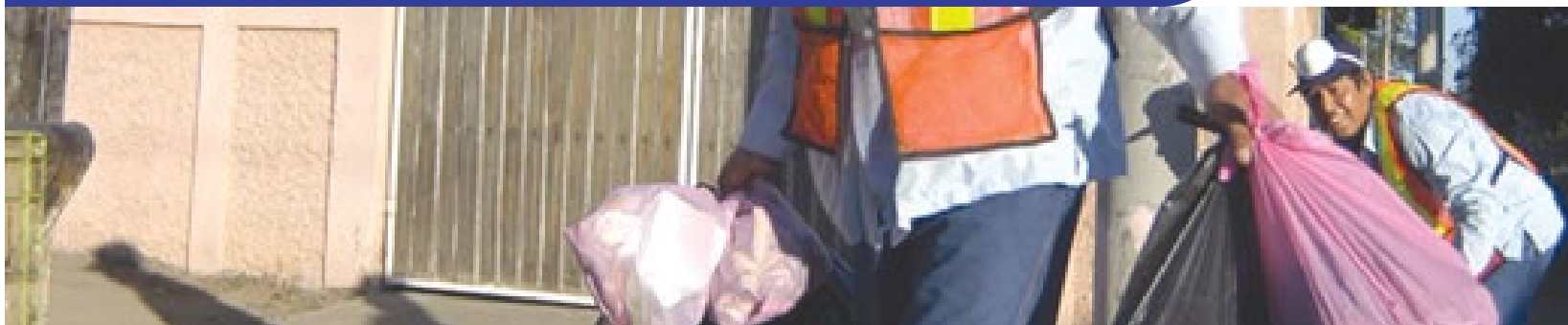


¿Cómo mejorar los servicios municipales en Ticuantepe

Lecciones y desafíos para la gestión municipal



Msc José Luis Solórzano
Director del Centro de Gestión Empresarial
(CEGE) de la FCEE-UCA.

En los primeros meses del año pasado, el alcalde de Ticuantepe y el coordinador de la Agencia Andaluza de Cooperación al Desarrollo (AACDI), con el apoyo del decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCA (FCEE-UCA), llegaron a un acuerdo básico sobre la idea de dar continuidad al ejercicio de formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Municipal (PEDM), que recién había concluido. El sustento del nuevo esfuerzo obedecía a la necesidad de fortalecer las capacidades de la municipalidad para asumir los nuevos desafíos que marcaba el PEDM. Lo anterior se fundamentaba en el lineamiento estratégico que apunta a “Mejorar la capacidad institucional”, a través de la “modernización de la Alcaldía”. Muy concretamente, se espera: a) organizar y ejecutar un plan de acompañamiento para la implementación del PEDM; b) diseñar de una arquitectura organizacional funcional; c) diseñar el sistema de recaudación municipal, catastro y registro; d) diseñar de los flujos de procesos de las áreas funcionales de la municipalidad; e) readecuar los espacios para el desempeño de las áreas funcionales; f) formular e implementar un plan de fortalecimiento y actualización profesional de los funcionarios de la alcaldía y, finalmente, g) diseñar e implementar un sistema de información interna. Sustentado en lo expuesto, se formuló el

Proyecto de Acompañamiento Estratégico a la Implementación del PEDM, que comprendía seis componentes orientados a fortalecer la gestión municipal: a) marco institucional normativo y regulatorio; b) estructura organizativa y funcional; c) estrategias y planes operativos para el mejoramiento de los servicios municipales; d) sistema de gestión presupuestaria; e) capacitación a funcionarios de la Alcaldía; f) instrumentos para elaborar, implementar y monitorear estrategias, políticas y planes de desarrollo e inversión.

En este artículo apuntaremos a reflexionar sobre la experiencia de acompañamiento a la Alcaldía en el componente relacionado con los servicios municipales. Apreciaremos los antecedentes que motivaron el trabajo; obtendremos una visión general de los alcances y resultados esperados; conoceremos hasta dónde se ha llegado; deliberaremos sobre las ideas más destacadas, y, finalmente, compartiremos los desafíos que se espera asumir.

Antecedentes

Los primeros referentes para el proyecto están recogidos en el diagnóstico municipal (2009), relacionado con la gestión de gobierno. En ese documento se describen los problemas más sensibles desde la perspectiva de la población, y se destacan: ausencia de una planificación municipal, escasa coordinación interinstitucional y con actores locales, limitado equipamiento, ineficiencia en la aplicación y creación de ordenanzas municipales, y falta de recursos para cubrir la demanda de servicios de la población. Posteriormente,

atendiendo estas demandas, en el PEDM se recoge un lineamiento estratégico que apunta a “mejorar y ampliar los sistemas de recolección y tratamiento de los residuos sólidos y aguas servidas”. Particularmente, el “mejoramiento de los sistemas de recolección y tratamiento de residuos sólidos y aguas servidas”. En este sentido, entre algunas tareas propuestas están: la adquisición de equipos de recolección y depósito de basura peatonal, la capacitación a la población sobre separación y tratamiento de basura domiciliar, y el estudio del proceso de la recolección de basura.

Alcances y resultados del proyecto

Con base en lo anterior, para agosto de 2010, la FCEE-UCA preparó la propuesta “Diseño e implementación de planes de mejora de los servicios municipales (DI-PMSM) de la Alcaldía de Ticuantepe”, cuyo propósito específico era introducir las estrategias y planes operativos para el mejoramiento de los servicios municipales. Se esperaba lograr identificar las ventajas y limitaciones; reconocer las demandas y expectativas de los usuarios y ciudadanía en general; definir visión, objetivos y estrategias; elaborar planes operativos y presupuestos; sensibilizar a los actores políticos y sociales sobre las necesidades y requerimientos; y empoderar a los directivos y funcionarios públicos de la municipalidad, de la metodología para el diseño e implementación de planes de mejoramiento de los servicios municipales. El proyecto tenía previsto ejecutarse de septiembre de 2010 a enero de 2011.

Durante septiembre y octubre se avanzó

de manera significativa. Entre los progresos importantes se obtuvo que: a) la Alcaldía instaló el proceso y nombró una Comisión Técnica presidida por la vicealcaldesa para coordinar el proyecto, b) la institución fijó sus prioridades en dos servicios: limpieza pública (recolección de desechos sólidos) y registro, c) los problemas y las expectativas se identificaron a través de entrevistas a profundidad con actores claves, d) el borrador del prediagnóstico se logró estructurar, y el mismo serviría de base para ejecutar dos grupos focales con representantes locales, e) la preparación del trabajo de campo para la recopilación de datos primarios se adelantó, específicamente, se formularon los instrumentos para las encuestas de los dos servicios priorizados, y se identificó el marco muestral para la encuesta de Limpieza Pública.

En noviembre se tomó una decisión trascendental que cambió la orientación y los alcances del acompañamiento de la Universidad. Las primeras reflexiones conducen a considerar la necesidad de disponer de mayor información de los usuarios actuales y potenciales del servicio de recolección de desechos sólidos. En segundo lugar, se destaca el compromiso de la Alcaldía de proponer una ordenanza para los servicios de recolección de desechos sólidos que establezca la obligatoriedad de prestación del servicio sin exclusiones, y, además, una nueva tarifa para dicho servicio. Es así que se propone la organización de un Censo de Viviendas en las Rutas de Recolección de Desechos Sólidos. Visto así, la magnitud del nuevo esfuerzo supuso modificar los primeros objetivos y enfocar todas las energías en la nueva tarea.

El período de septiembre a noviembre resultó muy fructífero, dado que se contribuyó de manera efectiva al objetivo y resultados esperados. En buena medida, se avanzó en la identificación de las fortalezas y debilidades en la prestación del servicio. Los miembros de la Comisión Técnica elaboraron una versión preliminar o borrador sobre la base del formato establecido. Uno de los

principales insumos fue el informe de la consultoría sobre el tema de recolección de desechos sólidos, los aportes de los miembros de la Comisión y las entrevistas a profundidad con personas claves. En segundo lugar, a partir de la revisión de información secundaria disponible, las propias reflexiones de los funcionarios integrantes de la Comisión Técnica y las entrevistas a profundidad, se recogió importante información sobre el nivel de satisfacción de usuarios y ciudadanía en general en relación con los servicios municipales. Un hecho significativo fue que los funcionarios y trabajadores de la Alcaldía mostraron interés en la tarea de mejorar los servicios. Podría afirmarse que esto fue una condición básica para impulsar el plan de trabajo dado que se contó con un respaldo institucional alrededor del proyecto.

Finalmente, se estima que hubo un nivel satisfactorio de empoderamiento de parte de los funcionarios públicos que integraban la Comisión Técnica. En el período señalado, se percibió motivación alrededor de la tarea, con un involucramiento activo. No obstante, las últimas semanas de octubre y la primera de noviembre, el personal de la Alcaldía se vio involucrado en diversas tareas de carácter institucional-social, que les imposibilitó mantener un ritmo constante de trabajo alrededor del proyecto.

Lecciones aprendidas

En este aspecto, nos corresponde referirnos a los hechos, procesos o situaciones de los cuales hemos aprendido de forma significativa, y que nos podrán ayudar a mejorar la gestión en el futuro. A continuación destacamos algunos aspectos:

No solo es necesario el involucramiento de autoridades municipales en los procesos, pues también es indispensable la delegación de autoridad y la comunión de intereses entre los dirigentes. Consideramos que si bien tuvimos una gran colaboración de los funcionarios, esto no es suficiente cuando las decisiones no se toman de manera oportuna o responden a intereses distintos a los objetivos y alcances del proyecto.

Es indispensable reconocer las motivaciones de los directivos y apreciar su evolución durante todo el proceso. Hay que estar claros de las metas personales de cada uno, y de los intereses que se mueven alrededor de esto. Las actitudes pueden ser un dinamizador o bien un obstáculo para el trabajo. Tomar en cuenta que acciones paralelas

de diferentes instituciones que tengan similares o iguales objetivos deben ser complementadas entre sí.

No podemos supeditar el resultado de una a otra ni viceversa. La tarea es lograr la conciliación de intereses para llevar a feliz término las diferentes propuestas.

En el proceso de gestión de este tipo de proyecto está vigente la necesidad de asignar responsabilidad y delegar autoridad. Un funcionario no solo debe estar claro de qué debe hacer, sino también conocer sobre qué decidir, y tener el suficiente ámbito de decisión para avanzar en el proceso.

Desafíos

Los alcances del acompañamiento a la Alcaldía en materia de servicios municipales se han redefinido a partir de las prioridades de las autoridades edilicias, y enfatiza en la recopilación y análisis de información básica para la formulación de políticas para el mejoramiento del servicio de recolección de desechos sólidos. Lo antes señalado incluirá cuatro productos fundamentales:

Un diagnóstico general de la situación de los servicios de recolección de desechos sólidos del municipio de Ticuantepe. Esto es con base en el trabajo realizado durante 2010.

Un censo de viviendas en las rutas de recolección de desechos sólidos. Ello, con el propósito de obtener una caracterización que abarque aspectos demográficos, valoraciones y expectativas sobre el servicio, y algunos rasgos de comportamiento de los usuarios actuales y potenciales. Con el Censo se espera: a) Identificar la ubicación y características de las viviendas; b) Reconocer los índices demográficos más relevantes; c) Describir los comportamientos más comunes en relación con el uso y con la disposición de los desechos sólidos en las viviendas; d) Conocer las valoraciones y expectativas sobre el servicio.

Una base de datos de todos los usuarios actuales y potenciales del servicio de recolección de desechos sólidos.

Propuestas al alcalde para enriquecer el proceso de formulación de las políticas orientadas al mejoramiento del servicio de recolección de desechos sólidos.

