- 1.1.1) El Plan de Comunicación Institucional servirá como línea de base para orientar la comunicación de la ESSAP S.A., el mismo será elaborado a partir del diagnóstico del estado de Comunicación de la Empresa de Servicios Sanitarios del Paraguay S.A, en relación a sus grupos de interés internos y externos.
- 1.1.2) El Plan de Comunicación establecerá las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos propuestos en sus correspondientes medios y acciones comunicativas, incluirá la evaluación de mecanismos de comunicación utilizados y su efectividad.
- 1.1.3) El Plan de Comunicación será ejecutado por la Dirección de Comunicación y Marketing y será revisado durante el periodo de ejecución con el propósito de asegurar que permanece pertinente y apropiada, el mismo será revisado y aprobado por el Directorio de la Empresa de Servicios Sanitarios del Paraguay S.A. y posteriormente será socializado con los grupos de interés competentes.

2. COMUNICACIÓN INTERNA

2.1 Se dará prioridad a la difusión clara y oportuna de la información en el interior de la institución, a través de recursos físicos y tecnológicos disponibles.

Orientaciones generales:

- 2.1.1) Se socializará información diaria, semanal y mensual acerca de las actividades llevadas a cabo por la empresa, con los funcionarios de todas las sedes y administraciones de la ESSAP S.A. en todo el territorio nacional, con el propósito de difundir los siguientes tipos de información:
 - *Estratégica*: Planes, Programas y Proyectos (PEI, POI/A)
 - *De Gestión*: Memoria Anual y Rendición de Cuentas a la Ciudadanía
 - *De orden administrativo*: Resoluciones del Directorio, circulares, comunicados.
 - *Aspectos del Control Interno*: Políticas, Normativas, Mapas de Proceso y de Riesgos.



- *Campañas de Comunicación institucional:* toda información publicada en las redes sociales serán viralizadas en el interior de la organización.

2.1.2) Los niveles de responsabilidad de la comunicación interna se clasifican de la siguiente manera:

- *Primaria:* Presidencia de la ESSAP S.A., Miembros del Directorio, Dirección de Talento Humano
- *Secundaria:* Dirección de Comunicación y Marketing, Gerencias, Direcciones, Asesorías y Coordinaciones.
- *Terciaria:* todas las demás dependencias de la institución.

2.1.3) Los canales y soportes para la difusión de la comunicación interna son:

- *Canales:* Resolución, Circular, Comunicado, Comunicación Interna.
- *Soportes:* Documentos impresos, Redes Sociales (Whatsapp), Franelógrafos, Correo Corporativo, sitios webs de acceso exclusivo a funcionarios.

2.2 La Dirección de Comunicación y Marketing solicitará la inclusión de la socialización de las Políticas de Comunicación de la ESSAP S.A. en el Plan Anual de Capacitación de la ESSAP S.A. y en las actividades de Inducción y Reinducción a los funcionarios de la empresa.

2.3 La Dirección de Talento Humano a través de la Unidad de Evaluación y Desarrollo incluirá en el Plan Anual de Capacitación de la ESSAP S.A., la realización de talleres, charlas o actividades de Inducción a nuevos funcionarios y de Reinducción a funcionarios permanentes con el propósito de difundir continuamente las informaciones referentes a la empresa.

3. PROYECCIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA

3.1 Habrá unidad en el manejo de la imagen corporativa de la ESSAP S.A. en las distintas dependencias de la empresa y con los grupos de interés externos.

Orientaciones generales:

- 3.1.1 Tanto el logo símbolo, como el eslogan de la ESSAP S.A., primarán sobre toda identificación particular de las dependencias, programas, proyectos, campañas.
- 3.1.2 Será responsabilidad de la Dirección de Comunicación y Marketing la socialización del Logo oficial de la empresa y del Gobierno Nacional que esté en el ejercicio del poder a todas las dependencias y toda modificación del mismo será inmediatamente difundido a través de los canales apropiados de comunicación.
- 3.1.3 Asimismo, la Dirección de Comunicación y Marketing velará por el cuidado de la imagen corporativa en las Redes Sociales y sitio web.
- 3.1.4 Si detectase la Dirección de Comunicación y Marketing, sitios webs o cuentas de redes sociales que simulen ser de la ESSAP S.A. (perfiles falsos), inmediatamente desmentirá dichos sitios como canales oficiales de la institución e informará a la Máxima Autoridad para la toma de decisiones.

4. COMUNICACIÓN EXTERNA

4.1 La Comunicación Externa de la Institución estará orientada a la interacción, el fortalecimiento, la credibilidad y la confianza hacia los diferentes grupos de interés, a través del manejo fluido de la información, como elemento indispensable para la transparencia de sus acciones, a su vez faciliten el cumplimiento de los objetivos de la ESSAP S.A.

4.2 Clasificación y Publicación de la Información:

Orientaciones generales:

- 4.2.1 Las dependencias deberán proveer información confiable y segura, en formato impreso o digital, con las imágenes de apoyo, si las tuviere, a la Dirección de Comunicación y Marketing para su difusión.
- 4.2.2 Ningún funcionario podrá utilizar ni retener información de la institución para la consecución de fines personales, de grupos o sectores.
- 4.2.3 Los materiales de información serán elaborados únicamente por la Dirección de Comunicación y Marketing, pudiendo hacer los ajustes necesarios con el fin de unificar y adecuar la información acorde a la imagen corporativa.
- 4.2.4 Los materiales de información serán difundidos primeramente por la Dirección de Comunicación y Marketing, por todos los canales oficiales de comunicación de la ESSAP S.A, debiendo éstas contener información completa y actualizada.
- 4.2.5 Entendida como soporte indispensable para el mejoramiento de la comunicación institucional, la Dirección de Comunicación y Marketing será responsable de compilar información y elaborar materiales informativos y educativos para los diversos grupos de interés externos.

4.3 Relacionamiento con los medios de Comunicación.

La ESSAP S.A., a través de la Dirección de Comunicación y Marketing, fomentará una política de apertura y de buen relacionamiento con los medios de comunicación, para satisfacer las demandas de información, posicionar a la institución y fortalecer la comunicación con los grupos de interés, con el propósito de conseguir una mayor y continua cobertura de los medios y repercusión de las actividades desarrolladas por la empresa para beneficio de los usuarios y la ciudadanía.

Orientaciones generales:

- 4.3.1 La Dirección de Comunicación y Marketing actuará de enlace formal entre las autoridades de la ESSAP S.A. y los medios de Comunicación y será definida de acuerdo con las estrategias de la proyección de imagen corporativa, de difusión de gestiones de la institución y de los resultados.
- 4.3.2 La Dirección de Comunicación y Marketing es la única dependencia responsable de la coordinación y convocatorias de los medios de comunicación para la realización de entrevistas, conferencia de prensa, etc., con autoridades de la institución.



4.3.3 Las conferencias de prensa serán realizadas dentro de la institución o en el lugar de los hechos, cuando las autoridades del mismo consideren necesario comunicar e informar a la ciudadanía sobre algún acontecimiento de interés general, postura sobre un tema determinado, responder a denuncias, entre otros aspectos.

4.3.4 La Dirección de Comunicación mantendrá la imparcialidad con los medios de comunicación, en cuanto a la concesión de entrevistas, pautas publicitarias, entre otros.

4.3.5 Los funcionarios de la Dirección de Comunicación y Marketing, que administren las Redes Sociales, en ningún momento podrán contestar publicaciones de los medios por cuenta propia, sin antes recibir orientaciones o indicaciones de la Dirección de Comunicación y Marketing.

4.3.6 La Dirección de Comunicación y Marketing, utilizará canales adecuados y oportunos para interactuar con los medios de comunicación (correo institucional, mensajería instantánea, entre otros)

4.3.7 La Dirección de Comunicación y Marketing será responsable del monitoreo de forma diaria y permanente de medios de Comunicación, analizando la tendencia de la información de acuerdo al medio informativo, elaborando informes sobre el monitoreo realizado, para conocimiento y toma de decisiones estratégicas de la Máxima Autoridad.

4.3.8 Será responsabilidad de la Dirección de Comunicación y Marketing, la elaboración de informes estadísticos sobre las publicaciones de los medios de comunicación, para conocimiento del Directorio de la ESSAP S.A.

4.4 Relacionamiento con otros Grupos de Interés

La ESSAP S.A. en su política de apertura a los grupos de interés, se basará en la imparcialidad y equidad en el manejo de la difusión de la información, excepto aquellos casos que se considere de carácter reservado, atendiendo a las características específicas de cada grupo en un marco de confianza y colaboración.

Orientaciones generales:

4.4.1 La Dirección de Comunicación y Marketing, establecerá los canales de comunicación adecuados para interactuar con los grupos de interés (Organizaciones internacionales, Organismos de regulación, Universidades, Empresas privadas, Instituciones del Estado, Proveedoras, entre otras)

4.4.2 Los funcionarios de la Dirección de Comunicación y Marketing, que administren las Redes Sociales, en ningún momento podrán contestar publicaciones de los grupos de interés por cuenta propia, sin antes recibir orientaciones o indicaciones de la Dirección de Comunicación y Marketing.

4.4.3 En cuanto a la Rendición de Cuentas a la sociedad, la Dirección de Comunicación y Marketing apoyará toda gestión y actividad del Comité de Rendición de Cuentas a la ciudadanía.

5. VOCEROS

5.1 La ESSAP S.A., designará a funcionarios de alto rango que actuarán de voceros para dirigirse a la sociedad en representación del Directorio, ya sea en forma directa o través de medios de comunicación, tanto en encuentros nacionales e internacionales.

Orientaciones generales:

- 5.1.1. El vocero o los voceros designados por la Institución, serán en todo momento portavoces de la institución, dentro y fuera del país, salvo mejor criterio de la Máxima Autoridad.
- 5.1.2. Ningún funcionario que no haya sido designado como vocero, se encuentra autorizado para conceder entrevistas a los medios de comunicación ni dar a conocer a la ciudadanía información que pueda perjudicar la imagen de la institución.
- 5.1.3. La Dirección de Comunicación y Marketing, tendrá la facultad de informar a la Máxima Autoridad acerca del incumplimiento del punto anterior, para los fines que se crean pertinentes.
- 5.1.4. Todos los funcionarios respetarán los criterios establecidos para el manejo de información de la ESSAP S.A., en especial la de carácter confidencial, incluso fuera de sus actividades laborales.

6. POLÍTICA DE RENDICIÓN DE CUENTAS A LA CIUDADANIA

En el Marco de la Rendición de Cuentas como deber del Estado y derecho del ciudadano, y en cumplimiento de los principios de la función pública y la participación social, la ESSAP S.A. adoptará un programa de Rendición de Cuentas buscando dar transparencia a la gestión y generar confianza y credibilidad en la ciudadanía.

Ello implica una adecuación institucional para la realización de la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas y se deberá evaluar los resultados de la presentación realizada. El proceso de implementación de la Rendición de Cuentas Institucional consta de 4 etapas:

Etapas 1: Preparación Institucional

Paso 1. Identificación y nominación de la unidad administrativa impulsora.

La máxima autoridad institucional designará a la Unidad de Transparencia y Anticorrupción, como responsable de impulsar el inicio del proceso de rendición de cuentas al ciudadano, y la internalización del modelo y de los lineamientos estandarizados en este Manual. El objetivo de nominar a la Unidad impulsora es evitar la dilución de responsabilidades y lograr una efectiva coordinación intrainstitucional con vistas la instalación del nuevo paradigma de rendición de cuentas.

Paso 2. Elaboración de lista tentativa de las dependencias institucionales que integrarán el Comité de Rendición de Cuentas al Ciudadano.

La unidad impulsora sugerirá a la máxima autoridad institucional una lista de dependencias que, por su naturaleza y funciones, resulta recomendable que integren el equipo institucional responsable de llevar adelante el proceso de rendición de cuentas.

La denominación para el equipo institucional conformado es la de Comité de Rendición de Cuentas al Ciudadano (CRCC).

Las preguntas orientativas que deberá tener en cuenta la Unidad de Transparencia y Anticorrupción para la nominación de las dependencias integrantes del citado Comité son:

a) ¿Cuáles son las dependencias claves de la institución para liderar un proceso de rendición de cuentas al ciudadano?

(*) Considerar la siguiente lista base:

- Unidad de Transparencia y Anticorrupción (Unidad impulsora)
- Dirección de Gabinete.
- Dirección de Planificación
- Dirección de Administración y Finanzas.
- Dirección de Comunicación.
- Dirección de Tecnología
- Auditoría Interna Institucional.
- Direcciones con funciones misionales.

b) ¿Cuáles son las dependencias responsables de las áreas programáticas emblemáticas?

(*) Esto se vincula a la identificación previa de las áreas programáticas emblemáticas. Primordialmente las áreas misionales.

c) ¿Quiénes serán los técnicos responsables de la elaboración y gestión operativa de la rendición de cuentas?

(*) Nominar a uno o más técnicos que específicamente tendrán la tarea de llevar adelante la elaboración técnica de Rendición de Cuentas al Ciudadano, incluyendo la búsqueda y sistematización de información, los cuales deberán ponerse a disposición, preferentemente en formato abierto. El o los técnicos responsables pueden ser, alternativamente, funcionarios de planta de las dependencias integrantes del CRCC, o de otras dependencias institucionales, o profesionales contratados de la entidad, o inclusive consultores externos, de acuerdo a la disponibilidad de recursos humanos de la institución. Es fundamental la nominación del técnico responsable con base en un perfil predefinido de competencias claves.

Paso 3. Oficialización de la conformación del Comité de Rendición de Cuentas al Ciudadano.

Una vez adoptada la decisión sobre su integración, el Comité de Rendición de Cuentas (CRCC) deberá ser conformado oficialmente a través de resolución de la Máxima Autoridad Institucional, a más tardar, en la última semana del mes de enero del año respectivo. En el instrumento deberá conferírsele, las atribuciones suficientes para requerir a todas las demás dependencias institucionales, la información necesaria para la elaboración de la rendición de cuentas.

Además de designarse las dependencias integrantes, la resolución deberá contener la nominación de la dependencia coordinadora (la Unidad de Transparencia y Anticorrupción) y la designación de los técnicos responsables de la elaboración (aunque esto último podrá realizarse también por resolución aparte, dentro del periodo de tiempo mencionado).

Dicha resolución, deberá consignar un plazo no mayor a quince días hábiles contados desde su expedición, para que el CRCC, una vez integrado, presente a la Máxima Autoridad Institucional la propuesta del Plan de Rendición de Cuentas del año respectivo, con sus actividades y cronogramas, para su aprobación.

Etapas 2: Definición de plan de rendición de cuentas al ciudadano.

En virtud de que el modelo de rendición de cuentas planteado en el presente Manual es el de un proceso continuo y permanente, la función del CRCC no se limitará solamente a recabar información con miras a la elaboración de los Informes, sino a impulsar, coordinar y dar seguimiento a la implementación de acciones y actividades enmarcadas en un plan, que tengan el objetivo de articular las esferas institucionales de participación ciudadana, de diálogo social, de transparencia activa y de anticorrupción, de comunicación, y de rendiciones de cuenta específicas a organismos de control, en un esfuerzo conjunto, armónico y coherente.

Paso 1. La estructuración y priorización temáticas.

El CRCC, con el apoyo y liderazgo específicos de la Dirección de Planificación y la Dirección de Gabinete de la institución, deberá identificar las áreas de acción institucional que, por diversos motivos, constituyen prioridades para la rendición de cuentas del año respectivo. Si bien, la rendición de cuentas al ciudadano debe ser amplia y comprensiva de toda la labor institucional, una priorización temática contribuye a focalizar determinados esfuerzos de recolección de información y de comunicación ciudadana, concentrando el debate posterior en aspectos relevantes de la gestión pública.

La relevancia referida debe estar señalada por diversos factores, entre ellos:

- El carácter estratégico del tema para el cumplimiento de los objetivos misionales de la institución.
- La alineación del mismo con metas trazadas, servicios emblemáticos, con base en el Plan Nacional de Desarrollo, la Política Pública sectorial que compete a la institución, en el Plan Operativo Institucional (POI) y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- La demanda ciudadana y la expresión comprobada de interés público en el desarrollo del tema en cuestión.
- El carácter estratégico de un programa o proyecto en cuanto a la ejecución del presupuesto del año respectivo (envergadura financiera, de impacto u otros)
- La utilización de los fondos recibidos de cooperantes, préstamos (reembolsables o no), nivel de ejecución, alcance y resultados.
- La potencialidad del tema para demostrar el carácter realizable de una política pública o la posibilidad de generar un impacto positivo en la eficiencia de la gestión pública, o en la apreciación ciudadana respecto de una problemática o de la realización de derechos.
- El carácter estratégico de una acción en relación a la satisfacción de derechos de grupos o comunidades vulnerables.

Esta tarea implica la necesidad de identificar, asimismo, con claridad y detalle, los grupos de interés o públicos meta relacionados a la naturaleza misional de la institución.

Esta identificación permite desarrollar con un criterio racional las acciones de comunicación focalizada y a establecer los mecanismos de participación ciudadana temática que resulten necesarios.

De manera concordante, un proceso robusto de interacción con la ciudadanía y los actores del sector respectivo, deberá conllevar a analizar periódicamente posibles actualizaciones o ampliaciones en los indicadores de las metas trazadas en la política pública sectorial o en el plan estratégico institucional.

Paso 2. Definición de cronograma y tareas.

El CRCC deberá identificar etapas e hitos en el marco del desarrollo del año y preparar las capacidades institucionales para los actos y las actividades de rendición de cuentas anuales, pero asimismo sirvan para materializar acciones de rendición de cuentas al ciudadano puntual o continuo de manera periódica.

Además de los referidos hitos, cada dependencia institucional deberá reportar trimestralmente, conforme al Plan elaborado por el Comité, toda información que alimente de manera progresiva y acumulativa para la elaboración de la rendición de cuentas.

Todo el esquema descrito debe ser organizado asignando responsabilidades específicas y horizontes temporales de realización.

(*) A partir del segundo año de implementación del presente Manual, el Plan de rendición de cuentas deberá contemplar también, en sus primeros pasos, el correspondiente seguimiento y monitoreo del impacto de la presentación de la rendición de cuentas del año inmediatamente anterior, con una descripción abreviada de lecciones aprendidas y acciones de mejoramiento.

Paso 3. Aprobación del Plan de rendición de cuentas al ciudadano e Implementación.

Una vez elaborada y redactada la propuesta del Plan de rendición de cuentas del año respectivo, el CRCC lo elevará a consideración de la Máxima Autoridad Institucional, para que el mismo sea revisado y aprobado.

El Plan de rendición de cuentas al ciudadano deberá estar aprobado antes de la finalización del mes de febrero, de modo tal que ya se encuentre vigente operativamente en el mes de marzo, mes en que se elaborará el primer informe trimestral, donde se informará a la ciudadanía sobre la conformación del CRCC, el plan con las metas para el año en curso y las actividades ya realizadas hasta la fecha.

La implementación del Plan se realizará según cronograma establecido, tendiendo hacia el cumplimiento de las metas trazadas dentro del trimestre planificado. Se plantea la posibilidad de realizarse adhesiones de temas y actividades no contemplados en plan de rendición original, basadas en circunstancias no previstas que resulten de interés general, que se susciten durante el periodo.

Etapa 3: Informes de avances en la Rendición de Cuentas al Ciudadano.

Paso 1. Informe parcial (trimestral).

Entre los periodos comprendidos del primer, segundo y tercer trimestre del año, conforme al Plan de Rendición de Cuentas, el CRCC deberá compendiar las actividades de

rendición de cuentas al ciudadano llevadas a cabo por la institución que contemplen los temas seleccionados de las áreas (misionales, administrativas y de apoyo), en informes parciales que serán publicados conforme al siguiente listado:

- Primer informe parcial: Marzo**
- Segundo informe parcial: Junio**
- Tercer informe parcial: Setiembre**

Tales reportes, deberán ponerse a disposición de la ciudadanía, preferentemente en formato abierto y editable, acompañados de las evidencias respaldatorias, por los conductos que serán habilitados para tal efecto, en base a las indicaciones de la Secretaría Nacional Anticorrupción.

Paso 2. Elaboración del informe final (anual) de rendición de cuentas al ciudadano.

El CRCC, valiéndose de todos los insumos recogidos (informes parciales) y acciones realizadas en el marco del Plan de rendición de cuentas, iniciará el proceso de elaboración del informe de rendición de cuentas del año.

- **Informe Final de Rendición de Cuentas: Diciembre.**

Tales reportes, al igual que los informes parciales trimestrales, estarán acompañadas de las evidencias respectivas, y serán publicadas por los conductos que serán habilitados para tal efecto, en base a las indicaciones de la SENAC.

Igualmente, los informes de rendición de cuentas al ciudadano deberán prever mecanismos para ser inclusivo, teniendo especial consideración al bilingüismo (castellano y guaraní), y el fácil acceso u obtención de la información para la ciudadanía, en formato preferentemente abierto y editable.

Durante el transcurso de la realización de los informes parciales y final, el CRCC deberá realizar un análisis de la información recogida, a los efectos de identificar posibles recomendaciones que representen un valor agregado para el proceso en curso de elaboración del presupuesto institucional para el siguiente ejercicio fiscal.

En caso de sucintarse, las conclusiones y sugerencias deben ser remitidas a las respectivas direcciones de presupuesto y planificación del organismo o entidad, y elevadas a la Máxima Autoridad Institucional para su consideración.

Ficha de trabajo para el desarrollo de los informes (parciales y final).

Se expone a continuación la ficha de trabajo, a los efectos de indicar el desarrollo del esquema del Informe, compilación y organización de la información, tanto para los informes parciales (trimestrales), como el final (anual).

1-Presentación: La presentación del informe deberá hacer alusión a las características del modelo de rendición de cuentas que se está implementando: su carácter transparente, continuo, permanente, progresivo, acumulativo y evaluativo.

2-Resumen: El resumen debe ser de una extensión limitada y redactado en un lenguaje claro y comprensible para el ciudadano en general.

3-Descripción del proceso de elaboración del informe: En esta descripción se sugiere hacer énfasis al proceso de selección de áreas claves, los motivos de dicha priorización, y un destaque a los procesos instalados para la Rendición de Cuentas al Ciudadano. Se

deberá consignar en este capítulo si se recurrió a consultas focalizadas, encuestas o algún mecanismo de participación ciudadana o de actores claves.

4-Breve presentación del plan institucional / planes nacionales: En este apartado residirá el fundamento para el destaque de las áreas priorizadas, con las justificaciones de rigor.

5-Gestión institucional: Este es el apartado central del informe, en el cual se visibilizan las acciones y los resultados logrados en el periodo objeto de la rendición de cuentas:

5.1- Proyectos y programas ejecutados (objetivo, población beneficiaria, monto, porcentaje de ejecución, resultados logrados, metas).

5.2- Proyectos y programas no ejecutados: es importante detallar aquí dificultades (financieras, de gestión, externas, etc.), y asimismo una aclaración de niveles de no ejecución (no ejecutados en su totalidad, avances con retrasos, etc.).

5.3- Servicios prestados: ¿el énfasis en los servicios depende de la naturaleza de la misión institucional en la elaboración de la rendición de cuentas? el énfasis en los servicios depende de la naturaleza de la misión institucional. En general, acá puede hacerse referencia nuevamente a un programa desarrollado en el apartado anterior, pero desde la óptica de la llegada del servicio al ciudadano, costo, calidad, oportunidad, etc.

5.4- Contrataciones realizadas.

5.5- Estado general de ejecución financiera: es importante en este apartado detallar números globales, pero también datos desagregados, con interpretación relevante (por ejemplo, reducción de costos sin resignar la calidad de las adquisiciones, o estimulación a la presencia de mayor número de oferentes, elevación de porcentajes de ejecución presupuestaria, origen de los fondos — fuentes presupuestarias, propias o de cooperación, etc.).

5.6 Entre otros datos que se considere pertinente en el marco de los avances institucionales (normativas, estructura interna, infraestructura, adquisiciones, etc.)

6. Instancias de participación ciudadana: ¿Existen canales habituales de participación ciudadana instalados en la institución? ¿Se han realizado consultas específicas para elaboración de la rendición de cuentas?

7. Mitigación y corrección ante observaciones: ¿Hubo hallazgos relevantes de la Auditoría Interna? ¿Se recibió observaciones de organismos externos? ¿Qué medidas de corrección se han tomado? ¿Se fortaleció el control interno y mitigado riesgos?

8. Logros principales: En este apartado cobrarán principal destaque las áreas priorizadas, ya no con un enfoque descriptivo extenso, sino formulado en términos de resultados de política pública (contribución a las metas institucionales, a los planes sectoriales y nacionales, etc.)

Etapas 4: Realización de los actos/actividades de rendición de cuentas al ciudadano.

Paso 1. Definición del número, modalidad, fecha, lugar y públicos meta.

Si bien, tal cual se lo ha descrito en la introducción a este manual, el modelo de rendición de cuentas al ciudadano propuesto reviste los caracteres de permanencia y continuidad -y abarca por lo tanto a todo el ejercicio institucional anual-, no puede soslayarse que los hitos más importantes en la planificación de la rendición de cuentas son los relativos a la

difusión del Informe Final del año, lapso en el cual la ciudadanía en general, y el público especializado en particular (los actores del sector respectivo), aguardan con especial énfasis un balance de los logros, dificultades y desafíos que se han presentado en el área misional correspondiente de la institución pública.

El CRCC deberá evaluar, durante cada trimestre, la información compilada de los canales habilitados para la ciudadanía (encuestas, buzones de sugerencias, redes sociales, entrevistas, etc.) a fin de identificar las modalidades para la rendición de cuentas, conforme a los públicos meta.

Es deseable combinar las modalidades para lograr la meta misional de la Rendición de Cuentas al Ciudadano (publicaciones, conversatorios, jornadas ciudadanas, mesas de trabajos, plataformas electrónicas, cápsulas audiovisuales con mecanismos de recepción de interacciones, teatros, representaciones, cuenta cuentos para niños, etc.).

Es altamente importante realizar una adecuada identificación de los públicos meta para cada actividad. En este sentido, pueden realizarse actos/actividades orientados a todo público o dirigidos a un público específico. No obstante, aun en el primer caso, es recomendable confeccionar una lista base de personas e instituciones invitadas que pueda reflejar de la manera más amplia posible la diversidad de los actores del sector respectivo, tanto del ámbito estatal, diplomático, social, académico y empresarial.

Paso 2. Elaboración de la estrategia comunicacional.

De manera complementaria a las actividades e informes, debe elaborarse una estrategia comunicacional, desde el CRCC con el liderazgo de la Dirección de Comunicación y Marketing, que defina una serie de acciones de difusión que sirvan para canalizar los mensajes claves hacia los públicos internos y para movilizar a la ciudadanía a contribuir al diálogo y la participación. Esta estrategia debe contemplar también los medios, las acciones y los mensajes para generar respuestas rápidas, oportunas, en un lenguaje accesible a los públicos implicados. Esto deberá estar incluido dentro del Plan de Comunicación Institucional.

Paso 3. Elaboración de la Memoria Anual.

El último paso es la formulación de una memoria del proceso que sintetice todo el itinerario transitado en el año, con un énfasis en la descripción de los actos/actividades, y un resumen de las interacciones generadas y los desafíos planteados. La elaboración de este documento es responsabilidad del CRCC y deberá estar disponible al público al momento de iniciarse el siguiente ciclo anual con el aval de la Máxima Autoridad de la empresa.