

THDD
2003-3
Doc 12222
Ej. 29

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

**SERVICIOS PUBLICOS MUNICIPALES
AUTOSOSTENIBLES,..... REALIDAD O UTOPIA**

YOLANDA CARBONELL YONFA

2003

**MAESTRIA EN DESCENTRALIZACIÓN Y
DESARROLLO LOCAL UDLA = GTZ
TERCERA PROMOCION**

**Servicios públicos municipales autosostenibles,
... realidad o utopía**

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE
MAGÍSTER EN ECONOMIA**

Yolanda Carbonell Yonfá

Quito, septiembre 2003

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi Madre, a Karen, Diana Carolina y César por darme siempre su cariño y su compañía.

A Hernán Márquez, mi Couch, por su apoyo, sus valiosos comentarios, su profesionalismo y su amistad.

A todos los y las compañeras de la 3ra. Promoción de la MDD por los gratos, tensos y apurados momentos compartidos en este intenso año de Maestría, que hoy termino, su compañía y apoyo fueron siempre motivantes y alentadores, muy en especial a Mariaca, Alexandra y Verónica, gracias por su valiosa amistad.

Finalmente quiero agradecer a Pablo, Cristian y María Belén, por su amistad y por todo este año de entrega y apoyo; a todos los Maestros, Maestras y Conferencistas presentes y virtuales, por sus enseñanzas y sobre todo a aquellos que supieron motivarnos y hacer de cada uno de nosotros agentes de cambio creativos y apasionados!!!!!!

Sinceramente, Yolanda

I N D I C E

CONTENIDO	PAGINA
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: Presentación del tema	3
1.1 Los servicios públicos en el Ecuador	4
CAPITULO II: Análisis del problema	11
2.1 Situación del sector de desechos sólidos en el Ecuador	12
2.1.1 Avances de sus principales actores	12
2.1.2 Aspectos críticos identificados	13
2.2 El servicio de desechos sólidos de San Ignacio de las Rosas	16
2.2.1 El inicio de la historia	16
2.3 Como estaban las cosas realmente, mi diagnóstico	18
2.3.1 El barrido de calles	20
2.3.2 La recolección	21
2.3.2.1 Desechos peligrosos	22
2.3.2.2 Reciclaje	22
2.3.3 Disposición final	23
2.3.4 Aportes financieros	24
2.3.5 Opinión de la comunidad	25
2.3.5.1 Encuesta socio económica y de DAP	27
2.3.6 Conclusiones del diagnóstico	28
2.3.7 Problemática de los desechos sólidos de San Ignacio	29
CAPITULO III: Posibles alternativas de solución	30
3.1 Alcance del PC	31
3.2 Hipótesis	31
3.3 Objetivos	32
3.3.1 Objetivos originales	32
3.3.2 Objetivos modificados	32
3.4 El Proceso	34
3.5 Mi Propuesta	35
3.5.1 Principales criterios considerados	36
3.5.2 Escenarios	38
3.5.3 Recomendaciones para implementación	41
3.5.4 Propuesta preliminar de fortalecimiento para la DHS	42
3.6 La Reunión	44
3.7 Mi PC y mi Equipo –Tarea	45
3.7.1 Coordinando con parte de mi E-tarea	45
3.8 La Espera	46
3.9 La lucha por el Cambio	50
3.10 El Desenlace	55

CAPITULO IV: Cambios logrados y su impacto en el entorno de la municipalidad	58
4.1 Los Objetivos del PC	59
4.1.1 Principales logros a nivel político, técnico y operativo	59
4.1.2 Los Productos	60
4.2 Las Hipótesis	61
CAPITULO V. Líneas de acción, metodologías, instrumentos utilizados	62
5.1 Principales Técnicas e Instrumentos	63
5.1.1 Grupo central o entrevista	63
5.1.2 Grupo de discusión	63
5.1.3 Técnica Delphi	64
5.1.4 Inventario de Recursos	64
5.1.5 Otros	65
5.1.5.1 Cuadro de actores políticos	65
5.1.5.2 Análisis de actores	66
5.2 Proceso de Sistematización	70
CAPITULO VI: Conclusiones, recomendaciones y reflexiones	71
6.1 Mis conclusiones y recomendaciones generales del proceso	72
6.1.1 Autoreflexión como Agente de Cambio	73
6.2 Mis reflexiones	74
BIBLIOGRAFÍA	76

ANEXOS

Anexo No. 1: Detalle de aspectos críticos en el sector de los desechos Sólidos en el Ecuador

Anexo No. 2: Entrevistas a actores de la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas

Anexo No. 3: Encuesta DAP y procesamiento

Anexo No. 4: Plan de Acción del PC

RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesis ha sido escrita para sistematizar y reflexionar acerca de un proceso que ha buscado conocer el enfoque y la posición de los gobiernos locales frente a la gestión de sus servicios públicos. Se analiza específicamente el caso de la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas, que es un nombre ficticio, al igual que los de todos los actores, se ha optado por este esquema a fin de no afectar a las personas involucradas pero sí rescatar la experiencia vivida en un proceso iniciado para dar sostenibilidad en el mediano y largo plazo al servicio de desechos sólidos de la ciudad. Considero que el caso que se analiza recoge muchas características de los gobiernos locales municipales del Ecuador. El estilo en que se han redactado los capítulos II, III y IV es diferente y busca dar amenidad a la lectura, para que el lector conozca y reflexione sobre el Proceso de Cambio que se impulsó, con expectativa y buen humor.

El eje para desarrollar el Proyecto de Cambio, debía permitir identificar las potencialidades para implementar un giro importante en el esquema de gestión de los servicios públicos, con el fin de contribuir a mejorar este aspecto del quehacer municipal, dentro de los ámbitos de eficiencia y participación.

La tesis presenta en primer lugar la situación de los servicios públicos en el Ecuador, pasando por un análisis de las características y restricciones de un nuevo modelo de gestión; a continuación se analiza la problemática que actualmente enfrenta el sector de los desechos sólidos a nivel nacional, para luego confluir en la problemática que la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas enfrentaba con su servicio de desechos sólidos, partiendo de un diagnóstico pormenorizado: componentes, recursos, actores, etc., para sólo entonces precisar el alcance del Proyecto de Cambio, cuya evolución y desenlace se detalla a lo largo de 3 capítulos.

Las hipótesis planteadas fueron:

Hipótesis

1. Existe apertura en las instancias de decisión política de las Municipalidades de tamaño medio del Ecuador, sobre la necesidad de modernizar los servicios para la ciudadanía.
2. El clientelismo político es un estilo de gestión que ha perdido peso en el Ecuador, frente a administraciones municipales responsables y comprometidas con el desarrollo local y provincial.

Los objetivos del PC, que se ajustaron en el proceso, fueron:

Objetivo 1: Actualizar el esquema tarifario de desechos sólidos

Este objetivo buscaba en suma, dar sostenibilidad en el mediano y largo plazo al servicio de desechos sólidos de San Ignacio De Las Rosas y crear las condiciones

Objetivo 2: Fortalecer la Dirección de Higiene de San Ignacio De Las Rosas

Este objetivo buscaba crear las condiciones para independizar la gestión financiera y operativa de la Dirección de Higiene respecto a la Administración Central Municipal.

La hipótesis 1 resultó verdadera en un porcentaje mayor y nula en un porcentaje menor, ya que algunos productos que dependían de la decisión política mayoritaria, no se consiguieron, pero otros que necesitaban la decisión puntual del señor Alcalde, si se han conseguido y siguen avanzando.

La hipótesis 2 resultó falsa, los intereses políticos siguen teniendo el mayor peso dentro de la gestión de los gobiernos locales.

Dentro de los principales logros alcanzados se puede mencionar

A nivel político

- Se logró un nivel de sensibilización y de discusión a nivel del Concejo Municipal sobre la necesidad de modernizar los servicios públicos, a partir del cuestionamiento al modelo tradicional .
- Cambio de perspectiva en la visión del Alcalde sobre la necesidad de gerenciar los servicios que demanda la ciudadanía, de implementar cambios, de aprovechar las nuevas iniciativas para dirigir los destinos de las ciudades, a tal punto que se ha motivado para tomar un post-grado en gestión y desarrollo local para servir mejor a su comunidad.
- Se está realizando el estudio para la aplicación de un nuevo esquema de gestión para un mercado que ha construido la municipalidad de San Ignacio De Las Rosas.

A nivel técnico

- Se propiciaron decisiones sobre la dirección y perspectiva de la gestión de la DHS, mejorando notablemente el manejo del servicio de aseo de la ciudad.
- Se está incorporando en el modelo de gestión del servicio de aseo de la ciudad, un enfoque de amplia participación ciudadana, (programa de erradicación de botaderos con apoyo ciudadano).
- Se analizan novedosas formas de empoderar a la ciudadanía en el mantenimiento de una ciudad limpia.

Al relacionar estos logros con los objetivos planteados, puedo afirmar que el Objetivo 1 no se consiguió de forma integral por la fuerte resistencia política, pero que se han dado algunos pasos importantes sobre todo en el nivel político, con una muy buena proyección.

En cuanto al Objetivo 2, se ha logrado cumplir en un buen porcentaje, gracias al apoyo del señor Alcalde y del nombramiento del nuevo director de Higiene, que se refleja principalmente en el nivel técnico.

Debo señalar que yo aproveché la oportunidad de relacionar mi PC con una consultoría que yo debía iniciar en el mes de noviembre de 2002, pero que empezó en enero de este año, como lo refiero en la parte pertinente, el proceso ha sido muy enriquecedor .

Lo que aprendí

- No iniciar un PC sin un buen conocimiento sobre la Institución, de sus principales actores y de su estilo de gestión, es muy importante contar con personal de apoyo, referentes, informantes, sean o no del equipo tarea, el no tenerlo significa una enorme desventaja.
- La situación y posición del agente de cambio dentro de un proceso iniciado, es clave y tienen mucho peso en la consecución de los objetivos. Es un alto riesgo monitorear un PC a distancia, la cercanía a la entidad y al grupo humano donde se aplica el cambio, son muy significativos dentro del proceso.
- El peso político dentro de los PC es muy alto, hay que tener conciencia de esto y diseñar estrategias para negociar con ventajas.
- Los PC no se pueden iniciar en "solitario", deben partir del consenso, pues esto de alguna manera garantiza el superar los obstáculos y cambios que de seguro se encontrarán durante el proceso.
- Es muy importante dentro de un PC contar lo antes posible, con una categorización y una descripción de los actores claves respecto a niveles de poder, influencia y posición frente al PC.
- Mi experiencia como maestrante y agente de cambio ha sido provechosa, frustrante en momentos, pero de la evaluación y sistematización, he podido extraer muchas lecciones y reflexiones que serán de gran utilidad en mi empeño por impulsar la superación y el crecimiento de la gestión local.

Espero sinceramente que mis reflexiones sean de utilidad para otros agentes de cambio y otros PC, pues ha implicado mucha reflexión y entrega personal y familiar, pero los cambios de actitud, de perspectiva y de enfoque tienen un alto costo, pero lo he pagado con gusto. Espero disfruten la lectura.

INTRODUCCION

Este trabajo de la Maestría en Descentralización y Desarrollo Local busca aportar elementos de análisis sobre la gestión del servicio de desechos sólidos en el Ecuador, aplicado al caso concreto de el Municipio de "San Ignacio de las Rosas" que es un nombre ficticio, pero toda la información que se presenta es verídica, corresponde a una ciudad del Ecuador y está debidamente documentada como se podrá ver en los anexos de este documento, únicamente los nombres han sido modificados para no afectar a las personas involucradas, el caso que se analiza no es aislado, tipifica la realidad de muchas municipalidades del Ecuador. Los capítulos 2, 3 y 4 particularmente, se han escrito en un estilo sui-géneris que busca dar amenidad a la lectura, sin dejar de rescatar las reflexiones y conclusiones valiosas. También se realiza un análisis crítico del rol de la asistencia técnica a través de varias organizaciones que promueven el desarrollo y el fortalecimiento de los gobiernos locales. Está dividido en 6 capítulos:

Capítulo 1: Es la respuesta a la pregunta ¿Qué está pasando?, refiere la problemática existente en el país alrededor de la gestión de servicios públicos y el porqué es necesario pensar en nuevas formas de gestión de estos servicios.

Capítulo 2: Responde a la pregunta ¿Cuál es el problema y por qué?, incluye una descripción detallada de la situación de los servicios de desechos sólidos en el país, con el fin de proporcionar al lector la base conceptual que respalda la problemática identificada en la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas que se tratará de resolver mediante el proyecto de cambio –PC- .

Capítulo 3: Tiene 2 partes, la Primera responde a la pregunta ¿Qué se puede hacer?, donde se plantean las hipótesis, los objetivos y las posibles alternativas de solución; la Segunda responde a la pregunta ¿Qué se ha hecho?, describe las alternativas de solución aplicadas y el alcance del PC.

Capítulo 4: En este capítulo se da respuesta a la pregunta ¿Qué se ha logrado?, detallando los cambios logrados y su impacto en el entorno de la municipalidad de San Ignacio de Las Rosas.

Capítulo 5: Responde a la pregunta ¿Cómo se hizo?, describe las líneas de acción, la metodología, herramientas e instrumentos utilizados durante el proceso con un análisis sobre efectividad y pertinencia.

Capítulo 6: Da respuesta a la pregunta ¿Qué se aprendió?, y recoge las conclusiones y reflexiones a las que llegué con el Proyecto de Cambio desarrollado.

Espero sinceramente que la lectura resulte interesante, pero sobre todo, que las reflexiones y lecciones aprendidas sirvan a otros agentes de cambio que trabajan

apoyando el Mejoramiento y el Fortalecimiento Integral de los gobiernos locales de nuestro país, pues es lo único que garantizará un mejor futuro para los hombres y mujeres de ahora y de mañana.

.....Adelante pues.... !!!!!

Capítulo I

Presentación del tema

..... Los servicios se han politizado a tal punto que sus tarifas no obedecen a un estudio técnico, sino a una decisión de las autoridades municipales que miran la parte política y no la necesidad de preservar la calidad de los mismos, esto se traduce en el desfase económico y en la falta de sostenibilidad, en la mayoría de los sistemas la tarifa no cubre ni los costos de operación.....

1.1 SITUACION DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN EL ECUADOR

“...El déficit de servicios básicos constituye un problema prioritario que ha impedido el desarrollo del Ecuador, al respecto se estima que más de 4'084.000 habitantes no cuentan al año 2002 con agua potable y que menos de 5'250.000 habitantes no cuentan con servicios adecuados de saneamiento. En lo que a residuos sólidos se refiere, más del 50% de la población urbana no tiene acceso directo a servicios de recolección formales eficientes, mientras que en el área rural prácticamente no existe este servicio. Así mismo, sólo el 30% de la basura generada se dispone en buenas condiciones, por lo que el 70% restante se arroja a cuerpos de agua, quebradas, terrenos baldíos y basureros clandestinos...”¹

“Existen problemas relacionados con la calidad de los servicios y elevados niveles de ineficiencia en la operación de los sistemas, con alto porcentaje de agua no contabilizada, enorme rezago tarifario, fallas en los sistemas por falta de mantenimiento, limitada capacidad técnica para la gestión operativa, comercial y financiera de los servicios, recursos insuficientes para mantener o ampliar la cobertura actual”².

CUADRO No. 1

REGIONES	AGUA POTABLE		ALCANTARILLADO SANITARIO		DESECHOS SOLIDOS	
	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Sierra	92	58	82	43	82,6	11,5
Costa	75	20	66	17	62,6	8,1
Amazonía	85	19	58	11	70,9	4,0
Galápagos	64	35	23	14	42,4	9,5
Promedio	79	33	57,3	21,3	65	8,3
Prom. U/R	56		39,3		36,7	

Fuente: Análisis Sectorial de los residuos sólidos, 2002_OPS, OMS.
Elaboración: Yolanda Carbonell

El promedio nacional de cobertura de los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y desechos sólidos que se presentan en el cuadro 1, son cifras oficiales para 1999 y no ha cambiado sustancialmente hasta la actualidad, demuestra la magnitud del problema sanitario a nivel del país y la desatención hacia el sector rural.

En el campo de los desechos sólidos y líquidos, los sistemas de tratamiento son muy escasos, por los altos costos de su implementación, por lo que la contaminación del ambiente y especialmente de las aguas, es muy alto. Los camales también son importantes contaminantes de las fuentes de agua, pues son

¹ OPS, OMS, DIVISIÓN DE SALUD Y AMBIENTE: Análisis Sectorial de los residuos sólidos, 2002 pp iv

² PUNTES, Aldemar, CARRERA, Jorge: Guía para el análisis de Alternativas de Gestión de servicios públicos municipales. AME, BdE, GTZ, 2001. pp.8

muy pocos los que cuentan con plantas de tratamiento de residuos. Por lo expuesto, las enfermedades originadas por consumo de agua contaminada, se ubican entre las 3 de mayor prevalencia en la mortalidad infantil³.

"..... Subsisten problemas en la calidad de los servicios públicos y elevados niveles de ineficiencia en la operación de los sistemas, con enorme rezago tarifario, limitada capacidad técnica para la gestión operativa, comercial y financiera de los servicios, recursos insuficientes para mantener o ampliar la cobertura actual.....en el campo de los desechos líquidos y sólidos, los sistemas de tratamiento son en extremo escasos y por tanto el nivel de contaminación del ambiente y de las aguas en especial, es muy elevado....."⁴

En el caso de los mercados públicos, varios presentan contaminación de alimentos o funcionan indebidamente, invadiendo áreas urbanas y causando congestión y caos, pero aún así son relativamente más fáciles de abordar que otros servicios, se puede decir que el principal problema que enfrentan éstos se relaciona con altos déficit en su operación financiera o altos niveles de subocupación de la capacidad instalada.

En las últimas décadas la mayoría de municipalidades realizaron significativas inversiones en infraestructura sanitaria: sistemas de agua potable, alcantarillados, programas de saneamiento como letrinas y otros, pero los incrementos en las coberturas nacionales no reflejan las inversiones realizadas, ha sido casi una regla ver que en municipalidades que efectuaron fuertes inversiones en una década, enfrentaron para la siguiente la disminución de las coberturas existentes, lo que les ha exigido realizar nuevas inversiones para mejorar los servicios, ya sea porque enfrentan racionamientos o porque existe un alto deterioro de las obras realizadas. Este panorama se da con mayor frecuencia en el área urbana a causa de la falta de recursos económicos para la correcta operación y un adecuado mantenimiento de la infraestructura, esta situación refleja que es el actual Modelo de Gestión el que no permite la recuperación de recursos económicos para una adecuada operación y mantenimiento, mucho menos para el desarrollo de los servicios⁵.

La mayor parte de los servicios de desechos sólidos del país, cobran la tasa que les provee ingresos a través del consumo de energía eléctrica⁶ con un monto promedio aproximado del 10%; esta modalidad es frecuentemente cuestionada por el sector industrial del país, que consume altos porcentajes de energía eléctrica y que por tanto son los mayores aportantes; mientras un menor porcentaje de gobiernos locales lo hace a través del impuesto predial.

³ Idem

⁴ PUENTES Aldemar, CARRERA, Jorge..... pp.8

⁵ AIDIS/AEISA: Revista Ingeniería Sanitaria y Ambiental No. 7, "Evaluación nacional de los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Desechos Sólidos"; pp.1, agosto 2000

⁶ Es el mecanismo generalmente aceptado y habilitado por la Ley, de 18 municipalidades monitoreadas por el Proyecto MA/PATRA/ASTEC en 2001, 2 cobraban a través del agua potable y 16 cobraban la tasa de aseo a través de la planilla de energía eléctrica, por ser un servicio imprescindible, además la red eléctrica del país tiene la mayor cobertura de servicios del país.

Por otro lado, los subsidios existentes en los servicios son de tipo indiscriminado, no se cobran costos reales y casi en todos los casos se favorece a los que muestran un mayor consumo, la estructura tarifaria no es justa y proporciona indicadores erróneos a los usuarios.

Las actitudes y conductas inadecuadas de la ciudadanía han jugado un papel importante en el deterioro o baja calidad de los servicios, ya que obstaculizan el logro de resultados a nivel de los aspectos técnicos, operativos, administrativos, comerciales y financieros. Este comportamiento se refleja en actitudes pasivas de una ciudadanía que tan solo espera que el Municipio resuelva todos sus problemas, condicionado por el paternalismo que caracteriza el modelo de gestión vigente en muchas ciudades del país. Además, las Municipalidades han canalizado sus acciones hacia el mejoramiento de la infraestructura y de los aspectos administrativos, dejando de lado la promoción y estimulación de procesos educativos para la ciudadanía, por lo cual muy poco se han fomentado actitudes y comportamientos a favor de una mejor prestación de servicios, con lo que los esfuerzos limitados de los municipios no alcanzan los resultados esperados.

“Tampoco se debe olvidar que muchas intervenciones están afectadas por un fuerte componente político, por lo cual constituyen, muchas veces, soluciones parciales que responden a una atención clientelar y no a un trabajo planificado⁷.....”.

Este panorama de los servicios públicos básicos en el Ecuador, refleja que el modelo actual se agotó, las municipalidades han incumplido el mandato legal de proveer a la ciudadanía servicios públicos de calidad, lo que obliga a plantear mejoras tangibles en éstos, a través de una o varias alternativas de gestión, que signifiquen más allá del cambio en el modelo organizativo, un mejoramiento integral de los servicios que se debe reflejar en la mayor calidad de los servicios, incremento de coberturas, racionalización de costos y el fortalecimiento financiero de éstos, ya que un cambio organizacional que no se traduzca en incremento de la productividad y mejora en la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes, no tiene sentido ni merece el esfuerzo de realizarlo⁸. Estos nuevos modelos de gestión deben, dentro del marco legal vigente⁹, propender a contar con independencia legal, financiera y administrativa bajo la figura de: Unidades

⁷ CANTOS, Enriqueta y otros: Gestión Municipal en el Manejo de Desechos Sólidos; AME-BEDE-GTZ, Quito-Ecuador, mayo 97', pp. 19

⁸ Idem

⁹ Abundante sustento legal existe, se puede citar entre los más importantes: La Constitución política (agosto de 1998); la Ley de Modernización del Estado, Privatización y Prestación de Servicios por parte de la Iniciativa Privada (diciembre de 1993); la Ley de Régimen Municipal; la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control; la Ley Especial de distribución del 15% (marzo de 1997); la Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación social (octubre de 1997); el Régimen de Contratación y las leyes Trole I y Trole II, forman parte de la legislación relacionada, pero que no es específica para los gobiernos locales.

municipales desconcentradas, Empresas Municipales de servicio, Operadores comunitarios o privados, Concesionarios de servicios, etc.

De acuerdo con las principales deficiencias identificadas en la gestión de servicios públicos es importante mencionar los **objetivos** básicos que debería cumplir un modelo de gestión más eficiente que el que actual, estos son:

- **Garantizar amplia participación ciudadana sobre todo en áreas rurales y urbano-marginales, donde la infraestructura sanitaria básica es mínima, por las invasiones, que crean barrios sin servicios con mucha gente pobre que puede ser incorporada a microempresas de barrido y recolección de basura; en el área rural, la administración de sistemas de agua se realiza de mejor manera a través de Juntas de Agua Potable, que garantizan la operación y mantenimiento a través del pago de una tarifa básica que se acuerda de manera comunitaria, la comunidad debe involucrarse más y más en la calidad y las formas de administrar los servicios que recibe.**
- **Generar mecanismos de control social de los servicios, pues es la única forma de garantizar que la ciudadanía reciba servicios de calidad al menor costo posible; la ciudadanía debe conocer ampliamente porqué ha de pagar más, si se han realizado fuertes inversiones en redes nuevas de agua, en lagunas de tratamiento de aguas servidas, en la implementación de rellenos sanitarios, es información que antes no se compartía, las nuevas formas de gestión de servicios privilegian la transparencia.**
- **Buscar la recuperación total de los costos de prestación de servicios, implementando procesos graduales¹⁰, ya que como se ha mencionado, la administración tradicional de servicios ha dejado sin actualizar tasas y tarifas de servicios públicos, por el alto costo político, pero esto se torna en una situación insostenible en el mediano y largo plazos, por lo que las nuevas alternativas de gestión deben garantizar la autosostenibilidad de los servicios, ajustando las tasas y tarifas gradualmente hasta llegar a valores reales .**

Pero, cambiar un modelo de gestión utilizado por tanto años a nivel de las administraciones municipales, no es tan sencillo, se enfrentan varias restricciones relacionadas con:

- **La dispersión de las normas que orientan la participación del sector privado y la comunidad, conduce a confusiones y equivocaciones que retardan los procesos y muchas veces terminan por desmotivar a los gobiernos que desean imponer cambios, devolviéndolos al modelo tradicional que presenta la problemática ya expresada.**

¹⁰ PUENTES, Aldemar, CARRERA, Jorge: Guía para el análisis de Alternativas de Gestión de servicios públicos municipales. AME, BdE, GTZ, 2001. pp.7

- No se han establecido los mecanismos y plazos para enfrentar la fase de transición hasta que los servicios alcancen su nivel de sustentabilidad. Esta previsión es vital ya que el cambio demanda un costo financiero y político que no podrán asumir únicamente las municipalidades. Aparte de ello, al dar plazos precisos para la transformación y establecer efectos para el incumplimiento de los mismos, se estaría colocando un elemento de fuerza y respaldo, al mismo tiempo, para sustentar la toma de decisiones en el nivel local;
- Aún bajo la figura de empresas municipales, que constituyen una alternativa de gestión de servicios, el manejo y aprobación de tarifas continúa bajo la potestad de los Consejos municipales y conlleva un costo político, lo cual restringe la capacidad de actualización de costos de inversión y de O&M, lo que pone en alto riesgo la sostenibilidad de estas empresas, por esta alta dependencia a nivel político.
- No se prevén sanciones para las empresas concesionarias de servicios ni para las municipalidades si hubiesen incumplimientos, lo que deja una puerta abierta a los incumplimientos de parte y parte, que en el corto o mediano plazo, puede llevar al fracaso de la alternativa de gestión de servicios escogida.

Las restricciones que se menciona obligan a que los gobiernos locales pongan atención cuando implementen un distinto modelo de gestión de servicios, a fin de garantizar que estos procesos signifiquen una mejora y no un retroceso.

Adicionalmente es importante anotar que el cambio en el modelo de gestión también se enfrenta a serios **condicionantes** relacionados con¹¹:

- Un fuerte rezago tarifario de los servicios, que debería cubrirse mediante actualización tarifaria o asumir el subsidio en forma transparente y directa, que es lo que normalmente se hace por el elevado costo político de actualizar tasas, lo cual deja a los posibles concesionarios del servicio en una situación grave de tener que realizar ajustes importantes de tarifas, para cubrir la brecha y recuperar costos reales de inversión y de O&M, ya que no pueden arrastrar pérdidas secuencialmente, lo cual conlleva serios problemas con la población y por tanto se convierte en un serio condicionante.
- Necesidad de fuertes inversiones para llevar los servicios a niveles aceptables de gestión, que se concentran en el campo de la medición, el control de las pérdidas de agua y en los sistemas de tratamiento de aguas residuales y de desechos sólidos, lo que recae en tasas y tarifas o debe salir de los recursos municipales.

¹¹ PUENTES, Aldemar, CARRERA, Jorge: Guía para el análisis de Alternativaspp. 11

- La supresión de personal vinculado a la prestación directa de los servicios en los municipios, para que se posibilite la delegación, representa altos costos, en términos financieros y políticos. Las empresas concesionarias no están obligadas a emplear a los trabajadores sindicalizados que estuvieron trabajando en un servicio determinado, esto es común en el caso del servicio de desechos sólidos, que es el que más se ha concesionado en el país, las empresas concesionarias no quieren emplear a trabajadores sindicalizados que les representan altos costos, prefieren contratar otro personal, más barato y al cual pueden exigir mejor rendimiento, por lo que mucha gente ha sido desplazada.
- Una fuerte crisis económica reflejada en una población empobrecida y descontenta, desempleada, que no puede pagar por los servicios que demanda, en medio de una crisis fiscal, procesos inflacionarios, etc.

Ventajosamente, también existen algunos factores positivos para la implementación de nuevas alternativas de gestión de servicios, entre los que se puede mencionar:

- Voluntad política y apertura en las organizaciones municipales para el cambio en la gestión de los servicios públicos, pues varios gobiernos locales han incursionado en nuevas y variadas formas de gestión de los servicios, sobre todo a nivel de agua potable y alcantarillados, es cada vez más frecuente encontrar Empresas Municipales.
- Las municipalidades que ya han iniciado procesos prefieren alternativas de gestión mixtas que involucran a la comunidad o al sector privado; esto para agua potable, con las juntas de agua –JAAP- y en desechos sólidos, sobre todo a nivel de las ciudades pequeñas y medianas, para las cuales los grandes carros recolectores no son la mejor solución por la topografía del terreno y por no contar con muchas vías pavimentadas o adoquinadas, las alternativas de microempresas comunitarias o privadas de barrido y recolección, se ha vuelto una alternativa viable.
- Existe alta potencialidad para la participación privada en los servicios de aseo y disposición de desechos, mercados y camales, por presentar rezagos tarifarios menores a los que se presentan en agua y alcantarillado, igualmente los contratos de concesión son más sencillos, los montos de inversión, menores y la resistencia política también es menor¹². En efecto, en las tres ciudades con más de 100.000 habitantes del Ecuador, los componentes de barrido, recolección y disposición final, integralmente o por separado, han sido concesionados a empresas privadas, lo cual demuestra que efectivamente se presentan menos problemas para optar por distintas formas de gestión, que el ajuste de tasas no ha sido tan complejo, las inversiones requeridas no son tan

¹² PUENTES, Aldemar, CARRERA, Jorge: Guía par el análisis de Alternativas pp.11

altas y los componentes siempre pueden seguirse terciarizando. De igual forma, muchas administraciones municipales crean o remodelan mercados y los entregan con alternativas diferentes de administración, con mayor participación de los vendedores y del sector privado (Machala, Guayaquil, Loja, MDMQ, etc.).

Con la información que se presenta, se busca ubicar al lector en la problemática existente sobre las nuevas formas de gestión para los servicios públicos en el Ecuador, como temática que será de utilidad en el desarrollo de esta tesis.

CAPÍTULO II

Análisis del problema

.....Usted ya ha leído porqué es necesario incursionar en nuevas formas de gestión de los servicios públicos, en este capítulo encontrará una descripción detallada de la situación del servicio de desechos sólidos en el Ecuador, para que se comprenda mejor la problemática encontrada en la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas, que es el caso que se presenta.

.....Se parte del diagnóstico del servicio, en el cual usted va a encontrar una descripción escrita que se complementa con una descripción gráfica, para facilidad del lector....



**Necesidad de
revisión o
cambio**



**Acciones amigables
con el ambiente**



Lo que estaba bien



**Me dejó dudas por
responder**

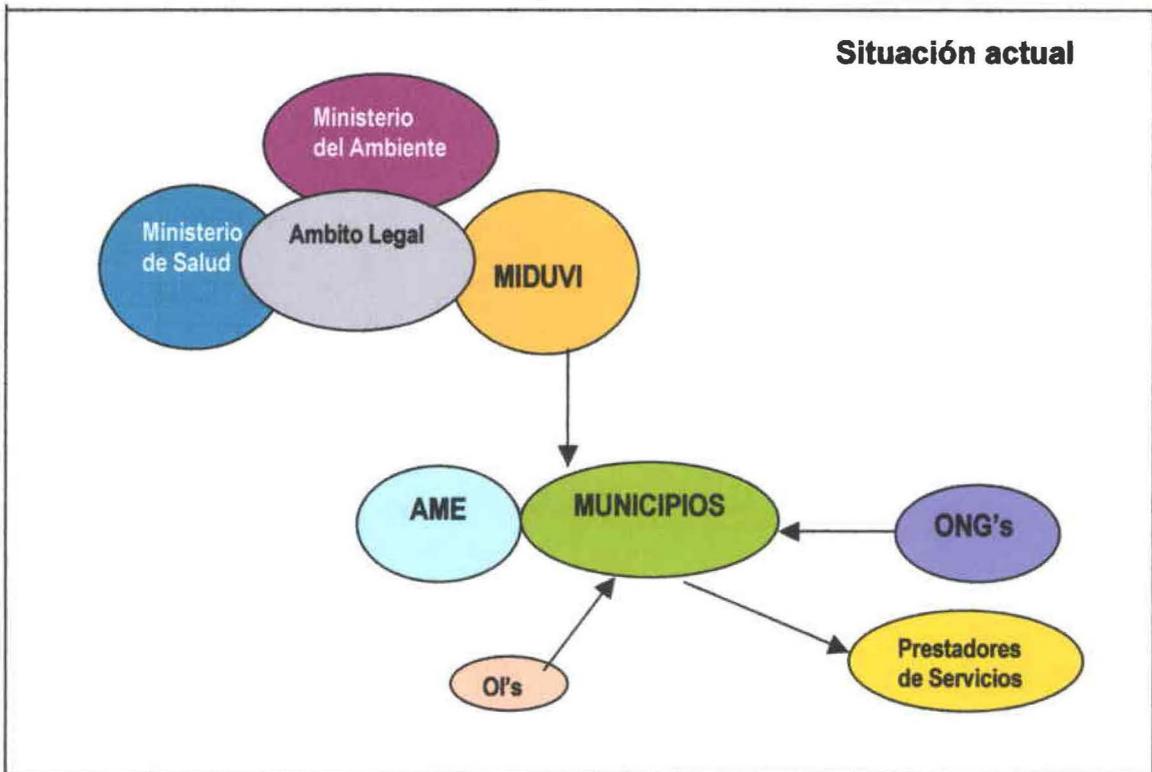
2.1 Situación del Sector de los Desechos Sólidos en el Ecuador

2.1.1 Avances de sus principales actores

Desde hace varios años se despliegan en el país esfuerzos por enfrentar el problema de los desechos sólidos, al menos se puede citar 5 actores que han tenido relevancia en su manejo a nivel nacional:

El Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias, entidad rectora que luego se transforma en Subsecretaría de Saneamiento Ambiental, adscrita al Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, -MIDUVI-, realizó en la década de los 70' Estudios en todas las capitales provinciales y, en los 80's trabajó en la implementación de éstos en colaboración con varios municipios, además a finales de la década realizó la primera encuesta nacional sobre cantidad y calidad de los desechos sólidos generados. Entre 1990 y 1992 trabajó en la expedición de la normativa del Reglamento para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental en lo que respecta al recurso suelo. Hacia el año 2000 con apoyo de la Agencia de Cooperación Alemana, -GTZ- analiza el marco jurídico e institucional relacionado con el manejo de residuos sólidos en el Ecuador, para plantear estrategias de reordenamiento del sector.

Principales actores en el manejo de Desechos Sólidos en el Ecuador



El Banco del Estado, entidad prestataria quien entre 1980 y 1990 financió a través del Programa de Desarrollo Municipal varios Estudios a nivel nacional y la respectiva inversión, sobre todo en lo referente equipos, rutas de recolección y rellenos sanitarios; la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas –AME- realizó entre 1994 y 1999 la implantación de rellenos sanitarios en 10 municipios pequeños y medianos;

El Ministerio de Salud Pública a finales de 1999, por medio de dos ONG's dedicadas al tema ambiental apoya el tema, por una parte a través de la Fundación Natura, que realizó estudios sobre desechos hospitalarios en algunas ciudades del país, y, por otra, a través de la Fundación OIKOS, que paralelamente inicia un programa de reducción de residuos industriales.

El Ministerio del Ambiente también en 1999 emite la Normativa para elaboración de Estudios de desechos sólidos.

Además están los Prestadores de Servicios tanto públicos como privados, que son cada vez más frecuentes; las Agencias de Cooperación Internacional como GTZ, UNDP, SNV, Ded, USAID, que brindan asistencia técnica a los gobiernos seccionales. Todos los actores deben conocer y están sujetos a la normativa legal vigente para el sector.

Aún con todos estos esfuerzos, el manejo de residuos sólidos es actualmente un problema nacional, la mayoría de la población no recibe un servicio de buena calidad en términos de cobertura, calidad y eficiencia, debido a falta de infraestructura, por lo cual la cobertura de recolección es muy baja, apenas el 49% de 7.420¹ toneladas que se producen por día en el país, se recolectan, y apenas un 30% reciben adecuado tratamiento, todo lo cual compromete la salud y el bienestar de la población, con mayor impacto en aquellos sectores deprimidos económicamente que se vuelven más vulnerables.

2.1.2 Los Aspectos críticos identificados en el sector ²

En el ámbito Institucional

- Baja capacidad de gestión de las municipalidades, los principales aspectos son:
 - a. Capacidad de las municipalidades como proveedores de los servicios de aseo
 - b. Independencia de roles como controlador y como operador
 - c. Prestación del servicio desde las municipalidades "gestión del servicio"
 - d. Mecanismos de regulación y control

- Escasa coordinación interinstitucional, los principales aspectos son:

¹ OPS/OMS División de Salud y Ambiente: Análisis Sectorial de Residuos Sólidos Ecuador. Mayo 2002 pp.1

² Idem, pp. 139, el detalle de cada aspecto se puede encontrar en el Anexo No. 1

- a. Visión intersectorial
 - b. Ruptura de enfoques: los servicios y la gestión ambiental
 - c. Roles y competencias de actores institucionales
 - d. Instrumentos de coordinación y control
- Insuficiencia de información
No se dispone de información sobre el sector que refleje su problemática y direcciona las intervenciones No existen datos confiables sobre coberturas, rendimientos, infraestructura y equipamiento, banco de proyectos e inversiones y fuentes de financiamiento. Los datos disponibles provienen por lo regular de instituciones municipales, para las cuales el tema de residuos sólidos aparece solamente como una variable marginal.

En el ámbito legal y normativo

- Desconocimiento en las municipalidades sobre el marco legal y su aplicación
- Marco legal difuso, incompleto y sin estructura intersectorial
- Carencia de instrumentos normativos de carácter técnico

En el ámbito de la economía y las finanzas

- Servicios económicamente insostenibles
- Condiciones poco favorables para alentar las inversiones en el sector
- Gestión administrativa-contable, deficiente
- Carencia de esquemas de gestión alternativos
 - a. No existe una política nacional que oriente el sector y promueva la participación de terceros
 - b. El marco legal-institucional existente, carece de mecanismos claros y precisos que puedan potenciar nuevos modelos de gestión
 - c. No existen iniciativas para fomentar la participación comunitaria, ni como actor directo en la prestación del servicio (microempresas comunitarias), ni como fiscalizador social de los servicios

En el ámbito de la salud y el ambiente

- Contaminación por residuos infecciosos y peligrosos
- Minaderos en botaderos
- Cantidades importantes de residuos sin recolectar
- Falta de rellenos sanitarios
- Manejo inadecuado de residuos en área rural
- Abundancia de botaderos clandestinos

En el ámbito de desarrollo social y participación de la comunidad

- Marginación de grupos productivos

- Deterioro de la calidad de vida de la población
- Reducida participación comunitaria y casi nula expresión social
Además existe muy poca participación ciudadana en la solución de esta problemática, fundamentalmente por la falta de espacios y de verdaderos procesos que propicien la vinculación de la comunidad en la toma de decisiones, que deben abrirse a través de los gobiernos locales.

“...En los botaderos de basura laboran personas que realizan actividades económicas en condiciones inhumanas, “ y en muchos sitios se alimentan cerdos con estos desperdicios, lo que representa un grave problema de salud pública, por la presencia de la triquina en la carne de cerdo, responsable de la cisticercosis en la población, situación grave que se comprueba por la prevalencia de esta enfermedad en los puestos de salud del país.....”³

- Ausencia de educación ambiental
- Importancia relativa del tema para los órganos legislativos
- Equivocada participación de ONG's
- Percepción equivocada de la sociedad
- Visión unilateral del tema que impide la integración de todos los involucrados

En el ámbito técnico y operacional

- Recolección indiscriminada de diferentes tipos de residuos:
- Rutas y frecuencias de recolección sin sustento técnico
- Unidades de recolección obsoletas y utilizadas para otras actividades
- Inexistencia de estaciones de transferencia
- Carencia de centros de tratamiento de residuos sólidos peligrosos y hospitalarios
- Disposición final vía botaderos, con prácticas inadecuadas de segregación informal de residuos sólidos
- Recuperación de material reciclable con alta marginación de minadores

³ Idem

2.2 El servicio de desechos sólidos en la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas

Es importante mencionar que toda la información que se presenta es verídica y está debidamente documentada como podrán ver en los anexos de este documento, corresponde a una ciudad del Ecuador, únicamente los nombres han sido modificados para no afectar a las personas involucradas, pero ciertamente el caso que se analiza no es aislado, tipifica la realidad de muchas municipalidades del Ecuador. Los problemas identificados no están lejos de la situación que se ha descrito en las primeras páginas de este capítulo para el servicio de desechos sólidos a nivel del país.Ya en el relato se encontrarán 3 estilos de texto, la historia como tal con un hilo conductor, los elementos estrictamente técnicos y las reflexiones de la agente de cambio, diferenciados para facilitar la lectura....

2.2.1 El inicio de la Historia ...

... Como una alternativa viable para un problema identificado y todavía no precisado, el señor Ing. Pedro José Rodríguez, Alcalde de la **Ilustre Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas**, presentó solicitud para la realización de un Estudio sobre de la tasa de aseo para la Municipalidad, a la **Corporación de gobiernos locales fronterizos**, entidad que agrupa a 218 gobiernos locales cantonales del país, que se sustenta con los aportes de cada municipalidad y del gobierno central, que tiene como misión el fortalecimiento de las municipalidades a través de asistencia técnica, financiera y administrativa, para lo cual dispone de un equipo de profesionales de planta y además, por pedido de sus "clientes", contrata consultores para estudios específicos, *este último era mi caso.*

Es en este escenario donde aparezco como consultora y agente de cambio, 4 o 6 meses más tarde de que el Estudio en cuestión se había solicitado, los problemas burocráticos y uno que otro interés oculto, impidieron atender con suficiente celeridad el pedido del burgomaestre de la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas, mi oferta técnica fue la escogida entre 3 y luego de una negociación se me adjudicó el Estudio que tendría una duración de 60 días calendario.

Los primeros días del mes de enero, *antes de la fiesta de Reyes*, me trasladé a la ciudad de San Ignacio De Las Rosas...,

.....que es una ciudad de tamaño medio, su clima es templado y algo frío, es capital provincial, su población urbana y peri-urbana supera los 20.000 habitantes, es una ciudad limpia, la cruza 1 río que está muy contaminado por ser botadero de desechos en varias zonas, lo cual le da muy mal aspecto; aparte de esto se ve afectada, como varias otras ciudades del país, por una fuerte migración de personas jóvenes, hombres y mujeres, hacia Italia, España y Estados Unidos, lo que le da su propia caracterización,

.....para presentarme a las autoridades e informar que daba inicio al Estudio y el alcance de éste, y que además, estaba interesada en trabajar un Proyecto de Cambio en función de la situación preocupante de los servicios de desechos

sólidos a nivel del país, lo cual significaría para la Municipalidad contar con mucha mayor información y trabajo , del que exigían mis Términos de Referencia, ya que el Estudio tan sólo hacía referencia a la tasa de recolección de basura que es un tema estrictamente financiero, pero con el PC yo abordé temas técnicos, operativos, administrativos, liderazgo, etc; la ilusión es grande..... pero me cansé de buscar al señor Alcaldey saber que estaba ocupado o que había salido, me pude entrevistar con él sólo un día antes de mi regreso, yo permanecí 3 semanas en esa bella ciudad...., debo reconocer que sólo luego de entrevistarme con él supe que podía ubicarlo hacia el final de la tarde en su oficina, situación que nadie me comunicó y a esa hora ya cerraban el edificio

Enfrentada a esta realidad, y por indicación de la secretaria del señor Alcalde, me dirigí ese mismo primer día a la Dirección de Higiene de la Municipalidad, un lugar frío, oscuro, muy poco acogedor, ubicado fuera del edificio principal, donde conocí al ingeniero Carlos Fierro, director encargado con quien yo trabajaría y coordinaría todo mi Estudio, pues la directora titular Dra. Isabel Luna, médica de profesión se encontraba de vacaciones, esto me preocupó un poco, pues pensaba que ella debía estar e interesarse en un Estudio que apoyaba su gestión.....lo justifiqué para mí, en el sentido de que el estudio iniciaba con retraso y que seguro se habían prolongado sus vacaciones de Navidad, ya ella vendrá y coordinaremos me dije..... pero este criterio mío estaba equivocado y ya verán más tarde porqué....

Mi contraparte institucional era una persona muy tranquila, ingeniero en sanitaria, conocedor de su trabajo dirigiendo el servicio de aseo de la ciudad, de hecho había implementado algunas reformas importantes a nivel del manejo del relleno sanitario y elaborado un presupuesto detallado para la Operación y Mantenimiento de la dirección durante el 2003, pero advertí rápidamente que era una persona sin liderazgo y sin poder político, de hecho el Alcalde no lo recibía y él mismo le tenía mucho recelo... aquí cabe insertar este gráfico sobre la posición de los consultores externos o asesores que acudimos a las Municipalidades a realizar estudios que ellos necesitan y que llegan a través de terceros, por lo cual yo me sentí en ese momentocomo la última persona en la fila de actores de la municipalidad de San Ignacio De Las Rosas, quizá si ellos me hubieran contratado y pagado directamente, mi situación habría sido

distinta, se los dejo para pensar y por un poco de humor también



2.3 Cómo estaban las cosas realmente , ...mi diagnóstico....

En la Dirección de Higiene trabajaba gente poco motivada, ... desde el aspecto del lugar deprimía, 3 personas en el área de educación ambiental, 2 inspectores y una jefe y 3 personas para aseo de la ciudad: un técnico (el ingeniero Fierro y 2 inspectores), además una secretaria y una conserje,la secretaria apenas sabía encender la computadora, se la pasaba peinándose y en problemas con la señora del aseo..... quien en realidad descansaba y hacía mensajería, porque limpieza no hacía.....lo puedo asegurar.....

Realicé el diagnóstico del servicio de aseo en los aspectos técnico, administrativo, financiero y operativo para precisar la problemática,.... aparte de la que yo estaba constatando personalmente en la Dirección de Higiene.....para poder plantear alternativas de solución coherentes con la realidad, los resultados se presentan a continuación.

La Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas operativamente está conformada por 6 direcciones y 4 departamentos, a saber: la dirección Financiera que agrupa los departamentos de presupuesto, contabilidad, tesorería, proveeduría y bodega, rentas y recaudación; la dirección de Obras Públicas con los departamentos de obras públicas, fiscalización y construcción, parques y jardines y servicios públicos; la dirección de Cultura con los departamentos de comunicación social y biblioteca; la dirección Administrativa con las jefaturas de personal y de sistemas, en esta última jefatura estaba una persona clave para mi PC, que lastimosamente descubrí algo tarde.....; la dirección de Planificación con los departamentos de planificación urbana, control urbano, planificación, diseños y estudios económicos; la dirección de Higiene; además los departamentos de Policía, Justicia y Vigilancia, que tiene a su cargo la comisaría de mercados y la comisaría de

ornato; el de Gestión Ambiental; el de Desarrollo Social y el de Avalúos y Catastros que cuenta con la unidad de catastro urbano y rural.Como se ve la *Municipalidad tenía un tamaño mediano y abundante personal, a esta altura yo conocía muy poco de los actores y su relevancia....*

La Dirección de Higiene municipal fue creada mediante ordenanza municipal en agosto de 1992 con 2 unidades: saneamiento ambiental y servicios de salud. Según ordenanza publicada en un registro oficial de octubre del 2001, se crea la Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas, *con una estructura enorme y muy poco operativa, que en la práctica no funciona ni opera como tal.*
..... Con los días alguien me comentó que esta ordenanza se había emitido no para "modernizar" la Dirección de Higiene ni el servicio de aseo de la ciudad, sino para lograr que la Dra. Isabel Luna, opositora política del señor Alcalde, saliera del cargo por no cumplir los requisitos, ella era del Partido del anterior Alcalde más bien centro-derecha y el actual, tiene inclinaciones socialistas, ya que ella tampoco hacía un trabajo eficiente en la Dirección, de hecho el Ing. Fierro se quejó de realizar su trabajo y programación en "absoluta soledad" pues no tenía apoyo de la directora ni de la secretaria... compra de los 2 recolectores, según supimos, se hizo por iniciativa  *señor Alcalde.!!!!*

Sobre los componentes del servicio de desechos sólidos se recabó la siguiente información:

2.3.1 Cómo estaba el barrido de calles.....?

- Se barre el 100% de las vías pavimentadas y algunas con otro recubrimiento;
- El rendimiento es de 84 km. /día; 30.000 km/año, *dentro de la media nacional*
- Se emplea 18 trabajadores fijos, sindicalizados *...que tienen mayores beneficios económicos pero a cambio están menos comprometidos....* que hacen el trabajo con poco interés y se los ha ubicado en la zona periférica, *donde se nota menos si barren mal... esta situación no es ajena a la realidad de otras municipalidades, la "seguridad del contrato colectivo" convierte a muchos trabajadores en holgazanes y viciosos, por lo cual las alternativas de nuevas formas de gestión que se han planteado en el capítulo primero deben ser consideradas*
- Se ha contratado para el barrido a dos Microempresas de mujeres, *en su mayoría madres solteras o sus compañeros emigraron y no volvieron...*, la Asociación Nuevo Amanecer con 12 socias y la Asociación 15 de Enero que tiene 9 socias trabajando en aseo, todas están asignadas a la zona comercial y a los mercados, *...donde sí se nota el buen o el mal barrido....* todas estas mujeres se encuentran muy motivadas, han recibido apoyo en la Dirección de Higiene a través de su directora, *un punto a favor de la doctora Luna* también están satisfechas con su remuneración, pese a que es menor que la de los hombres, *... este trabajo nos dijeron "ha significado buena reputación como personas trabajadoras y honradas, lo que nos ha abierto otras oportunidades de trabajo..."*, la comunidad reconoce su trabajo, pues ellas barren desde las 04h00 y mantienen bastante limpia la ciudad en las zonas más concurridas;
- El costo anual del componente de barrido es de \$ 199.620,63;
- El costo por kilómetro barrido es de \$ 6,65, que es un valor competitivo con el que obtienen otras municipalidades del país.



En conclusión: lo bueno: la contratación de microempresas de mujeres para barrido y recolección, ha significado un buen apoyo a un grupo vulnerable, las MiPes funcionan bastante bien, hay que seguir invirtiendo en ellas para que se sigan superando, hacen su trabajo bastante bien; se manejan costos aceptables del servicio.

Lo malo: el abuso de los trabajadores sindicalizados, que además rinden mucho menos, hay problemas de alcoholismo, de debería entrar en un proceso de motivación para mejorar y los que no mejoren, buscar liquidarlos, porque eso desean muchos

2.3.2

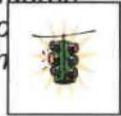
..... y la recolección.....?

- Se recolectan de 20 a 25 ton./día; 92,42 km/semana
- Trabajan 4 choferes, 6 trabajadores fijos sindicalizados y 8 señoras de microempresas, *ellas no cobran horas extras*
- Se cuenta con 4 recolectores; 2 en buen estado, 1 estado regular y 1 en mal estado, se recolecta en la mañana la zona residencial y la comercial en la noche,*los choferes cobran todo el tiempo horas extras porque trabajan hasta pasadas las 22h30 pero esto no era tan cierto, pues cuando se hizo un recorrido sorpresa se identificó que ya se retiraban a las 21h00 y que pasaban muy rápido recolectando, por lo que quedaba basura en las calles....pero de esto nos e percataba nuestro amigo el ingeniero Fierro, ahora luego de un cambio estratégico en la dirección sí están trabajando hasta  2h30 y no amanece la basura en las calles.....*
- 1 camión Mitsubishi-canter apoya en las labores de reciclaje y a la recolección en área rural 2 veces por semana;
- Las reparaciones de los vehículos se hacen en un taller que atiende a la Municipalidad y la Dirección con sus 2 recolectores viejitos son permanentes clientes, pero no los atienden pronto, no hay todos los repuestos, *per lo cual sufre la ciudadanía,ellos no pueden acudir a  porque no disponen de los recursos los tiene la Dirección Financiera..Los vehículos se abastecen de gasolina sin problemas en la estación que trabaja con la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas;*
- El costo calculado por tonelada recolectada es de \$ 11,77 *que está dentro de la media óptima a nivel país, Quito pagaba \$15,00 y Guayaquil \$ 18,00 por tonelada, ahora que lo que han concesionado subcomponentes es algo difícil comparar por el volumen de basura que manejan en estas ciudades (1.500 ton./día) ;*
- La cobertura es mayor al 90% en el área urbana 
- San Ignacio De Las Rosas cuenta con 6 P
rurales, de éstas sólo la parroquia San Mateo realiza autogestión para la disposición final de desechos.

En conclusión:lo bueno: la ciudad aparece limpia, las rutas y horarios son bastante aceptables, pero pueden ser siempre mejoradas, se deben medir tiempos de recorrido; el costo promedio por ton.recolectada está dentro de la media nacional de las ciudades que manejan directamente el componente; Lo malo: los vehículos en general no reciben buen mantenimiento, lo que les resta vida útil, 2 recolectores deberán ser reemplazados en 4 años; se debe controlar al personal que labora por las noches, quizá no están realizando el trabajo de forma eficiente, pues amanece basura regada y se incrementa el trabajo de quienes barren; la DHS no dispone de una camioneta que le permita atender con agilidad las emergencias y deben subutilizar el camión Mitsubishi para trasladar personal; tampoco disponen de un equipo de radio que sería vital para la coordinación, pues se trabaja en las calles; los inspectores realizan un trabajo muy elemental, sin compromiso.

2.3.2.1 ...Qué estaba pasando con los desechos peligrosos?...

- Se recolectan los desechos producidos por el 100% de hospitales, clínicas y laboratorios de análisis, los días lunes y viernes;
- No se da tratamiento especial a estos desechos en el relleno sanitario de El Carmelo, ... *esto constituye un potencial peligro para las personas que trabajan en el relleno y para la comunidad cercana...*; se analiza la alternativa de incinerarlos utilizando un equipo del Hospital del Ministerio de Salud, pero la Municipalidad debe aportar un elemento que falta para que funcione el incinerador,..... *sólo en nuestro querido país de "Pepito" el Estado entrega equipos incompletos, que no funcionan, a riesgo de que se deterioren sin haber cumplido la función para la que fueron concebidos, si se contara con una participación ciudadana más activa y responsable, de seguro que estas cosas ocurrirían m*



2.3.2.2 ... y, se recicla ?...

- Sí, Se realizan labores de reciclaje de vidrio, cartón con 2 mujeres de la Comunidad de El Carmelo que está junto al relleno sanitario ubicado en la zona de Nuevo Horizonte, los plásticos casi no se reciclan porque no hay mercado.
- 1 camión recoge la basura clasificada los días lunes y viernes, esto es sólo en algunos sectores de la ciudad, como resultado de las campañas de educación realizadas por 3 personas del área de educación de la Dirección, fundamentalmente en escuelas y colegios.



En conclusión: lo bueno: se recogen todos los desechos peligrosos y se ha iniciado una propuesta piloto de reciclaje a nivel de escuelas y colegios, se inicia un proyecto de lombricultura que beneficiará a la comunidad de El Carmelo.

Lo malo: los desechos peligrosos no reciben tratamiento especial en el relleno sanitario, lo cual significa un alto riesgo de contagios, es un fuerte impacto ambiental, se ha hablado al respecto y sugerido que se incineren; si bien es cierto se recicla, la campaña desplegada no ha sido suficiente, es muy parcial, y demasiado el esfuerzo que se despliega desde la DHS en recurso humano, logístico y material, comparado con lo que se recoge (el camión se llena a la 3ª parte), debería responder a una propuesta Institucional, el personal que se encarga de educación debería pasar a la Dirección de Educación de la Municipalidad.

2.3.3 ... y a dónde va toda esta basura ?...

- Al relleno sanitario de El Carmelo, en la comunidad de Nuevo Horizonte, funciona desde agosto de 1996 y recibe 25 toneladas por día y tiene una vida útil extendida hasta agosto del 2006,por algunas recomendaciones oportunas del ingeniero Fierro
- Se aplica un Plan de manejo ambiental,pero existe una fosa séptica sin tratamiento donde se recogen líquidos lixiviados, en baja cantidad por la calidad de suelo, pues se trata de un suelo seco, que absorbe estos líquidos, por lo cual no llega mucho a la fosa séptica, pero de todas formas debe evitarse la contaminación a nivel de los acuíferos, quizá el nuevo relleno sanitario debe construirse con una base de geomembrana, es un tema ambiental sobre el cual se debe poner atención en la DHS 
- Trabajan 1 operador tractor y 1 ayudante de lunes a viernes y el domingo y un guardián nocturno todo el tiempo
- En el relleno opera 1 tractor TD15 Internacional, funciona 70% del tiempo, su estado es menos que regular y es la continua preocupación del ingeniero Fierro, que cada vez que se daña el tractor, debe llevar al mecánico en el camión Mitsubishi, pues no tienen un auto pequeño de la dirección, luego también supimos que si bien es cierto no cuentan con auto, solicitando desde muy temprano en la mañana y con alguna influencia en la Dirección administrativa, se consigue el vehículo, un poquito de "ñeque" que le falta a nuestro querido ingeniero Fierro 
- La densidad de compactación que manejan es del 60% que es adecuada técnicamente, tampoco pueden hacer más con el tractor de que disponen
- No hay problemas con la Comunidad de El Carmelo, cercana al relleno, la Municipalidad beneficia a las familias con las microempresas de barrido y recolección, además hacen reciclaje y se ha avanzado en un proyecto de lombricultura para obtención de humus, que también manejará la comunidad; también se les ha dotado de una cancha de uso múltiple,.....se ha realizado un buen trabajo con la comunidad y el relleno realmente funciona sin problemas de esta índole.
- Existe la posibilidad real de vender el servicio en el componente de dismisión final a otros gobiernos locales, cercanos para los cuales no es atractivo ni rentable construir sus propios rellenos, lo que es una oportunidad de diversificar los ingresos por el servicio,esto se lograría contando en la Dirección de Higiene con una persona con capacidad de negociación, capacidad de gestión y algún poder político..... 
- El costo neto por la disposición de cada tonelada es de \$ 4,72,que constituye un costo muy competitivo a nivel nacional, pues el valor medio en las municipalidades que manejan directamente este componente, duplica el costo obtenido en San Ignacio De Las Rosas y desde luego el monto que se maneja no es atractivo para concesionarlo.
- Existe la necesidad de adquirir un nuevo terreno para el relleno, pero ya se ha identificado, está junto al actual y se debe avanzar en la negociación, pero es un tema que viene postergando la Dirección Financiera,no por falta de fondos de las "partidas" de aseo, sino porque estos recursos son necesarios para varias necesidades de la Municipalidad, los recursos que ingresan por la tasa de aseo urbano constituyen la "caja chica" segura de la Institución, por esto cada vez que el Departamento solicita algo,se lo niegan..... 

En conclusión: lo bueno: el relleno sanitario tiene un buen diseño y representa costos moderados de operación que debe potenciarse; se ha realizado un buen trabajo con la comunidad cercana al relleno, no se han dado conflictos como en otras ciudades del país; la municipalidad se ha preocupado de compensar con obras y proyectos a esta comunidad; se debería agilizar la posibilidad de vender servicio de disposición final a las municipalidades cercanas, ya que si bien los costos que se manejan son aceptables, a menor volumen procesado, más altos son los costos fijos y a la inversa, a mayor volumen; el costo por tonelada se reduce;

Lo malo: falta dar tratamiento a los líquidos lixiviados que se generan en el relleno; el tractor que opera en el relleno ya ha cumplido su vida útil y debe ser reemplazado de forma urgente y buscar independencia financiera de la DHS en cuanto a al O&M de sus vehículos, pues es crítico actualmente.

2.3.4 ... y quién pagaba todo esto ...?

- La Tasa de aseo es del 12% sobre consumo de energía, según ordenanza de aseo, *pero no hace referencia a tipos de usuario ni a rangos de consumo* .
- Empresa Eléctrica Fronteriza es un buen socio,*aparte de que el gerente es coideario y amigo del Alcalde.....*, cobra una comisión del 0,5%, *la más baja del país.....*, realiza pagos puntuales y hasta anticipa un valor fijo al inicio de cada mes, ... *lo cual es muy ventajoso para la dirección financiera de la Municipalidad, que cuenta con estos recursos, de hecho los 4 primeros meses de este año, en que los gobiernos seccionales no recibieron transferencias del Estado, fue éste un ingreso que sirvió mucho a la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas pues son \$ 41.000 cada mes.....*
- La Empresa de Químicos y Aglomerantes  el 65% al 70% de lo que se recauda por tasa de basura...
- La Empresa Eléctrica Fronteriza  presencia recaudación del 90% respecto a lo emitido y tiene una cartera vencida de 0 dólares.
- Los Gastos de la Dirección de Higiene para el 2002 ascendieron a \$ 394.438,93 y los ingresos alcanzaron los \$ 578.551,92, lo que deja un superávit de \$ 184.112,99, *pero la Dirección de Higiene no puede comprar una camioneta!!!!*
- **Indices**

Suficiencia financiera	=	Ingresos totales	=	578.551,92	
		Gastos totales	=	394.438,33	
Autosuficiencia mínima	=	Ingresos totales	=	578.551,92	
		Remuneraciones	=	166.641,23	

Los valores esperados son 1 para el primer índice y 1,2 para el segundo ,ya quisiera cualquier Empresa Municipal o privada contar con estos índices verdad...? , el problema es que los recursos no llegan a la Dirección de Higiene.....

En conclusión: lo bueno: la Empresa Eléctrica es un buen socio, tienen alta tasa de recaudación, cobra baja tasa y paga puntual, hasta entrega anticipos; se recauda mensualmente una suma que permite cubrir los costos de O&M y los de inversión (\$ 41.000), financieramente el servicio tiene buenos índices ;

Lo malo: el dinero no es utilizado por la DHS, se administra en la Dirección Financiera de la Municipalidad, donde disponen de estos recursos para otros fines y la DHS pasa necesidades; el 71% de los recaudado mensualmente los paga una sola empresa que está en peligro de cerrar por falta de competitividad en el mercado, lo que dejaría al servicio desfinanciado, lo que es sumamente grave, además el restante 25% lo pagan las viviendas, por el esquema que se maneja con la ordenanza vigente;

2.3.5 ... Acercándome a algunos actores en San Ignacio De Las Rosas ...

La opinión de la Comunidad fue recabada a través de dos medios: a) entrevistas semi-elaboradas que se realizaron a actores "clave" de la comunidad y de la Municipalidad, se les consultó básicamente sobre su percepción del servicio de aseo, la gestión municipal, cómo veían la creación de la Empresa de Aseo, entre lo más importante ; b) una encuesta socio-económica y de DAP que se aplicó a la población y que se presenta más adelante.

En el primer grupo es importante mencionar al director administrativo de la Empresa de Químicos y Aglomerantes⁴; las entrevistas a los Gerentes de las Empresas de Agua y Alcantarillado⁵ –EMASIR- y de la Empresa Eléctrica Fronteriza⁶, personajes interesantes, *...coidearios del señor Alcalde, uno de ellos tenía la foto del "Che" Guevara en su oficina, lo que ciertamente me causó curiosidad pues no es usual en nuestro medio, quizá... la foto del Presidente o del Alcalde ?.....*, se mostraron interesados en que el Estudio progrese y sea sostenible el servicio de aseo de la ciudad, lo cual era un tanto difícil de creer de parte del Gerente de la Empresa Eléctrica, pues ellos reciben de primera mano los reclamos por los incrementos de la tasa de basura que recarga la planilla de energía eléctrica; pero en el caso del Gerente de EMASIR, pareció un deseo sincero, *.....pero el análisis posterior demostrará que en realidad era un actor no interesado en que exista una dirección y menos una Empresa autosostenible en la Municipalidad, ya que la que él dirigía era la única y luego de más de 15 años de creada, no sólo que no es sostenible, sino que enfrenta graves problemas técnicos y financieros*  *que sigue siendo un problema para la Municipalidad* el segundo grupo estuvieron directores, directoras y jefes departamentales de la Municipalidad.

⁴ Ver en Anexo 2 la entrevista No. 17

⁵ Ver entrevista No. 18

⁶ Ver entrevista No. 19

⁷ Todas las entrevistas realizadas se adjuntan en el Anexo 1

... Qué dijeron los actores de varias empresas, de la comunidad y de la municipalidad.....?

- Existe un consenso sobre la preocupación de la actual administración municipal para mejorar el aseo y limpieza de las calles de la ciudad con resultados positivos. También se reconoció un mayor control en la recolección de la basura.
 - La imagen del Alcalde y de la Municipalidad es buena en general, goza de transparencia y credibilidad.
 - La iniciativa de terciarizar el servicio de barrido de calles ha sido efectiva. El trabajo desplegado por las mujeres microempresarias tiene reconocimiento ciudadano.
 - La Dirección de Higiene trabaja con cierta independencia a nivel de planificación, realizan acciones de educación para la salud con algunos establecimientos educativos y han logrado promocionar la práctica del reciclaje.
- La Empresa de Químicos y Aglomerantes se encuentra en un proceso de recuperación económica que obliga a restringir la labor social hacia la comunidad, es generadora de empleo a nivel local. No se puede desconocer que es uno de los más importantes aportes en el ingreso de la tasa de basura, uno de los más importantes ingresos para la Municipalidad por concepto de patentes y el mayor comprador de energía a la Empresa Eléctrica Fronteriza, por lo cual es importante que se busquen los mejores canales de comunicación y concertación entre la Municipalidad y la EQA, pues los dos son actores claves del desarrollo local**
- El servicio de recolección y barrido puede mejorar y ser más efectivo. Se habla de la necesidad de colocar papeleras en parques y plazas.
 - La creación de la Empresa de Aseo es vista por todos de manera positiva por varias razones: a) descongestionaría el Municipio b) habría un mejor manejo de recursos humanos, técnicos y económicos bajo la concepción de empresa, c) existiría mayor control en la calidad y eficiencia del servicio, d) podrían autogestionar los recursos necesarios a partir de su autonomía administrativa y financiera y e) sería una empresa autosostenible porque ha demostrado capacidad de generar recursos para cubrir sus costos.
 - Se debería redimensionar la estructura de la Empresa de Aseo, pues como figura en la Ordenanza Municipal publicada en el Registro Oficial la llenaría de personal innecesario y no sería operativa.
 - La Unidad de Higiene debería ser equipada de mejor forma, hace falta una serie de instrumentos de trabajo (camioneta, sistema de comunicación, equipos de computación) así como mayor capacitación a los funcionarios.
 - Hace falta apoyo de la ciudadanía para lograr mejores resultados, hay que educar a las personas para que tomen conciencia de que mantener limpia la ciudad es una tarea de todos.

2.3.5.1Lo que nos dijo la ciudadanía a través de la Encuesta socio económica y de disposición al pago. –DAP-

Dentro de los instrumentos utilizados para recabar información primaria se aplicó una encuesta socio-económica y de disposición al pago a los hogares⁸, que constituyó mi mayor acercamiento a la ciudadanía, la actitud mostrada por la ciudadanía en esa ocasión fue muy positiva, de la tabulación se desprende la siguiente información:

La calle frente a la vivienda es				
37 %	tierra			
54 %	pavimento			
9 %	adoquinado			
Uso de Inmueble				
69%	sólo vivienda			
31%	uso mixto			
no. de personas promedio/hogar		4		
2 Problemas principales de los barrios				
58%	agua potable			
18%	pavimentación			
10%	basura y alcantarillado sanitario			
Viviendas que tienen servicio de recolección				
92 %	de viviendas encuestadas tienen servicio de recolección			
8%	no tienen servicio de recolección			
Cómo opinan que funciona:				
65 %	bien			
32 %	regular			
3 %	mal			
Cómo desechan la basura los que no tienen el servicio de recolección				
10 %	dispone de la basura por otros medios, de este porcentaje,			
56 %	quema			
22 %	ubica en terreno baldío			
12 %	a la calle			
Principales problemas identificados por las familias que disponen su basura de otra forma:				
32 %	moscos			
24 %	mal olor			
17 %	contaminación			
Qué piensan los encuestados sobre contar con un mejor sistema de recolección de basura				
76%	sí lo considera necesario			
24%	no lo considera necesario.			
Disposición al pago				
50%	están dispuestos a pagar,			
39 %	no están dispuestos a pagar			
11%	no respondió			
Promedio de ingreso familiar mensual				
458 dólares/mes/fia.				
Promedio de gasto familiar mensual *				
351 dólares/mes/fia.				
Capacidad de ahorro *				
107 dólares/ mes/fia				
Valor de la DAP				
\$ 3,00				

⁸ La boleta de encuesta, el procesamiento para los rangos a elicitar en la encuesta, la base de datos y el procesamiento econométrico se presentan en el Anexo 3

.... Esta información respaldó más aún mi intención de iniciar un PC, pues las circunstancias se mostraban favorables, no era un servicio que se encontraba en la quiebra o con serios problemas financieros, como muchos en el país, el problema fundamental tenía que ver con quién estaba pagando la tasa y quién disponía de los recursos; pero luego se verá que en realidad yo me equivoqué en esta apreciación, a veces cuando los cambios parecen más sencillos, se complican sobre esto no hay una regla fija, pero como agentes de cambio debemos estar atentos y concientes de que el cambio sea cual sea su intensidad, siempre tendrá grupos a favor y en contra, hay que tener la habilidad para identificarlos para poder armar estrategias.....

2.3.6 ... Mis conclusiones del diagnóstico

- Existía la posibilidad de concretar un Proyecto de Cambio, que, a partir de la solicitud del señor Alcalde a la Corporación de gobiernos locales fronterizos, había iniciado la fase de *descongelamiento* y yo podía aprovechar esto,.
- Era urgente dar autosostenibilidad al servicio de aseo a través del establecimiento de tasas reales.
- Existía una excesiva y peligrosa dependencia del aporte de la Empresa de Químicos y Aglomerantes.
- Existía el criterio de que la gestión municipal había mejorado en muchos aspectos
- El señor Alcalde tiene un fuerte liderazgo
- Existía buena relación de la Municipalidad con la Empresa Eléctrica Fronteriza, lo que sumado al bajo porcentaje que ésta cobra por la recaudación, constituye una oportunidad
- La Dirección de Higiene tenía falencias a nivel administrativo y de gestión, técnicamente es bastante aceptable, aunque hay varios aspectos sobre los cuales trabajar y tiene buena imagen por su gestión técnica y educativa, con posibilidades reales de convertirse en Empresa.
- Aparentemente existe apoyo ciudadano e institucional para el mejoramiento del servicio de aseo.

2.3.7 La problemática de la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas

En relación con la problemática de los desechos sólidos a nivel nacional presentada a inicios de este capítulo, se identificó en la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas deficiencias de:

- Baja capacidad de gestión de la Dirección de Higiene y escasa coordinación interinstitucional;
- Servicio financieramente insostenible en el mediano y largo plazos;
- Gestión administrativa-contable centralizada;
- Riesgo por falta de tratamiento de residuos peligrosos;
- Presencia de botaderos clandestinos;
- Reducida participación comunitaria y casi nula expresión social

Causas

- Falta de liderazgo en la DHS
- Ordenanza vigente no garantiza equidad en el cobro
- Aplicación del esquema tradicional de gestión del servicio de desechos sólidos
- Falta de un Plan para manejo de desechos peligrosos
- No se ha involucrado a la comunidad en la gestión del servicio

Consecuencias

- Importantes problemas de carácter administrativo y financiero en la DHS
- Recaudación poco eficiente, pérdida de recursos
- Inequidad en el cobro a consumidores
- Alto riesgo de paralización del servicio en el mediano y largo plazo
- La comunidad no participa ni se ha involucrado en labores para mejorar el aseo de la ciudad

CAPÍTULO III

Posibles alternativas de solución Alcance del PC

.....Para este momento usted ya cuenta con elementos técnicos para comprender la situación de la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas y también para valorar el alcance del Proyecto de Cambio que se propondrá ; en este capítulo usted encontrará la respuesta a la pregunta ¿Qué se puede hacer?, con las alternativas de solución planteadas; y también la respuesta a ¿Qué se ha hecho? Con una descripción de lo que fue posible ejecutar bajo las circunstancias, los actores y el entorno que rodearon al PC...

.... Aquí también va a encontrar una descripción escrita que se complementa con manejo de colores, para facilidad del lector.... sobre todo cuando intervienen varios actores.

.....Ya en el relato se encontrarán 3 estilos de texto, la historia como tal con un hilo conductor, los elementos estrictamente técnicos y las reflexiones de la agente de cambio, diferenciados para facilitar la lectura....

3.1El Alcance del Proyecto de Cambio

A partir de las principales conclusiones del diagnóstico y de la problemática identificada en la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas, pensé que mi Proyecto de Cambio tenía que enfocarse a garantizar, por un lado, la sostenibilidad del servicio de aseo, a través de la reestructura de tasas, para lo cual yo debía plantear parámetros básicos y estructurar algunas alternativas (escenarios) con mayor o menor impacto para los grupos de consumidores, pero que siempre garanticen que el servicio no decaiga en calidad o menos aún, que no pueda prestarse por falta de recursos para pago de sueldos, implementos, equipos, materiales, insumos, etc, si llegara a cerrar la Empresa de Químicos y Aglomerantes que era para la Municipalidad "el cliente estrella", (desde luego que para que se posibilite este cambio, yo estaba contando con la buena relación existente con la Empresa Eléctrica Fronteriza, que cobraba un porcentaje muy bajo por el servicio y que además, tenía buena disposición de canalizar una nueva estructura de tasas de aseo); además esta nueva estructura de tasas buscaba racionalizar el pago desde todos los sectores de consumidores, pues el peso estaba recargado en los residenciales.

Por otro lado, me planteé fortalecer la Dirección de Higiene como tal, para que como Empresa o como Unidad Municipal, pueda tener autonomía financiera para que los recursos captados se inviertan efectivamente en mejoras del servicio y no que éstos sean dispuestos para suplir las falencias de otras unidades municipales; esto también obligaría a la Institución a buscar las debilidades de otros servicios, a redimensionar, a buscar optimizar, ya que los recursos provenientes de la tasa de aseo estaban seguramente cubriendo más de una ineficiencia en los servicios de camal, mercados, parques, vías, ciertamente los de agua y alcantarillado sanitario, de tal forma que mi PC generara otros PC's a nivel Institucional. Es importante anotar que con el total apoyo del señor Alcalde, la Institución estaba avanzando en la sistematización de todos los procesos,..... *esto me dio una pauta más de que el PC era factible de conseguir, dado que existía una buena actitud de la máxima autoridad frente a los cambios.*

La problemática que en desechos sólidos enfrentaba la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas, como ya mencioné en el capítulo anterior, no era el desfinanciamiento del servicio, sino quién pagaba y quién estaba utilizando los recursos de la tasa de aseo.

3.2 Mis hipótesis....

1. Existe apertura en las instancias de decisión política de las Municipalidades de tamaño medio del Ecuador, sobre la necesidad de modernizar los servicios para la ciudadanía.
2. El clientelismo político es un estilo de gestión que ha perdido peso en el Ecuador, frente a administraciones municipales responsables y comprometidas con el desarrollo local y provincial.

3.3 ...Mis objetivos ...

Los objetivos del PC desde luego debían responder a la problemática identificada en el numeral 2.3.7 del capítulo II, pero también estaban atados de alguna forma a los productos que yo debía entregar en mi consultoría. De todas formas planteé unos objetivos iniciales, más ambiciosos, que luego tuve que ajustar por las circunstancias que rodearon el proceso.

3.3.1Mis Objetivos originales¹

Objetivo Final: Mejorar la calidad de ambiente a través de un sistema de recolección y disposición final de desechos sólidos

Principales indicadores

- % de cobertura del servicio de aseo en la ciudad /1er. Año, meta 95%
- # empresas municipales de aseo funcionando con autonomía/1er. Año; meta 1
- % de autosostenibilidad del servicio de aseo /10 años , meta 100%

Objetivo 1: Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas, operando

Objetivo 2: Sistema de disposición final de desechos sólidos manejado técnica y ambientalmente

Objetivo 3: Ciudadanía concienciada y capacitada en el manejo adecuado de desechos orgánicos e inorgánicos

Objetivo 4: Servicios de aseo diversificados y comercializados

Objetivo 5: Gestión del proyecto, lograda

3.3.2 Mis Objetivos modificados y condensados

Objetivo 1: Actualizar el esquema tarifario de desechos sólidos

Principales actividades:

- Realizar diagnóstico
- Levantar y procesar encuesta de DAP, para ubicar los valores que la población está dispuesta a pagar por el servicio, como un mecanismo de involucrar a la ciudadanía en el diseño de nuevas tasas, pues no se había constituido en la ciudad una veeduría u otra instancia de participación ciudadana a la cual pudiera acudir;

¹ En el Anexo No. 4 se presenta el Plan de tesis original

- Formular alternativas de tasa, porque se deben dar opciones para que el Concejo Municipal decida, lo importante es que tomen conciencia e inicien el proceso de racionalización del cobro por tasa de aseo de la ciudad, a partir de esta decisión otros cambios pueden darse gradualmente, lo interesante es dar el primer paso
- Negociar con instancias políticas, para lograr la aprobación
- Diseñar pliego tarifario, pues es importante que se cuente con el instrumento terminado para que sea aplicado simplemente por la Empresa Eléctrica Fronteriza
- Dar viabilidad legal al proceso (ordenanza), porque debe habilitarse el instrumento legal, que actualmente estipula el cobro de la tasa como un porcentaje, a diferencia del que se propone, orientado a rangos de consumo y categoría de usuarios.
- Aplicar nueva estructura de tasas

Objetivo 2: Fortalecer la Dirección de Higiene de San Ignacio De Las Rosas

Principales actividades:

- Elaborar Propuesta de redimensionamiento de la Dirección de Higiene y Salubridad, que prevea análisis de cargos, funciones y perfiles, de acuerdo con las necesidades reales, para convertirla en Empresa de Aseo, pues al momento de hacer estos planteamientos, la DHS contaba con un personal que no era operativo.
- Socializar y consensuar Propuesta, para darle viabilidad política y operativa.
- Diseñar un Plan para mejoramiento del Recurso Humano de la DHS, pues una vez que se cuente con el personal necesario con perfil adecuado, es necesario formar un "Equipo de trabajo" comprometido con la misión de la Dirección para lo que habría que dictar varios talleres de liderazgo, autoestima, gestión; adicionalmente se debería inscribir al personal en cursos especializados para contar con un equipo de primera que realmente impulse la gestión, cada uno en su área, ya sea como Dirección o como Empresa de Aseo.
- Dar viabilidad legal a la Empresa de Aseo, que implicaba revisar y mejorar la Ordenanza que creaba la Empresa de Aseo, ya que la ordenanza de julio de 2001 estaba sobredimensionada para las reales necesidades de San Ignacio De Las Rosas.

Con estos dos objetivos planteados yo consideré que mi PC no sólo que se había descongelado, sino que entraba en pleno movimiento y que yo debía contar con un equipo de apoyo, con un EQUIPO TAREA que desde dentro de la Municipalidad empujara el proceso, pues yo desde mi posición de consultora externa, primero, no permanecía allí todo el tiempo y, segundo no conocía ni estaba familiarizada con la dinámica institucional, por lo que empecé a pensar en

los posibles nombres, basándome en lo que había conocido a través de las entrevistas efectuadas.

3.4El Proceso

Para lograr que las autoridades municipales tomen conciencia del problema y se posibilite el ***pleno movimiento de mi Proceso de Cambio***, aparte del envío del primer informe impreso, acordé con el señor Alcalde su presentación en una sesión convocada para el 6 de marzo, a la que asistieron algunos directores departamentales, los Concejales de la Comisión de Aseo y dos funcionarios de la Corporación de Gobiernos Locales Fronterizos, *que me habían contratado*, la reunión se efectuó el 6 de marzo de 2003 en la sala de sesiones del Concejo Municipal, la información presentada correspondió a un resumen del diagnóstico que ya he presentado y a continuación presenté mi Propuesta que responde al objetivo 1 de mi PC, referida a la actualización de la tasa de aseo y que presento en la siguiente página, el objetivo 2 no lo presenté, pero sí se incluye, sólo lo podía negociar una vez que contara con la aprobación del ingeniero Pedro José Rodríguez, alcalde de San Ignacio De Las Rosas, para implementarlo:

3.5Mi propuesta

4 Tipos de usuario		
Total abonados registrados por la Empresa Eléctrica Fronteriza		9.163
Categoría Comercial	1.390	15%
Categoría Industrial	201	2%
Categoría Institucional	91	1%
Categoría Residencial	7.481	82%
Número de Abonados tarifa "0"		1.035
Catastro real aproximado (incluye predios que ahora no pagan por el servicio por falta de un mejor acuerdo con la Empresa Eléctrica Fronteriza) 9.965		
Vida útil proyectada 20 años , porque es necesario fijar un período de tiempo para el cual se estiman inversiones y O&M en función de la población que demandará el servicio.		
Inversiones previstas, durante la vida útil de 20 años, que garanticen la óptima operación de los equipos y su reposición oportuna:		
Concepto	Inversión	Año de Inversión
2 Recolectores	224.000 (*)	3 y 5
1 Tractor	135.000 (*)	2
1 Camioneta 4x4	25.000	2
1 Terreno	300.000	2
Operación y Mantenimiento, expresada como anualidad \$	393.275,41	año
Población 2002: 35.0000 ; 2023: 41.375 ¹		(afectado por una fuerte migración) ²
Disposición al pago obtenida ² :	\$ 3,00	
Criterios		
* Rangos en función del consumo de energía eléctrica		
* Categorías de usuarios generadores de desechos sólidos: comercial, industrial, institucional y residencial		
* Costos anuales por \$ 460.383 de los cuales \$393.275,41 corresponden a O&M y \$ 67.107,59 a Inversión.		
Escenarios : Se diseñaron 3		
Optimista: No considera los ingresos de Empresa de Químicos y Aglomerantes, se cubren los costos totales (inversión más O&M) del servicio de Aseo de San Ignacio De Las Rosas y existe un remanente para mejoramiento continuo del servicio e inversiones. Todo el aporte de Empresa de Químicos y Aglomerantes se puede destinar a obras de mejoramiento ambiental en beneficio de la comunidad.		
Medio: Sin considerar los ingresos de la Empresa de Químicos y Aglomerantes se cubren los costos totales (inversión más O&M) del servicio de Aseo, no existe un remanente. Gran parte o la totalidad del aporte de Empresa de Químicos y Aglomerantes se puede destinar a obras de mejoramiento ambiental en beneficio de la comunidad.		

¹ Ver proyección poblacional en Anexo I

² Ver Anexo I

Pesimista : 100% de la Operación y Mantenimiento (O&M) del servicio de Aseo se cubre con aporte de la comunidad, y el 100% de la inversión se cubre con parte del aporte de la Empresa de Químicos y Aglomerantes, el valor restante se puede destinar a obras ambientales en beneficio de la comunidad.

Cada una de las alternativas buscaba independizar las operación y las inversiones requeridas para la prestación del servicio de desechos sólidos, de los aportes de la Empresa de Químicos y Aglomerantes –EQA-, de modo que aún la alternativa pesimista permitía cubrir el 100% de la O&M del servicio con el aporte de todos los grupos de consumidores, excepto el de la EQA, que se destina para cubrir los costos de inversión, dejando aún así un remanente para otras obras de descontaminación de la ciudad. De esta forma sea cual fuera la alternativa seleccionada se estaba logrando el objetivo de dar sostenibilidad al servicio liberando el ingreso por tasa de aseo de la dependencia de la EQA. Con esto se conseguía un gran avance del PC, por la decisión política que esto implicaba.

3.5.1 Principales criterios considerados para las nuevas tasas ...

- Valores reales por tipos de usuario residencial, pues se busca que la nueva estructura de tasas cobre más a quienes más energía consumen, protegiendo a quienes menos ingresos tienen, pero recuperando al menos el costo base de prestación del servicio en todos los predios, para mitigar la pérdida por los medidores sin consumo registrado, (casas de migrantes)
- Facultado por la Ley de Régimen Municipal el cobro a través de la energía eléctrica, pues se ha presentado fuerte polémica a nivel nacional por el cobro de la tasa de aseo a través de la energía eléctrica, a raíz de la intención del ex –presidente Noboa de vender las Empresas eléctricas, pero para ese momento, legalmente este mecanismo se había habilitado³.

³ El Procurador General del Estado, en sus pronunciamientos destacó: 1) la jerarquía de la Ley de Régimen Municipal sobre leyes ordinarias o especiales, por su carácter de Ley Orgánica establecida por el Congreso Nacional 13 y por el artículo 143 de la Constitución Política del Ecuador; 2) que, en virtud de lo dispuesto en el artículo 228 de la Constitución Política del Estado, los gobiernos provincial y cantonal gozan de plena autonomía y en uso de su facultad legislativa pueden dictar ordenanzas, crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones especiales de mejoras; 3) que el artículo 17 numeral 2 de la Ley de Régimen Municipal establece que las Municipalidades son autónomas y, salvo lo prescrito en la Constitución Política y la propia Ley, ninguna función del Estado ni autoridad extraña a la Municipalidad podrá interferir en su administración propia, siendo expresamente prohibido derogar, reformar o suspender la ejecución de las ordenanzas, reglamentos o acuerdos de las autoridades municipales; 4) que los decretos ejecutivos N° 1596 y 1844 no pueden derogar, reformar o suspender la ejecución de una ordenanza municipal; 5) que el artículo 40 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor se halla vigente, por cuanto prevalece sobre la segunda disposición final de la Ley para la Reforma de las Finanzas Públicas, encontrándose obligadas al pago de la tasa de recolección de

- Posibilidad de implementación gradual, puede aplicarse con incrementos anuales para que sea menor el impacto en las planillas, sobre todo para los consumidores residenciales, esto también posibilita que no se presente un rechazo ciudadano frente a la medida, pese a que cuando el servicio es de calidad, normalmente la población tiene mejor actitud para pagar.
- Criterios de redistribución para grupos menos favorecidos, referido específicamente a consumidores residenciales y pequeños negocios.
- El pliego tarifario contemplará diferenciación por usuarios comerciales e industriales en función del volumen de desechos sólidos que producen (hoteles, comisariatos), pues el pliego tarifario dará un tratamiento especial a grandes productores de basura, bajo un criterio de eficiencia y de equidad.
- Tasa diferenciada para terminal terrestre, mercados, camal, etc., pues los otros servicios prestados por la Municipalidad, deben pagar el costo por recolección de los desechos que producen y la Municipalidad debe recuperar todos los costos en la prestación de cada servicio.
- Cobro especial por manejo de desechos peligrosos (salud e industria: clínicas, hospitales, florícolas), estos desechos deben tener un tratamiento especial y por tanto su manejo es más costoso y debe ser recuperado;
- Posibilidad de venta del servicio de aseo a otros gobiernos, pues la aplicación de los criterios mencionados permitirá cobrar tasas reales y esto posibilitará una mejor negociación con otros municipios para la venta de servicios de disposición final de desechos;
- Implementación de Ordenanza que aplica multas por infracciones, ya que la Dirección de Higiene cuenta con una ordenanza discutida en primera instancia por el Concejo Municipal, que cobra a quienes ensucian la ciudad, estos ingresos posibilitarán pagar mejor a las señoras de las microempresas de barrido y contratar a otras también;
- Reajuste de tasas significa la mejora sustancial del servicio y garantiza su autosostenibilidad, pues se proveerá de todos los equipos, tractor, camioneta, recolectores nuevos, equipo de comunicación, monitoreo de botaderos clandestinos, etc., todo lo cual incidirá en la mejora del servicio y su pago por parte de toda la población.

basura las personas naturales o jurídicas que, como contribuyentes o responsables, deben satisfacer el consumo de energía eléctrica y por cuanto, en virtud de la autonomía municipal, la tasa de recolección de basura expedida a través de una ordenanza tiene fuerza obligatoria. En armonía con la legislación vigente, los pronunciamientos que efectuó el Procurador General del Estado son "... de aplicación obligatoria para la Administración Pública en función de la materia consultada, sin perjuicio de las facultades del Congreso Nacional, Tribunal Constitucional y Función Judicial" .

3.5.2 Los Escenarios.....

INDUSTRIAL		ESCENARIOS		
		OPTIMIST	MEDIO	PESIMIS
Consumo kw/hora	# Usuarios	TASA MES	TASA MES	TASA MES
1 - 20	10	15	14	13
21 - 50	19	17	15	14
51 - 100	33	18	17	16
101 - 150	23	20	19	17
151 - 200	19	22	20	19
201 - 300	26	24	23	21
301 - 400	13	27	25	23
401 - 500	8	29	27	25
501 - 1000	13	35	33	30
1001 - 1500	4	46	43	40
1501 - 2000	1	59	55	51
2001 - 2500	2	77	72	67
2501 - 3000	0	96	90	83
3001 - 3500	0	120	112	104
3501 - 4000	0	151	140	130
4001 - 4500	1	188	176	163
4501 - 5000	0	215	201	186
5001 - 5500	0	246	229	213
5501 - 6000	0	281	262	243
6001 - 6500	0	321	300	278
6501 - 7000	0	367	343	318
7001 - 7500	0	420	392	364
7501 - 7600	0	480	448	416
7601 - 8000	0	548	512	475
8001 - 8500	0	626	585	543
8501 - 9000	0	716	668	621
9001 - 9500	0	818	764	709
9501 - 10000	0	936	873	811
10001 - 20000	0	1069	998	927
20001 - 30000	0	1222	1141	1059
30001-40000	0	1397	1304	1211
40001-50000	0	1597	1490	1384
50001-60000	0	1825	1703	1582
60001-70000	0	2086	1947	1808
70001-80000	0	2384	2225	2066
80001-90000	0	2725	2544	2362
90001-100000	0	3115	2907	2700
100001-150000	0	3560	3323	3086
150001-200000	0	4070	3798	3527
200001-250000	0	4652	4341	4031
250001-300000	0	5317	4962	4608
300001-400000	0	6077	5672	5267
400001-500000	0	6946	6483	6020

INDUSTRIAL		ESCENARIOS		
		OPTIMIS	MEDIO	PESIMIS
Consumo kw/hora	# Usuario	TASA MES	TASA MES	TASA MES
500001-750000	0	7939	7410	6881
750001-1000000	0	9075	8470	7865
1000001 - 1250000	0	10372	9681	8989
1250001-1500000	0	11856	11065	10275
1500001-1750000	0	13551	12648	11744
1750001-2000000	0	15489	14456	13424
2000001 - 2250000	0	17704	16523	15343
2251000-2500000	0	20235	18866	17537
2500001-2750000	0	23129	21587	20045
2750001-3000000	0	26436	24674	22912
3000001-3250000	0	30217	28202	26188
3250001-3500000	0	34538	32235	29933
3500001-3750000	1	39477	36845	34213
3750001-4000000	0	45122	42114	39106
4000001-4250000	0	51574	48136	44698
4250001-4500000	0	58949	55019	51089
4500001-4750000	0	67379	62887	58395
4750001-5000000	0	77014	71880	66746
5'000001 y más	0	88027	82159	76290
173				

En el caso de consumidores industriales, se realizó el ajuste hasta llegar a los valores que actualmente paga la Empresa de Químicos y Aglomerantes. La base utilizada para la categoría industrial es de \$ 13,00 pero lo que pagan como máximo en la alternativa optimista, hasta con 500 kw/hora de consumo, es \$ 29,00

COMERCIAL		ESCENARIOS		
		OPTIMIST	MEDIO	PESIMIS
Consumo kw/hora	# Usuarios	TASA MES	TASA MES	TASA MES
1 a 20	81	3	2.5	2
21 a 50	159	4	3	3
51 a 100	211	5	4	3
101a 150	166	7	5	4
151a 200	139	9	7	6
201 a 300	168	11	9	7
301 a 400	104	14	12	10
401 a 500	62	19	16	13
501 a 1000	94	24	20	16
1001 a 1500	21	32	27	21
1501 a 2000	4	41	34	28
2001 a 2500	4	54	45	36
2501 a 3000	3	70	58	47
3001 a 3500	3	91	76	61
3501 a 4000	2	118	98	79
4001 a 4500	1	136	113	91
4501 a 5000	0	156	130	104
5001 a 5500	0	180	150	120
5501 a 6000	1	207	172	138
6001 a 6500	1	238	198	158
6501 a 7000	0	273	228	182
7001 a 7500	0	314	262	209
7501 a 7600	0	361	301	241
7601 a 8000	0	416	346	277
8001 a 8500	0	478	398	319
8501 a 9000	0	550	458	366
9001 a 9500	1	632	527	421
9501 a 10000	0	727	606	485
10001 - 10500	0	799	666	533
10501 - 11000	0	879	733	586
11001 - 11500	0	957	806	645
11501 - 12000	0	1064	887	709
12001 - 12500	0	1170	975	780
12501 - 13000	0	1288	1073	858
13001 - 13500	0	1416	1180	944
13501 - 14000	1	1558	1298	1039
14001 - 14500	0	1714	1428	1142
14501 - 15000	0	1885	1571	1257
15001 y más	0	2074	1728	1382
		1226		

RESIDENCIAL		ESCENARIOS		
		OPTIMIS	MEDIO	PESIMIS
Consumo kw/hora	# Usuario	TASA MES	TASA MES	TASA MES
1 a 20	691	1	1	1
21 a 50	925	2	2	1
51 a 100	2435	3	2	2
101a 150	2323	3	3	2
151a 200	1022	3	3	3
201 a 300	834	5	5	4
301 a 400	175	6	6	5
401 a 500	46	8	7	6
501 a 1000	40	10	9	8
1001 a 1500	4	12	11	10
		8495		

Nótese que la mayor parte de los abonados residenciales que tienen un consumo máximo de 200 kw/hora, no llegan a pagar más de \$3 en cualquiera de los 3 escenarios planteados, que es muy similar a lo que están pagando ahora, se ha hecho el ajuste en los valores de partida, para garantizar el costo de recolección por vivienda.

En el caso del comercio, se ha ajustado fundamentalmente el valor de base, pero es importante observar que los de los que consumen hasta 500 kw/hora, en el escenario optimista no llegan a pagar \$ 20 por mes

INSTITUCIONAL		ESCENARIOS		
		OPTIMIST	MEDIO	PESIMIS
Consumo kw/hora	#	TASA	TASA	TASA
1 - 20	15	5	4	3
21 - 50	9	6	5	4
51 - 100	7	7	6	4
101 - 150	4	9	7	5
151 - 200	2	10	8	6
201 - 300	4	12	10	7
301 - 400	5	15	12	9
401 - 500	3	18	14	11
501 - 1000	10	21	17	13
1001 - 1500	1	26	21	15
1501 - 2000	5	31	25	19
2001 - 2500	1	37	30	22
2501 - 3000	0	45	36	27
3001 - 3500	2	53	43	32
3501 - 4000	1	64	51	39
4001 - 4500	0	77	62	46
4501 - 5000	0	92	74	55
5001 - 6000	1	102	81	61
6001 - 7000	0	112	89	67
7001 - 8000	0	123	98	74
8001 - 9000	1	135	108	81
9001 - 10000	0	149	119	89
10001 - 11000	0	164	131	98
11001 - 12000	0	180	144	108
12001 - 13000	0	198	159	119
13001 - 14000	0	218	174	131
14001 - 15000	0	240	192	144
15001 - 16000	0	264	211	158
16001 - 17000	0	290	232	174
17001 - 18000	0	319	255	191
18001 - 19000	0	351	281	211
19001 - 20000	0	386	309	232
20001 - 21000	0	425	340	255
21001 - 22000	0	467	374	280
22001 - 23000	0	514	411	308
23001 - 24000	0	565	452	339
24001 - 25000	0	622	498	373
25001 - 26000	0	684	547	410
26001 - 27000	1	753	602	452
27001 - 28000	0	828	662	497
28001 - 29000	0	911	728	546
29001 - 30000	0	1002	801	601
30000 y más	0	1102	881	661
72				

También en la categoría Institucional se ajustó el valor inicial, ya que el mayor número de Instituciones se ubican allí, en importancia están las instituciones que consumen hasta 1000 kw/h que en el escenario optimista pagarían \$ 21 al mes y en la pesimista \$ 13 al mes.

3.5.3 Recomendaciones para la implementación...

- Aprobar una de las alternativas planteadas para tasa de aseo, con las consideraciones que estimen convenientes;
- Actualizar el catastro de usuarios, en base a un convenio con la Empresa Eléctrica Fronteriza para cobrar a todos los predios que reciben el servicio;
- Aprobar pliego tarifario;
- Modificar ordenanza de tasa de barrido, recolección y disposición final, por "Ordenanza de tasa de barrido, recolección, disposición final y contaminación ambiental", ya que se planteó que para que la Empresa de Químicos y Aglomerantes, pese a estar obligada por ley, no sólo pague por tasa de basura sino por la contaminación ambiental que produce a la ciudad y esto también será aplicable a otras industrias como la florícola que está creciendo en San Ignacio De Las Rosas y otras que se instalen;
- Modificar la Ordenanza que crea la Empresa de Aseo;
- Poner en marcha la Empresa de Aseo;
- Implementar campaña de información y difusión a la ciudadanía, para que los cambios no sean sorpresivos y promocionar los ajustes junto con mejoras notorias para la población;
- Aplicar nuevas tasas.

3.5.4 Propuesta preliminar para Fortalecimiento de la Dirección de Higiene y Salubridad de la Ilustre Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas

PLANIFICACIÓN: La Dirección debe contar con un Plan Estratégico y con un Plan Operativo Anual que se deben reflejar en el presupuesto de la Dirección. El Plan Estratégico deberá incluir una misión y una visión propia de la dirección, objetivos de largo plazo y de corto plazo, indicadores, metas, y actividades principales.

RECURSOS HUMANOS: Son el elemento más importante de cualquier organización, a nivel de la Dirección de Higiene y Salubridad, a partir de las falencias identificadas se propone realizar:

Análisis detallado del personal técnico y operativo: de cada uno de los funcionarios y funcionarias de planta, a fin de identificar cómo está su perfil y su formación, de acuerdo a los requerimientos del cargo que ocupa. Al final se determinarán las necesidades de personal técnico. Previamente se establece : 1 técnico/a de apoyo en área de ingeniería sanitaria; 1 técnico/a en administración y finanzas.

Manuales.- Ya con esta información se elaborará un manual orgánico funcional donde se detallen los perfiles, niveles de coordinación y de subordinación y principales funciones. También se debe elaborar un Manual con los principales procesos administrativos y operativos que se desarrollan en la Dirección.

Plan de Capacitación: Es una consecuencia de la identificación de los perfiles de personal requeridos en cada área, a saber:

A nivel directivo: Capacitación en liderazgo, gerencia, negociación y administración de RR.HH para la persona encargada de la Dirección;

A nivel técnico: Capacitación en nuevas técnicas de manejo de rellenos sanitarios; en técnicas para alcanzar máxima optimización de rutas para recolección; actualización sobre indicadores óptimos de barrido, recolección sobre personal y rendimiento.

A nivel operativo: Capacitación a nivel secretarial sobre manejo de principales programas de Microsoft office: word, excel y power point;

A los inspectores de recolección: cursos de motivación, cursos de capacitación especializada en el componente de recolección y disposición final; también cursos de Microsoft office.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Muebles : se deberá identificar la necesidad existente en cuanto a muebles

Equipos : una vez que todo el personal ha recibido capacitación, se dotará de equipos de computación suficientes (4 computadores con buena capacidad, 1 impresora)

LOGÍSTICA

La persona responsable del área administrativa y financiera en coordinación con la Dirección deberá identificar las necesidades de equipos, vehículos, radios, etc. que se requieran para el adecuado funcionamiento de la Dirección.

ASPECTOS FINANCIEROS

La persona que se seleccione para administración y finanzas deberá administrar el presupuesto de la dirección, coordinadamente con la dirección financiera de la Municipalidad, también se debe responsabilizar de actualizar el catastro de usuarios del servicio, catalogarlos con cierta frecuencia; además deberá realizar estimaciones de las inversiones requeridas en equipo y maquinaria para cada período de operación, también de implementos y materiales, debe cotizar ofertas, buscando optimizar los recursos al máximo.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La DHS debe diseñar con apoyo de la Dirección de Educación de la Municipalidad, un Programa de largo plazo para involucrar a la comunidad en la prestación del servicio de aseo de la ciudad, que incluya varios y novedosos proyectos para los diferentes grupos de población, para controlar la presencia de botaderos clandestinos, botaderos en el río, pintura de paredes, limpieza de la ciudad en día de feria, etc.

3.6 La reunión continuaba y ...

.....el diagnóstico fue revelador para muchas personas, empezando por el señor Alcalde, quien felicitó por el trabajo efectuado y manifestó la importancia de conocer en detalle la situación de los otros servicios que presta la municipalidad, lo que me pareció muy importante en general la actitud de la mayoría de asistentes fue muy positiva, pero hubo un concejal, economista de profesión, no estuvo de acuerdo y mencionó que las alternativas de pago le parecían altas, que la población no tenía "con qué pagar".... a lo cual yo argumenté que: si bien me había apoyado en el catastro de la Empresa Eléctrica Fronteriza por ser mucho más completo que el de la Municipalidad y el de la Empresa de Agua, el catastro más completo de que dispone la ciudad era el de "TV Cable y que muchas veces las personas gastan en una cajetilla de cigarrillo (el señor era fumador...) o una botella de Coca Cola en un momento, lo que no quieren pagar a la Municipalidad por tasa de basura al mes, por lo cual yo sostenía que sí existía capacidad de pago, verificada además a través de la encuesta de DAP y que a las residencias era a quienes menos se incrementaba, porque eran ellas las que realmente estaban sosteniendo ahora el servicio, aparte de la Empresa de Químicos, que esta inequidad trataba de cubrir la nueva estructura de tasa.....los argumentos fueron suficientes, pensé en ese momento y **mi PC está efectivamente en movimiento**, porque se me pidió elaborar un Resumen Ejecutivo de lo presentado para socializarlo al resto del Concejo y tomar la decisión sobre la alternativa para el diseño de la tasa de aseo, con dos recomendaciones:

1. Que se proteja a las consumidores residenciales de hasta 200 kw/hora, que no se suba lo que estaban pagando en esa época;
2. Que la Empresa de Químicos y Aglomerantes en ningún caso pague menos de lo que paga ahora,, *pensé entonces que se debería buscar mayor armonía entre el sector público y el privado, la Empresa ha planteado juicios por patentes y otras cosas a la Municipalidad y se los ha ganado, cuántos recursos allí !!! sería mejor negociar y que haya un "ganar-ganar" ya que así sólo pierde la población, una situación difícil.....desde la perspectiva de la Municipalidad, no hay mucha actividad productiva en la zona, es la única empresa grande, nació como una empresa de "fomento" y es altamente contaminante, talvez por allí pudieran venir contratiempos para el avance del PC, pero realmente la reunión fue muy positiva frente a la propuesta .*

Es importante mencionar la actitud de los técnicos de la Corporación de Gobiernos Locales, que luego de la presentación y de la tentativa "aceptación" de la Municipalidad, mencionaron que corría un plazo para la ejecución del Estudio, "porque conocen a sus clientes, que normalmente alargan los procesos y porque obviamente quieren asegurar que la asistencia técnica que proveen sea efectiva y útil, que el gobierno local debía pronunciarse sobre cualquiera de las alternativas con las consideraciones que creyera necesario en máximo 15 días, lo cual fue aceptado por los asistentes..... y yo también confié,.....ingenuamente que así sería.....

3.7mi PC y mi Equipo Tarea

.....Dados los buenos resultados, hacia el final de la reunión me apresuré en hacer la propuesta de mi PC al señor Alcalde, quien estuvo de acuerdo y además, como yo había pensando en las personas que me podían apoyar en el Equipo-tarea, del cual el ingeniero Fierro ya era parte, con el fin de equilibrar de alguna manera el Equipo, me apresuré en sugerir a 2 personas más para que me apoyaran: la señora directora financiera economista Pepita Rosales, una mujer, inteligente, con buena actitud hacia el Proyecto *y de la cual se comentaba, que tenía mucha influencia con el señor Alcalde....*; además el licenciado Vicente Estupiñán, director administrativo, *quien en la entrevista demostró conocimiento de la Municipalidad, de hecho era un funcionario antiguo, que también llegaba al Alcalde y había mostrado apoyo al Proyecto,* rápidamente recibí la aprobación del Alcalde y acordé con ellos una reunión, para el día siguiente, en la cual expliqué el alcance de mi PC y el rol del equipo tarea, en la reunión nadie se mostró muy entusiasta sobre el Proyecto, pero ofrecieron su colaboración, me sugirieron continuar trabajando de cerca con el ingeniero Fierro y esperar la decisión del Consejo sobre la alternativa, para avanzar en el trabajo, *esto me "desinfló", y supongo que la actitud no muy colaboradora, obedecía al criterio de que esto era parte de "mis estudios", un requisito que yo debía cumplir, por más que expliqué las connotaciones y el alcance que tenía para la Municipalidad, ... creo ahora, reflexionando que en el fondo los 3 estaban por obligación, los 2 porque el Alcalde les pidió y el ingeniero Fierro "porque le tocaba" por el Estudio que se hacía.....pero no por una idea y menos una convicción de que era necesario un cambio, de lo cual yo a esta altura, no tenía duda..... ese fue el inicio con mi equipo tarea; yo sentí por un momento que mi PC se paralizaba, se congelaba, porque las personas que debían ayudarme a impulsarlo no estaban muy interesadas y no tenía a quién más acudir, entonces pesó mucho mi posición como consultora externa, porque pienso que hubiera sido distinto si yo estaba dentro de la Institución, habrían apoyado aunque sea por solidaridad o amistad, yo no estaba en situación de presionar ni forzar nada, los procesos de cambio deben responder a consensos y tener apoyo mayoritario, para mí ese momento fue de mucha enseñanza, los agentes de cambio debemos ubicarnos en posiciones que nos den alguna ventaja o contar con algún tipo de ventaja comparativa, mi PC estaba completamente expuesto y a expensas de terceras personas, lo cual puede ser muy riesgoso, es necesario tener la posibilidad de manejar desde algún ángulo la situación para que no se salga de las manos.*

3.7.1 ...Coordinando con parte de mi Equipo-Tarea

Yo había trabajado largas jornadas sobre todo los meses de enero y marzo con el ingeniero Fierro, compartiendo información existente, levantando información primaria, realizando recorridos, visitas al relleno sanitario, etc., fue clave en la fase de diagnóstico, él me apoyó decididamente para la realización de la encuesta que cubrió toda el área urbana y rural donde da servicio la dirección de Higiene, él tenía varias ocupaciones en la DHS, pero yo me había instalado en la oficina de la directora que nunca conocí, de modo que siempre era factible cruzar información,

consultar. Posterior a la reunión con el resto del equipo-tarea traté con él mi Propuesta preliminar de Fortalecimiento para la Dirección de Higiene¹, que involucraba revisión de perfiles, cargos y responsabilidades, en función de la Dirección y de la futura Empresa de Aseo, quería que lo conversáramos para saber en qué profundizar, qué ajustar para iniciar un trabajo más concreto, él estuvo de acuerdo en principio, pero me pidió que se la dejara ya que mientras no volviera la directora titular, él no estaba autorizado a hacer cambios, y que la aprobación de la alternativa y la nueva tasa facultarían muchos cambios, que esperaríamos..... así lo hice, viajé de regreso en espera de recibir en un plazo máximo de 15 días, la respuesta para concluir la consultoría y continuar con mi PC que por el momento se estaba congelando.....

3.8 La espera....

Ya en la ciudad donde vivo continué con mis labores, sin agregar más cosas a mi PC, pues no contaba con una aprobación, con una negación, ni sugerencias,pero de todos modos pensé que ni como Dirección Fortalecida ni como Empresa, debía manejar el tema de Educación ciudadana, que éste perfectamente podría hacerse desde la Dirección de Educación y Cultura de la Municipalidad, las 3 personas dedicadas a estas labores en la Dirección no estaban involucradas con las labores de aseo de la ciudad y la búsqueda de soluciones, *de hecho descansaban bastante..... mientras que el ingeniero Fierro algunos días no se alcanzaba.....*

Llamé un par de veces pero a la cuarta semana, *inicios de abril*, ya me preocupé, pues el plazo corría y mi PC no avanzaba, tampoco mi consultoría, me dirigí a las oficinas de la Corporación de gobiernos locales fronterizos para consultar, ellos tampoco sabían nada, simplemente el Municipio de San Ignacio De Las Rosas no se había pronunciado, por lo que no quedaba sino esperar, así que por la parte contractual, se suspendió el plazo de mi contrato..... *así de fácil, luego advertí que esta Corporación no tenía la facultad de exigir nada a la Municipalidad, porque los clientes garantizaban su existencia y supongo que si se enojaban o presionaban, no iban a tener buenos resultados.....* esta situación provocaba que mi PC siga congelado pues no había dado un solo paso más para impulsarlo, yo esta atada de pies y manos, pensé que quizá no había escogido un buen PC pero no porque el cambio no fuera significativo, ya que de lograrse desencadenaría varios PC's a continuación, sino por mi imposibilidad como agente de cambio de mover la situación, es importante al plantearse un PC imaginar las posibles situaciones que pueden surgir y estudiar las salidas factibles, porque yo en ese momento no tenía a dónde moverme, el tiempo pasaba y mi PC estaba paralizado!!!!.

.... Continué llamando y a mediados de abril supe que la Dra. Luna, directora titular, a quien nunca tuve el gusto de conocer, había renunciado, lo cual me hizo pensar que talvez el Alcalde nombraría al ingeniero Fierro y las cosas podrían

¹ Se adjunta dentro del acápite " Propuesta" de este capítulo

empezar a cambiar, pero nada pasó. El ingeniero Fierro me había dado falsas esperanzas de que la Comisión nombrada por el Alcalde se estaba inclinando por la alternativa óptima, pero con el paso de los días, ya rogaba que aprobaran aunque sea la alternativa pesimista, lo que me interesaba era que mi PC no siguiera paralizado, porque ninguno de los objetivos que me había planteado estaba avanzando!!!!

Viajé a fines de abril, coyunturalmente, y sin previo aviso a San Ignacio De Las Rosas, busqué al Alcalde pero no se encontraba, busqué al ingeniero Fierro que estaba complicado con algunos contratiempos en el relleno sanitario, y un poco cansado de mis llamadas, ... las oficinas de la Dirección seguían igual de frías y húmedas, pero sobre todo la gente, allí no pasaba nada.....!!! me indicó que la Comisión seguía analizando, busqué a 3 de los 4 miembros de la Comisión, no encontré a ninguno o talvez no querían conversar conmigo....., busqué a la Econ. Rosales en la Dirección Financiera, le expresé mi preocupación por el silencio y falta de decisión, pero ella muy calmada me dijo "así mismo son estas cosas de las tasas aquí, no es la primera vez....esperemos" y con esta respuesta y una gran frustración regresé sin poder hacer más en San Ignacio De Las Rosas. Al día siguiente hice una visita a la Corporación que me había contratado para pedirles que de alguna forma presionaran para que se tome una decisión, ellos enviaron un oficio, pero no tuvo eco en la municipalidad,mi PC se estaba congelando por falta de decisión de la Municipalidad, el Alcalde como primer actor, no hacía nada, los otros actores involucrados, mi equipo tarea no daba señales de vida, todo estaba paralizado, sin posibilidades de que yo como agente de cambio incidiera en la situación, no tenía una estrategia que aplicar frente a esta situación, realmente fue muy incómodo y desde luego me dejó una gran lección, me preocupaba que mi PC se congelara tanto que fuera ya muy difícil descongelarlo, tampoco un ente externo podía salir en auxilio, entonces me pregunté sobre el rol de las entidades que ofrecen Asistencia Técnica sin costo directo para los gobiernos locales, pero sin opción alguna de tomar cuentas o de exigir que el apoyo que brindan sea efectivamente aprovechado.....es algo sobre lo cual reflexionar, cuál es el costo de oportunidad de estos recursos??? Pero sobre todo, reflexioné en si había o no escogido un buen PC, yo era una consultora externa, que estaba en la Municipalidad por un Estudio puntual, no había tenido antes relación con este gobierno local, fue la presión de la MDD y mi falta de opciones lo que me obligó a decidirme por este PC, pero a larga distancia es muy difícil mover el proceso, peor al no contar con un equipo tarea de apoyo y, al Alcalde que era mi único aliado en el PC, "teóricamente" tenía muy pocas oportunidades de verlo..., yo me había "dormido" porque no podía hacer nada y dejado recongelar mi PC..... realmente me preocupé..

Mi impresión inicial en la reunión de marzo fue errada, la aprobación de nuevas tasas era "asunto serio" en el Municipio de San Ignacio....., a mediados de mayo supe que se había convertido al tema de las alternativas de tasa de aseo en bandera política de los oponentes del Alcalde y que no había una decisión..... fue en ese momento cuando decidí ajustar los objetivos de mi PC, pues tenía mucha incertidumbre; estaba muy preocupada y llamé al Alcalde para acordar una reunión luego de 2 días, pero él, que para estas alturas ya era más amigo mío..., me informó que estaba por salir de viaje a otro país con una Cooperación extranjera que lo invitaba, conversé largamente con él, más que en

las dos veces que nos habíamos entrevistado durante mi permanencia en su ciudad, ese momento para mí era crucial, además pensé que respecto al dibujito de la página 18.... yo había para esta etapa, escalado algunas posiciones que me acercaban al ingeniero Pedro José Rodríguez, Alcalde,.....le expresé mi sorpresa por el curso que habían tomado las cosas, le consulté el porqué y me informó que sus oponentes y sobre todo quien quería ser el próximo alcalde, se había valido de prensa y radio para alborotar a la comunidad sobre una fuerte alza de las tasas de aseo que quería aplicar el Alcalde actual, ...lo cual advertí lo tenía mal, pues es una persona interesante, culta, agradable, comprometida con el desarrollo, muy razonable, pero con un gran ego y supongo que esta "baja de popularidad aunque sea temporal" lo amedrentó y no sólo a él sino a varios concejales, como se verá más adelante.....Mi razonamiento frente a esto fue que el PC que me había planteado desarrollar tenía un costo político mucho más alto de lo que yo pensaba, mi falta de conocimiento de la Institución y del medio hizo que minimizara éste que se estaba convirtiendo en un grave eslabón para la consecución de mi Proyecto de Cambio, esto me obligaba a diseñar un Plan "B" pero con qué apoyo? Frente a esto ofrecí mi apoyo al Alcalde y le pedí que entonces convocara una reunión a su regreso, esto sería a inicios del mes de junio, fijamos entonces la reunión, preliminarmente para el día jueves 5 de junio, me pidió le llamara dos días antes para confirmar.

Fue una decisión desesperada, pues aparte de mi PC, no me había encontrado con Estudios que se quedaran a medias, profesionalmente también me sentía frustrada y sin alguien a quien acudir, ya que a esta altura de las circunstancias, el Estudio de tasa de aseo y mi PC estaban camino a la congeladora permanentemente.....porque pese a que el Alcalde tomó la iniciativa de solicitar el Estudio como gerente responsable, el tema era de alto costo político y ya no le interesaba, no era su prioridad, porque, finalmente la ciudad no enfrentaba una emergencia sanitaria y bien o mal la Empresa de Químicos y Aglomerantes no se cerraría antes de que concluyera su período..... supongo que así pensaba, porque de lo contrario debió hacer más, mover sus influencias, contactos, jugarse por un proyecto en el cual creía, él era mucho más popular que el Concejale que hacía escándalo, ...algún momento se me cruzó la idea de que quizá el único cambio que quería el señor Alcalde era la salida de la Dra. Luna,... advertí entonces que no estaba entre sus prioridades y fue lo que escribí en la quincena que analizábamos los avances del PC.

Los Proyectos de Cambio tienen normalmente varios actores que influyen de una u otra forma en su avance, su fracaso o su retroceso, pero en este caso, el líder que era el Alcalde se estaba retirando por no perder popularidad, el Proyecto de Cambio vinculado a la tasa de aseo para la ciudad dejó de tener importancia para él, que era quien lo había descongelado y ahora lo estaba recongelando junto con las posibilidades de fortalecimiento de la dirección de Higiene. Mi PC no fue bien seleccionado reiteraré en mi pensamiento pero ya no podía dar pie atrás y yo sufría mucho pensando en los avances que presentaría en la MDD, cuando sólo podía contar sobre un proceso paralizado más de dos meses.....sabía que varios de mis compañeros/as tenían problemas aún en sus instituciones, porque el cambio no es fácil, pero esto tampoco me consolaba!!!!

También pensé que si bien es cierto hay muchas situaciones que cambiar, un agente de cambio debe tener la habilidad para discernir porque hay buenos y no tan buenos PC's, los que convienen y son necesarios, los que son necesarios pero no tan convenientes, como el mío, por el costo político, sobre la evolución de cada proceso, sobre la posibilidad de incidir como agente de cambio, sobre la importancia de la posición y situación del agente de cambio frente al proceso y a la institución, la mía ciertamente no era muy ventajosa, los hechos lo estaban demostrando. También reflexioné sobre los actores, probablemente el cambio propuesto afectaba a más de un interés, sobre todo a nivel financiero en la Municipalidad, el cambio de las tasas junto al cambio organizativo en la Dirección, probablemente representaban una "amenaza" para una situación ya establecida, por tanto, quizá hubieron fuerzas internas que apoyaron la oposición para darle un matiz político únicamente, pero pienso que otros hilos se movieron alrededor del tema y que para mí, como agente de cambio fue muy desventajoso estar lejos del proceso, sin un informante calificado que me mantuviera al tanto o me dijera cuándo entrar al proceso, cuándo movilizarme.

Durante los días siguientes me comuniqué con el ingeniero Fierro, le informé de la reunión que habíamos acordado con el Alcalde, porque él no sabía...*lo que ratificaba mi criterio de que él no tenía peso político*, y le pedí que me ayudara a organizar a la gente, que la comunidad debía hacer presencia y conocer de primera mano cuál era la propuesta, la población debía estar en la reunión y enterarse, pues la actitud captada a través de la encuesta de DAP, *(que fue prácticamente el contacto más importante con la comunidad)*, había sido mayoritariamente a favor de pagar por el servicio y la imagen en general de la gestión municipal y del aseo de la ciudad, era buena, le pedí al ingeniero Fierro que contactara a dos personas muy interesantes que yo había entrevistado y que eran parte de la comunidad, que hablaban bien del servicio y con las que compartí sobre mi propuesta, era mi única opción puesto que no tenía conocimiento de alguna veeduría ciudadana que pudiese apoyarme en esa situación.

Para esta presentación desarrollé el pliego tarifario con la alternativa pesimista, y preparé una introducción de lo que es el buen gobierno y de la responsabilidad de los gobiernos locales como ejes del desarrollo², con la intención de sensibilizar a los diferentes actores de mi PC que asistirían a la sesión; también llamé a la Directora Financiera pidiéndole apoyo, ella me dijo que no podría estar pero que se lo diría al Director Administrativo.....en realidad pensé que el señor Alcalde habría realizado más gestiones y contactos con los distintos actores para garantizar el éxito de la reunión, en la cual se jugaba la decisión sobre uno de los objetivos del PC propuesto.

....Y llegó el esperado martes

² Ver el Anexo No. 5 la presentación de realizada en el mes de junio ante el Concejo Municipal y varios actores de la Comunidad.

El martes 3 de junio llegó, yo telefoneé al Alcalde y confirmamos la reunión para el día jueves 5 , yo llegué temprano y me dirigí a la radio local para hablar con el locutor que no se encontraba, conversé brevemente con un asistente, *él no estaba muy interesado* y le extendí la invitación a su jefe para la reunión de la tarde en la Municipalidad, pero no llegó; antes de las 13h00 llegué a la Alcaldía para revisar con el Alcalde la presentación, *.....a estas alturas ya éramos amigos...* me pidió que eliminara unas láminas sobre descentralización y nuevas alternativas de gestión de servicios que yo había incluido, "porque esto siempre confunde a la gente y en este rato sería dar una arma a mis enemigos, dijo;

.....los temas relacionados con modernización de servicios, con nuevas alternativas de gestión, siguen asustando a las directivas municipales y provinciales, pero es por desconocimiento, se debería promover una cruzada nacional de información sobre este tema en la cual se divulguen las buenas experiencias que sobre descentralización de servicios y de competencias existen, no sólo en América Latina sino también en el Ecuador, como agentes de cambio deberíamos promoverlo, pues por esta actitud negativa, se pierden valiosas oportunidades.....

..... la reunión estaba convocada para las 14h00 y dio inicio a las 14h30 en la sala de sesiones del Concejo de San Ignacio De Las Rosas con la presencia de la mayoría de Concejales y Concejales, algunas personas de la comunidad que no me eran familiares, varios funcionarios municipales, el ingeniero Fierro llegó muy afectado por una hernia discal, le agradecí la presencia, *aunque creo que de allí salió directo al hospital.....*, nadie asistió por la Corporación de Gobiernos Locales Fronterizos, pese a que les informé de la reunión y su trascendencia, *lo que en verdad lamenté, pues como entidad de desarrollo, podían haber apoyado los resultados de la consultoría y del PC desde su perspectiva y su posición que era abiertamente más ventajosa que la mía y que tenía más peso frente al Concejo.....*; luego de las palabras amables del Alcalde, inicié mi presentación sin interrupciones, excepto la llegada de tres concejales que ingresaban tarde a la sesión.....cuando terminé, el Alcalde mencionó que de acuerdo con el procedimiento establecido, los señores concejales tenían la preferencia en la palabra, que ellos hablarían primero y que luego yo podría replicar, *.....esto me pareció bien, pero cómo hubiera querido responder a algunas personas inmediatamente, de nuevo mi rol como agente de cambio y mi posición frente al proceso me perjudicaban.....*A continuación presento las principales inquietudes de las y los concejales, en tres columnas....en realidad fue una reunión para meditar, usted encontrará varias reflexiones dentro del texto... ..

3.9La lucha por el cambio

Lo que dijeron.....	Lo que respondí.....	Lo que pensé y no pude decir....
Concejal Carlos Daste No hay capacidad de pago, la población está empobrecida; Costo social alto hacia la comunidad, si se aprueba esta propuesta hay que dictar ordenanza, no es que estamos	La encuesta demuestra lo contrario y el desarrollo de la ciudad también, justamente se trata de cambiar esta inequidad porque ahora las viviendas pagan por los comercios y la industria; no se puede esperar que las entidades que prestan apoyo o asistencia técnica a	Esto es discurso político, usted no ha entendido nada de lo explicado aquí, no sé qué intereses defiende, estoy segura de que usted nunca ha visitado el relleno sanitario, , qué ignorancia por Dios....; este señor aspira ser el próximo Alcalde, es opositor al PC pero no lo entiende, ni las implicaciones de la prestación del servicio de desechos sólidos, es el tipo de político que el

<p>haciendo problemas por nada; Se puede buscar recursos de otras partes para que se fortalezca con otros recursos, que no pague la población; Se amontona la basura, se procesa, se entierra plata: lombricultura, compostera; sentido empresarial de Empresa de Químicos y Aglomerantes</p>	<p>una municipalidad donde la ciudadanía no es capaz de pagar por el servicio de la basura que generan, la gestión local ahora tiene otro ámbito, ya la gestión de servicios básicos eficientes ha sido superada en muchas zonas del país y las decisiones políticas detienen el avance; en San Ignacio De las Rosas no se amontona la basura, tienen un excelente relleno sanitario, los desechos no se amontonan, se tratan técnicamente, la Dirección avanza en un Proyecto de lombricultura para la comunidad de El Carmelo, también se recicla; la Empresa de Químicos y Aglomerantes no es sostenible en el tiempo, las cifras y su propio director administrativo lo ha dicho.</p>	<p>país no necesita, tampoco la Alcaldía de San Ignacio, realmente es imposible aspirar a realizar cambios de forma o de fondo con políticos que sólo ven a la gestión pública como una oportunidad de enriquecerse, pero que jamás se interesan por aprender o conocer a fondo el movimiento de aquellas instituciones que quieren dirigir....muy difícil pensar en cambios con personas así)</p>
<p>León Veloz, Concejal: Es difícil hablar de LA verdad en su conjunto; se decidió que este estudio se dé por recibido; las alternativas de gestión deben buscar reducir los subsidios; Si se encarecen los servicios se agrava la inequidad social, pero tienen una ciudad más limpia donde puede haber más oportunidades de trabajo; Si la Empresa de Químicos y Aglomerantes cierra mañana, mañana se revisa la ordenanza; La venta de servicio a ciudades vecinas no se debe hacer sino aumentar al 100% la cobertura; El incremento gradual se hace cada año; El incremento a industria y comercio quiénes lo pagarán?</p>	<p>Eso es lo que se está planteando racionalizar las tasas para poder beneficiar a los que menos tienen; por eso se hacen los Estudios, para no tener que improvisar; son dos componentes diferentes, la cobertura de barrido no puede ser del 100% porque no todas las vías están asfaltadas o adoquinadas y la venta del servicio es en el componente de disposición final, porque hay posibilidades de hacerlo, no necesariamente, puede estimarse otra periodicidad, mayor o menor, pero siempre debe obedecer a los costos de prestación del servicio; los valores grandes son para la empresa de telefonía, el supermercado que es cadena nacional, además siempre se puede revisar antes de implementar, se ha presentado un ejemplo lo importante es que exista la voluntad política de racionalizar</p>	<p>Vaya la prepotencia, cómo se nota que no les ha costado; de acuerdo con usted; esto no es muy responsable de su parte, la eterna historia de los políticos en el país, cuánto debe pensar y escoger la población a sus líderes.... qué falta de conocimiento sobre mancomunidades, pero estos políticos son los que frenan el desarrollo de las ciudades y las provincias, no existe verdadero interés por apoyar a la ciudadanía; No son incrementos gigantescos, sólo pretendemos que un comercio que ahora paga 38 centavos, pague 5 dólares al mes; sería tan bueno contar con más tiempo y estar en una posición más ventajosa para cuestionar qué intereses realmente estaba defendiendo el Señor Concejal, los de la ciudadanía, ciertamente que no, si se pudiera desenmascarar estas cosas la población conocería más a sus "representantes a sus mandantes" que en realidad hacen lo que quieren... es opositor al Alcalde, tiene fuertes intereses políticos, no se involucra en aspectos técnicos ni financieros, es otro político peligroso, inmediatista y nocivo para el desarrollo local</p>
<p>Concejal Fernando Castro: Se ha dado una polémica en el Municipio, no es nuevo que se debe entender que la ciudad debe tener buenos servicios; La ciudad ha pasado muchos trabajos para tener estos servicios; El criterio de que los concejales están opuestos no es cierto, lo que han pensado es que no es el momento oportuno; Para aplicar nuevas tasas, no hay que apresurarse a tomar una medida que estratégicamente no es conveniente; No tiene sentido pensar que la Empresa de Químicos y Aglomerantes se vaya mañana; Decidieron que esto sería bueno que venga de una Empresa</p>	<p>La misión de los gobiernos locales es garantizar buenos servicios para ahora y para mañana a la comunidad; no veo la contradicción, si es empresa porqué si apoyarían la revisión de la tasa y ahora no.....</p>	<p>Y que me lo digan a mí; qué bueno encontrar a alguien con alguna preparación y compromiso frente a la gestión pública; las palabras pueden desdibujar muchas cosas y tratar de imaginar otras, no es oportuno para quién; porque la ciudadanía ya debería tener la tranquilidad de no estar cargando el mayor peso de la tasa de aseo, qué impotencia para decir tantas cosas !!! ; estratégicamente para quién????, porque se ha demostrado a quién beneficia este cambio; no es más que una excusa para no aprobar el cambio, esto no me respondieron, nadie lo hizo, ... la reunión no fue tan ordenadita como aparece en estos textosademás a esta altura pensaba yo: qué bueno que el señor Alcalde me pidió eliminar las diapositivas de descentralización, si no comprenden el tema de desechos sólidos que es su obligación, menos descentralización!!!! ; opositor solapado al PC, hábil con las palabras, mucha gente presente no</p>

<p>Concejala Cándida Redrobán: La función del gobierno local es servir y no servirse de ello; el estudio permite visualizar como se deben manejar en cuanto a red de basura; Una vez constatados los rubros de la tasa de lo que se paga y se pagará, es un estudio que se puede usar posteriormente; el incremento comercial e industrial es una monstruosidad, cómo va a ser justo que la Radio María tenga que pagar tanto, tendremos que dar en las limosnas; La incidencia de los incrementos la pagará el mismo pueblo; Estas cosas a través de la Empresa se podrán canalizar mejor</p>	<p>No es cierto, son muy pocos los incremento importante por el volumen de consumo de energía;</p>	<p>comprende bien lo que ha dicho</p> <p>De acuerdo pero no entiendo qué tiene esto que ver con que se está tratando; no es una red, es el servicio de desechos sólidos de la ciudad; luego supimos por el funcionario de la Empresa Eléctrica que ese medidor sólo estaba a nombre de la radio, pero que tenía más de 10 usuarios.. de nuevo mi posición y falta de apoyo de mi equipo tarea me jugaba una mala pasada,hasta eso la concejala ya se opuso en nombre de la fé y además su intervención está sirviendo a ciertos intereses no muy religiosos.....; ya varios lo mencionan pero en realidad sigue siendo un pretexto inventado por los opositores para no aprobar este cambio, la Empresa debería nacer con el respaldo de ingresos sostenibles, no al revés..... Actora opuesta al PC, es opositora ideológica del Alcalde, pero se puede trabajar, es profesora, se ha vinculado recientemente, ofreció en una oportunidad apoyo al PC, pero está claro que no sabía de qué hablaba, qué importante es capacitar a mujeres y hombres que de su escuela o colegio pasan, de pronto, a dirigir los destinos de sus comunidades..</p>
<p>Concejal Luis Meza El estudio es base importante, no puede quedar archivado, debe ser analizado; hay sectores que tienen recolección interdiaria, hay que racionalizar; los datos son de escritorio, la realidad es muy distinta; hay que analizar las situaciones para tomar decisiones y en defensa de los que menos tienen</p>	<p>Los Estudios se hacen para apoyar a los gobiernos locales a tomar decisiones; lo óptimo no es recolectar diariamente en todas partes, esto responde a un estudio técnico y la ciudad está bastante bien atendida; no es verdad, se ha trabajado mucho y levantado información primaria, se ha conversado con mucha gente</p>	<p>Qué lástima no poder decirle otras cosas....no se valora el esfuerzo de las Instituciones y de técnicos responsables, es triste tener que soportar estos comentarios...no ha leído el Estudio, qué duro para un agente de cambio, realmente desmotivan, he realizado el doble de viajes previstos y permanecido el doble de tiempo que el estimado, he recorrido la ciudad y seguro que conozco más que usted la ciudad.... Actor neutral al PC, los políticos tienen la potestad de hablar sin que nadie cuestione si están calificados, si se han informado y documentado debidamente, hay mucha irresponsabilidad</p>
<p>Concejala Prudencia López: Es un tema muy importante porque se refiere a tasas, muy delicado que tratar; la ciudad merece ser ensalzada para que salga hacia delante; el estudio no se apeg a la realidad propia de San Ignacio De Las Rosas, los incrementos a los comercios se cargarán a los consumidores; se debe mejorar, cubrirse con un cobro, pero no tan excesivo; hay que analizar y tomar otras decisiones, la población no está en situación</p>	<p>Sobre esto debe actuar la Municipalidad, de lo contrario nunca el comercio y la industria van a pagar por los servicios, hay que iniciar el cambio, aunque sea paulatino.</p>	<p>En qué, luego supe que se oponían a la media calculada para ingresos de la ciudad a partir de la encuesta depurada, gran parte de concejales en muchas ciudades son profesores y por tanto creen que todos ganan tan mal como ellos, esto es un problema en verdad, se entregó las encuestas y la base de datos original para que lo revisen, sin que esto tenga conexión con los valores estimados para las tasas (que obedecían a la inversión más la operación y mantenimiento estimadas durante la vida útil del proyecto), manipularon la información y respaldaron en este argumento tan elemental la oposición, abusando de la ignorancia y de la irresponsabilidad de muchos políticos que desafortunadamente existen en San Ignacio De Las Rosas como en todo el país y el mundo; propongan pero no se cierren, es importante negociar y llegar a acuerdos, pero con voluntad de realizar los cambios; se habla de memoria, realmente es necesario un trabajo más sostenido de</p>

		<p>capacitación, las facetas que debe cumplir un agente de cambio para lograr los objetivos propuestos son de lo más diversas, hay que ser totalmente versátiles no le veo problema, pero mi mayor problema ha sido la ausencia de un socio, de un informante con datos oportunos y precisos para guiar mi accionar; Actora a favor del PC, pero sin suficientes argumentos....</p>
<p>Concejal Alberto Garzón: Hay que reconocer la valentía de un administrador, por afrontar estos temas que ponen en riesgo el liderazgo, hay que vivir el momento y analizarlo; La tasa de recolección no se ha enfocado de manera profunda en otras administraciones; Los sueldos son cada vez peores; Una empresa por ser creada no entra en ejercicio; El paso que se está dando es muy importante Se ha hablado de la dependencia de Empresa de Químicos y Aglomerantes, dependencia económica no sólo es, pero si la Empresa de Químicos y Aglomerantes cierra, toda la población se beneficia en su salud, la tasa puede revisarse aquí, Los costos pueden ser revisados y discutidos La comunidad de la parroquia donde funciona la Empresa de Químicos y Aglomerantes se ha minado La tasa de recolección se puede compensar por la ciudadanía, Con o sin empresa hay que revisar costos de servicios; El Alcalde podía dejar pasar esto pero no lo ha hecho Completamente de acuerdo por el estudio, pero tienen que analizar, profundizar el problema; estoy de acuerdo en que se revise la tasa, si por esto la ciudad me condena, lo enfrentaré y explicaré que una buena recolección beneficia a la ciudadanía y su salud.</p>	<p>Es muy cierto, la contaminación que produce a la ciudad la Empresa es muy grande y aunque el impacto inicial lo afrontarían las familias que allí trabajan, en el mediano y largo plazos la calidad de vida de la población mejorará.</p>	<p>Alguien reconoce al menos la intención del señor Alcalde, aunque luego, el riesgo de perder popularidad haya provocado que le de la espalda al proceso; este razonamiento es válido y respalda mi argumentación, pero ciertamente nadie se hizo eco de esta afirmación nadie esgrimió algo sobre este contundente argumento del nivel de contaminación existente en la ciudad!!!!; qué importante es contar con personas positivas que además con buen nivel académico, presentan argumentos de peso!!!!; Bravo, no al inmediatez y a las decisiones precipitadas ¡!!!!; eso debe decir un político responsable ,se necesitan personas así, que hablen con conocimiento de causa, apoyando, argumentando son personas muy valiosas dentro de los PC, lo malo es que no es un político y es amigo del Alcalde..y yo como agente de cambio lo he conocido muy tarde. Actor a favor del PC y de la gestión del Alcalde, pero sin mayor poder político, es un médico no un político..es un error del Alcalde no potenciar a personas como él, se debe trabajar en concienciar a la ciudadanía que los buenos políticos no son necesariamente los que buscan para ellos menos impuestos, el deber de servir va mucho más lejos.....</p>
<p>Concejal Justo Grijalva: Se ha planteado tasas reales, pero son costos para las familias No se puede establecer la tasa en función del consumo de energía eléctrica porque hay negocios que</p>	<p>Ningún pliego tarifario puede ser perfecto, el cobro a través de la energía eléctrica está facultado por la ley en el país, además tienen la mayor cobertura, para los usuarios que menciona está en estudio una</p>	<p>Nuevamente con el tema de la Empresa, quieren crear una entidad sin recursos seguros... la ciudadanía está lejos de estas propuestas, no se involucra y esto resta legitimidad al proceso... creo que muchos Concejales y Concejales no tienen claro lo</p>

<p>generan basura y no consumen luz vienen de Cuenca; La Empresa de Químicos y Aglomerantes ha causado mucho daño; Ya es hora de crear la Empresa para poner en práctica, el Estudio da una pauta, es un diagnóstico para saber quiénes están quedando fuera de la tasa</p>	<p>ordenanza de multas y sanciones para quienes ensucian, aunque no vivan en San Ignacio De Las Rosas</p>	<p>que es y cómo debe funcionar una Empresa Municipal, EMASIR ciertamente no es el mejor ejemplo..... Actor es neutral al PC, esgrime argumentos sin mucho peso</p>
<p>Economista que trabaja en la Empresa Eléctrica Fronteriza: El estudio no registra, la Radio Santa María es un medidor de otros más; Es importante aplicar otros criterios, La base del desarrollo es la producción y productividad, pero no cobrando muchos impuestos, más bien darles incentivos; El que más luz consume no es el que más basura produce; la subida de la tasa del 8% al 12 % fue en sures; se debe cobrar a los que realmente ensucian (recinto ferial),</p>	<p>La Empresa Eléctrica se demoró 3 semanas para facilitarme el catastro de usuarios del mes de enero, pasamos más de tres oficios y tuve que hacer varias diligencias más para descifrar las categorías de usuarios y eso que el Gerente sabía para qué se requería y tenía su autorización, por lo que mayores detalles de los consumidores encontré difícil obtener; se están manejando los criterios aceptados por la Subsecretaría de Saneamiento que es el organismo rector del sector...; las medidas compensatorias se pueden tomar siempre que haya una decisión inicial, la idea es buena y se ha previsto; no hay un criterio perfecto y no sólo a nivel del país, tampoco es el que más agua consume, pero se maneja una relación de correspondencia entre el nivel socio-económico de las personas, el número de electrodomésticos y focos de su casa y la cantidad de basura que generan; así es pero debemos vivir ahora en una economía dolarizada y financiar el servicio; ya se dijo que este mismo pliego dará tratamiento especial los grandes productores de desperdicios.</p>	<p>A buena hora lo dicen; usted está bloqueando el cambio con argumentos que confunden!!!!; es complejo impulsar procesos de cambio sin un apoyo real y frontal desde la Institución donde se aplicará el cambio, el desconocimiento de ciertos datos, me pone en desventaja y resta peso al cambio que se quiere implementar...fue un error iniciar este proceso tan sola.....los argumentos técnicos no han sido suficientes.. Este actor no esperado, es audaz al hablar, desconoce el Estudio y la propuesta de cambio, su intervención confundió a muchos, es muy importante controlar las personas que asisten a una reunión como esta, cuánto extrañé a mi "equipo tarea" será que lo envió el Gerente de la Empresa Eléctrica ???</p>
<p>Concejal Pedro Real: No comparte criterios de arriba y abajo, debe ser horizontal, el problema no solo es San Ignacio De Las Rosas sino del país; el pago de la deuda involucra muchos recursos ; en salud y en educación el gobierno no ha pagado la deuda y los ofrecimientos; se debe pagar la tasa de basura, pero hay sectores que no pueden pagar (maestros) Es un estudio de dónde partir, la economía no permite ahora ajustar tasas.</p>		<p>No importa si finalmente no se aprueba el cambio de tasa, pero lo interesante es que se genere inquietud a nivel de las máximas instancias municipales, sobre la necesidad de modernizar los servicios!!!! Ese ya es un gran paso, un cambioActor neutral al PC, pero con algunos argumentos interesantes, se lo podría trabajar como un agente de cambio, a través de programas de capacitación concretos.</p>

<p>La Federación de Barrios: Hemos entendido medianamente lo que aquí se ha dicho, por ahora estamos pobres y no queremos que se suba las tasas en este período</p>		<p>Qué mal pensó el ingeniero Fierro, enfermo como estaba no logró localizar a las personas con las que dialogué en la etapa del diagnóstico, que habrían sido muy útiles, qué grave que la ciudadanía no haya aprovechado este espacio, seguramente hubo también manipulación a este respecto y yo no pude evitarlo, cuánta falta del equipo-tarea, en realidad este PC tal vez nunca se descongeló del todo....pensé; la Comunidad no está en contra pero tampoco ha sido informada de manera suficiente, este PC se ha caracterizado por una ausencia de participación ciudadana, que quizá pudo haber inclinado la balanza a favor, encontré en San Ignacio, como en muchas otras ciudades del país, una muy precaria cultura de participación, es muy usual que la ciudadanía no participe ni se entere de cuándo y porqué se toman las decisiones que los afectan, por suerte esto se está modificando a través de las veedurías ciudadanas y del fortalecimiento de las Juntas Parroquiales.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

.....En este punto elaboré un cuadro de actores para valorar su grado de poder en ese momento, lo adjunto como Anexo No. 4 .

.....y la lucha continuaba

..... Para esto ya eran cerca de las 17h00 y yo francamente estaba exhausta, de hablar y de pensar, y porque además decía para mí, *fracasó mi PC, se recongeló , qué malos políticos tenemos, pero es una buena enseñanza para los agentes de cambio ...* El señor Alcalde intervino, no dijo mucho habló de que se iba a continuar en la constitución de la Empresa de Aseo; me volvió a agradecer, *lo cual fue bueno luego de tan agotadora reunión, pensé entonces en la importancia del estímulo, aunque el resultado me decía que el señor Alcalde ya hacía rato que le dio la espalda al PC.....* recalzó que yo estaba allí por responsabilidad profesional, cierto pero además frente a la nueva alineación de los actores, *.....si no era así, los resultados del PC propuesto estaban a la deriva. Luego de que pasó el cansancio reflexioné en que así son los procesos y más si implican cambios, controvertidos, topan muchos intereses y por tanto hay que saber cómo moverse, lamenté no haber sido parte más integrante de la Municipalidad, me perjudicó mi posición como consultora externa.....*

3.10 El desenlace

Cuando se terminó la reunión conversamos con el Alcalde, el director Administrativo y un persona que yo había visto alguna otra vez, pero en la cual no había reparado, tampoco nadie me lo había referenciado, *pero advertí su proximidad*

con el señor Alcalde, era el ingeniero Juan Carlos Escobar, director de Sistemas, que había apoyado al Alcalde en la sistematización de la Municipalidad, proceso del cual la máxima autoridad municipal estaba orgulloso.....reconocí mi falla por no haber tenido la suspicacia de buscarlo cuando supe del proceso, pues se me cruzó la idea de que él era el agente de cambio que yo necesitaba dónde estuviste me pregunté...!!!!.

Luego de mi despedida se quedaron reunidos y luego supe que fue para encargar al ingeniero Escobar la Dirección de Higiene, *al fin todo el proceso sirvió para ayudar al Alcalde a tomar la decisión de colocar en la Dirección de Higiene a alguien de su confianza, los cambios en la Dirección se notaron rápidamente, pues no sé si el nuevo director estuvo siguiendo el proceso de cerca, pero había leído todos los informes que elaboré para la consultoría, con abundante información y recomendaciones y rápidamente empezó a implementar cambios que estaban a su alcance, si bien no en la tasa pero si en otros niveles, como describiré en el acápite de logros, desde luego contaba con todo el apoyo del señor alcalde y con mucha imaginación personal, esta fue una muy buena noticia para mí, más que como consultora, como agente de cambio.....*

A la semana siguiente el señor Alcalde envió a la Corporación de Gobiernos Locales Fronterizos un oficio en el cual indicaba que :

"la decisión adoptada por el Concejo Municipal, luego de la reunión efectuada el 5 de junio del 2003, con la participación de representantes de la comunidad, colegios profesionales y medios de comunicación, pedía se diseñe el pliego tarifario considerando la hipótesis pesimista, bajo las consideraciones de no incrementar tasas a la categoría residencial y, dentro de la categoría institucional a las escuelas y colegios fiscales. De igual forma, establece que se haga un tratamiento especial a grandes productores de basura o generadores de desechos bio-peligrosos, como son: mercados, terminal terrestre, camal, clínicas, hospitales y laboratorios de análisis químico."

Con estas consideraciones pude diseñar el pliego tarifario y terminar el Estudio de consultoría que incluyó un Plan de acciones inmediatas que fue leído en detalle por el ingeniero Escobar que estaba dando movimiento al PC porque él entro al proceso como actor clave. El Plan que propuse a la Municipalidad como preámbulo del Estudio de la Tasa de basura, pues nunca fui reconocida institucionalmente como una agente de cambio, eso sólo yo lo sabía al inicio, creo que el Alcalde lo supo en la mitad del proceso y el nuevo director de Higiene, hacia el final de mi actuación en esa municipalidad como consultora, pero he seguido visitándolos para dar seguimiento y apoyo al proceso, lo cual me agrada mucho, reitero, el **Plan de acciones propuesto** hacia referencia a lo siguiente:

1. Actualizar el catastro de predios que cuentan con servicio de recolección y barrido a través de la superposición de planos de zonas con cobertura, ya que los números de medidores no han resultado un mecanismo eficiente de recaudación.
2. Aprobar en sesión de Consejo las modificaciones propuestas en este informe, a la Ordenanza publicada en el Reg. Oficial No. 438 del 23 de

octubre de 2001, que crea la Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Flores.

3. Proceder a realizar una clasificación pormenorizada y actualizada de los usuarios del servicio de aseo por categorías: residencial, comercial, industrial e institucional, tomando como guía dos fuentes: el catastro que se adjunta en CD al presente informe y un catastro actualizado de usuarios que deberán solicitar a la Empresa Eléctrica Fronteriza, para tenerlo listo cuando el Consejo decida aprobar el incremento de tasas.
4. Conseguir la aprobación del Consejo Municipal de la Ordenanza que regula el cobro de multas por ensuciar la ciudad, en concordancia con el numeral "h" del Art. 5 de la Ordenanza que crea la Empresa Municipal de Aseo del cantón San Ignacio De Las Flores .
5. Completar la propuesta para cobro de tasa especial por manejo de desechos peligrosos y de desechos producidos en gran volumen por mercados, supermercados, etc. y lograr su aprobación por parte del señor Alcalde.
6. Empezar como Dirección de Higiene y Salud en un "Plan de Mejoramiento Integral" orientado al recurso humano, al mejoramiento de la eficiencia y eficacia en las labores, con enfoque hacia la prestación de una mejor atención al cliente.

CAPÍTULO IV

Cambios logrados y su impacto en el entorno de la municipalidad

.....Luego de todos los hechos dados dentro del proceso, es interesante reflexionar sobre los resultados obtenidos, los cambios generados, es lo que usted encontrará en el presente capítulo

4.1 Los objetivos del PC

Objetivo 1: Actualizar el esquema tarifario de desechos sólidos

Este objetivo buscaba en suma, dar sostenibilidad en el mediano y largo plazo al servicio de desechos sólidos de San Ignacio De Las Rosas.

Objetivo 2: Fortalecer la Dirección de Higiene de San Ignacio De Las Rosas

Este objetivo buscaba crear las condiciones para independizar la gestión financiera y operativa de la Dirección de Higiene respecto a la Administración central Municipal.

4.1.1 Principales logros

A nivel político

- Se logró un nivel de sensibilización y de discusión a nivel del Concejo Municipal sobre la necesidad de modernizar los servicios públicos, a partir del cuestionamiento al modelo tradicional .
- Cambio de perspectiva en la visión del Alcalde sobre la necesidad de gerenciar los servicios que demanda la ciudadanía, de implementar cambios, de aprovechar las nuevas iniciativas para dirigir los destinos de las ciudades, a tal punto que se ha interesado en tomar un post-grado en gestión y desarrollo local para servir mejor a su comunidad.
- Se está realizando el estudio para la aplicación de un nuevo esquema de gestión para un mercado que ha construido la municipalidad de San Ignacio De Las Rosas.

A nivel técnico

- Se propiciaron decisiones sobre la dirección y perspectiva de la gestión de la DHS, mejorando notablemente el manejo del servicio de aseo de la ciudad.
- Se está incorporando en el modelo de gestión del servicio de aseo de la ciudad, un enfoque de amplia participación ciudadana, (programa de erradicación de botaderos con apoyo ciudadano).
- Se analizan novedosas formas de empoderar a la ciudadanía en el mantenimiento de una ciudad limpia.

A nivel operativo

- Se han realizado ajustes para lograr eficiencia en el componente de recolección de basura.
- Se están realizando las gestiones para actualizar el catastro de beneficiarios del servicio de aseo, con la Empresa Eléctrica Fronteriza.

- Se ha logrado mejoras importantes en cuanto al local, equipos, logística y recursos disponibles para la prestación del servicio de aseo de la ciudad. Que he aprendido.
- Se han iniciado las gestiones para compra de una camioneta y para la DHS con el presupuesto del 2004 y un tractor con crédito que se pagará con la recaudación de la tasa de aseo.
- Se han realizado cambios y/o reubicación de personal de la Dirección de Higiene y Salubridad.
- Se está implementando un Plan de capacitación y motivación de la DHS
- Se han iniciado los trámites con la Empresa Eléctrica para actualización del catastro de aseo, lo que necesita un fuerte apoyo del Alcalde, propuesto en el PC.

Al relacionar estos logros con los objetivos planteados, puedo afirmar que:

Objetivo 1 no se consiguió de forma integral por la fuerte resistencia política, pero que se han dado algunos pasos importantes sobre todo en el nivel político, con una muy buena proyección; en el nivel técnico se cuenta con información completa sobre costos y catastro de usuarios, lo que les permite hacer proyecciones y planificar; también hay un avance en el nivel operativo, a través de los trámites para actualizar el catastro .

En cuanto al **Objetivo 2**, se ha logrado cumplir en un buen porcentaje, gracias al apoyo del señor Alcalde y del nombramiento del nuevo director de Higiene, que se refleja en los niveles técnico y operativo.

4.1.2 Los productos

- Una propuesta de alternativas de tasas diseñada específicamente para la municipalidad, en base a la estructura de usuarios del servicio;
- Un pliego tarifario muy versátil, que puede ser utilizado para representar varios escenarios;
- Una propuesta de Mejoramiento Institucional para la Dirección de Higiene, que se ha empezado a implementar gracias al liderazgo y apoyo político con que cuenta el actual Director;
- Dos Ordenanzas reformadas:

.....varios cambios, muchos responden a los objetivos del PC propuesto, no ha pasado mucho tiempo,rescato lo que puede hacer alguien con imaginación, buena formación profesional, ganas de hacer las cosas y que cuenta con apoyo político....

4.2 Las Hipótesis

1. Existe apertura en las instancias de decisión política de las Municipalidades de tamaño medio del Ecuador, sobre la necesidad de modernizar los servicios para la ciudadanía.

La hipótesis 1 resultó verdadera en un porcentaje mayor y nula en un porcentaje menor, ya que algunas decisiones que requerían de un apoyo político mayoritario, no se consiguieron, pero sin embargo se propició un proceso de reflexión a nivel del concejo municipal; mientras que otros que necesitaban la decisión puntual del señor Alcalde, si se han conseguido y siguen avanzando

2. El clientelismo político es un estilo de gestión que ha perdido peso en el Ecuador, frente a administraciones municipales responsables y comprometidas con el desarrollo local y provincial.

La hipótesis 2 resultó falsa, los intereses políticos siguen teniendo el mayor peso dentro de la gestión de los gobiernos locales.

CAPÍTULO V

Líneas de acción, metodologías, instrumentos utilizados

Ya se ha visto y analizado cómo se dio el proceso, lo que se propuso, lo que se logró y cómo, en este capítulo usted encontrará el “con qué”.....

5.1 Las principales técnicas e instrumentos que utilicé

La metodología aplicada para el PC se basó en la recuperación y análisis de información de fuentes primarias y secundarias. Entre las técnicas e instrumentos utilizados están:

5.1.1 Grupo central o entrevista de grupo. Con esta técnica se captó información de los principales actores, se identificaron los problemas intra y extra institucionales, se recabaron ideas relevantes para el PC. Dentro de esta técnica, se usaron varios instrumentos :

- **Reuniones de trabajo** con el Director encargado de la Unidad de Higiene y Salud del Municipio de San Ignacio De Las Rosas, a través de las cuales se pudo construir la historia del departamento, analizando las gestiones realizadas, la operatividad del servicio, las relaciones laborales de la Dirección al interior de la municipalidad determinando competencias y puntos de acción compartidos, cuellos de botella y su planificación. *Fueron útiles.*
- **Entrevistas** a actores de la sociedad civil: comunidad, concejales, funcionarios de la municipalidad de San Ignacio De Las Rosas, gerentes de empresas de servicios públicos y privados. (agua potable, energía eléctrica y una empresa de químicos y aglomerantes). Este instrumento me permitió conocer la visión del Consejo Municipal y los antagonismos políticos que marcan definitivamente la marcha (*léase estancamiento*) de la Municipalidad. La visión de los empresarios públicos (empresa eléctrica y agua potable) respecto a las ventajas y desventajas de funcionar como ente independiente de un gobierno local y por último la visión desde la empresa privada, sus demandas, puntos de vista y proyección de permanencia en la zona., este instrumento *fue muy útil dentro del proceso, sobre todo para un agente de cambio externo, como lo era yo.*

5.1.2 Grupos de discusión. Esta técnica fue usada para la toma de decisiones dada las divergencias existentes entre los miembros del Consejo Municipal. Se trabajó la valoración de ventajas y desventajas de la propuesta de modificar las tarifas. Entre los instrumentos utilizados:

- **Reuniones de coordinación** y retroalimentación con el alcalde del Municipio de San Ignacio De Las Rosas. A través de estas reuniones se depuró el ámbito de acción del PC. La propuesta de la creación de la empresa de recolección de basura fue un objetivo en principio, pero luego lo cambié por fortalecimiento de la dirección de Higiene, dadas las circunstancias.

- **Reuniones con el Concejo Municipal.** Estas reuniones sirvieron para dar a conocer a todo el grupo responsable de la toma de decisiones, las ventajas de la nueva propuesta tarifaria, en estas reuniones se puso en evidencia las apetencias políticas de sus miembros , *estas reuniones fueron de gran aprendizaje dentro del proceso y para mí como agente de cambio.*

5.1.3 Técnica Delphi¹.- A través de esta técnica quise definir el nivel de consenso público, el grado de interés del tema, los niveles de adhesión y rechazo en torno al servicio, el grado de sensibilización provocado por algunas preguntas. Para ello me basé en instrumentos como la encuesta

- **Encuesta de disposición al pago,** aplicada al 10% de la población en todos los sectores urbanos y rurales de la ciudad, se aplicaron 420 encuestas con apoyo de 18 estudiantes hombres y mujeres, los días 13 y 14 de enero de 2003; los encuestadores fueron previamente capacitados en el contenido y manejo de la encuesta, además debimos ubicarnos con el plano de la ciudad, sectorizar y realizar un recorrido previo, para estimar la densidad de viviendas y asignar el número de personas . Se cubrieron 18 zonas, 12 urbanas y 6 rurales, donde se aplicó la encuesta a hogares.

A través de la encuesta se captó la opinión de la ciudadanía sobre el servicio de desechos sólidos, sobre la infraestructura sanitaria básica disponible y además permitió calcular el valor de la disposición al pago que sirvió de respaldo para las alternativas de tasa de aseo. La encuesta me permitió un acercamiento a la opinión ciudadana, puesto que yo misma apliqué varias a nivel urbano y más de la mitad a nivel rural; bien aplicada una encuesta es un instrumento que valioso, me fue de gran utilidad en el PC.

5.1.4 Inventario de Recursos.- Con esta técnica se buscó conocer los recursos existentes en la Municipalidad para brindar el servicio de recolección de basura y aseo de la ciudad y desde allí medir aspectos de sostenibilidad, eficacia y eficiencia del servicio. Para este efecto recurrí a los siguientes instrumentos:

- **Recopilación de información:** 1) económica financiera del Municipio: balances, presupuestos; 2) catastro de usuarios de la Empresa Eléctrica, de la Empresa de Agua y Alcantarillado y de la Jefatura de Catastros del Municipio, se escogió el de la empresa eléctrica por ser el más completo y útil para la formulación de alternativas y para diseño del pliego tarifario.
- **Análisis cartográfico:** mapa de la ciudad dividido en sectores con y sin servicio de desechos sólidos. Con este instrumento tuve una visión objetiva de la cobertura del servicio y de la ubicación de zona de la ciudad.

¹Técnica instrumentalizada por cuestionarios a efectos de sintetizar y categorizar la información requerida, inclusión de preguntas abiertas y cerradas concatenadas entre sí para verificar coherencia.

- **Observación directa.** Recorrido de reconocimiento a la ciudad, previo al encuesta, recorrido del camión recolector, visita el relleno sanitario y fosa séptica para lixiviados. Con este instrumento pude determinar el alcance de los recorridos de barrido y recolección y también conocí el relleno sanitario y bastante de la atractiva ciudad de San Ignacio De Las Rosas, fue de gran utilidad en mi trabajo y en mi PC.

5.1.5 Otros

- La radio.- como medio masivo de comunicación a través del cual se buscó informar a la ciudadanía con la verdad sobre la propuesta de tasas y sobre la necesidad de garantizar la sostenibilidad del servicio de desechos sólidos. La efectividad fue media porque fue el locutor quien habló al día siguiente.
- Lectura de material bibliográfico, tanto técnico como de administración y nuevas alternativas de gestión de servicios.

5.1.5.1 Cuadro de Actores Políticos de la Municipalidad De San Ignacio De Las Rosas

Cuadro de análisis de Actores en laMunicipalidad de San Ignacio De Las Rosas										
Identificación	Rango de Calificación	Indicadores de posición			Capacidad de acción			ACTOR	POSICION	PODER (V)
		Posición (teórica) ¿Ha mostrado una posición favorable al proceso?	Actuación (prac) ¿Ha realizado una acción favorable al proceso?	Perspectiva : Los intereses del actor pueden ser beneficiados con el proceso?	Poder político: ¿Cuál es la capacidad de influir en la toma de decisiones?	Alianzas. ¿Cuál es la capacidad del actor de movilizar a otros actores?	Opinión: ¿Cuál es el impacto del actor en la formación de opinión pública?			
1	Alcalde	2	1	1	2	2	3	1	6	7
2	Concejal Carlos Daste	-3	-3	-3	3	2	2	2	-9	7
3	Concejal León Veloz	-2	-3	-2	2	2	2	3	-7	6
4	Concejal Fernando Castro	0	1	0	1	1	1	4	9	3
5	Concejala Cándida Redrobán	1	-2	0	1	2	1	5	-1	4
6	Concejal Luis Verdugo	2	1	1	1	1	0	6	6	2
7	Concejala Prudencia López	2	2	1	1	1	1	7	5	3
8	Concejal Alberto Garzón	2	2	2	1	1	2	8	4	4
9	Concejal Justo Grjalba	1	2	2	1	1	1	9	5	3
10	ConcejalPedro Real	1	2	2	1	1	1	10	5	3
11	La Comunidad	1	2	3	2	2	2	11	4	6
12	Gerente Empresa Eléctrica Front	2	1	-1	1	1	1	12	8	3
13	Gerente EMASIR	1	0	-3	2	1	1	13	-2	4
14	Gerente Empresa Químicos y Ag	0	0	0	0	1	1	14	0	2
15	La Comunidad	1	0	2	2	2	2	15	7	6
16	Director (e) Higiene	2	1	2	-1	-1	-1	16	5	-3
17	Directora Financiera	2	0	-3	1	1	1	17	-1	3
18	Director Administrativo	2	0	-2	2	1	1	18	0	4
19	Corporación gobiernos locales fro	2	1	3	0	0	1	19	4	1
20	Nuevo Director Higiene	2	2	2	2	2	2	20	4	6
21	Medios de comunicación	1	-2	-1	2	2	3	21	-2	7

Este cuadro me fue útil para valorar a los actores políticos en cuanto a fuerzas y poder, lo elaboré posteriormente, y es válido para el momento y el entorno que rodeó la reunión de junio de 2003. Las principales conclusiones fueron que los actores con mayor poder eran el señor Alcalde, los concejales de la oposición y los medios de comunicación, seguidos de cerca por la comunidad, el nuevo director de Higiene, por lo tanto, para lograr el cambio propuesto se debería, aparte de contar con el apoyo del máximo líder que es el Alcalde, implementar una estrategia para trabajar con los medios de comunicación, con el nuevo director de Higiene y con la comunidad para inclinar las tendencias a favor del Proceso de Cambio.

5.1.5.2 Análisis de los actores (iniciado en marzo y concluido en junio de 2003)

Adicionalmente realicé un análisis de cada uno de los actores involucrados en el PC de la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas, que se presenta a continuación y contiene una reflexión sobre las posiciones frente al PC y sus posibles motivaciones, que se fue alimentando durante el proceso y que se concluyó hacia el final del PC, pero fue de utilidad y lo seguirá siendo y sufriendo variaciones mientras monitoreo los cambios en la Municipalidad.

- El señor Alcalde, hombre inteligente, cree en el desarrollo local, tomó la iniciativa de iniciar el PC pero en solitario, casi nadie sabía que se iniciaba, pero renunció al cambio, le dio la espalda, tenía el poder para revertir el proceso o para recongelarlo.

El riesgo de su popularidad hizo que rápidamente renuncie al posible cambio, para él nunca el PC fue una prioridad, en realidad de acuerdo a mi percepción como agente de cambio, lo animaron motivos distintos al iniciar el proceso de descongelamiento, o la motivación cambió repentinamente. Esta actitud fue determinante para el PC por la fuerte influencia que ejercía y ejerce el Alcalde en la comunidad y en los funcionarios y funcionarias municipales, el objetivo de la tasa se recongeló, pero el del fortalecimiento de la Dirección de Higiene, recibió apoyo por tener un menor costo político. Cabe reflexionar sobre PC iniciados solitariamente, en este particularmente pienso que si una o dos personas conocían, no eran más, no basta la posición del actor que tome la iniciativa, es importante partir de consensos para iniciar cambios con perspectiva de éxito, es necesario el apoyo inicial, aunque en el camino se enfrenten obstáculos.

- El ingeniero Fierro, director encargado de Higiene, estuvo cerca del PC por obligación durante la mayor parte del proceso, pero jamás se involucró, una persona sin liderazgo ni mayores iniciativas, fue un importante artífice del fracaso de uno de los objetivos del PC.

Reproduce el estereotipo de la mayoría de funcionarios municipales del país, pero es una realidad que por suerte está cambiando con programas de capacitación y motivación, conforme emergen del anonimato los gobiernos locales, muchos están asumiendo el reto con responsabilidad y creatividad.

- La directora Financiera, una funcionaria de carrera que no se involucró en el PC, muy influenciada por la actitud del señor Alcalde, fue una opositora pasiva al PC.

De hecho considero que el cambio propuesto amenazaba la "estabilidad" del manejo tradicional de los servicios dentro de la municipalidad, lo que quizá justifica su actitud frente al PC.

- El director Administrativo de la Municipalidad, un personaje que tiene muchos años en la entidad, con una actitud muy prudente frente al cambio, no se involucró, en el PC

Casi no lo afectaba el PC y sus resultados, creo que su actitud obedeció a la actitud del señor Alcalde.

- La Empresa de Químicos y Aglomerantes, posiblemente interesada en que el PC avance, para de alguna forma racionalizar la sostenibilidad del servicio de aseo de la ciudad; fue un actor pasivo debido a la mala relación y confrontaciones con la Municipalidad.

Habría sido interesante que se involucrara por la fuerte influencia que tenía en el tema de la tasa de aseo. Esto me lleva a cuestionar sobre la necesidad y real oportunidad de participación de todos los actores involucrados en un proceso a nivel local, otra responsabilidad de los "mandatarios"???

- La Empresa de Agua y Alcantarillado –EMASIR- que a través de su gerente probablemente fue un detractor del PC, porque no hizo algo a favor, era un actor con influencia, por lo que su intervención no sólo habría sido factible, sino deseable.

Como ya he mencionado supongo que al tener éxito el objetivo de la tasa, serían más evidentes las falencias de EMASIR, pero esta no es una actitud que construya, que favorezca el cambio y el mejoramiento de servicios de las ciudades, que constituye el único camino para que luego puedan asumir roles relacionados con el desarrollo económico local, cómo puede atraer la inversión una municipalidad que no cuenta con servicios de calidad?, son interrogantes que deben responder los gobiernos locales responsables.....

- La Empresa Eléctrica Fronteriza, quien a través de su Gerente manifestó el interés de que el PC tuviera éxito, pero que ya en pleno proceso no apoyó, pues retrasó la entrega de información del catastro por 15 días, tampoco dio facilidades para comprender su estructura y tipos de usuario considerados; es probable que la voluntad de cambio expresada haya sido abstracta.

Su intervención habría sido muy importante, por la posición que ocupa como socio clave en el proceso y, por su proximidad con la máxima autoridad municipal. Cuánto pesan los afectos y los desafectos en los procesos de cambio, me pregunto, parece que es alto, sin importar si la entidad es grande, mediana o pequeña, es importante considerarlo como agentes de cambio.

- El Ing. Juan Carlos Escobar, nuevo director de Higiene una persona capaz, inteligente, con apertura a los cambios, ha iniciado un proceso de transformación de la Dirección y de mejoramiento de la imagen a nivel de la Municipalidad y de la comunidad.

Tiene la confianza del señor Alcalde, inició y concretó un proyecto de cambio con la informatización de los procesos dentro de la Municipalidad, tiene voluntad y creatividad, pero también tiene varios detractores, él amenaza algunas posiciones ya establecidas, debe actuar con cuidado y sumar otros actores con buena actitud para respaldar una gestión eficiente que se enfoca en procesos de largo plazo. La lucha por el poder es importante. Para los propósitos de mi PC este actor resultó y sigue resultando clave, pues por propia iniciativa ha implementado varios cambios en poco tiempo. Este tipo de personas son las imprescindibles para llevar adelante transformaciones, grandes o pequeñas...

- Los Concejales opositores que han dado batalla para impedir el avance del PC, pero que no han podido evitar un proceso sensibilización y de toma de conciencia de miembros del Concejo Municipal, sobre la situación de servicios que presta la municipalidad y sobre nuevas alternativas de gestión.

Están animados sólo por apetencias políticas, son politiqueros, sin un sentido real de la responsabilidad frente al desarrollo de la comunidad que los eligió, a las expectativas de sus mandantes o electores, son los "mandatarios" que ningún pueblo que se respete necesita.

- Los Concejales y concejales que están a favor del PC, pero con un apoyo superficial, porque no se han unido ni han diseñado una estrategia para neutralizar a los opositores, para ellos el PC nunca fue una prioridad.

Es deseable que no tomen con tanta ligereza los otros temas del quehacer local, porque entonces "en el país de los ciegos....." Se deben promover procesos de capacitación sistemática de alcaldes, prefectos, concejales y consejeros, sobre temas de desarrollo local y provincial, de corta duración pero muy didácticos, para que

lleguen y estimulen, sólo así se crearán capacidades locales y compromiso frente a la gestión local, cada dirigente político debe convertirse en un agente de cambio, esto puede darse a través de varias entidades nacionales e internacionales que dan asistencia técnica, pero ciertamente es la Corporación de gobiernos locales Fronterizos la que debería liderar este proceso de capacitación.

- La Corporación de Gobiernos Locales Fronterizos, entidad vinculada al fortalecimiento de las municipalidades, estaba interesada en el éxito del PC, pero ciertamente sin poder para presionar de alguna forma para la toma de decisiones.

Es una entidad que cuenta con recurso humano técnico de buen nivel, pero que se ha burocratizado y politizado también, además depende del vaivén político, pues su presidente cambia cada 4 años y desde luego se manejan favoritismos, el retraso en la contratación del Estudio par a San Ignacio, obedeció en gran parte a rivalidades políticas entre el alcalde de San Ignacio y el Alcalde que dirigía la Corporación de gobiernos locales por esos días. Pero la misión de esta entidad es demasiado importante a nivel de la capacitación de las autoridades locales, dado que el electorado del país no es selectivo ni crítico, entonces hay que construir a partir de lo existente y cada 4 años se debería iniciar un proceso sistemático de capacitación en gestión local a las nuevas autoridades. Adicionalmente, se deben buscar mecanismos para condicionar de alguna forma la AT a la aceptación de las propuestas, de modo que los procesos no queden trancos por factores políticos, pero esto es algo en lo cual deben pensar largamente para hacer más efectiva su labor, imponerse indicadores de impacto sobre su gestión....la inversión debe dar frutos..

- La ciudadanía, que tuvo un papel marginal sobre este PC, en los momentos de toma de decisiones, pero que en la encuesta manifestó su interés porque el servicio de aseo mejore y que estaba dispuesta a pagar por él.

Lo que encontré en la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas en cuanto a la participación ciudadana, no es un caso aislado, es el denominador común en la mayoría de las 219 municipalidades del Ecuador y mientras la población no se involucre, sus mandatarios seguirán tomando decisiones separadas del bien común, por lo cual se deben impulsar procesos que propicien la participación responsable y que estimulen la transparencia en todo el quehacer local.

- Los trabajadores de las oficinas de la Dirección de Higiene, personas sin compromiso, que reproducen el comportamiento del sector público, sin agregar valor a su trabajo, fueron un actor inmóvil.

No se interesaron por el PC que se formulaba, quizá lo que les inquietaba era la constitución de la Empresa y su nueva posición, por esto se formuló una propuesta para lograr el fortalecimiento de la Dirección y el empoderamiento de las personas a través de procesos de capacitación sostenidos y de calidad.

- Las trabajadoras de las microempresas de barrido, personas motivadas, que necesitan el trabajo, con las que se podía contar para implementar cualquier cambio, pues todo el tiempo mostraron una muy buena actitud.

Es importante que los gobiernos locales desarrollen su trabajo con un marcado enfoque social, las iniciativas de micro-empresas de barrido y recolección, han sido un éxito en San Ignacio De Las Rosas, como las señoras declaran, el trabajo les ha significado una mejor posición en la comunidad y la posibilidad de otros trabajos, no es un caso aislado, se da en otras ciudades del país; este es un rol que las administraciones locales no deben descuidar, pues su cercanía a la población les da esta inmejorable posibilidad de promocionar grupos deprimidos económicamente, con baja autoestima, creando capacidad local, capacitando mano de obra, además beneficiando su imagen y abaratando costos !!!!!

- Los trabajadores del sindicato de Higiene, con avanzada edad, no desean algún cambio que no signifique que “las cosas sigan igual”, son personas no aptas para un departamento o dirección que busca mejoramiento.

Reproducen el prototipo de los jornaleros asalariados del sector público. Hay que buscar formas más modernas de administración de personal, incentivando mejoramiento y cambio continuo, superación y liderazgo, el recurso humano es el factor más importante de la producción a nivel público y privado, las modernas administraciones locales deben seleccionar bien, capacitar, invertir y conformar equipos de trabajo para cada área de gestión municipal o provincial.

5.2 El Proceso de Sistematización

- La información obtenida en las fuentes primarias y secundarias fue procesada y analizada, en forma ordenada, concatenada, buscando contextualizarla entorno al PC y sus objetivos.
- La información recabada en la encuesta fue procesada con paquetes estadísticos como SPSS y trigonométricos como LIMDEP.
- La sistematización del proceso fue retroalimentada con el grupo central de trabajo y algún momento con el grupo tarea, en mesas de negociación con Concejo Municipal.
- Los resultados de las sistematizaciones me permitieron . avanzar en cada etapa, todos los instrumentos en su momento tuvieron su utilidad.

CAPÍTULO VI

Conclusiones, recomendaciones y reflexiones

Todo proceso deja lecciones aprendidas, conclusiones, reflexiones en torno a la experiencia vivida, es lo que usted querido lector encontrará a continuación, espero comparta varias de ellas. Gracias por leer esta tesis que espero le sea de utilidad, ya que a mi personalmente como agente de cambio me ha dejado muchas, muchas enseñanzas y he ratificado la afirmación de que “se aprende más de los fracasos que de los aciertos”...

6.1 Mis conclusiones y recomendaciones...

- El contexto político que rodeó el PC no fue el mas favorable y yo no contaba con un aliado de confianza que me ayudara a revertir la situación.
- El costo político de un PC puede provocar que hasta los más convencidos den pie atrás, hay que medir muy bien esto para no tener que modificar los objetivos o hasta renunciar al PC.
- Un agente de cambio antes de plantearse un proyecto debe reunir la mayoría de elementos a nivel técnico, económico, financiero, político y social, existentes en el entorno, para así formular objetivos más cercanos a la realidad. Es vital identificar las dinámicas institucionales, niveles de decisión y de poder existentes en una institución determinada.
- Para que los proyectos de cambio tengan mejor perspectiva de éxito se debe buscar su apropiación por parte de funcionarios y autoridades de las instituciones, los PC's deben partir de cierto consenso, lo contrario trae como consecuencia el fracaso de los PC o logros muy parciales.
- La comunidad fue la gran ausente de mi PC, lo cual me perjudicó, la causa fue mi desconocimiento de la zona y los actores, pero tampoco existía en ese momento mayor participación ciudadana en los procesos de la Municipalidad.
- Un agente de cambio debe tener una posición tal que pueda apoyar el proceso desde algún ángulo, sea personalmente o a través de terceros, es la única forma de que las cosas no se salgan de control.
- Los medios de comunicación juegan un rol importante dentro de los PC, en unos más y en otros menos, hay que acercarse a ellos para convertirlos en aliados del proceso.
- Los políticos tradicionales bloquean el desarrollo, obstaculizan los PC, hay que aprender a identificarlos, conocerlos y diseñar estrategias para neutralizar su influencia negativa en los procesos de cambio.
- La hipótesis 1 resultó verdadera en un porcentaje mayor y nula en un porcentaje menor, ya que algunos productos que dependían de la decisión política mayoritaria, no se consiguieron, pero otros que necesitaban la decisión puntual del señor Alcalde, si se han conseguido y siguen avanzando.

- En cambio la hipótesis 2 referida al clientelismo político resultó falsa, ya que fue la presión política la que impidió un cambio integral, todavía pesan mucho los intereses relacionados con el electorado a la hora de tomar decisiones.
- Mi PC fue iniciado casi unilateralmente, sin consenso, no era un problema sentido ni concienciado por actores de la Municipalidad, había más actores interesados en que fracasase antes que tenga éxito.
- El liderazgo y poder del Alcalde es tan grande que recongeló en parte el objetivo 1 del Pc, pero descongeló y está en pleno movimiento el objetivo 2.

6.1.1 Mis autoreflexiones como agente de cambio

En calidad de agente de cambio, al haber promovido este PC, creo lo siguiente:

- Mi PC no fue seleccionado con un análisis previo de posibilidades de éxito, yo no estaba vinculada permanentemente a una Institución y se dio una coincidencia entre un requerimiento de la MDD y un trabajo que yo debía realizar, pero no es lo ideal, se debería advertir a los posibles maestrantes que investiguen previamente posibilidades para que su selección sea más analizada, porque seguro que enfrentarán mayores dificultades, pero debo ratificar que pese a las frustraciones, ha sido un proceso de aprendizaje muy interesante. Pero en mis próximos PC desde luego que no repetiré este error.
- Fue muy difícil impulsar el PC como consultora externa, mi posición no era favorable, además a mi entrada sabía poco de la entidad, de sus procesos, de sus actores, entré sin apoyos ni contactos y estaba distante, tampoco contaba con un plan de contingencia, todo lo cual constituyó una gran debilidad para mi PC.
- No fue suficiente que se necesitara un cambio en la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas y que lo apoyara en su inicio el señor alcalde, mi tenacidad y convencimiento de la necesidad de cambio, desde luego con el apoyo del señor Alcalde, lograron revertir el proceso de alguna manera.
- Mi falta de conocimiento de la Institución, hizo que subvalorara el componente político frente al componente técnico y, como se ha visto, me llevé una gran sorpresa

6.2 Mis principales reflexiones.....

- Es importante cuestionarse sobre el rol de las Instituciones que proporcionan Asistencia Técnica a los gobiernos locales sin costo directo, sobre la efectividad real de esta asistencia, redefinir las condiciones, pues actualmente muchas veces se sub-utiliza este recurso por parte de algunos los gobiernos locales, se debería trabajar con un análisis costo-beneficio.
- Los proyectos de cambio están en constante movimiento y puesto que dependen de varios actores, no son estáticos. Un agente de cambio debe flexibilizarse frente a los imprevistos, observar con detenimiento el entorno del PC, contar con planes de contingencia y ser muy dinámico para lograr los objetivos propuestos.
- En calidad de agentes de cambio, debemos tomar como una misión prioritaria trabajar con los gobiernos locales, en la toma de conciencia sobre la importancia de dar sostenibilidad a los servicios básicos, por la importancia que tiene en la calidad de vida de la población.
- La Planificación, básica para el desarrollo de un proyecto de cambio, no debe ser una camisa de fuerza, no es rígida e inamovible, en un proceso se enfrentan imprevistos, cambios de posiciones de los actores, hay que estar atentos pues muchas veces estaremos obligados a modificar algunos objetivos, como fue mi caso. El cambio es un proceso dinámico y permanente del que se aprende todo el tiempo.
- Se deben impulsar PC's bien sustentados técnicamente, pero no hay que descuidar el liderazgo y el poder que son determinantes para alcanzarlos, hay que identificar los actores clave de cada proceso y buscar alianzas incluso fuera del Equipo Tarea. El peso político dentro de un PC es muy alto, mayor al 90% en mi opinión. Un buen agente de cambio debe tener la habilidad de hacer atractivo un PC para la parte política, sólo así se lograrán cambios significativos.
- Como agentes de cambio debemos apoyar la construcción de una ciudadanía cada vez más participativa y más crítica sobre la gestión local.
- El agente de cambio no debe confiarse en los éxitos momentáneos, en las pequeñas batallas, hay que actuar para ganar la guerra, el aprendizaje de cada PC es lo más importante.

- **Es conveniente iniciar PC's donde el agente de cambio tenga cierta injerencia y poder político o bien, contar con "aliados" que garanticen de alguna forma la toma de decisiones.**
- **Es prioritario que las Instituciones de desarrollo inicien un Programa de Capacitación y Sensibilización de temas de desarrollo local y administración pública dirigido a autoridades locales y provinciales de todo el país, que puede organizarse por módulos, espaciados y rotativos, sin un costo importante, que puede ser muy útil para la gestión local responsable y con visión de futuro.**

BIBLIOGRAFÍA

AIDIS/AEISA: Revista Ingeniería Sanitaria y Ambiental No. 7, "Evaluación nacional de los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Desechos Sólidos";

ALBORNOZ, Vicente, MOLINA, David y AMBRUSTER, Bernd: Finanzas provinciales del sector público no financiero; Serie Cuadernos sobre Descentralización, No. 7. CORDES-Fundación Konrad Adenauer, Quito, agosto, 2001.

Asociación de Municipalidades Ecuatorianas- Centro de Asistencia Técnica: Manejo de Desechos sólidos, Informe 2000; Quito, diciembre de 2000

CANTOS, Enriqueta y otros: Gestión Municipal en el Manejo de Desechos Sólidos; AME-BEDE-GTZ, Quito-Ecuador, mayo 1997

COINTREAU-LEVINE, Sandra: Desechos Sólidos, sector privado/ rellenos sanitarios. Serie Gestión Urbana No. 13; UNCHS, PNUD, Banco Mundial, GTZ, Quito, 2001.

DIRECCIÓN DE HIGIENE Y SALUBRIDAD, DIRECCIÓN FINANCIERA, MUN. SAN IGNACIO, Información técnica y financiera 2000, 2001, 2002, 2003

GANGOTENA, Reynaldo: Manual Práctico: Microempresas para Manejo Alternativo de Residuos Sólidos; GTZ, Swissaid; Quito, 2001.

GRUNDMANN, Gesa; JOACHIM, Stahl: Como la sal en la sopa: Métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo; Editorial Abya-Yala, Quito, 2002.

Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación Social. Registro Oficial No. 169, 8 de octubre de 1997.

OPS, OMS, DIVISIÓN DE SALUD Y AMBIENTE: Análisis Sectorial de los residuos sólidos, Mayo 2002

PUENTES, Aldemar, CARRERA, Jorge: Guía para el análisis de Alternativas de Gestión de servicios públicos municipales. AME, BdE, GTZ, 2001

ZIMMERMANN, Arthur: Gestión del Cambio Organizacional: Caminos y Herramientas. Quito. Ediciones Abya-Yala, 2000.

ANEXO No. 1

**Aspectos críticos en el sector de
los desechos sólidos del Ecuador**

ASPECTOS CRITICOS EN EL SECTOR DE LOS DESECHOS SOLIDOS EN ECUADOR

a) Capacidad de las municipalidades como proveedores de los servicios de aseo

Las municipalidades presentan serias dificultades en la provisión del servicio de aseo urbano en aspectos relacionados con su administración, gestión financiera y equipamiento; sin embargo, el aspecto más relevante es la inadecuada disposición final de los residuos sólidos

b) Independencia de roles controlador-operador

Aunque la responsabilidad de la provisión de los servicios de aseo recae en la municipalidad, en su calidad de gobierno local, dicha responsabilidad no implica que sea la municipalidad quien directamente lo provea. Más bien, es deseable separar los roles de controlador y de proveedor, evitando la figura de "juez y parte"; y que sea otra instancia la que asuma dicha provisión, bajo las modalidades previstas en la normativa ecuatoriana, que podría considerar la creación de empresas municipales, mixtas, de autogestión comunitaria o de participación privada.

e) Dependencia de "gestión del servicio"

Las municipalidades son quienes asumen la prestación de los servicios de limpieza urbana, estableciendo dentro de su estructura orgánica, unidades responsables de la provisión de tal servicio. Dichas unidades administrativas están ubicadas bajo la dependencia jerárquica de las Direcciones de Higiene o de las Comisarías Municipales, con muy pobre imagen institucional y reducido ámbito de autonomía administrativa y financiera, lo cual restringe su capacidad de iniciar procesos de mejoramiento.

d) Mecanismos de regulación y control

La ausencia de instrumentos administrativos y técnicos para ejercer en el ámbito de la autonomía municipal las funciones nacionales de regulación y control en la prestación del servicio y de los impactos ambientales y sociales que éste genera, ha impedido la vigencia de un esquema de rendición de cuentas por parte de las municipalidades y establecer responsabilidad local en el manejo de residuos sólidos.

4.1.2 Escasa coordinación interinstitucional

a) Visión intersectorial

A pesar de la concurrencia de varias entidades públicas en lo referente al manejo de residuos sólidos, no se ha logrado estructurar un modelo de gestión pública que defina los roles y competencias institucionales, tanto frente al manejo del servicio como aquellos relacionados con los impactos ambientales que éste genera, ni sobre su impacto social de grupos vulnerables especialmente de los minadores.

b) Ruptura de enfoques: los servicios y la gestión ambiental

Es preciso reconocer que el manejo de los servicios relacionados con la recolección, transporte y disposición de residuos sólidos no puede abstraerse de los impactos que éstas operaciones generan en el entorno ambiental. No es posible aislar el "servicio de los residuos sólidos de a" "gestión ambiental". Ambos enfoques deben

integrarse tanto desde la perspectiva técnica de las operaciones, como desde las competencias institucionales de supervisión y control.

e) Roles y competencias de actores institucionales

La gestión del MIDUVI y del Ministerio del Ambiente se complementa con la de otras entidades vinculadas al sector, quienes han asumido al respecto, de manera generalizada, conceptos sobre gestión ambiental y/o calidad ambiental, con lo cual se agregan responsabilidades institucionales sobre el manejo de residuos sólidos a través de otras unidades administrativas ubicadas en diversos ministerios. Sin embargo, en algunos casos tal situación ha generado ambigüedad de competencias y conflictos entre las entidades.

d) Instrumentos de coordinación y control

La carencia de instrumentos de coordinación y control (normas y estándares técnicos) agrava el manejo inadecuado de los sistemas de residuos sólidos. Las entidades responsables de proveerlos no han logrado consensuar, difundir y aplicar tales normas y estándares, quedando las municipalidades desprovistas de patrones técnicos que orienten su gestión.

4.1.3 Insuficiencia de información

No se dispone de información sobre el sector que refleje su problemática y direcciona las intervenciones. No existen datos confiables sobre coberturas, rendimientos, infraestructura y equipamiento, banco de proyectos e inversiones y fuentes de financiamiento. Los datos disponibles provienen por lo regular de instituciones municipales, para las cuales el tema de residuos sólidos aparece solamente como una variable marginal.

Dichas instituciones, al no estar orientadas a la gestión de residuos sólidos, no satisfacen los requerimientos de información gerencial y seguimiento del sector, ya que no han sido diseñadas con tales propósitos, es decir en calidad de insumos de información para la toma de decisiones.

4.2 Aspectos Críticos Relativos al Marco Legal y Normativo

4.2.1 Desconocimiento del marco legal y de su aplicación por las municipalidades

La débil e insuficiente capacidad de gestión de las entidades municipales principalmente en el conocimiento del marco legal, el control y la aplicabilidad de las modalidades de la prestación de servicios con participación del sector privado y de las comunidades, ha creado un alto índice de incumplimiento normativo dando como resultado servicios de deficitarios en calidad y cobertura.

Esta situación de por sí crítica, combinada con la falta de una adecuada y fuerte coordinación institucional, duplica esfuerzos y crea competencias desleales innecesarias. Además, la ausencia de monitoreo y control sobre el cumplimiento de responsabilidades, principalmente de los prestadores del servicio, ha generado un sistema blando y sin resultados considerables de mejoramiento.

4.2.2 Marco legal difuso, incompleto y sin estructura intersectorial

La legislación nacional existente en materia de manejo de residuos sólidos es sin duda fragmentaria, lo cual genera repeticiones e inconsistencias, porque los requerimientos legislativos están dispersos entre distintas leyes de carácter sectorial. Así mismo, existen importantes vacíos normativos, que no permiten tratar todas las fases que conforman el ciclo de la gestión asociada con los residuos sólidos.

Esta disfuncionalidad del marco legal propicia la indefinición de responsabilidades y traslape de competencias entre las entidades del Estado ecuatoriano, que tienen alguna injerencia al respecto, generando discrecionalidad, confusión, burocracia y resultados poco efectivos. Asimismo, es responsable indirecto de la escasa participación del sector privado y de otros terceros en actividades del sector.

4.2.3 Carencia de instrumentos normativos de carácter técnico

Por otro lado, hay una enorme carencia de Normas Técnicas 'Obligatorias, que permitan la aplicación de los instrumentos jurídicos de primer y segundo nivel, como son las leyes y reglamentos, así como para orientar la gestión de las municipalidades, buscando que los servicios se lleven a efecto en términos de sustentabilidad social, ambiental y sanitaria. Estos instrumentos deben ser estructurados y formulados para su publicación en forma consensuada por los Ministerios del Ambiente, de Salud y de Desarrollo Urbano y Vivienda.

4.3 Aspectos Críticos con Respecto a Economía y Finanzas

4.3.1 Los servicios son económicamente insostenibles

Se estima que en promedio los servicios de aseo urbano son subsidiados en un 80%. vía el presupuesto municipal. Esta situación se debe a las siguientes carencias:

- La administración económico-financiera en las municipalidades es Ineficiente.
- No existe práctica para realizar el análisis de costos reales del servicio.
- Se adolece de una política nacional tarifada.
- La participación (inversión) privada es incipiente.
- No hay claridad en cuanto a instrumentos económicos (incentivos) para alentar la inversión privada.
- Las líneas de crédito no están suficientemente definidas.

4.3.2 No existen condiciones para alentar las inversiones en el sector

Hay una marcada ausencia de condiciones que promuevan la inversión en el sector por parte del sector privado, debido fundamentalmente a la falta de una política nacional que oriente al sector en esta materia. A esto se suma la carencia de instrumentos específicos dentro del marco legal, que se convierta en un adecuado soporte para promoción de inversiones en el sector.

4.3.3 Gestión administrativa-contable deficiente

Al nivel municipal, se puede decir que en términos generales hay una marcada ineficiencia en lo que se refiere a la parte administrativa-contable. Esto se debe a

que nunca se ha establecido un proceso sostenido de asistencia técnica integral, así como a la poca importancia política que tiene el sector para los alcaldes y la falta de expresión e intervención de la sociedad, que es el principal beneficiario del sector y quien sufre las consecuencias de mal servicio.

4.3.4 Carencia de esquemas de gestión alternativos

No se han promovido modelos de gestión alternativos que consideren el manejo de los residuos sólidos, tomando en cuenta el escenario ecuatoriano, compuesto por una gran cantidad de poblaciones medias, así como una alta población rural asentada en pequeñas comunidades, donde la tercerización del servicio no es el esquema más eficiente. Esto se debe sin duda, a los problemas siguientes:

- No existe una política nacional que oriente el sector y promueva la participación de terceros
- El marco legal-institucional existente, carece de mecanismos claros y precisos que puedan potenciar nuevos modelos de gestión
- No existen iniciativas para fomentar la participación comunitaria, ni como actor directo en la prestación del servicio (microempresas comunitarias), ni como fiscalizador social de los servicios

4.4 Aspectos Críticos Asociados a los Temas de Salud y Ambiente

Debido a la complejidad y poca documentación de los efectos que tiene el manejo inadecuado de los residuos sólidos sobre la salud y el ambiente, para la identificación de los aspectos críticos en esta materia, se aplicó una metodología complementaria a la descrita al inicio de este capítulo, en donde primeramente se identificaron los principales efectos de acuerdo al análisis situacional. Posteriormente, con el fin de poder calificar dichos efectos, dado lo intangible que resulta pretender jerarquizar de algún modo los daños debidos a la exposición de residuos mal manejados, se consideró necesario, utilizar un sistema de indicadores para cada uno de los efectos identificados en la Matriz de Jerarquización de Efectos, dándoles un nivel de severidad con el cual poder calcular un índice ponderado, que permitiera ayudar a precisar los aspectos críticos.

De todos los indicadores propuestos, se utilizaron aquellos relacionados con información disponible, la que se expresó en porcentaje de existencia o disponibilidad. Por ejemplo: porcentaje de recolección de residuos, porcentaje de una muestra de municipios que tienen relleno sanitario o recolección diferenciada de residuos infecciosos.

Para expresar mejor la situación del país, éste se dividió en dos grupos: las dos ciudades más grandes y el resto de municipios, criterio que aplica tanto en forma global como para una muestra, por ejemplo, de 10 municipios representativos. No se descartaron los indicadores sin información disponible, por lo que al final fueron caracterizados, como puntos críticos sin nivel cuantitativo de prioridad.

Para calcular el índice ponderado, se adjudicó un nivel de severidad que dependía de dos factores: peligro para la salud o el ambiente y cantidad de población o recursos naturales que estaban expuestos. Por lo tanto, se establecieron los niveles de severidad para el tema de salud y para el tema ambiental, los cuales se consignan en los cuadros 4.1 y 4.2. resentimiento contra una sociedad que para ellos es la responsable de que en su vida, no exista ninguna alternativa de desarrollo.

b) Deterioro de la calidad de vida de la población

La escasa cobertura de los servicios de aseo, así como la falta de infraestructura en cuanto a la disposición final de los residuos sólidos, da por resultado que la calidad de vida en general de la sociedad ecuatoriana se vea afectada, principalmente de los barrios urbanos o comunidades que colindan con botaderos de basura clandestinos, oficiales o aceptados. Este tipo de deterioro no solo es visual, sino también afecta la funcionalidad urbana y rural, incluyendo el impacto económico por la depreciación de terrenos e inmuebles ubicados cerca de los botaderos.

c) Reducida participación comunitaria y casi nula expresión social

Es un hecho la reducida participación de la comunidad en el manejo de la basura, ya sea a través de microempresas comunitarias, o bien como observadores y/o fiscalizadores de los servicios. Así mismo, la expresión ciudadana es imitada, con relación a la calidad y oportunidad de los servicios.

Esto se debe mayormente a una visión deformada que hasta la fecha subsiste en cuanto al papel de la sociedad de simple observador sin derecho a opinión, respecto a un servicio otorgado por un gobierno paternalista, el cual le brinda como si fuera una especie de favor, por lo que la población no tiene derecho a quejarse. Así mismo, la falta de costumbre en la sociedad respecto a la exigencia de sus derechos, sumado a la inexistencia de espacios de participación, favorecen la situación antes descrita.

d) Ausencia de educación ambiental

Sin duda, esto es consecuencia de la escasa importancia que se le da al tema, a que este tipo de educación no es exigida por nadie, a la falta de una verdadera coordinación interinstitucional, así como a que las municipalidades pocas veces consideran algún presupuesto para atender este importante renglón.

4.5.2 Con respecto a la participación ciudadana

a) Importancia relativa del tema para las órganos legislativas

El débil enfoque que se da al manejo de los residuos sólidos está relacionado con la falta de conocimiento sobre el tema, junto a la débil exigencia ciudadana sobre los problemas que genera el mal manejo de los residuos sólidos, así como por el hecho de que su manejo no se ha considerado como un tema merecedor de incluirse en la agenda nacional.

b) Participación limitada de ONG

Salvo algunas excepciones, por lo regular, la participación de las ONG con respecto al tema, se hace sin una visión integral de los problemas, de manera unilateral y sin propuesta alternativa. En gran parte esto se debe a que muchas ONG responden a intereses internacionales, son financiadas con fondos que provienen del extranjero y muchas veces no cuentan con cuadros técnicos capacitados y actualizados.

c) Percepción equivocada de la sociedad

Generalmente la sociedad se manifiesta en contra de cualquier iniciativa tendiente a resolver el problema de los residuos sólidos, como lo es el establecimiento de un nuevo relleno sanitario, debido a una percepción equivocada del problema, que esté ligada a la falta de información veraz y objetiva, a la carencia de programas de

educación ambiental y sanitaria, así como también a la falta de credibilidad que en general tiene de sus instituciones de gobierno.

d) Visión unilateral de) tema que impide la integración de todas los involucrados

La visión que se le ha dado hasta ahora al problema de los residuos sólidos, como sí fuera solo un servicio, sin tomar en cuenta los componentes político, social, ambiental y de salud, ha propiciado la percepción que su manejo es un asunto entre el usuario y quién le da el servicio, olvidándose de otros actores de suma importancia, cuya falta de integración ha dado por resultado que el sector se haya desarrollado débilmente y sin orientación alguna. En ese sentido, algunas de las carencias más importantes detectadas son las siguientes:

- El sector educativo no tiene intervención alguna, ni en el ámbito formal ni tampoco en el informal.
- No se ha dimensionado hasta la fecha la responsabilidad que tienen los sectores productivos, que son los verdaderamente responsables de la demanda de servicios públicos por la actividad informal.
- Tampoco se ha definido la responsabilidad del sector productivo generador de bienes y servicios, que muchas veces condiciona los hábitos de la población, como generadores de basura.
- Es muy incipiente la participación de la iniciativa privada, por la gran cantidad de procedimientos administrativos a cumplir, así como por la falta de fomento a su participación.
- La participación productiva de la comunidad organizada a través de microempresas ha sido muy incipiente hasta la fecha, especialmente por la falta de promoción de las mismas, así como de los beneficios que pueden aportar, lo cual les ha dado una imagen equivocada, desgastada y degradada ante la sociedad.
- Nunca se ha reconocido a los minadores como agrupaciones productivas que pueden incrementar y mejorar el reciclaje, tomándolo en una actividad eficiente, organizada, formal y con reconocimiento de la sociedad.
- Hasta la fecha, no se ha considerado a los grupos comunitarios como una vía de autogestión en el medio rural para resolver el problema de los residuos sólidos.

4.6 Aspectos Críticos que Corresponden a Los Esquemas Técnicos y Operacionales

4.6.1 Aspectos críticos técnico operativos

a) Generación

La información disponible sobre la generación de residuos sólidos en el país es relativamente antigua y se presume que en dichos estudios se han realizado utilizando distintas metodologías de análisis,

A excepción de los residuos sólidos de establecimientos de salud, no se han analizado adecuadamente las características de los residuos sólidos especiales y peligrosos.

b) Almacenamiento

No existe una adecuada estandarización de los recipientes para el almacenamiento de los residuos sólidos municipales, peligrosos y especiales.

Los centros comunales de almacenamiento de residuos sólidos (contenedores) tienden a convertirse en microbasurales por la falta de capacidad de recolección de los prestadores del servicio y por los hábitos de la población.

Los contenedores u otros recipientes de almacenamiento colectivo son destruidos o son robados.

c) Barrido

El barrido se realiza repetidas veces en una misma calle, debido a los hábitos de la población y por la falta de papeleras u otros recipientes apropiados.

Los residuos del barrido se acumulan por largas horas en la vía pública.

Existe poca experiencia y análisis sobre la conveniencia de utilizar barrido mecánico.

Los trabajadores del barrido constituyen el grueso de las personas asignadas al área de aseo urbano, pero no son valorados adecuadamente. El personal de barrido por lo general es poco estimulado y valorado.

d) Recolección

En algunos casos se utilizan vehículos de recolección inapropiados a las características urbanas y al tipo de residuos.

Los vehículos de recolección son de distintas marcas, tipo y antigüedad, dificultando el aprovisionamiento de repuestos y las operaciones de mantenimiento preventivo y correctivo.

Se practica la segregación durante la recolección de residuos sólidos.

La recolección de los distintos tipos de residuos sólidos (municipales, peligrosos y especiales), se realiza de manera indiscriminada.

Las unidades de recolección no llegan al destino prefijado por limitaciones en la capacidad de control de las municipalidades.

Las rutas y frecuencias de recolección no se diseñan o ajustan técnicamente, ya que no efectúan estudios de tiempos y movimientos.

Limitada capacidad para realizar mantenimiento preventivo.

Unidades de recolección obsoletas y en algunos casos utilizadas para atender otras necesidades de los municipios (por ejemplo, volquetes que transportan materiales de construcción).

Los vehículos de recolección, en ocasiones, tienen que hacer largos recorridos por la falta de estaciones de transferencia.

e) Estaciones de transferencia

Solo opera una estación de transferencia en la ciudad de Quito, siendo inexistente este tipo de infraestructura en el resto del país debido al desconocimiento de las ventajas que ofrecen para hacer el servicio más eficiente, reducir costos de operación y evitar el desgaste extremo de las unidades de recolección.

O Tratamiento

Salvo algunos incineradores, no existen centros de tratamiento de residuos sólidos peligrosos y hospitalarios.

Los incineradores existentes en establecimientos de salud no operan por dificultades financieras y limitada capacidad técnico operativa de las entidades responsables de su operación y mantenimiento.

No se ha desarrollado hasta ahora un mercado formal de intercambio de residuos sólidos (Bolsa de residuos).

g) Disposición final

La gran mayoría de las poblaciones no cuentan con rellenos sanitarios, utilizándose los botaderos a cielo abierto en forma recurrente para la disposición final de la basura.

La disposición final de la basura ha merecido poca prioridad por parte de las autoridades municipales.

La disposición final vía el botadero se realiza simultáneamente con prácticas inadecuadas de segregación informal de residuos sólidos.

Los rellenos sanitarios que operan en el país no cuentan con programas de monitoreo y control ambiental.

h) Segregación

Las operaciones del sector informal de recuperación de residuos sólidos (minadores) desbordan las capacidades de control y fiscalización de los municipios.

A N E X O No. 2

**Entrevistas a actores internos y
externos de la Municipalidad**

Enero 2003

A. PERSONAL DIRECTIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN IGNACIO DE LAS ROSAS

Entrevista: 001

CARGO: Tesorera.	NOMBRE: Econ. Gladis Ordóñez
-------------------------	-------------------------------------

1. ¿Cómo ve la gestión de la municipalidad y de su dirección dentro de ésta?

El mejoramiento del servicio de aseo de la ciudad fue una inquietud y un reto del señor Alcalde, sobre todo la feria de los días sábados, exigió que se mejore la circulación vehicular, darle una imagen de ciudad limpia, 2 años de gestión y se ha logrado, no se tiene problema con los sindicatos ni con las asociaciones, todo está coordinado, el trabajo con las microempresas de mujeres es excelente; se ha logrado mayor agilidad, y puntualidad. Los pagos se realizan con agilidad y a tiempo.

Los ingresos mensuales se recaudan a través de la tarifa de energía eléctrica, son \$ 41.000 en promedio, la Empresa Eléctrica Fronteriza realiza una transferencia provisional los días 17 o 18 del mes, lo que es pronto ya que hasta el día 15 cobran por la luz, se reliquida una vez por año. Nos cobran la tasa de 0,5% del monto recaudado por el servicio que nos prestan que es muy bueno.

La Empresa de Químicos y Aglomerantes es la que más aporta, si tuvieran propios generadores quebrarían la Empresa Eléctrica Fronteriza.

2. ¿Qué opina sobre la gestión de la Dirección de Higiene respecto al servicio de barrido, recolección y disposición final de desechos?

Ve muy bien la gestión de la Dirección de Higiene, hacen un buen trabajo en barrios con actividades llamativas que motivan a la ciudadanía para que colabore, se realizan actividades para el reciclaje. La gestión es de 2.5 años de trabajo y actualmente existe un buen sistema de promoción y motivación en barrios.

3. ¿Qué opina sobre la creación de la Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

Considera que daría buen resultado crear la Empresa de Aseo, la experiencia en formación de Empresas ha sido positiva en San Ignacio De Las Rosas, cree que cuentan con personal calificado, con experiencia, con herramientas y que tienen el relleno sanitario. Dice que sería muy bueno si se pudiera vender servicios a otros Municipios.

Entrevista: 002

CARGO: Jefe de Presupuestos

NOMBRE: Econ. Carlos Samaniego

1. ¿Cómo ve la gestión de la municipalidad y su unidad dentro de ésta?

La gestión ha sido positiva y se ve una ciudad limpia con un crecimiento ordenado. Nuestra unidad realiza la asignación presupuestaria sin la cual la ejecución de las actividades propuestas por la planificación no se lograrían ejecutar con eficiencia y eficacia.

2. ¿Qué opina sobre la gestión de la Dirección de Higiene respecto al servicio de barrido, recolección y disposición final de desechos?

Los ingresos y gastos de la Dirección de Higiene en el Municipio están a la par, se recauda unos \$ 41.000 por mes a través de la Empresa Eléctrica de la que el Municipio es accionista.

En el mes de julio de 2001 se obtuvo un préstamo del Banco de Crédito Estatal para la compra de un recolector para el Municipio de San Ignacio De Las Rosas por un monto de \$ 98.000 (5 años plazo, a la tasa de 13% promedio , con liquidación semestral, el crédito es el No. 3000086).

No se ha venido realizando la depreciación de los vehículos y equipos pero al menos este nuevo si se va a depreciar (lineal) a razón de \$ 14.391 por semestre.

3. ¿Qué opina sobre la creación de la Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

La creación de la Empresa de Aseo significaría reducir una carga a la Municipalidad, porque tiene que saber salir adelante sola, claro que cuando inician se les debe apoyar.

Considera que el problema para la constitución de la Empresa de Aseo radica en un rumor de que la Empresa de Químicos y Aglomerantes va a adquirir sus propios equipos, lo que dejaría sin estos ingresos al servicio y a la posible empresa.

Entrevista: 003

CARGO: Jefe de Planificación Urbana

NOMBRE: Ing. Elena Ríos de Fabara

1. ¿Cómo ve la gestión de la municipalidad y su unidad dentro de ésta?

La gestión de la municipalidad ha tenido mucho que ver con la limpieza de la ciudad. El Alcalde tiene preocupación por la cantidad de basura generada en las ferias de los sábados y las pequeñas ferias de los días miércoles. La Dirección de Planificación provee los informes técnicos para el Alcalde, los Concejales, es el corazón de la municipalidad por el alto nivel de asesoría.

Coordinan con el departamento de Higiene el trabajo de los inspectores, también apoyan en la ubicación para disposición final de desechos. Realizan levantamientos topográficos y diseños.

2. ¿Qué opina sobre la gestión de la Dirección de Higiene respecto al servicio de barrido, recolección y disposición final de desechos.?

Los sábados en el recinto ferial se ocasiona un caos y la ciudad queda muy sucia, falta gestión a nivel de mercados. La dirección de Higiene se esfuerza en los días festivos en la limpieza pero no es suficiente, la ciudad se ve desaseada.

Existe un buen manejo de la disposición final de desechos y las microempresas contratadas hacen su trabajo.

La Dirección de Higiene hace un esfuerzo y colaboran pero pueden mejorar más haciendo programación anual.

3. ¿Qué opina sobre la creación de la Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

No existe ningún impedimento puntual para el funcionamiento, quizás el limitante sea el financiamiento. El Alcalde siempre ha querido poner a funcionar esta Empresa. El equipo técnico hace un esfuerzo, colaboran, pueden mejorar más haciendo programación anual y buscando asesoría en otras ciudades.

Ve positivo el funcionamiento de la empresa de aseo porque mejoraría la organización y habría mayor estabilidad. La empresa de agua y alcantarillado tiene muchos años, se busca que tenga un servicio efectivo, ha mejorado mucho, esperamos buenas noticias sobre racionamientos.

Entrevista: 004

CARGO: Director de Cultura.	NOMBRE: Lcdo. Jorge Piedra
------------------------------------	-----------------------------------

1. ¿Cómo ve la gestión de la municipalidad y su unidad dentro de ésta?

La municipalidad ha emprendido en una campaña interesante en servicio a la comunidad. Tiene un alto poder de convocatoria .

La unidad de Cultura viene realizando una serie de acciones en al ámbito cultural:

- Han preparado a un grupo de jubilados en danza y teatro; realizan convenios con escuelas para realizar con niños talleres de arte (pintura, música, teatro) que lo realizan en el Centro de Cultura Municipal. Esto lo realizan para ubicar niños con potencial artístico y apoyarlos en una segunda etapa dedicada a promover talentos; realizan concurso de oratoria, música, teatro, poesía, libro leído)
- Tienen programado una serie de actividades como: creación del conservatorio de música extensión de San Pedro de Los Ríos; inyectar mayor civismo embanderando la ciudad el 16 de abril y el 4 de noviembre; realizar desfiles folclóricos.

2. ¿Cómo colaboran con la Dirección de Higiene y Salud?

- ✓ Facilitan maestro de ceremonia en los diferentes programas que realiza la Dirección de Higiene y Salud.
- ✓ Facilitan equipos audiovisuales cuando lo necesitan.
- ✓ Pintan murales con motivos ecológicos

3. ¿Qué opina sobre la gestión de la Dirección de Higiene respecto al servicio de barrido, recolección y disposición final de desechos?

Ha desempeñado una buena labor. La idea de terciarizar el servicio con las microempresas es muy bueno.

4. ¿Cómo cree que se puede mejorar este servicio?

Realizando mayores campañas de concienciación ciudadana.

5. ¿Qué opina sobre la creación de la Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

- Tendría independencia administrativa y financiera lo que es bueno para autogestionar recursos.
- Sería una empresa que se puede sostener porque ha demostrado generar ingresos.

Entrevista: 005

CARGO: Director Parques y Jardines	NOMBRE: Arq. Pedro Dávalos Ortiz
-------------------------------------------	-----------------------------------------

1. ¿Cómo ve la gestión de la municipalidad y su unidad dentro de ésta?

La gestión de la actual administración ha sido buena.

Dentro del municipio se ve como una unidad que coordina con todas, especialmente con planificación que le piden siempre su colaboración.

Esta dirección cuenta con 16 personas. Tienen a su cargo 52 espacios verdes y 1 camioneta, a veces no se alcanzan con todas las actividades que tienen a cargo.

2. ¿Cómo colaboran con la Dirección de Higiene y Salud?

Colaboran con plantas para el relleno sanitario. Hay comunicación con el ingeniero Aguas y se están coordinando permanentemente.

3. ¿Qué opina sobre la gestión de la Dirección de Higiene respecto al servicio de barrido, recolección y disposición final de desechos?

Excelente, San Ignacio De Las Rosas es una ciudad limpia. La Dirección de Higiene actúa de manera autónoma, ellos son una unidad aparte, planifican solos.

4. ¿Cómo cree que se puede mejorar este servicio?

Ha mejorado mucho con el ingeniero Aguas que es un técnico que sabe del manejo de los desechos sólidos y entiende que seguirá mejorándolo, por ejemplo colocando los tachos de basura en el parque.

5. ¿Qué opina sobre la creación de la Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

Le parece bien, sería bueno que la propia unidad pueda manejar los recursos que genera.

Entrevista: 006

CARGO: Director Administrativo

NOMBRE: Econ. Vicente Estupiñán

1. ¿Cómo ve la gestión de la municipalidad y su unidad dentro de ésta?

La dirección no es muy dinámica, se ha hecho esfuerzos para crear conciencia pero ha sido infructuoso.

2. ¿Qué opina sobre la gestión de la Dirección de Higiene respecto al servicio de barrido, recolección y disposición final de desechos?

Son intensos en mano de obra, deberían distribuir mejor y aminorar personal que es excesivo. Por donde vive existen botaderos permanentes y no hacen nada para erradicarlos.

3. ¿Cómo cree que se puede mejorar este servicio?

No deben barrer tan al detalle, como lo hacen es muy exhaustivo.

4. ¿Qué opina sobre la creación de la Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

Lo ve positivo pues se descongestiona el Municipio y se puede mejorar en todo sentido, pero hay que partir de un estudio de visión en el mediano plazo.

Entrevista: 007

CARGO: Jefe de Avalúos y Catastro

NOMBRE: Arq. Rodolfo Pérez Aráuz

1. ¿Cómo ve la gestión de la municipalidad y su unidad dentro de ésta?

La gestión del Alcalde actual tiene un reconocimiento general, en lo que va del período el balance ha sido positivo.

La Unidad de Avalúos y Catastros tiene un estudio del Sistema Catastral que está en vigencia desde el 2001. Los criterios considerados son el área del terreno y metros cuadrados construidos, no se toman en cuenta criterios como el uso del suelo y categoría de usuarios.

En cuanto a la fijación de impuestos el Consejo Municipal tiene un criterio no muy real, está politizado y al cabo de los 3 años apenas el 3% del avalúo comercial municipal ha sido gravado. No quieren saber de poner más impuestos, el tema es grave, antes no había problema pero hace 5 años una radio de la localidad se puso en contra del Municipio por subir el impuesto del 9% al 11%, el reclamo era a diario.

2. ¿Qué opina sobre la gestión de la Dirección de Higiene respecto al servicio de barrido, recolección y disposición final de desechos?

El servicio en la ciudad está bien.

3. ¿Qué opina sobre la creación de la Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

No está muy al tanto, no opina.

Entrevista: 008

CARGO: Directora Financiera

NOMBRE: Econ. Pepita Rosales

1. ¿Cómo ve la gestión de la municipalidad y su unidad dentro de ésta?

Existe una falta de motivación en el Municipio, no hay incentivos, los directores no tienen apoyo.

La Dirección Financiera maneja el presupuesto de la Dirección de Higiene y Salud aparte del presupuesto general. Es la única Dirección que hace un manejo del presupuesto por proyectos. Todo lo pertinente a esta Dirección se maneja en una caja aparte.

2. ¿Qué opina sobre la gestión de la Dirección de Higiene respecto al servicio de barrido, recolección y disposición final de desechos?

La ve muy positiva. Ha sido la única Unidad que ha realizado un desglose del presupuesto por proyecto lo cual demuestra una buena capacidad de gestión.

El personal de higiene tiene un alto costo en el presupuesto por el personal sindicalizado existente.

3 ¿Cómo cree que se puede mejorar este servicio?

- ✓ No cree que sea justo pagar por barrer.
- ✓ Debería pagar cada feriante o dueño del puesto en el mercado alguna cuota por el aseo del mercado, pero los Consejales no quieren saber nada de cobrar más tasas.

4. ¿Qué opina sobre la creación de la Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

Tendría posibilidades de éxito porque están claros en lo que necesitan y hay posibilidades para que la empresa sea sostenible por si misma.

Entrevista: 009

CARGO: Director de Obras Públicas

NOMBRE: Ing. Fabio Eduardo Sánchez

1. ¿Cómo ve la gestión de la municipalidad y su unidad dentro de ésta?

La gestión del actual Alcalde ha sido positiva. La dirección de Obras Públicas como parte de un Municipio pequeño como es San Ignacio De Las Rosas, está dispuesta a dar apoyo interdepartamental sin problema alguno, siempre que las peticiones se realicen con tiempo.

Para el 2003 dentro de la política municipal la participación figura como un eje transversal. La Ley de Régimen Municipal no prevé el pago de obras de relleno sanitario y obras civiles por esta razón no se cargan al presupuesto el costo por la depreciación del relleno sanitario.

La presencia de empresas como la de Químicos y Aglomerantes es buena para la localidad, pero cree que esta empresa en cualquier momento puede cerrar sus operaciones.

2. ¿Qué opina sobre la gestión de la Dirección de Higiene respecto al servicio de barrido, recolección y disposición final de desechos?

La Dirección de Higiene y Salud tenía un botadero con problemas de alta contaminación. Desde hace más de 6 años el relleno se ubicó en El Carmelo lo cual está mejor, pero le preocupa que las vías de acceso al mismo no tengan un tratamiento adecuado como debería serlo cuando hay un flujo continuo de carros pesados.

En el sector de las Orquídeas existe un buen progreso, al colocar las canastillas se mejoró mucho, hay una buena imagen, pero las malas costumbres persisten y la gente prefiere botar en el suelo que caminar hacia las canastillas.

Se ha logrado un cierto nivel de conciencia en la ciudadanía, ahora se ve que la gente recicla y colabora con el recolector que pasa a tiempo.

3 ¿Cómo cree que se puede mejorar este servicio?

- ✓ Les hace falta un tractor.
- ✓ Contar con un área alterna (una fosa) en caso de emergencia cuando la maquinaria se dañe y no puedan operar adecuadamente en el relleno, podrían enterrar en esta fosa y solucionar el problema.

4 ¿Qué opina sobre la creación de la Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

La Dirección está funcionando bien. Para la formación de la empresa se deberán cumplir con los requisitos necesarios para el efecto.

Entrevista: 010

CARGO: Procurador Síndico	NOMBRE: Dr. David Encalada
----------------------------------	-----------------------------------

1. ¿Cómo ve la gestión de la municipalidad y su unidad dentro de ésta?

La gestión municipal con la actual administración ha sido bastante buena.

2. ¿Qué opina sobre la gestión de la Dirección de Higiene respecto al servicio de barrido, recolección y disposición final de desechos?

El trabajo desplegado en los últimos dos años en torno al servicio de recolección ha sido importante, pese a las limitaciones existentes en la Municipalidad. En los últimos 15 meses el servicio ha mejorado y la ciudadanía lo reconoce, hace 5 años era fatal este servicio por la falta de recursos asignados para el efecto. Ahora la ciudadanía no se queja.

El festejo de la Virgen de la Nube tradicionalmente era un problema en cuanto al desaseo que quedaba luego, pero este año fue manejado adecuadamente.

3. ¿Qué opina sobre la creación de la Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

No tiene conocimiento y por tanto no sabe si tendrá la capacidad de salir adelante como tal, le falta información.

Entrevista: 011

CARGO: Director Departamento de Gestión Ambiental	NOMBRE: Biól. Miguel Angel Yépez
----------------------------------------------------------	-----------------------------------------

1. ¿Cómo ve la gestión de la municipalidad y su unidad dentro de ésta?

El departamento está empeñado en lograr convenios con muchas instituciones que apoyan al medio ambiente, uno de los proyectos es el encauzamiento del río De Las Flores en el cual se ha logrado una buena participación de la comunidad; otro Proyecto cuenta con un préstamo para tratamiento de aguas residuales de la Parroquia San José , es un proyecto de 1 año.

Están trabajando en la cuenca del Colorado en convenio entre el Municipio, juntas de agua, Consejo Provincial, EMASIR, Juntas parroquiales , se busca que a través de los Consejos Provinciales se legisle para el manejo de cuencas.

Existen unos recursos del Banco de crédito Estatal que se destinarán a reforestación y rescate de la cuenca del Reventador. Existen 2 Convenios: Gestión integral del agua y Cuencas hidrográficas.

El señor Alcalde ha sido muy receptivo y está de acuerdo en una gestión por resultados, los convenios van bien.

2. ¿Qué opina sobre la gestión de la Dirección de Higiene respecto al servicio de barrido, recolección y disposición final de desechos?

En Higiene no ha intervenido mucho, su fuerte es el agua, pero en realidad considera que la ciudad está limpia y que siempre se puede mejorar sobre todo en el manejo de la basura en las márgenes de los ríos.

3. ¿Qué opina sobre la creación de la Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

La Empresa puede ser mucho más ágil y eficiente en la gestión y la prestación del servicio, sería algo positivo.

Entrevista: 012

CARGO: Concejala	NOMBRE: Lcda.. Cándida Redrobán
-------------------------	----------------------------------------

1. ¿Qué opina sobre la gestión de la Dirección de Higiene respecto al servicio de barrido, recolección y disposición final de desechos?

Le parece que está bien y que poco a poco se irá enterando de los por menores pues está asignada por parte del Consejo a la Comisión de Higiene y Aseo.

2. ¿Cómo cree que se puede mejorar este servicio?

Es necesario educar a la gente porque solo a través de una nueva cultura se logrará mejorar la ciudad en todo sentido. No sirve de mucho colocar tachos para la basura en cada esquina si la gente no hace conciencia.

3. ¿Qué opina sobre la creación de la Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

Es importante que la Municipalidad se vaya descentralizando. El gobierno seccional tiene la potestad de crear empresas, sería ideal apoyar con el surgimiento de esta empresa de Aseo. Como miembro de la Comisión de Higiene, pondrá su contingente para colaborar en su impulso y gestión.

B. PERSONAL QUE COLABORA DIRECTAMENTE CON LA DIRECCION DE HIGIENE

Entrevista: 013

CARGO: <u>Barrender@s/</u> Recolectores	NOMBRE: Sra. Rosa López – Presidenta “Nuevo Amanecer” Sra. Mercedes Chimba – Presidenta 29 de Enero Sr. Holguer Cansado – Secretario Sindicato de trabajadores de Higiene
------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1. ¿Cómo ve la gestión de la municipalidad y su unidad dentro de ésta?

Rosa López : les apoyan, están satisfechas, la ciudadanía les apoya y les dan trabajo en otras actividades. Ellas creen que hacen un buen trabajo, pero a veces la ciudadanía no colabora, saca la basura a horas que no son, esto se mejoraría con el diálogo.

Mercedes Chimba: están contentas con la posibilidad que les da la Municipalidad

Holguer Cansado : Se sienten a gusto, hay buen nivel de diálogo con la dirección de Higiene.

Las microempresas trabajan en jornadas de 3h30 a 06h00 a.m. y luego de 13h00 a 16h00, 4 chicas apoyan en recolectores.

Los trabajadores fijos trabajan de 5:00 a 08h00 en un sector, de 08h00 a 10h00 otros sectores , de 13h00 a 16h00 hacen recolección, también n la noche.

2. ¿Qué opina sobre la gestión de la Dirección de Higiene respecto al servicio de barrido, recolección y disposición final de desechos?

El municipio les da el dinero para comprar herramientas de trabajo y un espacio donde guardarlas.

3. ¿Cómo cree que se puede mejorar este servicio?

- ✓ Colocar tachos LR
- ✓ Limpiar 2 veces por semana la autopista y el sector periférico (Las Dunas, Cementerio, Los Claveles , Buenavista)
- ✓ Enviar otro carro que atienda las zonas periféricas
- ✓ Realizar campañas de conscientización. Para lograr mayor colaboración (perifoneo, radio, tv).
- ✓ La ciudadanía debe colaborar y no barrer los negocios y arrojar la basura posterior al barrido de las calles.

4. ¿Qué opina sobre la creación de la Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

- ✓ Si se crea la Empresa ellas están seguras porque son madres y hacen bien su trabajo

- ✓ No sabe qué pasaría si la Dirección se hace Empresa, quizá el pago mensual sería más cumplido, actualmente hay desfases de hasta 5 días
- ✓ Se puede dar mayor y mejor servicio a la ciudadanía.

Entrevista: 014

CARGO: Inspector	NOMBRE: Luis Pautazo
------------------	----------------------

1. ¿Cómo ve la gestión de la municipalidad y su unidad dentro de ésta?

La gestión ha mejorado, se preocupa por los servicios.

2. ¿Qué opina sobre la gestión de la Dirección de Higiene respecto al servicio de barrido, recolección y disposición final de desechos?

La dirección y sus funcionarios hacen todo lo que está a su alcance para cumplir las programaciones anuales. Han emprendido en campañas de concientización (educación para la salud) con los colegios y escuelas. Los estudiantes trabajan con un sector determinado para conseguir de la ciudadanía mayor conciencia y realizan charlas, mingas, talleres.

Trabajan y cumplen las actividades aún con limitación de recursos (requieren, computadora, impresora.)

3. ¿Cómo cree que se puede mejorar este servicio?

- Disponiendo de mayores herramientas de trabajo (infocus, computadora, impresora)
- Capacitación (intercambio de experiencias con otras comunidades, manejo de software)

4. ¿Qué opina sobre la creación de la Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

- Se puede dar mayor y mejor servicio.
- Pueden autogestionar los recursos que necesitan
- Se debería cambiar o estudiar mejor cómo se crearía la empresa de Aseo, pues como figura en la Ordenanza Municipal es muy grande para lo que se necesita.

B. ENTREVISTAS A EMPRESAS

Entrevista: 015

NOMBRE DE LA EMPRESA: EMASIR	NOMBRE: Ing. Miguel Ríos CARGO: Gerente
------------------------------	--------------------------------------------

1. ¿Qué opina sobre el servicio de recolección de basura actual?

No es tan bueno, puede mejorar. Hay cambio de horarios, hay problemas de comunicación no se informa a tiempo; hay falta de decisión se deberían imponer sanciones a quienes infringen la ley o las normas, la recolección no es óptima, nos e llevan escobas para recoger la basura que cae.

2. ¿Qué sugiere para mejorar la recolección de basura?

- ✓ Que exista barrido a la par que se va recogiendo la basura por la noche, a veces se caen desperdicios de los tachos y no se recoge hasta que se barre en la madrugada.

✓ Que comuniquen a tiempo cuando no va a haber servicio de recolección

3. ¿Cuál es su percepción respecto a la creación de Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

Es correcta, pues la tendencia es terciarizar. La empresa municipal podría mejorar la calidad del servicio bajo este sistema, debe entrar con calidad y con todas las atribuciones, la gente paga por un buen servicio, se le debe dar operatividad librándole del sindicato, los sindicatos pueden oponerse, no debe permanecer como departamento.

4. ¿Cuáles son los principales retos al operar de manera independiente un servicio público?

- El cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos
- Disponer de mayores recursos
- Legalizar los activos
- Tener un equipo técnico y administrativo motivado e identificado con la misión de la empresa.
- Realizar un control y seguimiento permanente. La supervisión es decisiva para mantener la calidad del servicio.

Entrevista: 016

NOMBRE DE LA EMPRESA: Empresa Eléctrica Fronteriza	NOMBRE: Dr. Alfonso Espinoza CARGO: Gerente
-----------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

1. ¿Cómo ve la gestión de la municipalidad y la empresa eléctrica dentro de ésta?

Existe una buena imagen del Alcalde de la ciudad de San Ignacio De Las Rosas. El criterio generalizado es que hay transparencia en el manejo de recursos.

La empresa eléctrica maneja un buen capital. Además de la venta de la energía existe un ingreso adicional por alquiler de instalaciones cuyas inversiones han sido ya recuperadas, con ello es posible mantener el punto de equilibrio que actualmente fija el precio por kilovatio/hora en 0.8 ctvs. de dólar, de no existir estos ingresos adicionales el precio real sería superior lo que implicaría mayores ingresos para los socios accionistas.

Empresa de Químicos y Aglomerantes sin duda es su mejor cliente y con ellos tienen fijado que hasta el año 2004 no se realizarán incrementos en el costo de la energía, por ende tampoco por recolección de basura. Además la tasa por iluminación que actualmente es del 12% para la Empresa de Químicos y Aglomerantes está fijada en el 6%.

Es importante mencionar que la tasa de recuperación del servicio de energía eléctrica es del 98%, con un plazo de 6 meses para recuperación de cartera por tanto la cartera vencida es 0%. Las personas pueden dejar de pagar cualquier servicio menos la luz, la televisión en la mayoría de hogares se prende todo el día. Los cortes de luz se realizan 15 días luego de la emisión.

Existen varias ventanillas de atención al público para el pago del servicio. Las planillas pueden ser pagadas desde cualquier Banco pero las personas prefieren hacer cola desde las 6 de la mañana y pagar en las oficinas de la Empresa Eléctrica.

2. ¿Qué opina sobre el servicio de recolección de basura actual?

El servicio está bastante bien, con la actual administración municipal ha cambiado positivamente.

3. ¿Qué sugiere para mejorar la recolección de basura?

Debe llegar con imagen innovadora ante la ciudadanía para que tenga mayor aceptación para lo cual deberá:

- ✓ Limpiar más las calles
- ✓ Educar a los ciudadanos.
- ✓ Colocar papeleras.

4. ¿Cuál es su percepción respecto a la creación de Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

Sobre la Empresa de Aseo existe una perspectiva de autosostenimiento por tanto sería bueno que se la ponga en marcha. Actualmente el Catastro de la Empresa es de 25.000 medidores entre San Ignacio De Las Rosas, San José De Los Claveles y Santa Rosa, de los cuales 3.500 tienen lectura 0 por pertenecer a migrantes. A San Ignacio De Las Rosas pertenecen 16.000 medidores, de los cuales a aproximadamente 9000 predios se les grava el 12% por servicio de recolección de basura¹.

Entrevista: 017

NOMBRE DE LA EMPRESA: EMPRESA DE QUÍMICOS Y AGLOMERANTES	NOMBRE: Dr. Pedro José Carrera CARGO: Director Administrativo
-----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------

1. ¿Cómo se visualiza la empresa en la localidad?

Empresa de Químicos y Aglomerantes es una empresa de fomento con un accionista mayoritario que es el Instituto de Pensiones y Salud ha estado presente en la ciudad de San Ignacio De Las Rosas desde 1954, constituyéndose en la empresa dinamizadora de la economía local, cuando arrancó la producción en 1966 tuvo que capacitar a campesinos de la zona para que pudieran colaborar. Actualmente genera 290 plazas de empleo, ha tenido subsecuentes administraciones políticas que no han velado por el crecimiento de la Empresa, esto se refleja en el hecho de que disponen de maquinaria de alta tecnología que está subutilizada porque desplaza mano de obra, lo que privilegia el componente social pero resta competitividad en el mercado. El actual directorio está conformado por técnicos del Banco de Fomento y Desarrollo y el propio Gerente es alguien que conoce la empresa y ha hecho carrera, por lo cual se busca hacerla eficiente, sin olvidar que es una empresa de fomento, esto ha provocado que se reduzcan donaciones y otras colaboraciones que se hacían a los gobiernos locales, lo que ha sido motivo de discrepancias.

La Empresa tenía la concesión de 270 Has. En la zona de Empresa de Químicos y Aglomerantes, apenas ha podido explotar 30, porque la municipalidad autorizó la instalación de viviendas, escuelas y otros en la zona, que actualmente vuelven imposible continuar la explotación, por esto el Directorio ha aprobado y se encuentra desarrollando un proyecto de infraestructura para recuperar la zona urbanísticamente para uso de la comunidad, se va a construir un parador turístico, canchas múltiples, estadio y otros, ya que en esta área hay presencia de aguas termales. Frente a esta situación respecto su materia prima, han conseguido

¹ El cobro por servicio de recolección de basura está determinado por Ordenanza Municipal, no hay convenios firmados con la empresa eléctrica.

una concesión en el sitio denominado "Las Rocas" donde todavía tienen material para 2 años, para el período posterior están por conseguir una concesión en el oriente a 143 km (zona de Armenia), donde tendrían materia prima para 20 años, el problema es el encarecimiento de costos por transporte, lo cual encarece su producto y le quita competitividad.

La Empresa enfrenta costos de producción altos, por materia prima, por energía eléctrica que representa el 34,07% de los costos de producción, por lo que el precio de ésta es vital, la Empresa Eléctrica Fronteriza es la que los provee, pero tuvieron que firmar un convenio bipartito mediante el cual la Empresa se compromete a mantener el precio del kw/h hasta el 2004 para Empresa de Químicos y Aglomerantes, puesto que ellos pueden conseguir mejores precios en otras empresa de la zona, por el volumen que consumen, por lo cual son el principal aportante para la tasas de recolección de basura y no reciben un tratamiento preferencial. Ellos disponen de una planta generadora pequeña para las emergencias, del análisis costo-beneficio ganarían se generan su propia energía, pero están conscientes de que perjudicarían y sería la causa del cierre de la Empresa de Químicos y Aglomerantes, por lo cual no lo hacen, él no sabe qué pasaría con la tasa de basura de ser ese el caso, pero por ordenanza la Empresa de Químicos y Aglomerantes debe pagar el % para basura sobre el monto de energía que consuma, aunque sea autogenerado.

Uno de los problemas principales que tiene la empresa con la Municipalidad constituye el pago de patentes que son excesivas y esperan sean revisadas, "...el anterior alcalde financió un presupuesto con las patentes de Empresa de Químicos y Aglomerantes"..., actualmente mantenemos un juicio por este concepto".

La empresa como tal enfrenta una competencia desleal dado que como es una empresa de fomento, tiende a una proyección social y privilegia los impactos sociales (empleo, sueldos) a los económicos, lo cual implica que el precio de nuestros productos se incremente y no sean competitivos en el mercado, la Empresa Aglomerados de Lso Andes compra producto muy barato en alta mar y entonces no podemos competir contra eso. El gobierno local no comprende los problemas que enfrentamos como Empresa, hay que buscar acuerdos y consensos.

La gestión Municipal ha sido buena ven bien el trabajo de las microempresas de barrido, hay ordenamiento urbano es una ciudad limpia. Ellos también quieren apoyar este progreso e impulsar proyectos que coadyuven el apoyo del sector privado y las universidades en beneficio del sector productivo, hay que buscar puntos de encuentro y concertación.

2. ¿Qué opina sobre el servicio de recolección de basura actual?

Se ha visto una mejora, hay más limpieza y existe un buen ordenamiento territorial. Actualmente la Empresa de Químicos y Aglomerantes recibe el servicio de recolección de basura 3 veces por semana.

3. ¿Qué sugiere para mejorar la recolección de basura?

A nivel de la fábrica que pasen todos los días y en las ocasiones cuando se realiza el fundido, estén allí para que la volqueta se lleve directamente al relleno sanitario, que se recoja la chatarra, que actualmente es lo que más y produce contaminación.

4. ¿Cuál es su percepción respecto a la creación de Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

Mejoraría el servicio porque habría un manejo bajo la lógica de empresa y esto cambia mucho la calidad y la eficiencia

D. ENTREVISTAS A LA CIUDADANÍA

Entrevista: 018

NOMBRE: Srta. Mónica Becerra	OCUPACION: Presidenta Junta de Parroquial de San Mateo
-------------------------------------	------------------------------------------------------------------

¿Qué opina sobre el servicio de recolección de basura actual en su Parroquia?

El Municipio de San Ignacio De Las Rosas en el 2000 les dio a la Parroquia San Mateo basureros a cada casa para incentivar el reciclaje, también herramientas para la recolección de basura en la parroquia. Al 2002 existen 50 familias y cada una paga 1 dólar al mes para que 2 jóvenes se encarguen de barrer y recoger los desperdicios del parque, mercado y viviendas. Semanalmente salen 12 quintales de basura.

Los jóvenes se encargan de abrir y cerrar el sistema de agua de la comunidad, las familias pagan por el agua 0.50 ctvs de dólar mensualmente. También se encargan de limpiar el sitio de los caballos que antes ensuciaban por todo lado, ahora tienen un sitio fijo. La comunidad paga a los jóvenes \$80 al mes.

Esta parroquia tiene un relleno sanitario cuyo terreno está dado en comodato por 20 años, están trabajando con el método de trinchera y terraza, con el tiempo piensan trabajar con más personas. Cuentan con el apoyo de el Municipio de San Ignacio De Las Rosas, el Cuerpo de Paz, el Fondo para el Desarrollo, Plan Regional. De ellos reciben charlas, tachos, cadenas para fijar los tachos. Están iniciando con el reciclaje y esperan tener buenos resultados.

Entrevista: 019

NOMBRE: Lcdo. Luis Guerrón	OCUPACION: Ciudadano
-----------------------------------	-----------------------------

1. ¿Qué opina sobre el servicio de recolección de basura actual en la ciudad?

Como ciudadano y desde su condición de Supervisor escolar, ha tratado de impulsar lo que le parece importante y le gusta hacer por su ciudad, esto es enseñar a los niños y jóvenes valores, fortalecer la autoestima, realizar motivación educativa, hablar sobre problemas como la violencia, la drogadicción y otros males que afectan a la niñez y juventud actual. Existe un buen criterio de la ciudadanía sobre lo que la Dirección de Higiene ha impulsado en materia de educación para la salud y las campañas de reciclaje. Aún queda mucho por hacer por la educación en todo el país.

Se deben realizar esfuerzos para que las cosas mejoren, es importante hablar, consensuar con los jóvenes y aprovechar su entusiasmo para cuidar la ciudad. Ellos podrían trabajar con la gente y ejecutar campañas de limpieza y motivación para tener una ciudad más limpia.

Hay que mirar las situaciones para dar facilidad a los ciudadanos de participar en el proceso de cambio para mejorar la ciudad; hay que mirar estrategias para incluir al sector privado y la sociedad civil en general en el proceso.

2. ¿Cuál es su percepción respecto a la creación de Empresa Municipal de Aseo de San Ignacio De Las Rosas?

Toda empresa debe contar con gente comprometida y con calidad humana. Esto permitirá que todo funcione bien. Una estructura empresarial debe ser en positivo, hay que enseñar a la gente con alegría, iniciativa y creatividad. La ciudad es la casa grande de todos, un solo territorio.

A N E X O N o . 3

**Cálculo de rangos para DAP,
proyección de población, costos
inversión + O&M, Boleta de
encuesta, cálculo valor DAP**

MUNICIPALIDAD DE SAN IGNACIO DE LAS ROSAS
ENCUESTA A HOGARES - SERVICIO DE BARRIDO, RECOLECCION Y
DISPOSICIÓN FINAL DE DESECHOS SOLIDOS

ENCUESTA No. |_____|

=====

1. BARRIO |_____| CALLES |_____| No. |_____|

2. LA CALLE FRENTE A LA VIVIENDA ES DE |_ |

[1] TIERRA [2] PAVIMENTO [3] ADOQUINADO

3. EL USO DEL INMUEBLE ES: |_ |

[1] VIVIENDA [2] MIXTO (VIVIENDA Y COMERCIO)

4. NOMBRE DEL JEFE DEL HOGAR : |_____ |

5. No. DE PERSONAS EN EL HOGAR : |_____|

6. EN ORDEN DE PRIORIDAD, CUALES SON LOS 3 PROBLEMAS PRINCIPALES QUE TIENE EL BARRIO: (COLOQUE LOS NUMEROS 1,2 Y 3 DE ACUERDO A ESA PRIORIDAD)

6.1	AGUA POTABLE	_____
6.2	ALCANTARILLADO	_____
6.3	PAVIMENTACION	_____
6.4	ACERAS	_____
6.5	BASURA	_____
6.6	ILUMINACION	_____
6.7	TRANSPORTE	_____

7. LA VIVIENDA TIENE SERVICIO DE RECOLECCION DE BASURA |_ |

[1] SI [2] NO

8. SI LA RESPUESTA ES **SI**, COMO FUNCIONA? |_ |

[1] BIEN [2] REGULAR [3] MAL

9. POR QUE? |_____ |

10. SI LA RESPUESTA ES **NO**, COMO DESECHA LA BASURA? |_ |

[1] A LA CALLE [2] AL RIO
[3] A TERRERNO BALDIO [4] OTROS (QUEMA) _____

11. OCASIONA ELLO PROBLEMAS? CUALES? |_ |

OTROS?

..... DOLARES

=====

ENCUESTADOR : | _____ |

SUPERVISOR : | _____ |

OBSERVACIONES : | _____ |

**CUADRO No. 1
COSTOS O&M ACTUALES**

Personal		Combustible	Materiales Petros Relleno S.	Depreciación Equipo	Mat. Nacionales (*)
MOC	MONC				
93,974.32	205,767.40	20,240	4142.21	35710	33441.48

(*) Incluye herramientas y uniformes, llantas, etc.

**CUADRO No. 2
COSTOS DE OPERACION Y MANTENIMIENTO
Precios de Mercado**

AÑO	COSTOS DE PERSONAL		Insumos Nacionales	Combustible	TOTAL
	MOC	MONC			
2003	93,974.32	205,767.40	73,293.69	20,240.00	393,275
2004	93,974.32	205,767.40	73,293.69	20,240.00	393,275
2005	93,974.32	205,767.40	73,293.69	20,240.00	393,275
2006	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
2007	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
2008	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
2009	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
2010	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
2011	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
2012	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
2013	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
2014	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
2015	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
2016	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
2017	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
2018	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
2019	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
2020	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
2021	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
2022	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
2023	93,974.32	205,767.40	45,293.69	20,240.00	365,275
VAN					2,829,465.11

CUADRO No. 2.1
COSTOS DE OPERACION Y MANTENIMIENTO Sin proyecto
Precios de Mercado

AÑO	COSTOS DE PERSONAL		Insumos Nacionales	Combustible	TOTAL
	MOC	MONC			
2003	93,974.3	205,767.4	73,293.69	20,240.00	393,275.41
2004	93,974.3	205,767.4	73,293.69	20,240.00	393,275.41
2005	93,974.3	205,767.4	73,293.69	20,240.00	393,275.41
2006	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41
2007	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41
2008	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41
2009	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41
2010	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41
2011	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41
2012	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41
2013	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41
2014	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41
2015	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41
2016	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41
2017	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41
2018	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41
2019	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41
2020	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41
2021	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41
2022	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41
2023	93,974.3	205,767.4	45,293.69	20,240.00	365,275.41

CUADRO No. 2.2
COSTOS INCREMENTALES DE OPERACION Y MANTENIMIENTO
Precios de Mercado

AÑO	COSTOS DE PERSONAL		Insumos Nacionales	Combustibles	TOTAL
	MOC	MONC			
2003	93,974	205,767	73,294	20,240	393,275
2004	93,974	205,767	73,294	20,240	393,275
2005	93,974	205,767	73,294	20,240	393,275
2006	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
2007	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
2008	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
2009	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
2010	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
2011	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
2012	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
2013	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
2014	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
2015	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
2016	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
2017	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
2018	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
2019	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
2020	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
2021	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
2022	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
2023	93,974	205,767	45,294	20,240	365,275
VAN					\$2,829,465.11

CUADRO No. 2.3
COSTOS INCREMENTALES DE OPERACION Y MANTENIMIENTO
Precios de Eficiencia

AÑO	COSTOS DE PERSONAL		Insumos Nacionales	Combustible	TOTAL
	MOC	MONC			
FACTOR	1	0.15	1.12	0.48	
2003	93,974	30,865	65,441	9,715	199,995
2004	93,974	30,865	65,441	9,715	199,995
2005	93,974	30,865	65,441	9,715	199,995
2006	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
2007	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
2008	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
2009	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
2010	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
2011	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
2012	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
2013	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
2014	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
2015	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
2016	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
2017	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
2018	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
2019	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
2020	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
2021	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
2022	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
2023	93,974	30,865	40,441	9,715	174,995
VAN	710,634	233,402	365,859	73,466	1,549,365

CUADRO No. 3
PROYECCION DE POBLACION DE SAN IGNACIO DE LAS ROSAS
Tasa de crecimiento 0.8% anual (INEC)
(Area urbana y periférica)

AÑO	POBLACION	PREDIOS
2002	35000	8750
2003	35280	8820
2004	35562	8891
2005	35847	8962
2006	36134	9033
2007	36423	9106
2008	36714	9178
2009	37008	9252
2010	37304	9326
2011	37602	9401
2012	37903	9476
2013	38206	9552
2014	38512	9628
2015	38820	9705
2016	39131	9783
2017	39444	9861
2018	39759	9940
2019	40077	10019
2020	40398	10099
2021	40721	10180
2022	41047	10262
2023	41375	10344

ESTUDIO DE TASA DE ASEO PARA SAN IGNACIO/2003
CUADRO No. 4
CALCULO DE VALORES PARA DAP

AÑOS	PERIODO	INVERSIONES	O&M	TOTAL COSTOS	Total predios con servicio
2003	1		199,995	199,995.42	8820
2004	2		199,995	199,995.42	8891
2005	3	203000	199,995	402,995.42	8962
2006	4	128000	174,995	302,995.42	9033
2007	5	156000	174,995	330,995.42	9106
2008	6	116000	174,995	290,995.42	9178
2009	7	28000	174,995	202,995.42	9252
2010	8	28000	174,995	202,995.42	9326
2011	9		174,995	174,995.42	9401
2012	10		174,995	174,995.42	9476
2013	11		174,995	174,995.42	9552
2014	12		174,995	174,995.42	9628
2015	13		174,995	174,995.42	9705
2016	14	50000	174,995	224,995.42	9783
2017	15		174,995	174,995.42	9861
2018	16		174,995	174,995.42	9940
2019	17		174,995	174,995.42	10019
2020	18		174,995	174,995.42	10099
2021	19		174,995	174,995.42	10180
2022	20		174,995	174,995.42	10262
2023	21		174,995	174,995.42	10344
VAN		520739.72	1383361.749	1,790,692.75	\$70,133.25
COSTO ANUAL POR PREDIO \$					25.533
COSTO MENSUAL POR PREDIO \$					2.13

CUADRO No. 3.1

NUMERO ENC./RANG O	VALORES PARA ELICITAR	DETALLE
60	3.4	RANGOS SUPERIORES VALOR MEDIO RANGOS INFERIORES
60	3	
60	2.6	
67	2.2	
60	1.8	
60	1.4	
60	1	
427	Total encuestas	

MATRIZ-RESUMEN DE RESULTADOS ECONOMETRICOS

PROYECTO: Tasas de recolección de basura en la Municipalidad de San Ignacio De Las Rosas

VARIABLES		COEFICIENTE	STD.ERROR	T-RATIO	PROB	LOG-LIKEL.	RESTLOG-	CHI-SQUAR	MEAN OF X	DAP
Constante	a	1.1551	0.4352	2.654	0.00795	-223.8054	-239.0178	30.42494		2
Precio	β	-0.65085	0.1458	-4.463	0.00001				2.1869	
Gasto	α_1	0.016223	6.78E-04	2.395	0.01664				359.81	
Constante	a	-2.9456	1.102	-2.672	0.00753	-219.6002	-239.0178	38.83518		3
Ln.Precio	β	-1.1914	0.297	-4.011	0.00006				0.70683	
Ln.Ingreso	α_1	0.68181	0.1766	3.86	0.00011				6.0343	
Constante	a	-2.8939	1.314	-2.203	0.02761	-222.3005	-239.0178	33.43477		3
Ln.Precio	β	-1.2117	0.2963	-4.089	0.00004				0.70683	
LN.Gasto	α_1	0.70639	0.2212	3.193	0.00141				5.7575	

ANEXO No. 4

Diseño y Plan de Acción de mi PC

DISEÑO Y PLAN DE ACCION DE MI PC

OBJETIVO FINAL: MEJORAR LA CALIDAD DE AMBIENTE A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE RECOLECCION Y DISPOSICION FINAL DE DESECHOS SOLIDOS, SOSTENIBLE

OBJETIVO GENERAL	Servicio de Aseo de la ciudad de San Ignacio De Las Rosas, técnica y ambientalmente viable				
	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION		SUPUESTOS	
META: > 95%	% de cobertura del servicio de aseo en la ciudad de Azogues/1er. año	Facturación mensual por tasa de recolección de basura en predios urbanos y periurbanos		Existe voluntad política para dar un mejor servicio de aseo a la ciudad de Azogues	
META: 1	# empresas municipales de aseo funcionando con autonomía/1er. año	Actas del Concejo Municipal		Existe voluntad política de descentralización intramunicipio	
META: 1	# rellenos sanitarios con normas ambientales operando a nivel urbano /6 meses	Terrenos, diseños técnicos, acuerdos con comunidades		El Equipo tarea tiene claras sus funciones y metas de 1 año	
META: >2	# rellenos sanitarios operando a nivel rural / 1er. año	Convenios con Comunidades rurales			
Objetivo Específico 1	Empresa de Aseo de San Ignacio De Las Rosas, funcionando eficientemente				
	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION		SUPUESTOS	
META: 2	# microempresas contratadas para barrido y recolección	Contratos de trabajo Registros de asistencia		Política de terciarización está en vigencia en la DHyS	
META: > 90%	% de vehículos y maquinaria para recolección y disposición final operando eficientemente/1 er año	Reportes de O&M		La DHyS cuenta con un Plan de mantenimiento de vehículos que se cumple	
META: > 100%	% personal técnico de la Empresa de Aseo capacitado/ 1er. año	Contenidos de talleres y listas de asistencia; registros de pasantías		La Dirección de HyS cuenta con 1 Plan de capacitación anual del personal técnico	
META: > 90%	% cumplimiento de indicadores de eficiencia en barrido, recolección y disposición final de desechos sólidos	Reportes técnicos			
META: ALTO	Grado de empoderamiento del Personal de la dirección de Higiene y Salud/1er. Año	Evaluación del rendimiento del personal			
ACTIVIDADES	PRESUPUESTO			RESPON SABLES	TIEMPOS
	MUNICIPALIDAD	COMUNIDAD	OTROS		
1.1 Redefinir estructura funcional de la Empresa de Aseo (Reg. Of. No. 438)	100			Equipo Tarea, Concejo Municipal	4 meses
1.2 Arrendar oficinas para el funcionamiento	6,000			Gerente	6 meses
1.3 Firmar contratos con microempresas	17,713			Gerente	2 meses
1.4 Contratar personal administrativo (contador(a)/ inspectores(as)/secretario(a)/recepcionista/mensajero)	45,600			Gerente	2 meses
1.5 Contratar choferes	24,000				2 meses
1.6 Contratar personal técnico (Ing. civil/educadores (a)/asesor/	30,000			Gerente	1 mes

1.7 Comprar recolectores	180,000			Gerente+dir. financiero	6 meses
1.8 Adquirir hardware y software	10,000			Gerente	1 mes
1.9 Dar mantenimiento a vehículos/recolectores + combustible	25,741			Técnico Empresa	12 meses
1.10 Adquirir camioneta 4x4	25,000			Gerente	1 mes
1.12 Rectificar Ordenanza que regula tasa por recolección de basura según nueva estructura de tasas	100	500		Concejo Municipal	1 mes
1.13 Firmar Convenio con Empresa Eléctrica Fronteriza para cobro de nuevas tasas	100			Gerente	1 mes
1.14 Adquirir sistema de comunicación interno	1,800			Dpto. financiero	2 meses
Subtotal Objetivo 2	\$ 366,154	500	0		
Sistema de disposición final de desechos sólidos manejado técnica y ambientalmente					
Objetivo específico 2	INDICADORES		FUENTES DE VERIFICACION		SUPUESTOS
META: 100%	% levantamiento topográfico terreno nuevo relleno sanitario realizado en 1 mes		Planos; Informes		Se ha firmado convenio para que alumnos de ingeniería hagan su tesis sobre el relleno sanitario
META: 1	% diseño técnico del nuevo relleno sanitario realizado/1 año		Estudio técnico, planos		Se cuenta con apoyo de técnicos la Empresa de Aseo de Cuenca
META: > 3	# campañas de conscientización ciudadana efectuadas/año		Contratos de campañas, facturas de material promocional, cuñas, etc.		
META: 1	# estudios técnicos para manejo de desechos peligrosos realizados/ 1 año		Estudio en diseño definitivo		
META: 1	# microempresas de reciclaje impulsadas y comercializando eficientemente/2 años		Contratos		
META: > 60%	% compactación de desechos en el relleno		Reportes técnicos		
ACTIVIDADES	PRESUPUESTO			RESPON SABLES	TIEMPOS
	MUNICIPALIDAD	COMUNIDAD	OTROS		
2.1 Contratar estudio técnico para manejo adecuado de desechos	3,000			Técnicos	1 mes
2.2. Contratar obras civiles en nuevo relleno según estudio técnico	20,000			Gerente, dir. técnico	2do. Año
2.3 Realizar e Implementar sistema de manejo de desechos peligrosos.	20,000			Técnicos	2do. Mes
2.4 Legalizar y fortalecer microempresas de reciclaje y lombricultura	10,150			Gerente, responsable social	3er. Mes
2.5 Proveer combustible para tractor + mantenimiento	9,734			Técnico apoyo, Dpto. financiero	12 meses
2.6 Adquirir tractor	350,000			Gerente, Dpt. Financiero	6to. Mes
2.7 Contratar operador y asistente para tractor	16,800			Gerente y técnicos	1er. Mes
2.8 Construir planta de tratamiento	30,000			Dpto. técnico	2do. Año

2.9 Realizar dirección técnica del relleno sanitario (técnico principal)	12,000				Dpto. técnico	2do. Año
2.10 Adquirir terreno para nuevo relleno	50,000				Gerente, Dptos. Técnico y financiero	2do. año
2.11 Firmar convenio con comunidad de la zona de Bellavista para nuevo relleno.	20,000				Gerente, responsable social	1er. Año
2.12 Dar asistencia técnica para rellenos sanitarios en comunidades rurales	3,600	5,000	3,000		Dpto. técnico	3er. Mes
Subtotal Objetivo 2 \$	545,284	5,000	3,000	0		
Ciudadanía conscientizada y capacitada en el manejo adecuado de desechos orgánicos e inorgánicos						
Objetivo Específico 3	INDICADORES		FUENTES DE VERIFICACION		SUPUESTOS	
META: 1000	# hombres y mujeres capacitados y sensibilizados en manejo sano de desechos sólidos/año		Registros de campañas puerta a puerta y en sitios públicos		La comunidad toma conciencia de los principios del aseo en la ciudad y asume la propuesta de cambio.	
META: 2	# campañas de concientización realizadas/año		Facturas de radio. TV y prensa por cuñas, spots y avisos publicados; contrato con empresa publicitaria		El ET avanza en su trabajo	
META: > 90%	% escuelas y colegios que participan en campañas		Registros audiovisuales de campañas; actas de entrega-recepción de materiales de aseo y reciclaje			
Actividades	PRESUPUESTO			RESPON SABLES	TIEMPOS	
	MUNICIPALIDAD	COMUNIDAD	OTROS			
3.1 Realizar campaña de sensibilización por medios de comunicación (televisión, prensa y radio)	30,000			Gerente + responsable social	3er y 7mo. Mes	
3.2 Realizar charlas y talleres para estudiantes de escuelas y colegios.	4,000			responsable social/inspectores	12 meses	
3.3 Realizar campañas masivas de promoción de aseo	4,000	500		responsable social/inspectores	12 meses	
3.4 Proveer tachos y/o fundas diferenciadas para desechos orgánicos e inorgánicos a personas naturales y jurídicas	65,000		20,000	Directora financiera/responsable social/ inspectores	3er mes	
Subtotal Objetivo 3 \$	103,000	500	20,000	0		
Servicios de aseo diversificados y comercializados						
Objetivo Específico 4	INDICADORES		FUENTES DE VERIFICACION		SUPUESTOS	
META: > 1	# de servicios de aseo de la Municipalidad de Azogues vendidos a terceros/ 1er. año		Facturas, convenios		La Empresa sigue una política de diversificación de servicios y mejoramiento continuo	
META: \$ 60.000	\$ facturados por servicios a terceros/año					
Actividades	PRESUPUESTO			RESPONSAB.	TIEMPO ESTIMADO	
	MUNICIPALIDAD	COMUNIDAD	OTROS			
4.1 Firmar Convenios con municipalidades vecinas	200		2,000	Gerente	3 er. mes	
4.2 Cobrar tarifas en mercados, terminales, etc.	600	20,000		Direcc. Financiera	3er mes	

4.3 Aprobar, publicar y aplicar Ordenanza sobre cobro de multas por contravenciones de aseo	200	10,000		Concejo Municipal	3er mes
Subtotal Objetivo 4 \$	1,000	30,000	2,000		
Gestión del Proyecto de la Empresa de Aseo, lograda					
Objetivo Específico 5	INDICADORES		FUENTES DE VERIFICACION		SUPUESTOS
META: 100%	% de cumplimiento del plan operativo anual de la empresa de aseo				Existe coordinación, equipos de trabajo efectivos y monitoreo de la gestión
META: 100%	% Sistema de evaluación y seguimiento efectuado				Existe un sistema de evaluación y seguimiento adecuado .
Actividades	PRESUPUESTO			RESPONS.	TIEMPO ESTIMADO
	MUNICIPALIDAD	COMUNIDAD	OTROS		
5.1 Operar y mantener oficina	15,600			Direcc. Financiera	12 meses
5.2 Remunerar a personal directivo de la empresa	54,000			Direcc. Financiera	12 meses
5.3 Capacitar a personal técnico	5,000		10,000	Dptos. Técnico y financiero	1er. Semestre
5.4 Instalar un Sistema de Seguimiento	6,000		5,000	Dptos. Técnico y financiero	1er mes
5.5 Adquirir materiales de oficina	1,000			Dpto. financiero	1er. mes
5.6 Realizar mantenimiento anual de oficina (pagar servicios públicos)	1,200			Dpto. financiero	12avo.mes
Subtotal Objetivo 5 \$	82,800				
TOTAL	1,098,238	36,000	25,000		