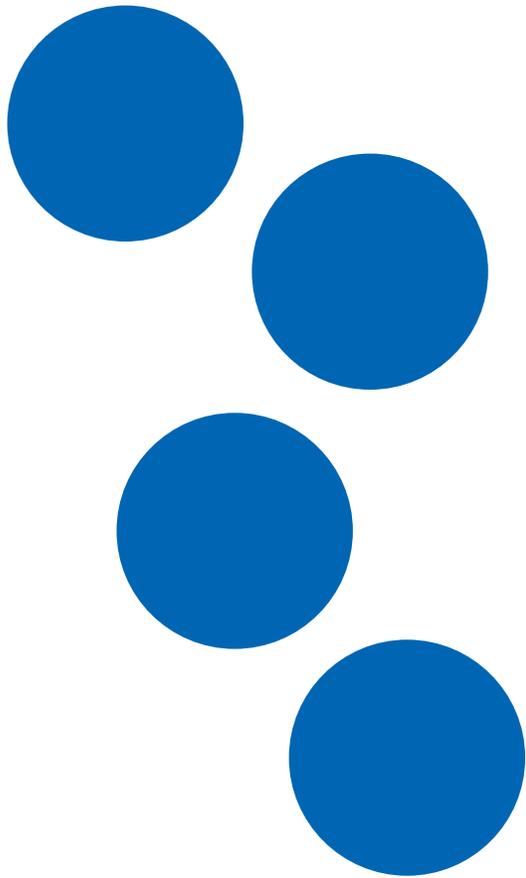


Montero

estudio de caso



Contenido

1.	Introducción.....	5
2.	La ciudad de Montero.....	6
2.1	Datos generales y reseña histórica de la región de Santa Cruz.....	6
3.	El caso Cosmol y el alcantarillado sanitario.....	7
3.1	La cooperativa Cosmol.....	7
3.2	Antecedentes al Proyecto de Alcantarillado Sanitario.....	8
3.3	Cambio de autoridades en la Cooperativa Cosmol, revisión del proyecto de alcantarillado y estimación de costos...	9
3.4	La búsqueda y la solución: vincular el pago de alcantarillado con un seguro médico.....	10
3.5	El desarrollo de las obras del alcantarillado sanitario.....	12
3.6	Costos del servicio de alcantarillado sanitario y de agua potable.....	13
3.7	El préstamo y la capacidad de amortización de Cosmol.....	14
3.8	Actividades adicionales de Cosmol en beneficio de los socios, la población y la educación.....	15
4.	Resultados del caso.....	17
5.	Lecciones aprendidas y conclusiones.....	18

Anexos

Anexo 1.	Resumen de las memorias anuales de Cosmol.....	20
Anexo 2.	Cobertura alcantarillado sanitario de Montero.....	21
Anexo 3.	Crecimiento del alcantarillado sanitario.....	22
Anexo 4.	Cobertura del seguro médico para los socios de Cosmol.....	22
Anexo 5.	El modelo cooperativo y la cooperativa Cosmol.....	22
Anexo 6.	El sistema de elección de las autoridades de Cosmol.....	23
Anexo 7.	Esquema del modelo de desarrollo sostenible.....	24
Anexo 8.	Documentación.....	25

Cronimos

Cosmol: Cooperativa de Servicios Públicos Montero Ltda.
Bs: Bolivianos, Moneda Local
BID: Banco Interamericano de Desarrollo
US\$: Dólares americanos
FNDR: Fondo Nacional de Desarrollo Regional
PROSUB: Programa de Saneamiento Urbano
CRE: Cooperativa Rural de Electricidad
SERGAS: Servicio de Gas

1. Introducción

Durante los últimos años América Latina ha mostrado avances en materia de gestión y cobertura de servicios públicos tales como agua y saneamiento básico, aunque todavía queda un largo camino por recorrer. Algunos casos, sin embargo, han mostrado que sí es posible satisfacer mejor y a muchos más usuarios, y a la vez, contar con empresas rentables y sostenibles cuya planificación y decisiones acertadas las convierten en modelo de gestión. Necesariamente, las mejores prácticas pasan por una institución que administre el servicio de agua adecuadamente, una dirección competente y un plan de desarrollo técnico y comercial coherentes que garanticen el mantenimiento de las instalaciones y el flujo de nuevas inversiones; desde la perspectiva de la comunidad, su aporte se materializa a través del pago continuo y oportuno de la tarifa. Sin esta serie de factores, no habría equilibrio y lo más importante: no podría garantizárseles el servicio a los ciudadanos. En el caso del agua, cuando el servicio es deficiente, la población presiona, la entidad pierde credibilidad y sus planteamientos no son fácilmente aceptados (en el mejor de los casos), el tema termina politizándose y, de repente, no se le encuentra salida a una compleja situación.

El caso objeto de este informe es el **Proyecto de alcantarillado sanitario** de Montero, una pequeña ciudad ubicada en el estado de Santa Cruz de la Sierra, en Bolivia, donde la empresa prestadora del servicio de agua y saneamiento básico -Cosmol- y su comunidad, mostraron que con ingenio y determinación es posible superar retos que parecen imposibles de cumplir. Cosmol, desde sus orígenes, funciona como una cooperativa de la que hacen parte -en calidad de socios- todos sus usuarios, de ahí que los grandes protagonistas de este caso estén ligados a la historia misma de la empresa prestadora del servicio.

Todo empezó porque la población de Montero necesitaba un nuevo sistema de alcantarillado sanitario que cubriera un mayor porcentaje de la ciudad, en vista de que, entonces, el antiguo sistema resultaba precario y limitado. Una cosa llevó a la otra, y lo que en apariencia lucía como una necesidad entre tantas otras, terminó propiciando una espiral de progreso y bienestar para los más de 100 mil habitantes de Montero.

Suplir la necesidad de ampliación del sistema de alcantarillado de Montero, llevó a las autoridades de Cosmol a consultar diversas fuentes de financiamiento para este tipo de proyectos. Fue así como recurrieron al Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) y al Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En esta primera fase exploratoria Cosmol constató que, frente a cualquier alternativa de financiamiento, la empresa tendría que participar activamente costeando una parte del valor total del proyecto.

Sin embargo, la cooperativa no tenía fondos propios suficientes, lo que la llevó a crear una pequeña contribución para que sus usuarios -vía tarifa- apalancaran parte de los recursos que tendrían que aportarse al proyecto. El tiempo pasaba y las obras del sistema de alcantarillado no arrancaban. Las directivas de la empresa, temerosas de que la gente cesara sus pagos y que por tanto la iniciativa quedara inconclusa, echaron mano a su ingenio y recursividad. En asocio con el BID, desarrollaron una estrategia novedosa para estimular el pago de la tarifa. Para ello utilizarían un poderoso señuelo asociado al tema salud (una de las principales prioridades entre los pobladores de Montero), que sería la llave hacia nuevos tiempos de prosperidad.

Como el hospital local funcionaba mal y bajo condiciones precarias, los directivos de Cosmol y el Banco Interamericano de Desarrollo, vieron ahí una oportunidad para lograr su objetivo. ¿Cómo? Condicionando el pago de la tarifa de alcantarillado a un seguro médico voluntario, mecanismo que consideraron motivaría a la gente para que priorice el pago de su factura dentro de su presupuesto mensual.

Para ambientar dicha estrategia, las autoridades de Cosmol contactaron directamente a la población a través de reuniones y asambleas populares en los barrios de la ciudad, explicando la necesidad de reunir, entre todos los socios, un monto de dinero que serviría como contrapartida para financiar el nuevo proyecto de alcantarillado. Durante dichas asambleas, la directiva y demás técnicos de Cosmol, aprovecharon para plantear claramente los planes de la institución. Los socios de la cooperativa poco a poco se mostraron más abiertos a los propósitos de la entidad, y fue en ese momento, cuando el proyecto de construcción del sistema de alcantarillado sanitario tomó realmente vida y no se quedó solamente como iniciativa en el papel.

La idea de vincular las necesidades de atención médica de la población al financiamiento para construir un sistema de alcantarillado se convirtió en un poderoso incentivo para la población. En corto tiempo, los usuarios del servicio se pusieron al día en el pago de sus facturas, a la vez que disfrutaban de un seguro que les garantizaba asistencia médica; Cosmol, por su parte, pudo construir el alcantarillado sanitario de la ciudad, por supuesto, también en beneficio de toda la población. Fue así como un problema se convirtió en dos soluciones; y tras ellas, llegaron nuevos programas de diversa índole que se concretaron y han sido muy valorados entre la comunidad de Montero.

Las menciones honoríficas (ver recuadro) por este caso, dan fé del éxito que puede tener una población, aún con recursos limitados, cuando se une y trabaja solidariamente para afrontar proyectos de la envergadura del de Montero, donde la participación directa de sus habitantes se convirtió en un factor de éxito fundamental.

Mención de honor

Cosmol fue nominado como cooperativa modelo de gestión durante la cumbre internacional anual de Transparency Internacional en Estocolmo en agosto de 2005. La revista BID América publicó un artículo sobre el caso Cosmol, ese mismo año. El caso ha sido presentado en varios foros internacionales como el de Colombia 2006. Un reportaje sobre ese modelo fue presentado por CNN International en julio de 2007.

En 2008, ocho años después de haber implementado el sistema de seguro médico, todas las actividades desarrolladas por Cosmol siguen funcionando exitosamente.

2. La ciudad de Montero

2.1 Datos generales y reseña histórica de la región de Santa Cruz

Montero es la capital de la Provincia de Santisteban, departamento de Santa Cruz de la Sierra, en Bolivia; la población está situada 60 km al norte de Santa Cruz, capital del departamento que lleva su mismo nombre.



Su población estimada es de 100.000 hab. (Proyecciones INE, Instituto Nacional de Estadística) aunque puede llegar en algunos momentos a 120.000 si se considera su población flotante. Históricamente, Montero ha sido una ciudad netamente agrícola; de hecho una de sus principales actividades es la siembra de caña, la producción de azúcar y alcohol industrial.

En el recuadro, a continuación, se presenta una breve descripción de los orígenes de la región de Santa Cruz de la Sierra y la ciudad de Montero así como la evolución que ha tenido el abastecimiento y servicio de agua en la ciudad.

La información disponible, permite concluir que el asentamiento original de la ciudad data de varios siglos, sin embargo, su historia es reciente y su evolución está vinculada estrechamente al mundo agrario, agroindustrial y ganadero.

En Montero, no hay urbanismos lujosos, la mayoría de las casas se construyeron de un solo piso y el resto cuenta con dos niveles. Buena parte de sus habitantes es el resultado de migraciones recientes provenientes de la parte occidental del país. A pesar de su desarrollo, esta pequeña ciudad preserva todavía

características rurales; las personas que han conocido su desarrollo comentan que hace 20 años, sus condiciones sanitarias eran muy precarias debido al amplio uso de pozos sépticos y letrinas adosadas o fuera de las casas; tanto así, que la gran mayoría de niños y jóvenes crecieron en medio del uso de letrinas en condiciones de salubridad ínfimas. Aunque en menor medida que hace 20 años, las letrinas todavía se siguen utilizando en la periferia de la ciudad.

Reseña histórica de la ciudad de Montero

- En 1561 Ñuflo de Chávez funda una población a la que le da el nombre de Santa Cruz de la Sierra
- Más de 300 años después, en 1850, se funda la villa San Ramón de la Víbora, que en 1912 pasa a llamarse Montero, la ciudad actual.
- En 1923 Se conforma la primera Junta Comunal, que independiza a la ciudad para tomar sus propias decisiones. Puede decirse que a partir de esta fecha la ciudad comienza a tener vida propia.
- En 1933 el abastecimiento de agua era por pozos artesianos en las casas. Se elabora por primera vez un plano oficial de la ciudad de Montero.
- Para 1950 La población urbana es de 3.713 habitantes.
- En 1961 se crea el comité de aguas potables
- En 1962 se construye un tanque de agua potable con capacidad de un millón de litros, la red de cañería tiene 39.050 metros. El crecimiento de actividades en la ciudad durante los años 60 es importante
- En 1963 se inaugura el primer sistema de agua potable de Montero a cargo de un "Comité de Agua Potable".
- El año 1968 se crea la "Cooperativa de Servicios Públicos Montero Ltda." Cosmol. El primer tanque de agua y algunas obras complementarias del sistema de agua fueron financiados por el gobierno norteamericano dentro del programa "Alianza para el progreso".
- En 1975 comienza a construirse infraestructura sanitaria, Crece la población de inmigrantes, se diversifica la producción agrícola y comienza a desarrollarse la agroindustria.
- A partir del año 1995 se plantean las primeras ideas sobre la necesidad de invertir en un sistema de alcantarillado sanitario. Su construcción termina en 2004.

En medio de este entorno, Cosmol se enfrentó a un inmenso desafío social y técnico con el fin de materializar un nuevo proyecto de alcantarillado sanitario para la población. Para ello, tuvo que contrarrestar, entre otros factores, usos y costumbres sociales de gran arraigo, desde el punto de vista sanitario.

3. El caso Cosmol y el Alcantarillado Sanitario

3.1 La cooperativa Cosmol

El cooperativismo fue creado en Levis, Québec, Canadá a mediados del siglo XIX. Su característica fundamental es la equidad total de todos sus participantes. Su forma de gestión agrupa a personas con un interés común bajo una estructura asociativa donde todos los asociados tienen iguales derechos y obligaciones. Una cooperativa es una asociación autónoma integrada por individuos que decidieron unirse de forma voluntaria para satisfacer necesidades, aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes. Al momento de tomar decisiones una persona representa un voto, independientemente del peso financiero o la influencia que ella pueda tener al interior de la colectividad.

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores: adhesión abierta y voluntaria, control democrático por parte de los socios, participación económica, autonomía e independencia, educación, entrenamiento e información, cooperación entre cooperativas, compromiso con la comunidad.

Los estatutos de Cosmol establecen lo siguiente: *La "Cooperativa de Servicios Públicos Montero Ltda. Cosmol" inicia su funcionamiento el 28 de febrero del año 1968 y posee personalidad jurídica propia. Su misión es crear, construir, operar, mantener y administrar los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario en la ciudad de Montero y sus áreas de influencia; recuperar las inversiones efectuadas, y por efectuarse, para ampliar y mejorar los servicios que presta; procurar por los medios legales la captación de recursos para el cumplimiento de sus objetivos, promover la educación e integración cooperativa, el desarrollo del asociado y de la comunidad.*

Cosmol está constituida por todos los usuarios del servicio de agua y alcantarillado. Cada conexión a la red de agua o alcantarillado sanitario corresponde a un socio de la cooperativa cuyos deberes y derechos son iguales que los de los demás. Para efectos de las votaciones, en la Asamblea General, una conexión a la red de alcantarillado corresponde a un voto.

Conforme a sus estatutos, Cosmol tiene un Consejo de Administración, un Presidente y una estructura administrativa; sus autoridades gozan de un periodo de tres años, con derecho a reelección. Todas las decisiones importantes que comprometen a la comunidad, se resuelven durante la Asamblea Anual.

En Bolivia la organización cooperativa es frecuente, sus actividades son vigiladas por una institución nacional especializada en la materia. Como en Montero, en otros puntos del país también existen cooperativas que igualmente gestionan servicios públicos de agua y saneamiento en armonía con la actividad municipal, con resultados muy positivos en términos de gestión y de calidad del servicio.

El positivo desempeño de Cosmol se mide a través de su reciente evolución y de la forma como ha venido superando obstáculos y mejorando las condiciones del servicio de agua y alcantarillado sanitario en Montero al desarrollar programas sociales en bien de la comunidad.

Existen cuatro principios fundamentales que rigen la gestión en Cosmol: a) manejo transparente; b) democratización del acceso a la cooperativa; c) prestación del servicio con carácter humano; d) compromiso con el desarrollo del municipio. Su frase emblemática es *“Modelo social democrático y transparente dirigido a la humanización del servicio, donde el ser humano es el centro de nuestra atención”*.

3.2 Antecedentes al Proyecto de Alcantarillado Sanitario

Antes de la fundación de Cosmol, hacia finales de la década de los 60, el servicio de agua estaba en manos de la municipalidad, cuyos escasos recursos y poca gestión le restaban competencia técnica. Esta situación llevó a que un amplio grupo de vecinos en Montero se constituyera en un comité que, posteriormente, derivó en la creación de una cooperativa de servicio de agua, llamada Cosmol. La ciudad tenía serios problemas de salubridad por falta de un sistema de alcantarillado sanitario y mal funcionamiento en la recolección de basuras. Con frecuencia se presentaban casos de enfermedades infectocontagiosas y gastrointestinales, y para completar, el servicio del hospital municipal “Alfonso Gumucio Reyes” también era deficiente.

Entre 1974 y 1978, con el financiamiento del Fondo Nacional de Desarrollo Regional FNDR, institución del estado boliviano que financia proyectos con fondos provenientes de diversas fuentes (por ejemplo, banca multilateral), se extendió un precario sistema de recolección, instalando 14.897 metros de alcantarillado y dos lagunas de tratamiento, una anaeróbica y otra facultativa. También se construyeron 16.000 metros de alcantarillado pluvial. Ambas construcciones dejaron definidos dos alcantarillados separados, cuyo diseño contempló futuros desarrollos.

Solo hasta 1978 empezó a operar el sistema de alcantarillado sanitario, el cual abarcaba parte del casco central de Montero donde había una buena definición urbana. En 1988 se amplió dicho sistema en 14.130 metros más, con el apoyo financiero del Fondo Social de Emergencia; para entonces, la red alcanzó una longitud total de 29.027 metros de tuberías. En ambos casos, estas inversiones fueron cubiertas por el FNDR a fondo perdido y con contribuciones de Cosmol. Los usuarios se fueron conectando paulatinamente al alcantarillado, sustituyendo pozos sépticos y letrinas, pero Montero requería de una mayor ampliación del sistema para cubrir la creciente periferia de la ciudad donde, entonces, no había solución sanitaria.

Cosmol le planteó al FNDR la realización de una nueva inversión, similar a las anteriores, para expandir aún más el alcantarillado sanitario de Montero. El FNDR respondió que la única forma sería mediante un préstamo, con la vinculación financiera de Cosmol y el reembolso del crédito por vía de la aplicación de la tarifa de alcantarillado a sus abonados. Mientras estas conversaciones se desarrollaban, Cosmol contactó, adicionalmente, al Banco Interamericano de Desarrollo, BID, para explorar alternativas.

Después de discusiones y negociaciones, en 1992 el Banco Interamericano de Desarrollo financió, vía FNDR, la preinversión para la ampliación del alcantarillado, que realizaron las empresas Hazen & Sawyer, Geenley & Hazen y Caem Ltda., Boliviana. Dos años después, en 1994, concluyó el proceso de preinversión.

En 1997 Cosmol planteó al FNDR la realización del proyecto de preinversión que había sido financiado por el BID, con un monto de US\$ 10 millones. Este comprendía: perforación de un pozo para agua potable, tanque de almacenamiento, alcantarillado sanitario y lagunas de tratamiento de las aguas servidas. El FNDR comenzó a estructurar el préstamo.

Tanto el BID como Cosmol evaluaron las condiciones y detalles de dicho préstamo. La población, entre tanto, mostraba su descontento por lo que consideraba un proyecto de alcantarillado sanitario nunca ejecutado. Frente a estas circunstancias, Cosmol intensificó su acercamiento a las comunidades, explicándoles las complejidades financieras del proyecto y características del préstamo, el fondo de contraparte y las obras. Para entonces, 1999, ya había un rechazo creciente a continuar pagando la cuota, que por un equivalente a US\$ 2, se había establecido para financiar la contraparte de Cosmol en el monto total del préstamo. Los socios estaban haciendo un gran esfuerzo al pagar por adelantado US\$ 2, en una ciudad cuyo salario mínimo equivalía a US\$ 60 mensuales. El retraso en el pago de la contribución especial representaba, igualmente, el incumplimiento en la cancelación de los servicios de alcantarillado y agua.

Ese año la población conectada a la red de alcantarillado existente apenas alcanzaba el 20% mientras que el resto de las personas continuaba utilizando letrinas y pozos sépticos sin un mantenimiento adecuado de limpieza periódica; por esta razón las aguas servidas se infiltraron y contaminaron el acuífero (aguas subterráneas) del que Montero se abastecía, generando condiciones de insalubridad en un sector de la población.

Cosmol presentaba problemas de gestión técnica en el servicio, la red de alcantarillado era insuficiente y las tuberías de agua tenían más de 40 años. Las protestas continuaban y aumentaban las quejas por la calidad del agua. La cooperativa realizaba las asambleas de ley pero la asistencia no superaba el 1% de los socios.

La comunidad había perdido la confianza en su empresa y su malestar se había agudizado a medida que pasaba el tiempo y no veían las obras del nuevo alcantarillado.

¿Por qué nació el aporte especial que debían pagar los usuarios vía factura? En 1999, y ya con el proyecto de ingeniería realizado, Cosmol sostuvo nuevas reuniones con el FNDR y el BID. Fue entonces cuando surgió la idea del cobro de la cuota especial para los socios de la entidad. En ese momento, se estimó que Cosmol debería cobrarles US\$ 2 (su equivalente en bolivianos a un cambio de 7,90 Bs/US por cada dólar) para reunir la contraparte, que representaba el 20% del préstamo total. Dicha cuota se sumaría a la factura del alcantarillado durante 75 meses en total, hasta alcanzar la suma de US\$ 150 por socio. La fórmula que permitiría materializar una necesidad sentida de la población, con el paso del tiempo, se convirtió en un factor de malestar e inconformidad.

Responder al descontento de la población y completar el aporte local para el proyecto fueron los mayores retos que enfrentaron las autoridades de Cosmol. Para entonces, año 2000, los vientos empezaron a soplar a su favor. En ese momento, el 75% de los beneficiarios pagaba oportunamente su cuota para el proyecto, no obstante, los problemas no estaban resueltos porque persistía el malestar entre el grueso de la población que no veía ninguna razón ni incentivo para continuar pagando “por adelantado” unas obras que parecían diluirse en el tiempo. La población sentía que hasta ese momento, su cooperativa había sido poco transparente. En medio de esta coyuntura se produjo el relevo en la administración de Cosmol.

Con las nuevas autoridades, la población notó un cambio en el modelo gerencial, con una gestión más técnica y social, transparente y cercana a los usuarios y su problemática. Con sus acciones de acercamiento a la población, Cosmol fue recuperando la credibilidad entre sus asociados. La propuesta de condicionar un seguro médico voluntario al pago de la tarifa de alcantarillado (incluido el aporte para el proyecto) convenció a la población; el cobro mediante este atractivo mecanismo empezó a operar en el 2000, y continuó más allá, incluso aún después de haber reunido la totalidad del aporte local requerido para el inicio de las obras.

Paralelamente, y con el apoyo del FNDR, la cooperativa contactó a otros inversores para acelerar la ejecución del proyecto de alcantarillado; la Alcaldía de Montero otorgó un aval para un préstamo a Cosmol por US\$ 250.000 como aporte a la contraparte del préstamo, y la prefectura de Santa Cruz igualó la contribución de la Alcaldía.

Durante las visitas de las autoridades de Cosmol a los barrios de Montero, se formalizó el acuerdo logrado con respecto al pago del aporte especial. En las reuniones y discusiones vecinales, cada socio firmó un documento como constancia de su conformidad.

En el Anexo 1, al final de este informe, se presenta un resumen de las memorias que tiene Cosmol sobre la evolución del alcantarillado.

3.3 Cambio de autoridades en la Cooperativa Cosmol, revisión del proyecto de alcantarillado y estimación de costos

Al final de 1999, antes de postularse a la dirección de Cosmol, José Gabriel Roca y su directiva, visitaron a Denis Gravel, especialista del BID para el desarrollo del proyecto; allí nació la idea de vincular el seguro médico al pago de la factura de alcantarillado. La nueva administración, elegida en asamblea de socios, por la vía del Comité de Nominaciones, comenzó su gestión en el año 2000 y relanzó el proyecto mediante contactos con el FNDR.

¿Cómo se llegó a lo del seguro médico? Cosmol evaluó las prioridades de gasto de una familia promedio, y observó que éstos se distribuían de la siguiente manera: 1. Comida y gastos de la casa / 2. Gastos hijos / 3. Gastos de la madre / 4. Electricidad (por las novelas de TV) / 5. Diversos / 6. Agua. El agua ocupaba el último lugar y Cosmol quería que dicho servicio subiera entre las prioridades a un lugar intermedio (3° o 4°). Cabe recordar que estos temas habían sido analizados con el BID a finales de 1999 cuando se contempló la necesidad de vincular el ítem de agua con otro tipo de servicio que estimulara el pago de la factura.

En el 2000 se hizo una revisión técnico - económica del proyecto, disminuyendo su costo en más de 12% en los siguientes rubros:

Banco Interamericano de Desarrollo Fondo Nacional de Desarrollo Regional	
Préstamo para el Proyecto de Alcantarillado Sanitario	
Monto total del préstamo (Cifras expresadas en UD\$)	8.846.452
Préstamo BID-FNDR (80% del préstamo)	7.077.162
Contraparte local (20% del préstamo)	1.769.290
Distribución de la contraparte local	
Aporte efectivo (Cosmol)	1.080.964
Aporte nominal por gastos incurridos (Cosmol)	187.326
Aporte de la Prefectura de Santa Cruz	250.000
Aporte del Municipio de Montero	250.000

Toda la estructura del financiamiento se había montado antes de 1999, pero el incumplimiento en los pagos de los usuarios, dificultó reunir, a tiempo, la meta establecida para Cosmol, equivalente a US\$ 1.081.964 + 187.326. Por lo tanto, se le dio luz verde a la estrategia ideada por Cosmol y el BID, con la finalidad de que los socios se interesaran nuevamente en el desarrollo del proyecto, poniéndose al día en la cancelación de sus facturas retrasadas y cumpliendo con el pago -cada primero de mes- para beneficiarse del seguro médico (sin pago oportuno no había beneficio)

3.4 La búsqueda y la solución: vincular el pago de alcantarillado con un seguro médico.

El nuevo equipo directivo llegó decidido a cambiar la situación de la cooperativa Cosmol. Sus primeras acciones se enfocaron en el reordenamiento de la institución, elaboración de planes de manejo sostenible y en administrar de manera transparente y de cara a todos los usuarios.

La estrategia funcionó. Mario Chirico, presidente de uno de los comités de supervisión representante de varios vecindarios de Montero, comentó que la política de transparencia y acercamiento de Cosmol hacia la comunidad había ayudado a recuperar la confianza de la población, con la que trabajó coordinadamente en proyectos como el del alcantarillado y otros adicionales que se tradujeron en bienestar para todos. La innovadora propuesta del seguro médico voluntario contra el pago de la factura, confirmó esa nueva orientación.

Las condiciones de atención médica en Montero y en Bolivia, al igual que en muchas poblaciones de América Latina, ha sido deficiente. La población sufre por la falta de atención médica, lo que en otras palabras, se traduce en carencia de médicos, tecnología para diagnósticos e insumos. La seguridad social boliviana atiende precariamente a la población, que solo se beneficia de ella si cuenta con empleo formal que permita deducir los aportes mensuales de asalariado y patrono. Como el empleo informal en Montero llegaba al 50%, la mitad de la población no contaba con seguridad social.

Para 1999, el hospital municipal de Montero, Alfonso Gumucio Reyes, estaba clasificado bajo la categoría de primer nivel, que es la clasificación básica (mínima) de acuerdo a los parámetros del Ministerio de Salud en Bolivia. Sus servicios se limitaban a consultas de medicina general, pediatría, ginecología, laboratorio y rayos X. Para esa época, contaba con 60 camas y un servicio de cirugía para cesáreas, apendicitis y vesícula. Ante un caso grave, el paciente era inmediatamente remitido a un hospital público en Santa Cruz, en caso de haber una ambulancia disponible.

Bajo esta coyuntura se llegó a una solución práctica. Los socios de la cooperativa accedieron a un seguro médico pactado, por convenio, con el hospital municipal Alfonso Gumucio Reyes. Con él, aseguraron una atención universal y mejorada y descuentos en las tarifas del hospital, como se explicará más adelante.

El seguro se creó con un costo de 3 bolivianos (Bs) por mes, (US\$ 0,38)¹, de los cuales 2 Bs los pondría el socio y 1 Bs lo aportaría Cosmol como contribución solidaria. Como se dijo, esta propuesta recibió rápidamente el apoyo de la población. ¿Por qué? Porque el pago de los 2 Bs. de los socios no les representaba mayor dificultad dado que se cobraban en la factura del agua, y la condición para ser atendidos por el hospital, era estar al día en el pago del servicio.

El mecanismo funcionó. Quienes estaban atrasados en sus pagos se pusieron al día. El incentivo del seguro médico combinó muy bien los intereses prioritarios de la comunidad (seguro médico) y de Cosmol (pago de la tarifa y del aporte local) con los intereses globales de Montero (alcantarillado sanitario)

Al desarrollar esta idea, Cosmol y el BID se convencieron de que salud y alcantarillado sanitario iban de la mano, esa era la dirección adecuada para que la gente se interesara en la continuación del proyecto.

En julio de 2001 se firmó el primer contrato entre Cosmol y el Hospital Alfonso Gumucio Reyes para la prestación de servicios médicos a los socios de Cosmol. El contrato anual, se renovaría año a año. El hospital se comprometió a prestar asistencia médica a los socios inscritos en el seguro y a sus familiares cercanos, bajo condiciones preferenciales. Los beneficios del seguro para los abonados incluyeron consultas gratuitas y descuentos entre el 25% y 50%, dependiendo de los servicios recibidos.

De esta manera, toda la población con conexión al servicio de agua podía contar con atención médica, sin importar si el beneficiario trabajaba o no bajo un empleo formal. Cabe señalar que prácticamente toda la población de Montero tomó el seguro médico. Hoy cerca del 100% de la población tiene una conexión al servicio de agua y tiene instalado un medidor.

¹ (US\$ 1 = 7,90 Bs en 2002, en 2008 US\$ 1 = 7,40 Bs.. Cosmol no ha variado los costos por diferencia cambiaria.

¡Un Incentivo poderoso!

La combinación de dos servicios de interés común en una sola factura, al incluir la cuota para el proyecto de alcantarillado y el pago del seguro médico, permitió recuperar el pago de las facturas atrasadas. Cosmol ganó la confianza de sus socios y clientes. Su gestión demostró transparencia por lo que otras propuestas de Cosmol fueron ampliamente aceptadas y acogidas.

Con la implementación del sistema del seguro médico, los socios de Cosmol comenzaron a sentir progresivamente mejoras en los servicios médicos, por varias razones:

a) El hospital incrementó sus ingresos en US\$ 50.000 al año al recibir los 3 Bs. Mensuales por cada beneficiario; b) como consecuencia, llegaron más pacientes, y con ellos, más ingresos para el hospital; c) el aumento de las consultas vino acompañado de una mayor demanda de nuevas necesidades y especialidades, por lo que el hospital Alfonso Gumucio Reyes presionó a la Alcaldía para que le girara más recursos. Los primeros interesados en contar con un mejor desempeño en el centro hospitalario eran sus autoridades, quienes veían que el Alfonso Gumucio Reyes se fortalecería con la alianza estratégica establecida con Cosmol.

A la entrada del hospital se instaló una oficina para la atención y orientación de los socios de Cosmol. En ella, se les explicaba los alcances de la cobertura en salud, los descuentos relacionados con las prestaciones médicas y la situación de su cuenta de servicios de agua y alcantarillado.

Los pacientes empezaron a llevar consigo la factura cancelada, como comprobante de que se encontraban al día con su pago, lo que les permitía acceder inmediatamente a la atención médica. En 7 años el servicio del hospital mejoró mucho, y sus consultas pasaron de 15.000 en el año 1999 a 55.000 en 2007.

En 2005, un nuevo contrato suscrito entre la Alcaldía de Montero y Cosmol, entró en vigor con un mayor alcance. El texto decía: “Para prestar servicios médicos a través de las siguientes dependencias de salud pertenecientes a la Alcaldía: El hospital Alfonso Gumucio Reyes, el servicio de pediatría René Balderas López, el centro de salud municipal Dr. René Balderas López-Guabirá y el centro de salud municipal Distrito Cinco La Esperanza”. Este nuevo contrato confirmó la increíble evolución que tuvo el seguro médico al incluirse a otros centros de salud del municipio para la prestación del servicio.

A partir del momento en que el seguro médico entró en vigor, la población pagó puntualmente la factura del agua. En la lista de prioridades ésta pasó del último lugar al tercero. De esta manera se demostró que una comunidad y su empresa de servicios pueden asegurar una mayor capacidad financiera para desarrollar cualquier proyecto, por supuesto, si ambas partes convergen en los mismos puntos de interés.

En la tabla siguiente se presentan, a modo comparativo, los servicios médicos prestados por el hospital en los años 2000 y en el 2007. Puede apreciarse cómo ha crecido el número de servicios de atención a los pacientes debido al financiamiento regular obtenido mediante el seguro adoptado por Cosmol para financiar su proyecto de alcantarillado

SEGURO MEDICO DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA COSMOL			
HOSPITAL MUNICIPAL ALFONSO GUMUCIO REYES			
EVOLUCION DE LAS PRESTACIONES HOSPITALARIAS DE 2000 A 2007			
SERVICIOS PRESTADOS	AÑO 2000	AÑO 2007	COMENTARIO
Consultas de medicina interna	SI	SI	1er. Nivel
Ginecología	SI	SI	1er. Nivel
Pediatría	SI	SI	1er. Nivel
Gastroenterología	NO	SI	2° Nivel
Cardiología	NO	SI	3er. Nivel
Urología	NO	SI	2° Nivel
Dermatología	NO	SI	2° Nivel
Oftalmología	NO	SI	2° Nivel
Neurología	NO	SI	2° Nivel
Traumatología	NO	SI	3er. Nivel
Laboratorio	SI	SI	Labo de exámenes básicos
Rayos X	SI	SI	Es necesario reponerlo
Cirugía	SI	SI	Se examina el caso y la capacidad de cirugía
Terapia intermedia	NO	SI	Existe a solicitud de Cosmol
Terapia intensiva	NO	NO	Falta tecnología para que sea considerada TI
Casos atendidos al año	18.000	55.000	
Personal (número de personas)	140	282	
Mortalidad infantil x 1000	40	8	
Presupuesto del Hospital en \$	680.000	1.680.000	
COMENTARIOS			
<p>La madre es atendida sin costo desde la 5a. Semana de gestación hasta seis meses después del nacimiento el hijo es atendido sin costo hasta los 5 años de edad La cirugía en 2000 era: cesárea, apendicitis, vesícula La cirugía en 2007 eran las anteriores + urología, pancreas, traumatología Si un paciente tiene que ser enviado a Santa Cruz, el seguro médico le cubre la intervención Actualmente hay un presupuesto previsto para indigentes Este año 2008 comienza la atención a la tercera edad</p>			

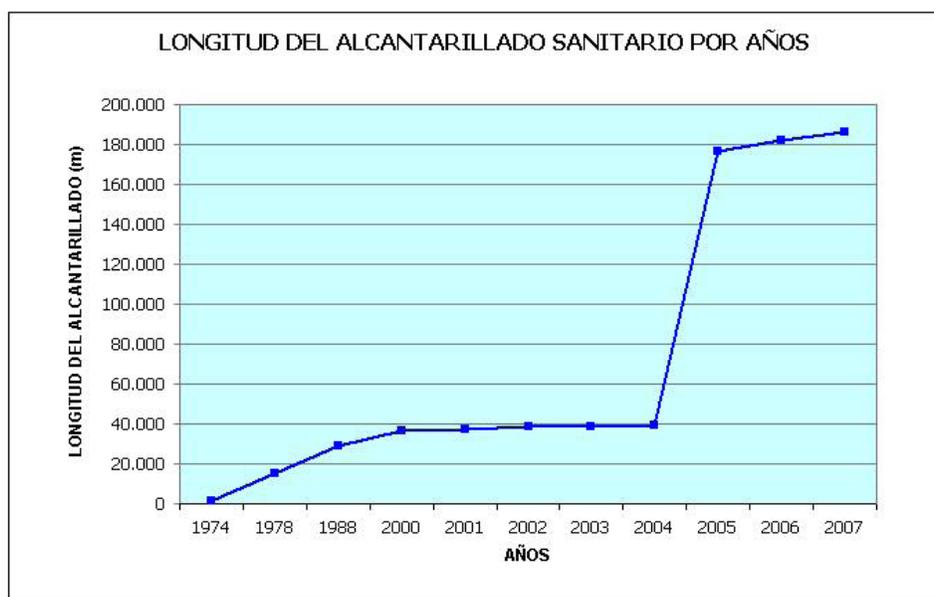
3.5 El desarrollo de las obras del alcantarillado sanitario

A partir de los recursos financieros del Programa de Saneamiento Urbano PROSUB 987/SF-BO, otorgado por el BID al FNDR por un monto de UD\$ 70 millones, destinado a diversas obras de agua y saneamiento en Bolivia, se firmó un préstamo FNDR- Cosmol, en marzo del año 2000, para financiar el alcantarillado de Montero. Inmediatamente se redactaron los documentos y se hizo una licitación pública internacional.

Se seleccionaron dos empresas, una para la construcción (Constructora Boliviana Apolo) y otra para supervisión de las obras (la empresa Argentina "Oscar Grimau"). Para ganar tiempo frente a la lentitud en los trámites administrativos, se acordó con el FNDR y el BID comenzar las obras con los recursos de la contraparte local, una demostración adicional del positivo impacto que tuvo el seguro médico adoptado por Cosmol.

Las obras comenzaron en julio de 2002 y concluyeron en diciembre de 2004. La mayor parte de la inversión se fue en la expansión de la red del alcantarillado existente, cuya cobertura física hoy día llega al 65% de la ciudad, y permite que un 55% de la población esté conectada al alcantarillado. En dos años y 5 meses se construyeron la red de alcantarillado, dos lagunas de tratamiento y un pozo de agua potable.

En el gráfico que aparece a continuación se muestra el crecimiento del alcantarillado antes y después de la entrada en servicio de las obras del proyecto que finalizó en 2004.



En el Anexo 2 al final del informe, se presenta un croquis de la ciudad de Montero con la ubicación del sistema de alcantarillado existente.

3.6 Costos del servicio de alcantarillado sanitario y de agua potable

El costo del servicio de alcantarillado en el centro de la ciudad, que ya tenía redes antes de la construcción del proyecto FNDR-BID, representaba el 85% del monto de la factura del agua.

Una vez construida la nueva ampliación, los socios mostraron resistencia para conectarse al servicio, por dos razones: primero, el costo por concepto de conexión a la red era muy elevado, y segundo, la tarifa del 85% también la consideraban alta. Cosmol, sin embargo, emprendió una campaña para que la gente entendiera la importancia de conectarse, máxime si se tenía en cuenta el inmenso esfuerzo que todos habían hecho para materializar el nuevo alcantarillado. Buena parte de los usuarios deseaba conectarse para poder clausurar sépticos y letrinas, pero la mayoría no podía pagar los costos de conexión.

Este factor fue un imprevisto que nadie contempló en el préstamo para el desarrollo del alcantarillado sanitario. No se incluyó el costo de conexión que, en la práctica, resultó bastante costoso por la dispendiosa labor que implicaba la ejecución de las obras. Primero, había que recolectar las aguas servidas del baño y la cocina de la casa, lo que implicaba romper piso y paredes; luego, se sacaba el desagüe de la vivienda hacia la acera y se conducía hasta el colector. El costo podía oscilar entre US\$ 100 y varios miles de dólares, dependiendo de cada caso.

Bajo el lema de *“Cosmol no regala nada pero lo facilita todo”*, la cooperativa inició una campaña para que la población se conectara al alcantarillado brindándoles asistencia técnica y financiamiento hasta por 10 años (dependiendo de los ingresos del socio).

El BID, por vía del FNDR, destinó US\$ 136.000 para costear los materiales requeridos en la construcción de 720 módulos sanitarios básicos con conexión a la red.

Como la demanda superó los estimativos, Cosmol contactó a la Unión Europea y obtuvo un financiamiento adicional de US\$ 390.000 para conseguir 1000 módulos básicos adicionales, y 3000 conexiones para las casas que ya tuvieran baño y cocina.

Dada su buena salud financiera, y con el propósito de aumentar su número de clientes, Cosmol ofreció financiamiento a sus socios para pagar la mano de obra en las labores de conexión a la red, en caso de que no acogieran la alternativa de autoconstrucción. El financiamiento se extendía a 5 años, con un 6% de interés (las obras internas de la casa iban por cuenta del usuario). Con estas facilidades, los usuarios comenzaron a conectarse progresivamente. Para rebajar los costos de las instalaciones sanitarias, Cosmol construyó, además, una bodega que le permitía una economía de escala en las compras, y un taller de asesoría al cliente en casos de excesivo consumo.

Debido al alto costo que para la población de menores ingresos representaban las piezas sanitarias, Cosmol participó en la creación de una pequeña fábrica que construía dichos accesorios en una versión rústica y de bajo precio. En pocos años la fábrica creció y se desarrolló un proceso de autoconstrucción para mejoras en los baños. Habitantes de las zonas marginales pudieron, además, encontrar trabajo en esta actividad; unos buscando arcilla para confeccionar los ladrillos que se utilizan en la elaboración de las unidades sanitarias, otros consiguiendo madera para el cocimiento de ladrillos y cerámicas, y algunos más, se dedicaron a la mano de obra no especializada apoyando a los micro-empresarios contratados por la población para construir sus unidades sanitarias. Esta iniciativa se convirtió en motor económico para algunos sectores desfavorecidos de la población que mejoraron sus condiciones de vida, y de paso, sus ingresos para, entre otros, hacer el repago a Cosmol

De otra parte, Cosmol estudió cuál sería la nueva tarifa de alcantarillado, optando por calcularla en función de la tarifa del agua potable, de forma tal que estuviera más acorde con las posibilidades de pago de la población. Para definir una nueva metodología de cálculo, se consideró la tarifa del agua potable de la siguiente manera:

COOPERATIVA DE SERVICIOS PUBLICOS LTDA. COSMOL		
TARIFAS DE AGUA POTABLE		
Rangos de consumo	Tarifa en Bolivianos	Tarifa expresada en \$
De 1 a 10 m ³ (consumo mínimo)	26,00	3,29
De 11 a 20 m ³	2,70	0,34
De 21 a 30 m ³	2,70	0,34
Más de 30 m ³	2,70	0,34

Para lograr su objetivo, Cosmol modificó la tarifa del agua, de tal manera, que el primer tramo se cobrara por consumo real y no por consumo fijo como ocurría en el pasado. Esto benefició al 36% de la población, cuyo consumo no superaba los 10 m³/mes.

Como se mencionó, la tarifa del alcantarillado había permanecido intacta: 85% de la tarifa de agua potable. Con el objeto de hacer más equitativa la tarifa y estimular a la gente para que se conectara a la red de alcantarillado, el nuevo directorio de Cosmol efectuó la siguiente modificación:

COOPERATIVA DE SERVICIOS PUBLICOS LTDA. COSMOL	
TARIFAS DE ALCANTARILLADO SANITARIO	
Rangos consumo agua potable	Tarifa alcantarillado sanitario
De 1 a 10 m ³ (consumo mínimo)	50% de la factura de agua potable
De 11 a 20 m ³	60%
De 21 a 30 m ³	70%
Más de 30 m ³	80%

Estas tarifas fueron aprobadas y aun están vigentes este año.

3.7 El préstamo y la capacidad de amortización de Cosmol

Cosmol es consciente de los problemas financieros que enfrenta para reembolsar el préstamo al FNDR, en vista de que tiene que devolver US\$ 7.077.162 (menos los aportes de la Prefectura de Santa Cruz y del Municipio de Montero). Es decir, Cosmol debe reembolsar directamente US\$ 6.577.162, lo que corresponde anualmente a US\$ 514.506 (préstamo de 25 años y 6% de interés) más el riesgo cambiario que le corresponde, de acuerdo a los términos establecidos en el contrato que firmó con el FNDR.

Los ingresos de Cosmol -por vía del cobro de tarifas de alcantarillado- ascienden a 227.000 US\$/año, lo que significa que no podría reembolsar el préstamo al FNDR.

Ante esta situación, Cosmol sometió un proyecto de ley a consideración del Congreso Nacional a través de ANESAPA (Asociación Nacional de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado) para que las condiciones del préstamo del FNDR-Cosmol se ajusten a los mismos condicionamientos del préstamo suscrito entre BID-FNDR; dichas condiciones fijan un plazo de 40 años, donde los primeros 20 no tienen interés, los 10 siguientes establecen un 1% de interés anual, y el resto del tiempo, 2% de interés anual. Si la ley se aprueba, Cosmol no tendría problemas para cumplir con sus pagos, y hasta podría extender la red de alcantarillado al 100% de Montero.

3.8 Actividades adicionales de Cosmol en beneficio de los socios, la población y la educación

Debido al éxito del seguro médico, la cercanía de la cooperativa con sus socios, la credibilidad y la confianza en la directiva y, además, con la intención de fomentar la puntualidad del pago de la factura, Cosmol emprendió nuevos programas e incentivos en beneficio de la población, tales como:

Módulos de baños en escuelas e instituciones públicas

Para solucionar una necesidad sentida, y con el ánimo de cumplir con una finalidad educativa, Cosmol construye baños en escuelas e instituciones, generalmente, en sus complejos deportivos. Los baños son modernos y bien dotados. La mayoría de los escolares no había conocido baños como éstos, que ahora sustituyen a otros pequeños y que, en el pasado, funcionaban bajo precarias condiciones higiénicas. El objetivo es mejorar las instalaciones sanitarias en beneficio de la comunidad estudiantil y docente; pero a Cosmol también le interesa que los niños y jóvenes de bajos recursos insistan ante sus mayores en la eliminación de letrinas y sépticos, lo que contribuiría de paso a aumentar el número de usuarios conectados a la red de alcantarillado. En resumidas, Cosmol cumple una labor social, educa a niños y jóvenes en el tema de saneamiento, y se asegura de que continúe el crecimiento de la cobertura del servicio, mejorando sus perspectivas de ingresos.

Seguro funerario

Cosmol creó un seguro funerario con los recursos que hacían parte de un fondo especial (US\$ 27.000) y el cual solventaba un seguro médico para algunos funcionarios de la anterior directiva de la cooperativa. A través del nuevo seguro funerario, al momento del fallecimiento de un socio de Cosmol o un familiar cercano, la familia recibe el equivalente a US\$ 300 para costear el funeral y el entierro. Este seguro se activó cuando Cosmol logró cifras positivas y constantes en los pagos de la factura del agua y alcantarillado, lo que le permitió contratar a una empresa aseguradora. Sin la solidez financiera de Cosmol, adquirida mediante el sistema de seguro médico / factura, ninguna aseguradora hubiera aceptado administrar el seguro funerario. Al promover la dignidad de sus socios, Cosmol consolidó el apoyo de sus socios en torno al pago oportuno de la factura.

Desarrollo social y prevención de inundaciones

Con las excavaciones excedentarias de la construcción de las lagunas de tratamiento y el alcantarillado, sobraron volúmenes de tierra que Cosmol utilizó para rellenar terrenos en zonas pobres y propensas a inundaciones, así como calles despavimentadas (en tierra) que estaban muy erosionadas. Consecuentemente, se mejoraron las condiciones de vida de la población de las zonas marginales. Unas 1000 casas pudieron elevar el nivel de su predio y quedar menos expuestas ante las inundaciones, en épocas de invierno, logrando mejores condiciones de vida para los residentes y disminuyendo, consecuentemente, el ausentismo en los sitios de trabajo. De paso, se facilitaba el pago oportuno de la factura de agua y alcantarillado.

Parque industrial y creación de empleo

En un antiguo terreno de su propiedad y en coordinación con el municipio, Cosmol negoció con la Cooperativa Rural de Electricidad (CRE), y con Servicio de Gas (SERGAS) la instalación -respectivamente- del servicio de energía eléctrica y el de gas. Por su parte, Cosmol convirtió dicho terreno en parque industrial, al equiparlo con redes de agua y alcantarillado, rellenar y construir un acceso a partir de los excedentes de las excavaciones de la planta de tratamiento. El municipio vendió los lotes y los beneficios se reinvertieron para mejorar las instalaciones del parque. El terreno con electricidad, agua, alcantarillado y gas, se convirtió en un espacio atractivo para los empresarios industriales; en 2004 empezaron a instalarse las primeras industrias; actualmente hay diez, y otras cuatro más se encuentran en proceso de instalación. Cosmol inició este plan conciente de que los empleos generados iban a beneficiar a sus clientes. Ayudando a aumentar el nivel del empleo y consumo de agua, la población estaría en mejor posición para el pago del servicio, permitiendo a Cosmol mejorar, a su vez, el servicio prestado y aumentar sus ingresos.

Apoyo a la Alcaldía

Con la percepción de éxito que rodeaba a Cosmol, involuntariamente la cooperativa se convirtió en un referente de liderazgo y supuesta 'competencia' frente a la gestión de la Alcaldía. Con el fin de evitar confrontaciones, resultado de una legítima pero injustificada rivalidad, Cosmol ofreció a la Alcaldía su base de datos para que efectuara mucho mejor el catastro, ayudando así a mejorar la gestión en el cobro de sus impuestos. De esta manera se estrecharon lazos institucionales y se desarrolló un sistema informático de contabilidad pertinente a las tareas de la Alcaldía.

Apoyo al equipo de fútbol de Guavirá

Durante una de sus asambleas, los directivos del equipo de fútbol local propusieron un aporte voluntario para financiar al equipo de Guavirá. La asamblea lo aprobó y Cosmol empezó a cobrar dicho aporte entre todos sus abonados, de manera desglosada, en la

factura de agua y el alcantarillado. Esto ha contribuido para que -de cara a la comunidad- Cosmol tenga una imagen corporativa muy positiva por su vocación social. Al facilitar el financiamiento del club de fútbol local, Cosmol logró que los “fanáticos” tengan mayor interés en pagar su factura de agua y alcantarillado.

Plan educativo y uso de computadores

Debido a los escasos recursos de la población más vulnerable de Montero, una buena parte de los estudiantes no tiene acceso a sistemas informáticos en casa. Por esta razón, Cosmol desarrolló un plan para que dichos estudiantes pudieran acceder a algunos computadores de Cosmol fuera de horas laborables. Se dispusieron, entonces, algunos de ellos y se efectuaron convenios con escuelas y con la biblioteca de la población. Como siempre, el acceso a las instalaciones beneficia solamente a los hijos de los socios que estén al día con sus pagos. Este programa educativo ha beneficiado e incentivado a los usuarios del servicio que han querido o podido estar al día con el pago de la factura.

Programa de préstamos a socios (ayuda domiciliar)

Cosmol ha desarrollado un programa préstamos personales o de ayuda domiciliar para los socios de la cooperativa que deseen solicitar hasta US\$ 3.000, con intereses del 6% y períodos de pago que pueden ir desde 1 año a 5 años, dependiendo de la situación del socio. Las cuotas de reembolso del préstamo aprobado se incluyen en la factura del servicio.

Convenio de cooperación con otras comunidades

Cosmol recibe solicitudes de otras poblaciones cercanas a Montero que piden su colaboración en diversas actividades, tales como la verificación y reparación de medidores, asistencia técnica, fortalecimiento del servicio de agua y capacitación del personal. Dichas solicitudes son atendidas por Cosmol en la medida de sus posibilidades. Por ejemplo, ha perforado pozos para el abastecimiento de agua en favor de poblaciones rurales que seguramente, en un futuro, terminarán absorbidas por el crecimiento urbano de Montero. Estas iniciativas de apoyo tienen como uno de sus objetivos estar más cerca de estas comunidades y evitar la contaminación del acuífero del que se sirven las poblaciones cercanas y los asentamientos rurales, fomentando de esta manera la solidaridad regional, uno de los objetivos de la cooperativa.

Programa de lavado de manos. Cooperación alemana GTZ

Con el objeto de mejorar las condiciones higiénicas de la población, y en particular, de la población infantil y juvenil, Cosmol ha recibido fondos de cooperación alemana (GTZ) para desarrollar programas de lavado de manos en las escuelas y otras instituciones.

Programa educativo de basuras

Aunque el servicio de basura no depende de la cooperativa, Cosmol promueve buenos hábitos de higiene a través de programas como el que acaba de implementar para instalar recipientes de basura en las escuelas. Este programa se acompaña de pequeñas charlas, relacionadas con el manejo de las basuras y la limpieza. De esta manera se fomentan mejores prácticas sanitarias y se transmite a los estudiantes la importancia de los servicios de saneamiento que Cosmol presta a los habitantes de Montero.

Transparencia Total

A partir del año 2000, Cosmol desarrolló una política de “Transparencia Total”, que se concretó con el acceso público a cualquier detalle de su gestión. Como la política de “Transparencia Total” fue imprescindible para restablecer la confianza de los socios de la cooperativa, Cosmol les facilitó el acceso vía Internet, ubicando algunos computadores públicos en la sede de la cooperativa. El acercamiento de las autoridades hacia sus usuarios y las respuestas de Cosmol sobre los distintos problemas en los servicios, contribuyeron mucho en el fortalecimiento y restablecimiento de la confianza. En este sentido, Cosmol creó una página web (www.cosmol.com.bo) donde aparece toda la documentación pertinente con cuentas, datos de consumo, respaldo de procesos licitatorios, informes de adjudicación, contrataciones, compras, salarios del personal, etc.

Teófilo Tapia

Es un trabajador agrícola que vive en Villa Copacabana, una aldea en las afueras de Montero, dijo a un visitante que “él paga con gusto su tarifa mensual de agua de cerca de 8,50 dólares, por la conveniencia de tener agua en su casa y por el impacto que esto ha tenido en la salud de su familia”. Antes de que Cosmol construyera un pozo profundo en Villa Copacabana hace algunos años, explicó, cada familia dependía de pozos cavados a mano que estaban contaminados por la filtración proveniente de baños.

“Mis niños siempre tenían la barriga hinchada por los parásitos que contenía el agua”, dijo Tapia. “Hoy están mucho más sanos”. Tapia dijo que su familia también usa con frecuencia el plan de seguro médico de Cosmol.

Al preguntársele si consideraba excesiva la tarifa de 100 dólares que Cosmol cobra por las nuevas conexiones, Tapia sacudió la cabeza, diciendo: “Ellos me permiten pagarlo en un plazo de cinco años. Sólo me faltan dos años más, y después mi factura va a bajar en dos tercios”.

José Gabriel Roca, el presidente del consejo de administración de Cosmol, explicó que Tapia también se beneficia de un descuento de 25 por ciento en la tarifa de agua que la cooperativa aplica a los clientes de las áreas rurales más pobres.

4. Resultado de casos

Evolución de una situación con dificultades a una situación con soluciones

Lo más interesante del caso Cosmol ha sido su paso de una difícil y pasiva situación para financiar el desarrollo de un proyecto, a una situación activa donde los socios de la cooperativa se interesan por el financiamiento del proyecto por cuenta de una idea que resultó ser un incentivo fundamental. La población ganó un servicio médico y un alcantarillado sanitario gracias a su actitud positiva. La alianza empresa-usuarios logró romper un círculo vicioso de pobreza y mala calidad de vida, transformándolo en un círculo virtuoso que sigue generando nuevas iniciativas e incentivos que contribuyen a mejorar las condiciones de vida de los pobladores de Montero.

Priorizar el pago del aporte local

Lo excepcional del caso Cosmol, es que a pesar de los bajos ingresos de la mayoría de sus usuarios, éstos aceptaron pagar una cantidad de US\$ 2 por mes durante varios años para reunir la contraparte necesaria que permitiría concretar el préstamo y, por tanto, la construcción del alcantarillado sanitario.

Mejoras en favor de otras instituciones

El “incentivo” que permitió llevar a cabo el proyecto fue el seguro médico voluntario pagado a partir de la factura del servicio de alcantarillado. Esto benefició a los socios de la cooperativa, a Cosmol, al hospital Alfonso Gumucio Reyes y a otros centros de salud de Montero que acabaron beneficiándose con el contrato firmado entre las autoridades médicas (Alcaldía) y Cosmol.

Voluntad de servicio público y efecto multiplicador

Las iniciativas mencionadas anteriormente hablan por sí solas acerca de la voluntad de servicio de Cosmol, entidad que se ha convertido en motor de desarrollo regional, más allá de su inherente rol de proveedor de servicios de agua y alcantarillado. Se confirmó que “el éxito tiene muchos padres” por haber firmado convenios con varias cooperaciones internacionales (canadiense, alemana, belga, italiana, japonesa, etc.) que se acercaron a Cosmol, una vez el modelo estaba operando exitosamente. Todas esas iniciativas son apreciadas por la población y le permiten a la cooperativa acercarse más a los usuarios, aumentando su capacidad para conseguir su apoyo cuando se requieren nuevos esfuerzos.

Satisfacción de la población

La población siente respeto por Cosmol y las actividades que realiza. Tiene confianza en su cooperativa y siente que trabaja en beneficio de la comunidad. Las propuestas de Cosmol en favor del desarrollo de un buen número de actividades se discuten y acuerdan con la ciudadanía, que ahora las percibe como hechos tangibles y no como promesas sin porvenir.

Compromisos y mejoras en la Cooperativa Cosmol

Todos estos éxitos han obligado a Cosmol a mejorar su gestión administrativa, técnica y comercial. Los sistemas de presupuesto y de contabilidad se han renovado, y la operación técnica en el agua potable ha mejorado de manera importante. Apoyado por un proyecto del PROSUB 987/SF-BO ejecutado por el FNDR, el BID contribuyó para que Cosmol se beneficiara de un programa de for-

talecimiento institucional que redundó en la mejoría de sus indicadores. El índice de agua no contabilizada es ahora de 17%, que comparado con índices del orden del 50% en la región, es un excelente rendimiento. En el alcantarillado hemos visto que antes de 2004 la cobertura física de la red llegaba al 20%, después de 2004 al 60%, y actualmente está en 65%

5. Lecciones aprendidas y conclusiones

Equipo humano y hechos concretos. La conformación de un equipo directivo, cohesionado, con objetivos claros, vocación de servicio público, creatividad y con conocimiento del tejido social, redundan en el éxito de cualquier iniciativa. Adicionalmente, los programas y planes cumplidos, aunque modestos, son la mejor demostración de una gestión seria. Un pequeño éxito inicial -muy concreto-, conlleva en sí mismo el apoyo social, permitiendo iniciar nuevas iniciativas y así avanzar, paulatinamente, hacia el logro del objetivo global.

La insistencia en buscar una solución. La persistencia y la creatividad para lograr un objetivo son claves para obtener resultados exitosos. La capacidad de negociación en forma constructiva e innovadora, y la formalización de condiciones acordadas entre las partes, son fundamentales para lograr beneficios para todos.

Transparencia

Es necesario aplicar y transmitir absoluta transparencia en la gestión del servicio, facilitando el acceso a la información a todos los socios que lo deseen, sin restricciones y en todo momento. De esta forma, se consolida la confianza en la cooperativa y sus administradores.

Acercamiento a la comunidad. El diálogo permanente con la comunidad y el conocimiento de sus problemas, deseos y opiniones, permiten desarrollar iniciativas más asertivas respecto a las prioridades de la población, las cuales pueden convertirse en un poderoso incentivo para lograr el objetivo deseado (es el caso del seguro médico).

Ideas, Creatividad e Incentivos.

Cosmol y el BID desarrollaron escenarios e ideas, y crearon un incentivo al ligar el pago del alcantarillado al pago de un seguro médico. Fue un sistema de ganar-ganar para lograr un proyecto de interés general como es el nuevo alcantarillado sanitario. El incentivo se diseñó con reglas claras, con conocimiento de los socios, y a través de compromisos firmados y verificables entre toda la población.

Conexión a la red de alcantarillado.

El financiamiento holgado que brindó Cosmol para la conexión a la red, se convirtió también en un estímulo para incrementar rápidamente su número de clientes y los volúmenes de aguas servidas a la red de alcantarillado hasta las lagunas de tratamiento. Al conectar más habitantes, se mejoró el pago de la factura, el saneamiento de la ciudad y la protección del acuífero que abastece de agua a Montero

Problemas y prioridades de la población

El conocimiento de los problemas y prioridades de la población permite orientar actividades en beneficio de Cosmol y sus socios. La clave está en la búsqueda de intereses comunes a través de incentivos, que una vez implementados, permitan consolidar las iniciativas propuestas.

Rendición de cuentas permanente

El socio puede acceder a las cuentas de Cosmol y hacer un seguimiento en tiempo real de los fondos que está pagando por su seguro médico. Esto le brinda al asociado seguridad y le permite constatar que Cosmol es una cooperativa responsable en la que puede confiar. La lección de esta transparencia contable es el beneficio mutuo Cosmol- SOCIOS.

Facilidades de pagos

Una de las grandes lecciones de Cosmol ha sido el hecho de decirles a los socios que ninguna de sus actividades de servicio es gratis ya que todo tiene un precio. El socio lo entiende, valora, y acepta porque Cosmol estudia permanentemente la forma de facilitarle sus pagos. Ninguno de los socios espera nada regalado, y todos aprecian el esfuerzo de su cooperativa para poner al alcance de todos los bolsillos los beneficios y facilidades de pago necesarios.

Incentivos permanentes

En cualquier empresa de agua los usuarios consideran este servicio prioritario, no así el pago de la factura. Gracias al incentivo del seguro médico, el pago del agua y alcantarillado pasó de un último lugar en las prioridades de gasto de una familia a los primeros lugares. En el desarrollo de sus actividades, Cosmol siempre evalúa el incentivo para interesar a la población y garantizar el pago oportuno. Así, los socios están al día con sus facturas cada mes.

El servicio global y la protección ambiental

La política de Cosmol de acercarse a la población le permite asumir el servicio como un “todo” que empieza con la realidad financiera del asociado hasta el tratamiento de las aguas servidas y su vertido en el medio natural sin daños ambientales. Cosmol no sólo es visto por los habitantes de Montero como un simple proveedor del servicio, sino como una institución de servicio global con actividades dirigidas a la educación y al equilibrio ambiental.

Comunicación directa y permanente

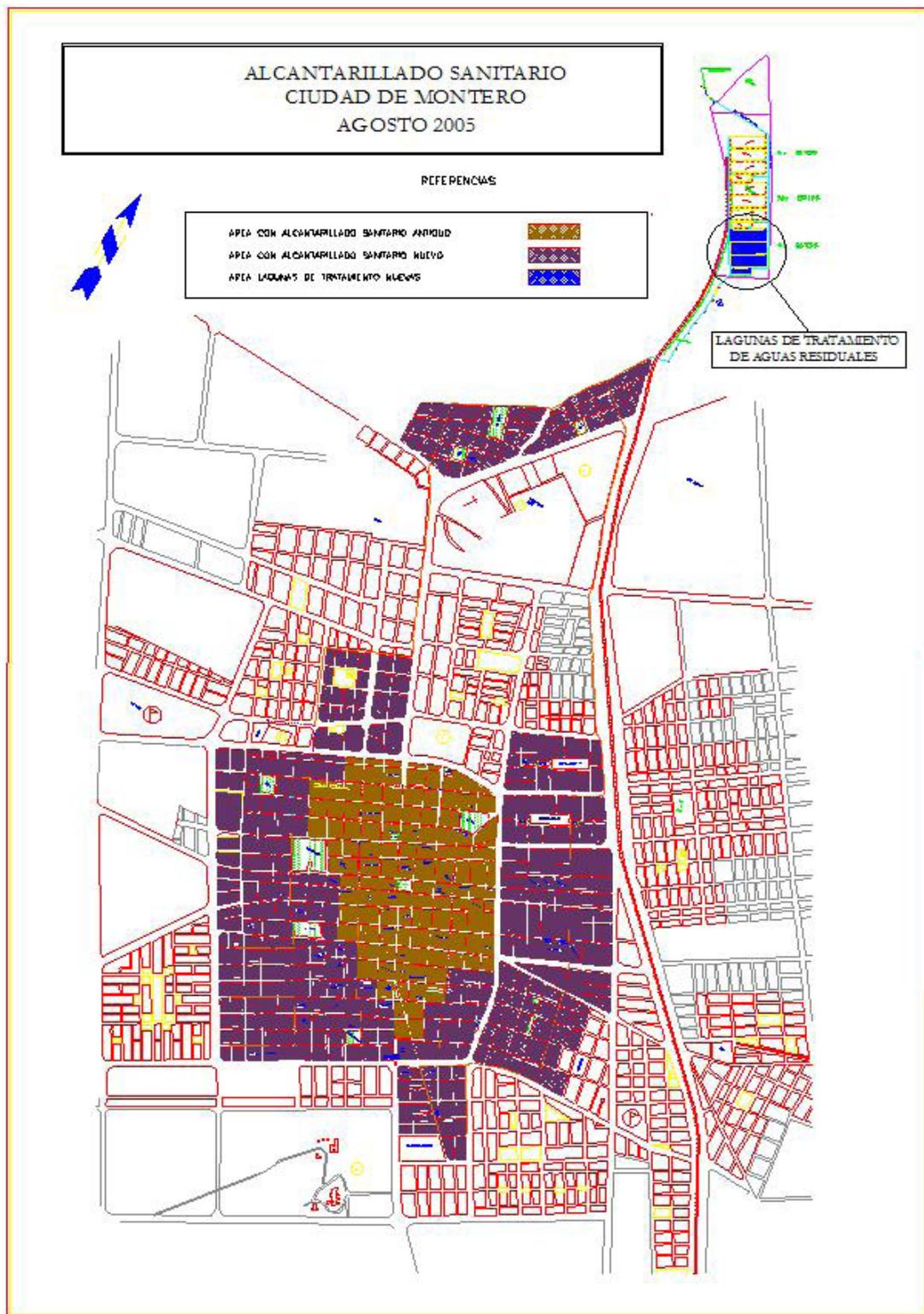
Otra lección de Cosmol es su permanente comunicación con la población a través de reuniones, asambleas de barrios y, especialmente, actividades educativas y deportivas que involucran a la juventud. Para Cosmol esta política de contacto directo con los pobladores es más importante que una publicidad unidireccional tipo radio, prensa o televisión.

Anexos

Anexo 1. Resumen de las memorias anuales de Cosmol

MONTERO, SANTA CRUZ DE LA SIERRA, BOLIVIA						
Resumen de las memorias. Las cifras y comentarios son textuales. Las casillas vacias es porque no hay datos en las memorias						
Memoria Año	Longitud red (metros)	Número de Conexiones	N° personas beneficiadas	Cobertura Servicio %	Cobertura Instalada %	COMENTARIOS
1987	14.896					"La Empresa Consultora IPA hace un proyecto de factibilidad para la construcción del alcantarillado sanitario de Montero en 3 etapas. Entre los años 1974 y 1981 se realizó la primera fase y se colocaron 14.896 metros de tuberías. Además se construyó una estación de bombeo de aguas servidas y dos lagunas de tratamiento".
1988	14.130					"Con financiamiento del Fondo Social de Emergencia del 54% y de la Cooperativa Cosmol 46% se construyeron los 14.130 m de alcantarillado sanitario"
1992	29.027	2.486		23.00		"De los 29.027 m. de alcantarillado, 14.900 son de tuberías de cerámica y 14.127 de PVC"
1993	31.350	2.383		22.00		"Se estima que en este año el consorcio Hazen & Sawyer, Grinlees & Sawyer y Caem realice los proyectos de alcantarillado que incluyen la ampliación del alcantarillado del casco viejo de Montero más las zonas norte y este de la ciudad y las lagunas de tratamiento con el financiamiento BID"
1994	31.450	2.483		20.00		
1995	32.223	2.532		20.00		
1996	32.829	2.579		21.00		
1997						El proyecto planteado es: pozo de agua potable, tanque de almacenamiento, alcantarillado sanitario y lagunas de aguas servidas. El monto total del proyecto es de 10 millones de US\$. Para este proyecto la Alcaldía de Montero concedió aval para un crédito de 250.000 \$. La prefectura también prestó 250.000 \$. El resto lo asume Cosmol y los futuros beneficiarios que vienen aportando sus 2 \$ desde mediados del año 1995. Se hace un reconocimiento a todas las instituciones de la población en defensa y gestiones de su cooperativa en la concreción del crédito, como ser: Subprefectura, Concejo Municipal, FEJUVE y Comité Cívico. La mayor preocupación son las zonas periurbanas o de mayor depresión económica de la ciudad. Para esto se ha presentado un proyecto con la cooperación italiana COOPi para el financiamiento a fondo perdido de 6.182 cámaras domiciliarias y 927 baños económicos para llevar el servicio a todos los pobladores. Las gestiones del proyecto se encuentran muy avanzadas.
1998	33.291	2.709		22.60		Con la implementación del proyecto de alcantarillado BID previsto para el próximo año (1999) se alcanzará una cobertura del 78%
1999	33.854		16.600	22.00		Un buen % de la población beneficiada no se ha conectado al sistema de alcantarillado, por lo cual sugerimos a los socios realizar la conexión correspondiente. Con la contratación del crédito BID, cuyo contrato hemos firmado el pasado mes de marzo (1999) con el FNDR, aumentaremos la cobertura hasta un 78%. Estimamos que el proyecto de ampliación del alcantarillado comenzará el 2001
2000	34.285		16.842	22.08		El proyecto BID se encuentra en proceso de planificación por parte del FNDR. El inicio de las obras está previsto para el segundo semestre de 2000 con lo que se alcanzará una cobertura del 78%
2001	37.235		16.842	22.08		El proyecto se encuentra en proceso de licitación por parte del FNDR y el inicio de las obras está previsto para el primer trimestre de 2001. Se alcanzará una cobertura del 78%
2002	38.442	2.914	17.566	21.43		En octubre empiezan las obras del proyecto de alcantarillado. Se estima su conclusión para agosto de 2004. Se alcanzará una cobertura del 78%
2003	38.759	2.943	18.785	22.44		El proyecto de alcantarillado está en construcción. Concluirá el segundo semestre de 2004, con lo que se alcanzará una cobertura del 65%
2004	39.259	2.975	18.989	21.93		La conclusión del proyecto concluyó el 23 de diciembre de 2004 con la colocación de 138.995 metros que totalizan 178.255 metros de alcantarillado sanitario para una cobertura del 65%
2005	176.322	3.724	23.770	26.55	60.00	Se realizaron 720 módulos sanitarios financiados por el BID a fondo perdido. Proyecto de construcción de 1000 módulos sanitarios y 3000 conexiones al alcantarillado con recursos de la CEE a través del programa PASAAS

Anexo 2. Cobertura alcantarillado sanitario de Montero



Anexo 3. Crecimiento del alcantarillado sanitario

COOPERATIVA COSMOL											
CRECIMIENTO DEL ALCANTARILLADO SANITARIO											
Año	1974	1978	1988	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Poblacion total	69.624	71.777	73.997	76.286	78.294	80.964	83.725	86.580	89.532	92.585	95.919
Longitud de la red (metros)	1.500	14.897	29.027	36.568	37.235	38.442	38.759	39.259	176.322	181.980	185.924
Poblacion servida (habitantes)	798	7.094	13.822	17.061	17.858	18.335	18.785	18.989	23.770	33.026	41.162
N° de Conexiones	133	1.223	2.343	2.790	2.879	2.914	2.943	2.975	3.724	5.230	6.693
Cobertura del servicio %	1,15	9,88	18,68	22,36	22,81	22,65	22,44	21,93	26,55	35,67	42,91

Anexo 4. Cobertura del seguro médico para los socios de Cosmol

De acuerdo al contrato suscrito entre Cosmol y la Alcaldía, los socios de la cooperativa tienen los siguientes descuentos en los servicios médicos recibidos:

a) Servicios con **costo cero**: Los servicios sin costo benefician a la madre embarazada a partir de la 5ª semana de gestación hasta 6 meses después del nacimiento, y al hijo (a) desde el nacimiento hasta los 5 años de edad.

b) Servicios de especialidades médicas con **rebaja del 50%** (el otro 50% será cancelado por el socio asegurado): Servicios de consulta externa, traumatología, cardiología, nefrología, gastroenterología, endocrinología, fisioterapia, otorrinolaringología, odontología.

c) Servicios complementarios con **rebaja del 25%** (el 75% restante será cancelado por el socio asegurado): Rayos X, ecografías, laboratorio, fisioterapia, endoscopia, servicios de inyectables, curaciones de emergencia, nebulizaciones, internamiento de adultos y menores en la Unidad de Terapia Intermedia UTI.

La consulta médica tiene un costo de 20 Bolivianos (US\$ 2,53), pero los centros de salud tienen vocación social y son flexibles si un socio no puede pagar; hay servicios sociales que establecen cuánto se le debe cobrar, o incluso, si no se le debe cobrar.

El hospital contaba con 60 camas en 2000 y actualmente tiene 64 (ya están en instalación otras 4 más). El director del hospital y su administrador afirman que no ha sido necesario aumentar el número de camas para asegurar el éxito en la evolución del hospital y la atención de sus pacientes.

Anexo 5. El modelo cooperativo y la cooperativa Cosmol

El cooperativismo es una forma de gestión de una actividad determinada, que agrupa a personas con un interés común dentro de una estructura asociativa en la que todos los participantes tienen iguales derechos y obligaciones.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que han decidido unirse en forma voluntaria para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por la vía de una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. Estos grupos se asocian para desarrollar una misma actividad o trabajo pero ninguno de los asociados tiene capacidad por sí mismo para emprender la actividad.

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Son los siguientes:

Primer principio: Adhesión abierta y voluntaria. Las cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas a aquellas personas que estén dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva su condición de socios, sin ningún tipo de discriminación.

Segundo principio: Control democrático de los socios. Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. En las cooperativas, los socios tienen igual derecho de voto: cada persona representa un voto.

Tercer principio: Participación económica de los socios. Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito.

Cuarto principio: Autonomía e independencia. Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controlada por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, los realizan bajo términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y preserven la autonomía de la cooperativa.

Quinto principio: Educación, entrenamiento e información. Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma, que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Sexto principio: Cooperación entre cooperativas. Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo principio: Compromiso con la comunidad. La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.

En el caso de Cosmol hay cuatro principios fundamentales que rigen la gestión: a) manejo transparente; b) democratización del acceso a la cooperativa; c) prestación del servicio con carácter humano; d) compromiso con el desarrollo del municipio.

El período del Presidente de Cosmol y el Consejo de Administración es de tres años. El estatuto orgánico es el instrumento legal que apoya su gestión y es aprobado por los socios y la autoridad competente en materia de cooperativismo, quien es el Director Regional de Cooperativas y quien a su vez reporta ante el Director Nacional de Cooperativas. Las asambleas ordinarias, una vez al año, se convocan con 30 días de antelación y las extraordinarias con 5 días. La convocatoria se hace por prensa, radio o televisión. Hay asambleas ordinarias anuales y asambleas extraordinarias cuando algún acontecimiento o decisión requiera de la consulta de los socios.

Anexo 6. El sistema de elección de las autoridades de Cosmol

Las actuales autoridades fueron elegidas en el año 2000 y han sido reelectas en dos oportunidades. La asamblea ha cambiado dos veces la forma de escoger a las autoridades, una en 2004, y otra en 2008, con miras a las próximas elecciones. El objetivo de estos cambios es que haya una escogencia directa por parte de los socios de la cooperativa en la próxima elección de las autoridades.

De acuerdo a los estatutos de 1999, las elecciones debían realizarse a través de un “Comité de Nominaciones” conformado por:

Un ex presidente del Comité Cívico de Montero (asociación civil)

Un representante del Consejo Mixto de Cosmol que está conformado por el consejo de administración y el consejo de vigilancia

Un ex presidente del Directorio del Consejo de Administración o de Vigilancia.

Un representante de las Juntas Vecinales (hay una federación de juntas vecinales a nivel nacional)

Un ex presidente del Rotary Club

Un ex presidente del Club de Leones

Este comité de nominaciones tenía como objetivo la habilitación de los candidatos que expresaran su deseo de ser presidentes de Cosmol. Los criterios para la elección de los candidatos habilitados eran subjetivos y los socios de Cosmol votaban por alguno de ellos en el seno de la asamblea. La asistencia a dichas asambleas era del orden de 100 a 200 socios de un total de 15.500.

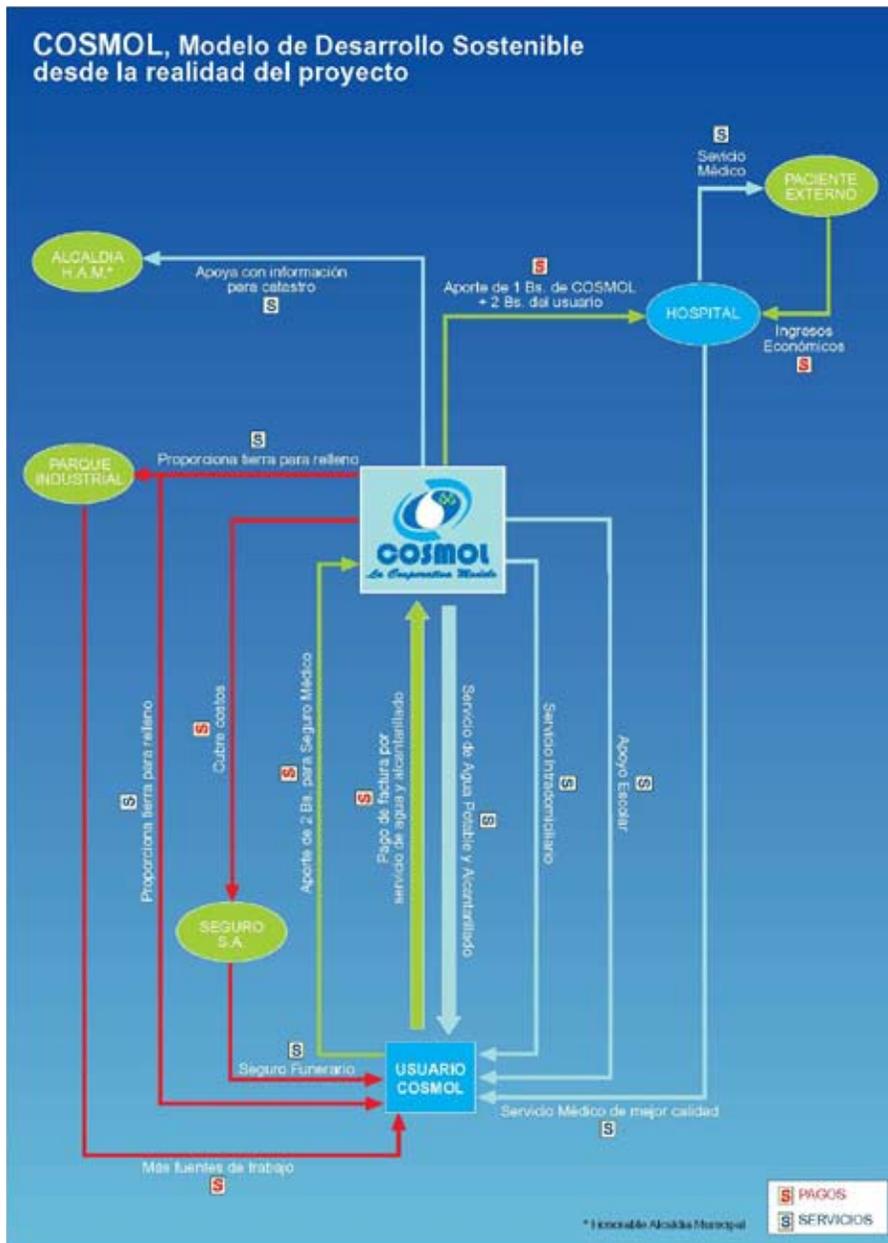
En 2004 la asamblea cambió el régimen electoral mediante el que se nombraba a una “Junta Electoral”, órgano responsable de los comicios y cuya actividad cesaba al término del acto electoral. Esta junta estaba conformada por siete miembros de los cuales cinco eran designados por la asamblea, uno por el Consejo de Administración y otro por el Consejo de Vigilancia.

Este año la asamblea aprobó un nuevo régimen de elecciones mediante el cual se escogerán las nuevas autoridades para 2008. Sus características son:

- La elección se hará cada 3 años para definir Directores de los Consejos de Administración y Vigilancia, Directores, Presidente y Vicepresidente. Los comicios se harán el último domingo del mes de junio.
- El acto electoral se efectuará en los 5 distritos de Montero en forma simultánea: cada distrito elegirá un representante para el consejo de administración y otro para el consejo de vigilancia.
- Los Consejeros, Presidente y Vicepresidente de Administración y Vigilancia serán elegidos por simple mayoría de los votos escrutados.
- La emisión del voto será en forma personal directa y secreta. Cada asociado representará un voto.
- La responsabilidad de este proceso de votación recaerá en la Junta Electoral, conformada por 12 miembros, de los cuales 10, serán designados por la Asamblea General, uno por el Consejo de Administración y uno por el Consejo de Vigilancia

Puede observarse la importancia del cambio en el sistema de elección de las autoridades de Cosmol. Ahora los socios podrán elegir a sus autoridades en forma directa y secreta.

Anexo 7. Esquema del modelo de desarrollo sostenible



Anexo 8. Documentación

Para la realización de este estudio, se contó con fuentes de información provenientes del BID, Cosmol e Internet. Adicionalmente, se visitó Montero, recabando en una amplia información y efectuando reuniones con el Consejo de Administración de Cosmol, el Consejo de Vigilancia, Presidente, Gerente General, Gerente Técnico y diversos funcionarios de la cooperativa. Esta visita se realizó la tercera semana de abril 2008.

