

En nuestro continente, los habitantes de Cochabamba (Bolivia) mantienen un conflicto político con las autoridades de esa nación por haberse tomado la decisión de ceder la operación y administración del acueducto a una empresa privada. Esta nefasta política, por una parte, terminó con la vieja tradición de indígenas bolivianos de utilizar el agua del río para usos de riegos en sus cultivos, y por la otra parte, la elevación de las tarifas en el servicio afectó el suministro a capas sociales más pobre de la población.

Ciertamente, es incomparable la dimensión de la problemática social y política por la escasez de agua entre Venezuela y los países del continente africano, no obstante,, la bonanza hídrica que afortunadamente disfruta nuestro país tiene su límite. Es así que la merma de los niveles hídricos del embalse de Camatagua, anunciado reiteradamente por la gerencia de Hidrocapital, evidentemente afectará, y de hecho ha venido afectando el suministro de agua potable a los habitantes del municipio capital de Venezuela, a los habitantes del estado Aragua y en parte Guárico, lo que afectará el nivel de vida y desarrollo de estos pueblos.

El estado Barinas, a pesar de ser catalogado como una de las regiones con mayores reservorios de agua dulce, empieza a agotarse las principales fuentes abastecedoras del vital líquido. Según el experto en cuencas, Luis Ortis, funcionario de Hidroandes," *afortunadamente el río Santo Domingo posee una bruta extensión de territorio en sus cuencas altas y medias, aproximadamente de 120.000 has. que conforman la subcuenca del río Caldera y las subcuencas del río Santo Domingo en territorio de Mérida y Barinas. Así mismo, anexamos como positivo la alta precipitación (sobre los 2.500 mm /año) en las zonas de Caldera, Barinitas hasta la Mitisus, lo que garantiza un caudal permanente durante todo el año.*

No obstante, existen factores perversos que perjudican las bondades del caudal de este río, entre las cuales mencionamos los crecientes niveles de contaminación bacteriológicas, producto de las descargas de aguas

servidas al río sin su debido tratamiento. Es bueno destacar que análisis bacteriológicos y físico-químicos realizado por Hidroandes determinan que las aguas del río Santo Domingo se encuentran dentro de los rangos permitidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS) para ser procesadas mediante tratamiento convencional (cloración, floculación y sedimentación). Empero, por una parte, si las intervenciones, en las partes medias y altas del río se siguen incrementando como ocurre actualmente, y por la otra, se agudiza el problema de la contaminación, referente a las descargas masivas de aguas servidas sin que éstas sean tratadas previamente en cada una de las poblaciones aguas arriba, avizoramos que a mediano y a largo plazo será costoso y difícil la potabilización del preciado líquido proveniente del río Santo Domingo .

Si bien es cierto, a corto plazo no es previsible la destrucción del río Santo Domingo, la amenaza de un agotamiento irreversible de dicho recurso ecológico está latente. Esta problemática debe llamar la atención a las autoridades del Estado venezolano y a la sociedad en su conjunto a establecer políticas orientadas a establecer un manejo y aprovechamiento racional del agua para las labores agrícolas y no permitir que se continúen interviniendo las cuencas con prácticas agrícolas convencionales. Como es sabido este sistema de producción promueve el uso indiscriminado de insecticidas que una vez al ser arrastrados al río por efectos de las lluvias ocasionan, a corto tiempo, el exterminio de la fauna acuática. De igual forma, estas aguas con niveles intolerables de contaminación, no podrán ser aprovechadas para emprender políticas para tendientes a lograr la seguridad alimentaria, en el sentido que esta agua desechadas no podrán ser utilizadas para el uso y manejo de actividades agrícolas y pecuarias, so pena de provocar una catástrofe ecológica de grandes dimensiones.

Es importante advertir que, si no se corrigen las perturbaciones ecológicas que conllevan a la destrucción del río Santo Domingo, la población barinense podría sufrir en el futuro un impacto social muy grave, dado las

limitaciones que se producirán para que el Estado pueda suministrar agua potable a la población. La principal limitante – y ya arriba habíamos hecho referencia – es que las aguas sobresaturadas de contaminación (alrededor de 50 colonias/mm) difícilmente pueden ser procesadas para producir agua potable. Según los expertos en hidrología la cantidad de recursos a invertir para descontaminar las aguas dulces equivalen a una cifra de dinero parecida a la necesaria para desalinizar el agua de los mares.” (Entrevista: 13-06-2001). Empero, todos sabemos las dificultades económicas de nuestro país para emprender proyectos faraónicos de tal naturaleza. Se trata entonces, de buscar un camino que nos conduzca a un desarrollo social y económico sin la destrucción de los recursos ecológicos.

Un Estado que pregone la justicia social y la ciudadanía, tal como lo establece la constitución de la República Bolivariana de Venezuela, lo menos que puede hacer es garantizarle a sus ciudadanos el suministro de agua potable en condiciones de óptima calidad. No obstante, el Estado para lograr este principio ético y social, debe indiscutiblemente de mejorar su capacidad de gestión de agua. En efecto, una eficiente gestión del agua es un arma poderosa para combatir la pobreza de forma estructural, en el entendido que la disponibilidad de agua para todos es un factor igualador, que eleva y dignifica el nivel de vida de la población. En caso contrario, *“la falta de acceso de agua potable tiene un altísimo costo social, genera irreparable perturbaciones sanitarias, al punto que, según la OMS, 3,4 millones de personas mueren cada año por enfermedades de origen hídrico. En algunos países, la falta de agua potable condena a la pobreza a nuevos hombres, mujeres y niños, negándoles educación o un trabajo al verse obligados a dedicar varias horas para conseguir y transportar agua* (Cristóbal Francisco; 2.001. S/P.

En el caso de Barinas, específicamente en el municipio capital, la empresa hidrológica de la Cordillera Andina, C.A, está obligada a efectuar una mejor gestión del recurso agua.

Aunque en la actualidad, ya lo hemos dicho, la disponibilidad del recurso hídrico para nuestro estado no constituye un problema para la captación de agua dulce, el problema en todo caso, es que no existe un manejo idóneo del acueducto en cuanto al suministro equilibrado y adecuado del preclado líquido a los usuarios. Una prueba de esta aseveración, es que en la actualidad existen sectores que han estado impedidos de disfrutar de un servicio óptimo sobre todo en cuanto a la cantidad se refiere, mientras que estos sectores se les suministra el líquido de un modo exorbitante más o menos un aproximado de 500 a 600 Cm³ diarios/ persona (según datos de la Gerencia de Operaciones de Hidroven), cuando lo establecido por la FAO es de 230 a 240 Cm³ diarios / persona.

"Este suministro exagerado de agua potable en ciertos hogares barineses sucede, según el ing. Willian Rojas encargado de la Gerencia Técnica de Hidroandes, por que la empresa no cuenta con los recursos necesarios para instalar aparatos que pudiera restringir en cierto grado el consumo de agua diario por parte del usuario. Uno de los objetivos de estos aparatos es de advertir el uso incontrolado e irracional del agua potable. Sin embargo, se ha podido constatar que aún con medidores instalados los usuarios o suscriptores utilizan el líquido por encima de lo que necesitan para satisfacer sus necesidades básicas en el hogar."(Entrevista: 24-09-2001)

En todo caso, si los usuarios con medidores instalados y de consumo directo, le están dando un uso al servicio de agua potable por encima de lo permitido, significa, tal como ya le hemos expresado, que la empresa ha adolecido, desde sus orígenes, de una política educativa que inculque a los suscriptores a darle un uso adecuado y racional a este indispensable servicio público.

Por tal motivo, una de nuestra preocupación en este trabajo de investigación es trazar algunas estrategias que conduzcan a la creación de una nueva cultura de agua por los usuarios que este fundada en los valores de conservación del preciado líquido, uso racional y valoración del servicio.

A nuestro modo de ver, la vida futura en el planeta y el desarrollo anhelado buscado por los países dependientes y del Tercer Mundo nunca podrán lograrlo sobre la base de la autodestrucción de sus propios recursos naturales. En ese sentido, nuestro trabajo investigativo, en cierto modo, comulga con el planteamiento de los teóricos del desarrollo sustentable en la medida en que destaca la necesidad de hacer propuestas orientadas a la creación de una conciencia ecologista de desarrollo.

PROBLEMÁTICA COMERCIAL FINANCIERA.

La empresa Hidroandes recibió de parte del Ejecutivo Nacional durante los años 95 - 98 considerables transferencias destinadas a inversiones. Sin embargo, a partir del año 99, para acá no hubo aporte de inversiones por parte del ejecutivo, trayendo como consecuencia el deterioro de los sistemas de agua potable y saneamiento (acueductos, cloacas y alcantarillados). Además, en el mes de diciembre del año 2.001, las Hidrológicas reciben un lineamiento de la casa matriz Hidroven en la que les informa que cada una de las Hidrológicas deben autofinanciarse mediante la recaudación. Una de las razones para que Hidroven aplicara esta política de suprimir el envío de recursos financieros a las hidrológicas del país, tenía como propósito que cada empresa se esforzara por lograr la meta de autofinanciamiento operativo mediante la vía de la actividad comercial; es decir, mediante el cobro a los suscriptores por la prestación del servicio.

Empero, las políticas que se han venido utilizando hasta ahora para impulsar la comercialización aun no han arrojado resultados esperados. En ese sentido, presentamos el siguiente cuadro diagnóstico:

Cuentas por Cobrar al 31/12/2001.

Acusado	Libro	1.995	1.996	1.997	1.998	1.999	2.000
Zona Barrios	Residencial	12.232.721,70	26.626.849,50	70.046.080,60	227.812.797,00	321.281.883,06	456.276.029,00
	Industrial	95.521,00	240.671,00	481.282,00	7.351.166,00	3.057.275,00	12.517.036,00
	Comercial	9.056.618,75	6.461.734,00	15.441.390,00	35.258.214,00	50.138.958,00	86.813.797,00
	Total	18.384.861,45	33.329.254,50	85.968.752,60	270.422.177,00	374.478.116,06	555.606.862,00

FUENTE: Informe Gerencia Comerciales 2.001.S/P

Puede apreciarse en el presente cuadro, como sólo las cuentas por cobrar, de uso residencial, aumentaban de forma geométrica hasta el año 1.999; hasta esa época, la empresa no realizó gestión de cobro en las zonas residenciales de la ciudad; a no ser de la entrega de facturación a los suscriptores. Esta actividad, que no es catalogada como una gestión de cobro propiamente dicha, no se realizaba eficientemente, toda vez que se encargaban de los servicios de notificación, dejaba a más del 30% de los suscriptores por notificar (Informe de la Unidad de Participación Comunitaria 1.999. S/P).

Por otra parte, la empresa Hidroandes, presentaba un balance del 10% del total de medidores instalados; lo que significa que el 90% de los suscriptores se les factura por promedio, lo que conlleva a una medición no precisa del consumo total del servicio de agua potable. Es importante destacar que el consumo promedio estimado por cada suscriptor es de 37 M3; no obstante, las observaciones realizadas muestran que el consumo real supera este volumen. En este sentido, la brecha de medidores por instalar perjudica notablemente a la empresa, debido a que una infinita cantidad de cm3 de agua no está siendo contabilizada ni cobrada

De acuerdo a los datos expuestos, la Hidrológica de la Cordillera Andina C.A., hasta ahora no puede catalogarse sino como una empresa ineficiente e ineficaz en el logro de su meta ideal como es el autofinanciamiento, que no

es otra cosa que producir la renta para costearse así mismo los gastos operativos y de funcionamiento de la propia empresa.

PROBLEMÁTICA GERENCIAL Y ADMINISTRATIVA

La Ineficacia e Ineficiencia de la gestión empresarial de Hidroandes a nuestro modo de ver estriba, esencialmente, en el hecho que se persiste en la aplicación de un viejo modelo de administración pública, además que los cambios modernizadores adquiridos del esquema de la Nueva Gestión Pública, no ha dado los resultados esperados de mayor eficiencia y eficacia.

Como se sabe, en el ámbito mundial se implantó con fuerza la aplicación de un paradigma burocrático (al estilo weberiano) para la administración pública, el cual tuvo vigencia en Europa hasta finales de la década del 70.

A pesar de que a principios de la década del 90 del siglo pasado las autoridades del Estado intentan repensar un modelo gerencial, semejante al de PDVSA y sus empresas filiales, las empresas Hidrológicas del país no terminan de dar el gran salto hacia un modelo gerencial más eficaz. Por ejemplo, en el caso de Hidroandes, no puede decirse exactamente que se halla asumido y puesto en práctica el concepto de gestión. Es cierto que la cultura administrativa no se cambia rápidamente por la simple promulgación de un decreto o ley, pero, sinceramente, esta empresa carece de una noción de gestión como razón de ser de la cultura organizativa moderna. Si gestionar significa, como dice Peter Drucker, conseguir que se hagan cosas por medio de otra persona, hoy nadie puede dar cuenta si cada trabajador, jefe o gerente está logrando los objetivos; puesto que sencillamente, la mayoría del personal no tiene claro los objetivos que tiene que lograr. Por el contrario, una gestión no burocrática, al menos posee una visión clara de sus objetivos, en la que se evalúan resultados en comparación con las metas

propuestas. Pero una empresa puede hacer muchas cosas; sin embargo, si esas cosas no apuntan, ni hacen hincapié en los procesos dirigidos a la consecución de esos objetivos, nunca se sabrá si la misma esta siendo eficiente o deficiente. Así mismo, la empresa Hidroandes carece de un instructivo de evaluación confiable que mida con mayor objetividad la calidad de gestión de cada empleado o trabajador.

Otro elemento, que nos muestra el arraigo con una cultura burocrática de viejo cuño es el crecimiento vertiginoso de la nomina del personal de dicha empresa. Según información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos, la empresa Hidroandes al inaugurarse en 1.991, contaba con ochenta (80) trabajadores solamente, y en la actualidad, once años después la nomina aumentó un poco mas del 100 %. Ello no significa, necesariamente que la mayoría del personal está cesante, o se la pase bostezando en las oficinas. La burocracia en términos weberiano siempre es justificable por el rol que cumple. No obstante, desde el año 2.000 para acá los trabajadores de la empresa han venido mostrando un malestar por la baja remuneración recibida y por la merma de algunos beneficios laborales. Problemas que han sido aunado precisamente al exceso de burocracia. Hoy día, una gestión empresarial moderna privilegia no-cantidad sino calidad a la selección del personal con criterios de costos / beneficios. Esto implica la necesidad de ser productivo para hacer del recurso humano un capital valorable por su aptitud y eficiencia.

Un tercer elemento que caracterizó a la vieja cultura administrativa de Hidroandes hasta finales del siglo pasado, fue su escasa vinculación con la sociedad civil. La concepción burocrática de Hidroandes nunca concibió una empresa abierta al ciudadano, pero no solamente la concepción burocrática arraigada en Hidroandes afectó negativamente su forma gerencial, también puede decirse que algunos cambios introducidos del enfoque de mercado no dieron los resultados esperados de eficiencia y eficacia. Nos referimos al caso de las contrataciones a operadoras privadas para que se encargara de la

notificación del servicio a los suscriptores. Estas empresas firmaron un contrato con Hidroandes donde se comprometían a entregar 37.000 facturas a los respectivos suscriptores del servicio, sin embargo dicha empresa dejaba de notificar a más del 30% del total de los suscriptores (Informe del Departamento Participación Comunitario, 1999. S/P); por lo que se deduce que Hidroandes dejaba de percibir cierta cantidad de dinero por las facturas que no llegaban a su destino final.

Además de ello, el método impersonalizado de notificar no era el más adecuado, por cuanto los suscriptores casi nunca se encontraban cara a cara con el notificador, porque éste dejaba los recibos en la rendija de las puertas de los inmuebles, trayendo como consecuencia que muchos de estos recibos o facturas se extraviaban o se destruían al ser arrastrados por el viento o mojados por las lluvias.

Es bueno destacar, que si bien el servicio de notificación no constituye una gestión de cobro en sí, es una tarea importante e imprescindible para impulsar políticas futuras que aumenten la cobrabilidad del servicio

Ante el fracaso de las formas gerencial de tipo burocrático y de mercado, intentaremos, en este trabajo de investigación, proponer algunas estrategias gerenciales comunitarias.

En estos tiempos modernos de Insurgimiento y avance de la sociedad civil, es inútil seguir pretendiendo la separación formal entre la administración y la política. En el caso de Venezuela, asistimos recientemente a una repolitización de la sociedad expresada en una ciudadanía cada vez más activa en la lucha por la reivindicación y defensa de sus derechos civiles y políticos.

La globalización de la ciudadanía es un factor importante para que los estados renueven y oxigenen sus Instituciones con la participación de la sociedad civil. Para nadie es un secreto que las organizaciones civiles y comunitarias ha adquirido un papel preponderante e institucional en la nueva estructura social de poder. En este sentido, el aumento de poder de la

sociedad civil debe servir para reducir el nivel del poder burocrático en la administración pública. Pero la importancia de la participación de la sociedad civil en los asuntos públicos no debe verse exclusivamente como la catapulta para alcanzar posiciones de poder en la estructura social, sino también como una forma de producir legitimidad en las instituciones del Estado, tanto por la autoridad que ésta representa como por su eficacia en los proyectos cogestionarios y autogestionarios.

Así pues, que las empresas del Estado, sobre toda las prestadoras de servicios públicos tienen el reto de superar la cultura burocrática implantada por muchos años y abrirle paso a las organizaciones emergentes de la sociedad. Algunos problemas que confronta la empresa estatal Hidroandes como son: La falta de una cultura de pago bien definida, demanda de la comunidad por una mejor calidad en la prestación del servicio, entre otras, deben ser ventiladas o resueltas mediante políticas de acercamiento con la comunidad dándole así un carácter realmente público al servicio que se presta.

Finalmente es bueno destacar los esfuerzos que esta haciendo las actuales autoridades de Hidroandes para poner en marcha algunos elementos de gerencia. A saber se observa que a nivel del departamento de planificación y presupuesto están preocupados por mejorar el instructivo de presentación de los planes operativos anuales de cada instancia administrativa, así mismo se observa un mayor interés en el perfeccionamiento de la presentación de los Informes de gestión. También vemos con buenos ojos la creación de un Comité Gerencial con el propósito de estudiar, evaluar y decidir la política gerencial de la empresa. No obstante, hace falta mucho que trajinar para romper definitivamente con los viejos esquemas de la cultura burocrática administrativista que todavía rondan como fantasmas en la mente de muchos de nuestros jefes y gerentes.

PROBLEMAS EN LA DESCENTRALIZACION DEL SECTOR AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO.

En Venezuela, la prestación de los servicios de acueductos y cloacas, de conformidad con las disposiciones constitucionales desde 1.925, es competencia municipal. Sin embargo, esta nunca fue asumida por los municipios, ya que desde 1.943 fue creado el Instituto Nacional de Obras Sanitarias para ejercer dicha competencia por delegación, mediante contratos de concesión lo cual se mantuvo hasta 1.990, cuando se inició el proceso de descentralización.² Es decir, que durante casi cinco décadas los municipios delegaron mediante concesiones la prerrogativa de prestación a favor del gobierno central (el cual aportó los recursos para la construcción de obras y el funcionamiento de los sistemas, pero dejó en un segundo plano las labores de mantenimiento preventivo y comercialización del servicio). Empero, el modelo post INOS, nos referimos a Hidroven y sus empresas filiales, al concentrar sus esfuerzos hacia la consolidación de la gestión operativa descuidó el proceso de transferencia a las regiones y municipios.

En realidad, el proceso de descentralización del sector APS empezó a cristalizarse en la medida que el Estado debió acudir a los entes multilaterales para financiar la rehabilitación de los sistemas colapsados. Los lineamientos acordados entre el Gobierno Central, Banco Mundial (BM), y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la concesión de empréstitos, condicionaron el acceso de recursos a la creación de empresas descentralizadas y autosostenibles que garantizara la cancelación del crédito a través de los dividendos generados por su gestión, que contaran con los debidos contratos de autorización de los municipios para su operación y al cumplimiento de niveles de eficiencia técnica y comercial. Además de ello, se requería para acceder al financiamiento externo, la necesidad de presentar estudios de factibilidad y evaluación de los sistemas o acueductos³.

Como puede apreciarse, el proceso de descentralización no puede verse como una alternativa política pensada por los liderazgos regionales y locales de los diferentes países latinoamericanos para democratizar la sociedad. En todo caso, la descentralización también debe ser vista como un proceso que se pone en marcha gracias a la convergencia de diversos fenómenos. Por un lado, se inscribe en el contexto de las transformaciones estructurales que se presentan en el ámbito mundial. Por otro lado, expresa esa necesidad común de los países latinoamericanos de readecuar sus instituciones políticas. Pero en el caso de la descentralización en nuestro país, cobra fuerza las necesidades y exigencias del mercado internacional. Este es el caso, que observamos como los organismos financieros internacionales le exigen o le imponen a las naciones deudoras políticas para la reforma estructural de la administración pública por un modelo gerencial más eficiente y eficaz como garantía para la recuperación del préstamo otorgado.

Hasta la fecha, cinco Estados han logrado descentralizar el servicio de agua potable y saneamiento; a tal efecto se han creado las Empresas Hidrológicas Aguas de Monadas, Aguas de Lara, Aguas de Mérida, Aguas de Portuguesa y Aguas de Yaracuy y en el ámbito municipal se crearon las Empresas Aguas de Ejidos y Aguas de Anaco.

El modelo de gestión que siguieron estas cinco primeras empresas Hidrológicas descentralizadas, establecía constituir una mancomunidad de municipios, siendo los gobiernos regionales los mayores accionistas de la empresa por ser las protagonistas del proceso descentralizador.

CASO HIDROANDES - SUCURSAL MERIDA.

La Hidrológica de la Cordillera Andina, Hidroandes (conformada originalmente por los estados Mérida, Trujillo y Barinas) inicia su proceso de descentralización con el estado Mérida.

Luego de diferentes pasos administrativos y políticos – legales, las autoridades gubernamentales a nivel regional y municipal lograron

descentralizar el servicio hídrico. Con la firma del acta constitutiva de la empresa descentralizada Aguamerca el 24 de abril de 1.998, Hidroandes cumple parcialmente con unos de sus objetivos originales propuestos desde su creación.

Sobre el respecto, cabe hacer un importante comentario sobre las motivaciones de peso que influyeron a acelerar la transferencia del servicio a la nueva empresa Aguas de Mérida. En nuestra indagación documental, pudimos encontrar algunos puntos de vista de la secretaria ejecutiva de la Junta promotora de Aguamerca, Ing. Benilita Araujo, dice:

Una de las razones por las cuales debe conseguirse prontamente la formación de Aguas de Mérida, responde al hecho de que el presupuesto de las Empresas Hidrológicas ha sido reconducido, lo que implica la ausencia de presupuesto o de inversión y esto impedirá el crecimiento del servicio. Los recursos para este tipo de empresas son bastante altos – continúa diciendo la Ing. Araujo – y en Mérida al igual que en otras entidades, se cuenta con ofrecimiento de apoyo económico a través de la Banca Multilateral, por el orden de los quinientos millones de dólares, para el agua potable y saneamiento pero con el requisito de que estas sean descentralizadas (El Vigilante, Mérida 12-03-98).

En este mismo orden de ideas, se expresa el Gobernador del estado para ese momento, Dr. William Dávila Barrios: "... *La opción de la descentralización es la única vía que se tiene para alcanzar financiamiento para el servicio de agua...*" (*"El Vigilante", Mérida 25-03-98*). La opinión dada por estas altas autoridades de la vida política regional evidencia con absoluta claridad que los motivos mayores que mueven a la clase política del gobierno regional a la descentralización de Hidroandes (Mérida) son prácticamente la preocupación por acceder a esos recursos mediante la creación de Aguas de Mérida, y no exactamente la democratización del servicio. Precisamente al revisar el archivo periodístico de Hidroandes, no

encontramos declaración alguna sobre la necesidad de producir una nueva institucionalidad en el sector APS en donde los ciudadanos tuvieran una participación activa en la gestión del servicio de agua.

A modo de conclusión, en este proceso descentralizador en la que Hidroandes le transfiere la responsabilidad de gestión del servicio a la empresa Aguamerca, podemos deducir que prevaleció un interés económico administrativo y nunca fue mostrado un Interés político – administrativo que condujera a la necesidad de propiciar cambios en la gerencia pública del servicio por uno más eficaz, participativo y democrático.

CASO HIDROANDES SUCURSAL BARINAS.

El proceso de descentralización hídrica, en Barinas en cierta forma ha sido simultáneo con el de Mérida. A diferencia, que en este último estado se concretó en la práctica, mientras que en Barinas se detuvo el proceso que se había adelantado entre los años 1.997 – 1.998.⁴

No es el caso analizar con detenimiento los factores Influyentes del por qué no ha sido posible la descentralización en el Estado Barinas, pero sí debe destacarse el hecho del escaso desarrollo de un consenso social, toda vez que no se ha logrado o no se ha querido Incorporar a la sociedad civil y mucho menos los actores populares han asumido un papel activo en las decisiones públicas y han permanecidos prácticamente excluidos de la gestión gubernamental. En este sentido, coincidimos con Pilar Gaitán, cuando expresa que las políticas descentralizadas tendrán efectos sustanciales distintos si se desarrollan en contextos de considerable organización y movilización popular (Pilar Gaitán. 1.992. P. 29-31). No obstante, es importante destacar, que las organizaciones comunitarias, si bien han efectuado protestas públicas han sido para reivindicar un mejor funcionamiento del servicio (Agua Potable y Saneamiento), más

escasamente para exigir mayor participación en la gestión del servicio. En cierta forma, esta actitud pasiva ha sido una de las razones, por lo que los responsables de la descentralización en la región Barinas, no hayan hecho mayor énfasis en activar la ciudadanía en el proceso descentralizador.

En Barinas, se ha retomado el trabajo para la descentralización del servicio hídrico⁵ y según el presidente de Hidroandes Ing. Jesús Alezard, a partir de los primeros seis meses del año 2003 se procederá a los municipios la transferencia del servicio para que estos los gestionen. Advertimos, desde ahora, que el proceso descentralizador tal cual como se ha llevado hasta los momentos, sin el coprotagonismo de las organizaciones civiles y comunitarias, dicha descentralización se quedará en un simple embeleco administrativo que le permitirá ciertamente a las autoridades de los gobiernos locales la reasignación de competencias y transferencias de recursos, más de ningún modo se garantizará el cambio de una nueva institucionalidad más democrática en el sector APS.

Desde nuestra perspectiva, la ampliación de los canales de participación ciudadana en la marcha del proceso de descentralización hídrica, es fundamental para la democratización de la vida local, así como para garantizar en el futuro una participación más activa en el modelo de gestión del servicio.

NOTAS DE PAGINA. CAPITULO II

1. Durante los años de vigencia de HIDROVEN cinco gobiernos regionales lograron descentralizar el servicio de agua potable y saneamiento, ellos son: Lara, Monagas, Yaracuy, Mérida y Portuguesa; y apenas dos municipios se descentralizaron: Aguas de Ejido (Estado Mérida) y Aguas de Anaco.
2. Intervención del Ing. Cristóbal Francisco Presidente de HIDROVEN en el Foro sobre la "Ley orgánica de la prestación del Servicio de Agua Potable y Saneamiento" en el Municipio la Puerta, Estado Trujillo, 27-09-2.002. -
3. Botía Alejandro, (Revista Vital de HIDROVEN año 1 N° 3. 1.988 P-14).
4. Para 1.997 – 1.998, la Empresa Hidroandes había adelantado estudios y gestiones del proceso de transferencia, hasta el punto que se consignó un documento ante el registro mercantil de la futura empresa AGUABARCA, la cual se encargaría de la Administración y Gestión del Servicio de Agua Potable y Saneamiento en el municipio metropolitano del estado Barinas, pero debido al cambio de gobierno municipal y regional no fue posible que las autoridades firmaran dicho documento en el momento preciso. De acuerdo a la presidenta de la Junta Descentralizadora del Servicio APS en Barinas, Lic. Yadira de Cabanerio, *"...se está realizando el acopio de toda la información necesaria para la elaboración del estudio de las unidades de gestión necesaria que irá a implementar la nueva empresa descentralizada (De Frente. 22-04-2.002. P. 7).*

FORMULACION DE LA PROPUESTA.

CRITERIOS GERENCIALES PARA UNA GESTION COMUNITARIA

AREA COMUNITARIA

1.- PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD

Una nueva forma de gestionar lo público – en el ámbito de las empresas del Estado – que la diferencien del antiguo modelo de gestión burocrática, es la inclusión de la comunidad para que participe en la cosa pública (asuntos de interés común). En este sentido, se propone los siguientes instrumentos participativos:

Talleres Participativos: la finalidad de este mecanismo participativo consiste en abrir un espacio para el diálogo y la comunicación. De esta forma la empresa se abre y se expresa a la crítica racional de los usuarios para que planten sus necesidades relativas al funcionamiento del servicio. Ello le permite a la empresa mejorar la capacidad de respuesta a las demandas de los ciudadanos, lo que influye directamente en el mejoramiento en la calidad de la prestación del servicio. Es necesario destacar, que el único o sino el más influyente mecanismo en la configuración de una buena imagen la corporativa de la empresa es precisamente, la opinión de los usuarios y suscriptores, que al ser amplificada por los mecanismos de comunicación popular o mediante los medios de comunicación social, se convierten en una opinión pública “Influyente”.

Reuniones Públicas: Este mecanismo, al igual que los primeros (talleres) sirven para darle a la empresa una imagen más democrática y receptiva que busca entenderse con el público a fin, no solamente de conocer los problemas que enfrenta al servicio en el ámbito de comunidades, sino también para presentar su gestión específica en esa comunidad. Se trata de “publicar” la gestión; es decir hacer ésta más pública de cara al ciudadano. Estas reuniones, deben ser periódica y planificada en

coordinación con las organizaciones civiles (Asociación e vecinos, Juntas Comunitarias). Las reuniones planificadas dan la impresión que la empresa es gobernada por una gerencia participativa (y no reactiva) estimulando la consulta a los ciudadanos consumidores, o suscriptores.

2.- Mecanismos de evaluación de la gestión según la opción pública:

- En los pueblos grandes o ciudades medianamente desarrolladas (también llamadas ciudades intermedias) los servicios básicos más importantes – llegando a ser imprescindibles - incluso - tiene que ver con los del agua, electricidad y aseo urbano; por tanto estos son los más sensibles por parte de los usuarios; y la opinión pública que se genera en torno a ellos (los servicios) afectan para bien o para mal la gestión pública de las Instituciones políticas locales y/o regionales (tales como alcaldía y gobernación). Exponemos este razonamiento para hacer notar la importancia que tiene la opinión de los usuarios de los servicios básicos. En tal sentido, se proponen los siguientes mecanismos para conocer la opinión pública:
- **Aplicación de Cuestionario:** Este deberá diseñarse en función de conocer el comportamiento de las personas que atiende al público. El instrumento debe ser aplicado al suscriptor. La información suministrada por el suscriptor le permite conocer el trato que le da el funcionario, debe destacarse que la función de los cajeros no sólo debe ser la de cobrar las facturas, si no también la de hacer que el suscriptor se vaya satisfecho y contento de haber cancelado sus recibos. El cajero o cobrador ante todo es un servidor público que se debe al usuario. Preferiblemente esta actividad debe realizarse mensualmente durante un año, hasta que los cajeros corrijan las deficiencias.
- **Aplicación de encuestas semiabiertas:** dirigidas a los suscriptores para conocer su opinión respecto a la calidad de prestación del servicio. Del resultado de la encuesta podrá establecerse criterios de

eficiencias en cuanto a la forma de gerenciar el servicio. Por ejemplo, podemos determinar el porcentaje de usuarios que manifiesta su inconformidad o aprobación a la gestión del servicio. De igual forma, con la aplicación de este instrumento conocemos el nivel de satisfacción de los usuarios, es decir, la relación entre el servicio que desea y el servicio recibido.

- **Celebración de encuentros comunitarios:** coherente con la idea de publicar la gestión en el ámbito de las comunidades, es pertinente realizar encuentros o congresos con participación de los grupos vecinales organizados. Estos eventos generalmente son muy oportunos toda vez posibilitan la gerencia de proyectos necesarios para mejorar la calidad en la prestación del servicio. De esta forma, la gestión pública toma un carácter democrático – participativo y más eficaz.

3.- Mas información:

¿Cómo puede una Empresa (pública o privada) mejorar su gestión sin información? La empresa privada, en su caso, necesita de la publicidad o de la propaganda para vender su producto al cliente. En cambio la empresa pública, aunque no vende un producto, sino que cobra el servicio de un bien público que presta a la población, le interesa informar, es más, está obligada a mantener informado a sus usuarios sobre la calidad del servicio que presta y de las gestiones que le hace para una óptima presentación del mismo. Es decir, la empresa debe ser responsable ante sus ciudadanos. A tal efecto la empresa a través de la Unidad de Información y Comunicación debe generar información al público mediante medios alternativos tales como: elaboración y difusión de comunicados, volantes, trípticos, perifoneo etc. A tales efectos, la empresa no sólo debe informar a los usuarios para excusarse por eventuales fallas operativas en el suministro del servicio, también es lícito poner al conocimiento a los suscriptores cuando se realizan mejoras (Inversiones, reparación y mantenimiento en el sistema de agua potable y saneamiento) en la comunidad. En la sociedad de información en que vivimos la difusión que hagamos de las actividades es parte fundamental

de su éxito o fracaso. A demás la importancia que prestan las empresas hidrológicas, constituye un derecho cuya significación ha adquirido rango constitucional: así el artículo 117 de la actual carta magna ejusden dispone: *"todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y las características de los productos y servicios que consumen"*

4.- Sistema de Control de calidad:

Una Empresa pública, moderna debe procurar una óptima prestación del servicio, es decir, cumplir con las expectativas de los usuarios pero ¿cómo sabemos si éstos están contentos o no con el servicio que reciben? ¿Qué parámetros indican que la empresa puede mostrar al público que efectivamente está siendo eficaz y eficiente?. En este sentido, es necesario elaborar y aplicar un diseño cuantitativo que recoja los siguientes aspectos:

- Cantidad de problemas (quejas y reclamos) presentados por la población suscriptora durante un lapso determinado (Mensual y anualmente).
- Identificación del suscriptor que plantea el reclamo.
- Tipo de reclamo: fuga de agua blancas, tuberías tapadas, filtraciones internas, baja presión, doble facturación, taponamiento de cañerías, fugas de aguas servidas etc.
- Fecha en que se solucionó el reclamo.
- Estos ítems aportan datos cuantitativos que al ser procesados se convierten en información cualitativa, necesaria para determinar los niveles de eficiencia relativa a la calidad de prestación del servicio. Así por ejemplo, la empresa hidrológica tendrá elementos (indicadores) para autoevaluarse, de acuerdo a la capacidad de respuesta y soluciones demandado por los suscriptores.

5.- Cooperación solidaria – Comunidad – Empresa:

Bajo el entendido, que el agregado de necesidades individuales amerita para soluciones eficaces una acción colectiva que integre a los organismos estatales con los organismos sociales; se propone la conformación en red de estos últimos.

En un lenguaje más sencillo, partimos del principio que en las actuales circunstancias las instituciones oficiales por sí mismo no pueden resolver o sino son incapaces de aportar soluciones eficaces a problemas, colectivos; empero, tampoco los individuos por sí mismos están a la altura de resolver los problemas que afectan a toda la comunidad. A tales efectos, se propone la creación de empresa u organizaciones comunitarias (**O.C.A.**) por cada Parroquia, conformando una red social que se ocuparía de coprestar los servicios en el área de comercialización (notificación y gestiones de cobranza) y comunitario (concientización para formar una cultura de agua). Para ello es necesario la solidaridad y cooperación entre la institución pública y la comunidad organizada.

Es importante destacar que una interconexión (interacción) empresa pública - comunidad organizada no sólo posibilita la eficacia de la gestión pública, sino que mejora la imagen corporativa del ente estatal ante sus usuarios que habitan en las comunidades.

6.- FORMACIÓN Y CAPACITACION

Una propuesta comunitaria como la que pretendemos impulsar necesariamente debe tomar en cuenta la formación y capacitación de las comunidades. Se trata de que la *razón técnica* (Habermas) ahora esté al servicio de un grupo de personas que por durante mucho tiempo estuvieron excluidos del sistema social y político. En ese sentido, Hidroandes facilitará talleres educativos a los Agentes de Cambio a cerca del proceso de potabilización, uso y valoración del servicio de agua; cursos de gerencia comunitaria, computación, plomería doméstica, calidad e higiene del agua, concientización efectiva, entre otros. Así mismo, la empresa adiestrará a los Agentes de Cambio en las áreas de catastro y notificación personalizada. La capacitación que la empresa hidrológica brindará a los miembros de la comunidad organizada que cooperará con la prestación del servicio de agua debe ser vista no sólo como una política de redención social, sino como una estrategia inteligente de inversión dirigida a formar y capacitar a un potencial del recurso humano que se encargará de inculcar cultura de pago en la población suscriptora con alta morosidad.

7. La **O.C.A.** Concepto:

Las siglas **O.C.A** significan : Organización Comunitaria del Agua. Mediante este tipo de organización se concreta la integración de la empresa hidrológica y la participación directa de la comunidad en la gestión y prestación del servicio de agua potable.

La **O.C.A.** debe ser concebida como una unidad orgánica: mitad empresa Hidrológica y mitad Comunidad. Es decir, por un lado, estas organizaciones deberán asumir un papel pro comunitario cuando haya necesidad de canalizar las demandas de un mejoramiento del servicio por parte de la comunidad. Por otro lado, los agentes de cambios, quienes son miembros de las organizaciones comunitarias del agua, representarán la cara de la empresa hidrológica cuando asuman el compromiso de coprestador del servicio ante la comunidad.

Visión:

Avisoramos con la **O.C.A** un mayor impulso de la participación de las comunidades organizadas en los procesos de gestión del servicio de agua potable, transfiriéndole a las mismas, mayores cuotas de poder en cuanto a control y Administración del servicio. Esta transferencia debe producirse de acuerdo a un trabajo educativo que mejore las capacidades de organización y gestión social de las comunidades. Es decir, de acuerdo a la formación , capacitación y experiencia que vaya acumulando la empresa comunitaria, en esa misma medida puede ir asumiendo mayores y complejas responsabilidades en la prestación del servicio del sector Agua Potable y Saneamiento.

Mediante la **O.C.A** también se busca desarrollar conjuntamente empresa-comunidad una política educativa capaz de promover una cultura de pago en la población suscriptora del servicio.

De concretarse los objetivos por las cuales fueron creados las Organizaciones Comunitarias del Agua estaríamos aportando una nueva imagen de gerencia corporativa de la empresa, enrumbándola hacia un camino seguro de alcanzar el autofinanciamiento operativo, la cual debe ser la gran meta y vision de toda empresa privada o del Estado.

Características de las Organizaciones Comunitarias del Agua.

Las **O.C.A** se conforman por un grupo de personas que se reúnen voluntariamente, se organizan y crean una Empresa Comunitaria con el objeto de prestar sus servicios para mejorar la gestión pública dentro de sus comunidades. Estas organizaciones deben ser democráticas y participativas, ello significa:

- a.) Que debe existir libertad plena de cada uno de los miembros de la organización para el libre intercambio de ideas, en busca de lograr la eficiencia y eficacia de su empresa.
- b.) No obstante, que la organización sea de tipo burocrático-funcional (es decir la conformación de una directiva encabezada por un Presidente), ello no significa, que las decisiones tengan que ser cerradas y unilaterales muy propias de los métodos autoritarios. Por el contrario debe existir participación equitativa de cada uno de los miembros de las organizaciones comunitarias, así mismo las decisiones deben ser sometidas a la aprobación del colectivo.
- c.) a organización comunitaria debe estar formada, fundamentalmente por personas de la misma comunidad con liderazgo o vocación de lucha por las reivindicaciones de su vecindad.
- d.) Estas organizaciones deben ser absolutamente responsables y demostrar eficiencia en la ejecución de las actividades y tareas suscritas de acuerdo al convenio o contrato firmado con la empresa Hidrológica.

8. Perfil de los Agentes de Cambio.

Los requisitos que deben privar para la selección de los agentes de cambio se describen en el siguiente cuadro:

Educación	Bachillerato completo o en curso
Condiciones materiales	Dos años de trabajo o participación en

	organizaciones comunitarias del medio rural o urbano.
Destrezas	Capacidad de expresión clara y precisa en forma oral y escrita. Manejo de operaciones numéricas simples y presentación de breves informes descriptivos y analíticos de su gestión.
Habilidades	Facilidad de relacionarse con personas de su vecindad y coordinar reuniones.

8.1 Funciones y tareas de los Agentes de Cambio.

- Abordar y dar respuesta a los problemas relacionados con el funcionamiento del servicio en el sector o Parroquia.
- Promover campañas educativas orientadas a la creación de una nueva cultura de agua.
- Entregar recibos o facturas de una forma personalizada a los suscriptores para evitar que dichas facturas se extravíen y no lleguen al destinatario final.
- Realizar gestiones de cobranza.
- Vigilar a los suscriptores que se les ha suspendido el servicio, con el objeto de detectar tomas ilegales.
- Actualización del catastro para corregir y mejorar la facturación.
- Tener poder de convencimiento para crear cultura de pago en el suscriptor.
- Realizar campañas de concientización, promoviendo visitas a las instalaciones de la empresa hidrológica: planta potabilizadora, sistemas de control, tanques, pozos, oficinas, etc.

9. Pasos para la creación de las O.C.A.

- Establecer contacto con las asociaciones de vecinos y con líderes de las comunidades para explicar el propósito de la propuesta de Participación Comunitaria.
- Reuniones amplias con las comunidades para preparar talleres educativos del agua.
- Realización del taller de diagnóstico participativo, para que los usuarios y asociaciones de vecinos participen en la formulación de los problemas relacionados con el funcionamiento del servicio de agua. Mediante la realización de este diagnóstico participativo las comunidades se vinculan con la empresa en la medida que se involucran en la demanda de mejoras en el servicio y en la vigilancia y apoyo en la solución de sus propios problemas.
- Realización de talleres educativos y valoración del agua para formar los agentes de cambio en materia de conservación ambientalistas, cultura de pago así como en las áreas de comercialización (Notificación, Actualización de Catastro, etc.)
- Selección de los agentes de cambio de acuerdo a la responsabilidad e interés mostrado desde el inicio de las reuniones preparatorias hasta que se culmina con los talleres educativos del agua.
- Elección de la junta directiva de la empresa comunitaria.
- Inauguración de la Oficina Comunitaria del Agua.
- Firma de convenio para la prestación del servicio entre la empresa hidrológica y la empresa comunitaria.

Se prevé que la **O.C.A.** recién formada carece de recursos económicos para registrar la empresa comunitaria o cooperativa. Al cabo de unos tres (03) meses se estima cierta capitalización para el debido registro de la empresa, así la empresa Hidrológica podrá contratar legalmente los servicios de esa ONG. Esta flexibilidad institucional es importante para que las comunidades organizadas puedan asumir el compromiso en la prestación del servicio de agua.

AREA COMERCIAL

1.- Creación de oficinas comunitarias (recaudadoras)

Como una forma de descongestionar la oficina recaudadora principal de Hidroandes, se propone que en cada parroquia del municipio Barinas se cree una Oficina Comunitaria de Agua, que tiene como función, no sólo recaudar sino de atender los reclamos y demanda de los usuarios en torno a la exigencia de una prestación óptima del servicio.

La instalación de oficinas comunitarias en cada parroquia debe ser considerada como una política dirigida a lograr la parroquialización del servicio, esto es debe ser vista como una fase más profunda que la municipalización del mismo, donde los ciudadanos de las comunidades tengan en su propia jurisdicción una instancia administrativa del Estado que de cuenta al público sobre la prestación del servicio de agua potable, al mismo tiempo que los usuarios tengan mayores oportunidades de organizarse en función de tomar parte en la prestación del servicio.

2.-notificación personalizada.

Contrario a la forma impersonal de cómo anteriormente se notificaba al suscriptor de sus facturas por concepto del suministro del líquido, proponemos un sistema más personalizado. Esto quiere decir que el notificador, siendo al mismo tiempo vecino del suscriptor, le entregue a éste en sus manos el recibo contentivo de la deuda por el servicio prestado.

A nuestro modo de ver, este nuevo sistema de notificación tiene varias ventajas. En primer lugar le da a entender al suscriptor que ahora existe un cambio gerencial en la empresa hidrológica que está dispuesta interesada a tener un contacto más directo con los usuarios del servicio. De esta manera, le permite a aquellas personas inconformes con el servicio hacer sus respectivas observaciones acerca del funcionamiento del mismo. En segundo lugar, la notificación personalizada le permite al Agente de Cambio (persona quien se desempeña como notificador) diagnosticar ciertos problemas de orden catastral, por ejemplo, usuarios que disfrutan de buena dotación del servicio pero que no se les factura, equivocación en el uso tarifario, esto es, personas que viven en una vivienda y se

les factura con la tarifa comercial o viceversa, doble o triple facturación, entre otros problemas que difícilmente la empresa hidrológica podrá detectar y resolver desde sus oficinas.

3. forjar cultura de pago a través de concientización y diálogo

Antes de proceder a ejecutar la extrema medida de suspender el servicio a los usuarios morosos, planteamos una fase mediada por el diálogo y la concientización. Claramente, existen disposiciones legales que sancionan al suscriptor con la pena máxima si éste se atrasa en el pago oportuno de sus facturas; empero esta vía coactiva y represiva causa mucho malestar en la población usuaria, por la que no favorece la imagen de la empresa prestadora del bien público. Además, dicha vía no garantiza una efectividad del 100%, toda vez que muchos suscriptores que se les suspende el servicio acostumbran reconectarse posteriormente de forma ilegal.

En cambio, si nos acercamos a los suscriptores del servicio, que por equis motivo se han convertidos en morosos, y dialogamos con ellos para conocer los motivos del por qué no están cancelando sus recibos la situación cambiaría radicalmente, precisamente, porque el diálogo consiste en una conversación entre humanos de carácter intersubjetivo, es decir los dialogantes tienen la capacidad de entenderse mutuamente de cada uno de los mensajes emitidos. Así por ejemplo, quienes fungen como gestores de cobranza dentro de la empresa hidrológica una vez que escuchen los argumentos expuestos por parte de los suscriptores morosos, entenderán el por qué la alta morosidad en las comunidades; así mismo, los usuarios atrasados en el pago del servicio entenderán la necesidad que tiene la empresa de autogestionarse mediante la recaudación, por tal razón éstos entenderán y podrán aceptar conscientemente la aplicación de medidas extremas como la suspensión del servicio.

EJECUCION DE LA PROPUESTA.

EJECUCION DE UNA IDEA: LAS O.C.A. EN ACCION

Luego de un mes aproximadamente, que nos tardamos en la elaboración de la propuesta de Participación Comunitaria salimos del terreno de las ideas y de la utopía para contrastar este mundo de lo subjetivo con las duras experiencias de la vida real.

De seis (06) Parroquias Urbanas que tiene la Zona Metropolitana del Municipio Barinas del Estado Barinas, tomamos en cuenta cuatro (04) de ellas por considerar que en estas entidades impera el concepto de comunidad, además que las barriadas y urbanizaciones de estas parroquias, tradicionalmente han sido zonas afectadas por el funcionamiento inadecuado del Servicio de Agua Potable y Saneamiento. Las dos (02) restantes parroquias, una esta ubicada en el centro de la ciudad, y la otra en la parte alta de la ciudad. En la primera parroquia, denominada "Catedral", es un lugar predilecto para la vida mercantil; mientras que en la segunda parroquia, que tiene por nombre "Alto Barinas" está conformada por urbanizaciones de clase media alta y obtienen el suministro del agua potable de un acueducto manejado por la empresa privada.

Por estas razones de tipo social y técnico, las dos últimas parroquias no fueron incluidas para la ejecución de la propuesta.

PERIODO DE CREACION DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS DEL AGUA (O.C.A)

A) O.C.A. I Parroquia "El Carmen"

La novedad de la propuesta y el alto idealismo de la misma ameritaba ensayar la primera experiencia en una sola Parroquia y no en todas a la misma vez. De allí que seleccionamos una de las parroquias denominada " El Carmen",

ubicada en la parte Este de la ciudad, formada por diez (10) Comunidades o Barrios. De todas las parroquias, esta es la más pequeña, pues cuenta con seis mil suscriptores del servicio, si la comparamos con las demás parroquias que sobrepasan de los siete mil suscriptores.

Fue necesario recorrer cada una de las comunidades donde iniciamos el plan piloto, a objeto de conocer el estado actual del funcionamiento del servicio.

Esta primera exploración nos permitió un conocimiento de la situación social y política que sucedía en el sector. Para esta época el Movimiento Quinta República (Partido de Gobierno) estaba en plena efervescencia. Todos los dirigentes "medios" de la parroquia que estaban en la palestra pública pertenecían a esta organización política, y por otro lado la gran masa social que apoyaba al Presidente de la República se encontraba desempleada y en espera de mejorar sus condiciones materiales de existencia. De allí que la dirigencia parroquial del partido de gobierno fue el indicado para organizar las primeras reuniones, las cuales eran importantes a objeto de presentar el plan a las comunidades.

En las visitas que realizamos casa por casa, pudimos apreciar muy de cerca el descontento de la población usuaria debido al mal funcionamiento del servicio de agua potable y alcantarillado. Fuimos testigos presenciales en los momentos en que las señoras y amas de casas nos invitaban a pasar a sus viviendas para que observáramos el agua turbia, o muchas veces observáramos gases en vez de agua, que salía por las tuberías. "Hidrobarro" fue una expresión que escuchamos en más de una oportunidad de boca de los usuarios. Pero lo más que nos sorprendió en esta actividad de reconocimiento sociológico del sector, fue encontrar personas en el barrio "19 de Abril", que justificaban su morosidad con la empresa hidrológica porque altos personeros políticos en campañas electorales les decían a los habitantes que no pagaran el servicio del agua, toda vez que *"el agua viene del cielo y además no es tratada,"* argumentaban algunos políticos demagogos, según versión dada por los vecinos.

Esta suerte de paternalismo y demagogia constituía un serio problema que luego sería enfrentado por los Agentes de Cambio con un discurso concientizador.