

PARTIDO DE SAN ISIDRO  
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

GESTIÓN EFICIENTE DE RESIDUOS EN EL  
MUNICIPIO DE SAN ISIDRO

INFORME FINAL

DICIEMBRE 2019

Zip Point SRL

## Índice

<b>I. Resumen ejecutivo</b>	v
<b>II. Introducción</b>	vii
<b>III. Tarea 1 “Diagnóstico base de las capacidades instaladas”</b>	xiv
a) Caracterización del marco institucional general. Principales planes, proyectos y programas	xiv
b) Relevamiento de datos y sistematización de información	xxiii
c) Principales conclusiones extraídas de las entrevistas	xxxii
d) Identificación y reconocimiento de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las capacidades de la Subsecretaría General de Higiene Urbana	xxxiv
e) Matriz FODA	xxxvi
<b>IV. Tarea 2 “Análisis de las modalidades de contratación y dotación”</b>	xli
a) Dotación de personal	xli
b) Modalidad de contratación	xlii
c) Evaluación de desempeño	xliii
<b>V. Tarea 3 “Diseño e implementación de talleres de sensibilización”</b>	xlvii
a) Propósito	xlvii
b) Objetivos	xlviii
c) Destinatarios	xlix
d) Evaluación	li

<b>VI. Tarea 4 “Consolidación de los relevamientos, análisis de la capacidad instalada y recomendaciones”</b>	liii
a) Consolidación de los relevamientos y análisis de la capacidad instalada	liv
b) Recomendaciones para la implementación de una gestión eficiente de residuos en el Municipio de San Isidro	lviii
b.1) Formalización de los procesos	lix
b.2) Fortalecimiento de la comunicación interna y externa	lix
b.3) Fortalecimiento de la implementación de nuevas tecnologías de gestión	lx
<b>VII. Bibliografía</b>	lxii
<b>VIII. Anexos</b>	lxiv
a) Fuentes primarias	lxiv
b) Fuentes secundarias	lxxvii
c) Caracterización y composición de los residuos del Partido	xciv
d) Presentación Power Point del taller “Trabajo en equipo y comunicación”	xcvii
e) Cronograma del primer taller “Trabajo en equipo y comunicación”	cv
f) Descripción de actividades del taller “Trabajo en equipo y comunicación”	cvi
g) Imágenes del taller “Trabajo en equipo y comunicación”	cvii
h) Encuesta de satisfacción del taller “Trabajo en equipo y comunicación”	cxiii
<b>IX. Planos</b>	cxvi
a) Plano de rutas de barrido municipal	cxvi
b) Planos de rutas de desobstrucción de sumideros y lavados de contenedores	cxxviii

c) Plano de recolección de montículos y levantamiento de barrido	cxxx
d) Plano de servicios especiales	cxxxí
e) Plano de recolección diferenciada	cxxxii
f) Plano de levantamiento de podas y troncos	cxxxiii
g) Plano de recolección de residuos domiciliarios	cxxxiv
h) Plano de barrido manual	cxxxv

## I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como objetivo general fortalecer las capacidades de gestión de la Subsecretaría General de Higiene Urbana del Municipio de San Isidro para lograr una prestación de servicios eficiente y de excelencia.

El informe que se presenta contiene el diagnóstico del estado de situación y las capacidades instaladas de la Subsecretaría General de Higiene Urbana, un análisis de la dotación de recursos humanos sobre las formas de interacción de los empleados con distintas modalidades de contratación, la realización de capacitaciones sobre modalidades de articulación con el ecosistema de residuos mediante 4 talleres que buscaron sensibilizar al equipo de Higiene Urbana y las recomendaciones propuestas a partir de los datos analizados.

En el marco de este proyecto, se concretaron los siguientes objetivos específicos:

- Relevamiento y sistematización de las capacidades de gestión de la Subsecretaría General de Higiene Urbana en relación con los procesos, circuitos y evaluación de impacto.
- Elaboración de un diagnóstico del estado de situación y del presente informe preliminar sobre las capacidades instaladas de la Subsecretaría General de Higiene Urbana, en base a un análisis FODA.
- Análisis de la dotación de recursos humanos, de las tareas críticas de la Subsecretaría, la división de tareas, responsabilidades y modalidades de contratación.
- Sensibilización del equipo de Higiene Urbana sobre la funcionalidad interna y la articulación entre los actores del sistema de gestión de residuos urbanos. Para ello se realizaron capacitaciones sobre

modalidades de articulación con el ecosistema de residuos mediante 4 talleres.

- Establecimiento de recomendaciones ejecutivas a partir de los datos analizados. Se detectó la necesidad de formalizar los procesos y procedimientos de las distintas áreas de la Subsecretaría, fortalecer la comunicación interna y externa, y fortalecer la implementación de nuevas tecnologías de gestión para la documentación e información disponibles.

## II. INTRODUCCIÓN

Tras un período de casi 30 años (1976-2006) de un sistema centrado en el enterramiento masivo de residuos, y de un marco normativo acorde, la nueva legislación en vigencia propone el pasaje hacia un nuevo modelo de gestión. El actual marco normativo de las jurisdicciones que componen la Región Metropolitana de Buenos Aires (Ley Provincial N° 13.592 y Ley de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires N° 1.854), sancionado en el año 2006, conocido como GIRSU (Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos - RSU) contempla la implementación de medidas de reducción, reciclado, reutilización y valorización de los RSU, por un lado, y la implementación de medidas tendientes a la concientización de la ciudadanía, por el otro. El Municipio de San Isidro ya ha comenzado a implementar políticas al respecto.

La historia del tratamiento de los residuos en el territorio que ocupa la RMBA, suele dividirse en 4 períodos (Suárez, 2011), según el método que caracterizó a cada uno de ellos:

- El primer período, comprendido entre los años de la etapa colonial y los primeros años de la independencia, se basaba principalmente en alejar los residuos de la ciudad o bien arrojarlos en sus espacios intersticiales, “huecos”, zanjas o áreas anegadizas. Los objetivos de este tratamiento tenían un claro matiz estético, y sólo secundariamente algunas preocupaciones ligadas a la higiene y a la salud pública.
- El segundo período, entre los años 1850 y 1900 aproximadamente, tuvo por fin mudar a los “vaciaderos” de los centros urbanos hacia el borde sur de la Ciudad de Buenos Aires. Por entonces aparece la figura de basural municipal, donde los residuos eran incinerados al aire libre como método de minimización. Surge también “el cirujeo” entre los sectores más pobres de la población.

- Durante el tercer período, entre 1900 aproximadamente y 1977, gana lugar la incineración como método principal de tratamiento de residuos. Sin embargo, durante dicho período no se logra eliminar los vaciaderos y comienza a gestarse una importante contaminación atmosférica, a causa de los últimos y del efecto acumulativo de la incineración de residuos.
- Finalmente, el cuarto período comienza en 1977 y se extiende hasta el día de hoy. El gobierno de facto promulgó una serie de normas federales y provinciales que prohibían el uso de las usinas de incineración y la disposición de residuos en basurales (Suárez, 2011). El primer objetivo, nuevamente era el de alejar los residuos, y la marginalidad social asociada a aquellos, de las zonas céntricas de Buenos Aires, por lo que se convalidó la disposición en tierras anegadizas junto a barrios precarios de la provincia de Buenos Aires. La constitución oficial del CEAMSE (Coordinación Ecológica Área Metropolitana Sociedad del Estado), mediante el decreto-ley 9111/78, supuso la creación de la nueva estrategia de gestión de residuos centrada en un método conocido como relleno sanitario. Una decidida intención de habilitar nuevas áreas de suelo para usos urbanos, suprimir “el cirujeo”, aplicar un manejo regional de los residuos, y eliminar el hollín y los gases emanados de la incineración fueron las razones esgrimidas.

El nuevo ente interjurisdiccional estaba conformado por autoridades de la Ciudad de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires. Según el cuerpo de la Ley N° 20.705, los objetivos iniciales del CEAMSE eran: 1) dar tratamiento y disposición final a los residuos sólidos urbanos mediante el método del relleno sanitario; 2) dotar a la RMBA de espacios verdes; y 3) construir una autopista de circunvalación en el Conurbano Bonaerense (Torres, 1993).

Los primeros rellenos sanitarios se instalaron en 1977 en la localidad de Bancalari, entre los partidos de San Martín y San Isidro, en 1978 en

Villa Domínico, límite entre los partidos de Avellaneda y Quilmes, y en 1979 en González Catán, partido de La Matanza. Ese mismo año se llamó a licitación para construir las autopistas Camino del Buen Ayre, que a partir de 1982 vincula a las anteriormente llamadas Ruta Panamericana y Avenida Gaona, y la autopista Buenos Aires-La Plata, finalizada en 1994. También en 1982 se construyó un cuarto relleno ubicado en partido de Ensenada. En 1984, se construyeron en las proximidades de la localidad de José León Suárez, San Martín, los rellenos Norte I y II; y en 1994 se construyó, en territorio contiguo, pero ya en el partido de San Miguel, el relleno Norte III (Besana, 2011).

El CEAMSE fue creada como único ente encargado de ejecutar la disposición final de todos los residuos de la RMBA mediante el sistema del relleno sanitario. Pese al cambio de modelo, los responsables primarios de la gestión continuaron siendo los gobiernos municipales y el de la CABA.

Las políticas destinadas a la gestión de los residuos en el modelo CEAMSE no solo tenían como foco el transporte y la disposición final de los residuos, sino que también prohibían toda forma alternativa de tratamiento (incluido el reciclaje). Esta iniciativa constituía un avance respecto de la incineración, sin embargo, presentó serias limitaciones luego de unos años debido a la expansión de la urbanización y a la imposibilidad de acceder a tierras vacantes para la rotación de los centros de disposición final. Progresivamente comenzaron a hacerse visibles graves problemas de contaminación ambiental denunciadas por organizaciones sociales de las comunidades más cercanas. Tras comprobarse que las muertes por leucemia de una importante cantidad de niños de zonas cercanas al relleno sanitario de Villa Domínico (Avellaneda) estaban vinculadas a un incendio provocado en su interior, y tras una escalada de protestas sociales por ello, se produjo su cierre en el 2004. Desde entonces, no se ha logrado abrir otro relleno en su reemplazo por la renuencia de los vecinos de las zonas donde se han proyectado o de los propios intendentes.

Finalmente, a partir de la crisis socioeconómica del 2001, sectores excluidos del mercado laboral formal, posteriormente denominados

como “cartoneros” o “recuperadores urbanos” hicieron de la recuperación de material de descarte en la vía pública y/o del reciclaje y reutilización de aquel su medio de subsistencia. Al día de hoy, algunos sectores han logrado organizarse formalmente y obtener cierto reconocimiento oficial.

Estas disputas han producido una serie de efectos diversos e incluso tomaron fuerza legislativa llegando a cambiar en algunos puntos el diseño de las políticas públicas en torno a los residuos.

Como se mencionó, el actual marco normativo de las jurisdicciones que componen la RMBA sancionado en el año 2006, conocido como GIRSU, contempla la implementación de medidas de reducción, reciclado, reutilización y valorización de los RSU y la concientización de la ciudadanía, por el otro. En la Provincia de Buenos Aires uno de los cambios significativos del actual marco normativo, es aquel que establece que los municipios vinculados a la CEAMSE tienen la opción de diseñar su propio sistema de disposición final. En este sentido, en el año 2016 San Isidro sancionó la Ordenanza N° 8.886/2016 “Instrumentos de Política Medioambiental”, que establece los principios, objetivos e instrumentos en materia de gestión integral de los residuos urbanos.

Aunque las nuevas normas reconocen la caducidad del modelo de la CEAMSE como modelo único de gestión de residuos, y otorgan cierta autonomía relativa a los municipios para implementar otras estrategias de manejo, no los han dotado de los recursos y la capacidad suficiente para implementar un sistema propio de disposición de los residuos. Sin embargo, San Isidro destaca sobre el resto de los partidos de la RMBA en el planteo de una política ambiental propia, no solo en lo que respecta a la higiene urbana, recolección y traslado de sus residuos, sino también con el foco puesto en la conservación ambiental a través de los programas de promoción del reciclado y el tratamiento de estos residuos en sus propias plantas. De esta forma, con la recolección diferenciada reduce la cantidad de residuos no recuperables cuya

disposición final es la CEAMSE Norte III, la cual está colapsada en su capacidad.

El presente trabajo se propone como objetivo generar propuestas para solucionar o minimizar los problemas que presente la gestión de la Secretaría General de Higiene Urbana de San Isidro en materia del manejo y la gestión de los residuos.

Este informe de avance concentra los resultados obtenidos de las Tareas 1, 2, 3 Y 4 del Plan de Tareas realizado por el equipo de la Consultora Zip Point S.R.L. en el marco de la Subsecretaría General de Higiene Urbana del Municipio de San Isidro.

Los resultados relativos a la Tarea 1, “Diagnóstico base de las capacidades instaladas”, incluyen el correspondiente relevamiento y recolección de información que se llevó a cabo con el objetivo identificar la estructura burocrática administrativa de la Subsecretaría General de Higiene Urbana. Se detallan y describen los principales procesos y la estructura general de la Subsecretaría General de Higiene Urbana con la identificación de los actores que permiten identificar aquellos informantes claves para conocer los principales logros de la gestión.

A partir de la reconstrucción del mapa general, se realizaron entrevistas que permitieron conocer las visiones y percepciones de los empleados y los responsables de las diferentes áreas.

Los resultados correspondientes a la Tarea 2, “Análisis de las modalidades de contratación y dotación”, contienen un análisis de la composición de recursos humanos, es decir, cuántos empleados registra cada área de servicio, cuáles son las tareas que desarrollan y cómo es esta división, responsabilidades y modalidades de contratación.

En lo que respecta a la Tarea 3, “Diseño e implementación de talleres de sensibilización”, los resultados obtenidos de su cumplimiento dan cuenta de las temáticas abordadas y de la cantidad de personal municipal

impactado con cada acción. En estos talleres se buscó fomentar el trabajo en equipo y sus beneficios, tanto en la consecución de metas laborales como en lo atinente a las relaciones interpersonales que se establecen en todo ámbito de trabajo.

Por último, la Tarea 4, “Consolidación de los relevamientos, análisis de la capacidad instalada y recomendaciones”, muestra sus resultados en las recomendaciones presentadas en pos de fortalecer y desarrollar las capacidades de gestión de la Subsecretaría para alcanzar una mayor eficiencia.

El Municipio de San Isidro trabaja en un proceso de mejora en la gestión de residuos y limpieza del distrito a través del control de barrido de calles, recolección de residuos, desobstrucción de sumideros, levantamiento de montículos y actividades de higiene urbana, para lo cual cuenta con 50 máquinas de limpieza, 10 móviles de supervisión y 464 barrenderos. Es el distrito con mayor volumen de residuos de la zona norte del conurbano, con una producción anual de 226.223 toneladas dispuestas en la CEAMSE, según los datos consolidados del año 2018 provistos por la Subsecretaría General de Higiene Urbana.

Recientemente el Municipio recibió la certificación ISO 9001 del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) e IQ Net para su Sistema de Gestión (SG) de Higiene Urbana.

Asimismo, ese proceso de mejora en la gestión de la Subsecretaría General de Higiene Urbana brinda la oportunidad de pensar distintas alternativas para hacer más eficientes los servicios que brinda el Municipio, tanto en lo infraestructural como en la gestión del área. Es por eso, que a partir de esta propuesta se propone acompañar, fortalecer y desarrollar las capacidades de gestión para que la Subsecretaría ordene de una manera eficiente y adecuada su flujo de trabajo.

Actualmente, la Subsecretaría cuenta con un ecosistema complejo que incluye varias modalidades de contratación y participación en la

prestación de sus servicios. Entre esas modalidades se encuentran: el personal de planta permanente, contratados, tercerizados y recicladores.

Este trabajo de consultoría se concentra en relevar, analizar y, posteriormente, brindar recomendaciones para mejorar las capacidades institucionales de la Subsecretaría General de Higiene Urbana del Municipio de San Isidro, la cual se encuentra instrumentando diferentes proyectos en materia de Higiene Urbana y preservación del medioambiente.

### III. TAREA 1

#### “DIAGNÓSTICO BASE DE LAS CAPACIDADES INSTALADAS”

a) **Caracterización del marco institucional general. Principales planes, proyectos y programas**

El objetivo central de este apartado es presentar los principales resultados de la primera tarea del proyecto, la cual se centró en relevar y recolectar la información de la estructura burocrático administrativa. Para ello se llevaron adelante entrevistas semiestructuradas de tipo presencial con Leandro Martín, Subsecretario General de Higiene Urbana, Herminia Ferretti, Subsecretaria de Barrido, Supervisión de la Vía Pública y Delegaciones Municipales, Tomás Rodríguez, Director de Reciclado y Laura Durruty, a cargo de la Central de Reclamos. También se desarrollaron entrevistas semiestructuradas con el personal encargado de la ejecución de las tareas de barrido, recolección y separación de residuos que componen la dotación de las diferentes áreas de la Subsecretaría General de Higiene Urbana. El personal de barrido municipal entrevistado se compone de 8 empleados, que son Mauro Orona, Julio Sánchez, Liliana Schulz, Marcelo Flores, Daniel Ávila, Daiana Sauco, Julio Albornoz y Héctor Farías. El personal de Planta Recicladora que se entrevistó está compuesto por 10 empleados: Lorena Silva, Nadia Gómez, Diego Gómez, Luis Gómez, Nicolás Delesma, Elio Núñez, Pamela Quinteros, Lucila Medina, Miguel Amarilla, Gastón Fernández, y la capataz María Romero.

Estas entrevistas permitieron conocer la situación general de la Subsecretaría y trabajar sobre los principales programas que se llevan adelante.

Para esto fue necesario reconstruir el mapa general de la Secretaría de Legal y Técnica de la provincia de Buenos Aires que permita conocer las áreas más relevantes para este proyecto. El análisis de la estructura

burocrática y administrativa de la Subsecretaría General de Higiene Urbana permitió no solo conocer las misiones y funciones generales de cada área y subárea, sino también conocer el alcance de las mismas y aquellos programas o acciones para hacer más eficientes los servicios que brinda el municipio, tanto en lo infraestructural como en la gestión del área.

A continuación, se detalla la ficha técnica general del área y el mapa de actores.

**Subsecretaría General de Higiene Urbana del Municipio de San Isidro**

**ORGANISMO:**

Subsecretaría General de Higiene Urbana del Municipio de San Isidro

**Datos:**

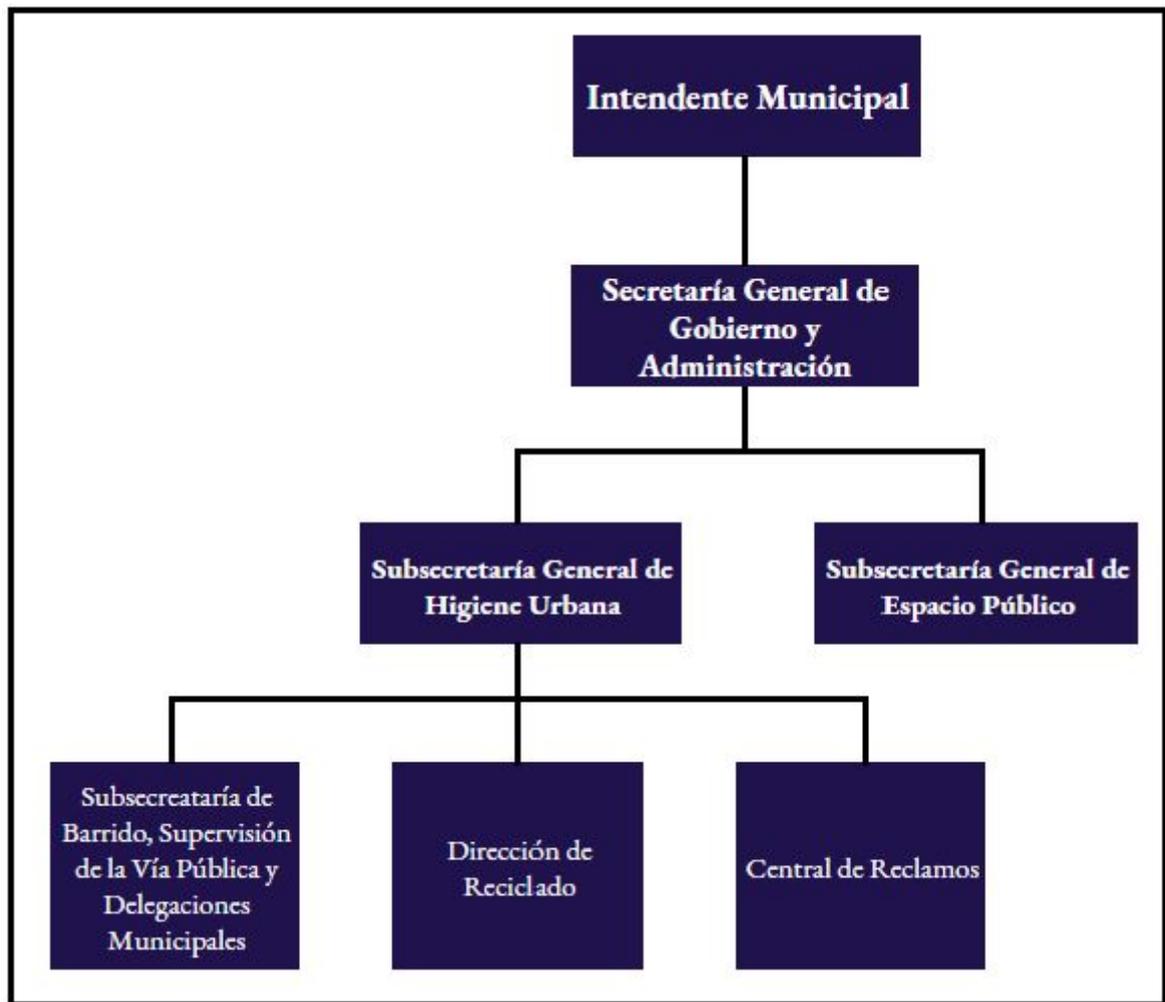
Leandro Martin

9 de Julio 506, San Isidro

4512-3391 / 3392 / 3230

spublicos@sanisidro.gov.ar, lmartin@sanisidro.gov.ar

**ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA:**



Organigrama de la Subsecretaría General de Higiene Urbana de San Isidro

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de información y entrevistas.

La estructura de la Subsecretaría General de Higiene Urbana sobre la que nos centramos para trabajar comprende.

- **SUBSECRETARÍA GENERAL DE HIGIENE URBANA** *(se realizó entrevista)*.
  - **Subsecretaría de Barrido, Supervisión de la Vía Pública y Delegaciones Municipales** *(se realizó entrevista)*.
  - **Dirección de Reciclado** *(se realizó entrevista)*.
  - **Central de Reclamos** *(se realizó entrevista)*.

A partir del análisis de la estructura, se dividió el trabajo entre las áreas que permiten entender y analizar el fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Subsecretaría General.

La Subsecretaría de Barrido, Supervisión de la Vía Pública y Delegaciones Municipales tiene a su cargo las tareas de barrido municipal y recolección de residuos. En cuanto a la primera, la actividad es desarrollada conjuntamente entre la empresa Cliba y el Municipio. Cliba provee los servicios de barrido manual y mecánico, limpieza y desobstrucción de sumideros, e hidrolavado de plazas y veredas en un total de 6.650 cuadras del Partido de San Isidro, mientras que el servicio municipal se lleva adelante con 460 empleados municipales que trabajan en cuadros de ruta de barrido manual a lo largo del Distrito. Entre los recursos que posee el Municipio para desarrollar esta tarea cuenta con barrenderos en centros comerciales para barrido manual con alta frecuencia y con guardias activas en alertas meteorológicas, personal para el mantenimiento de la vía pública con servicios especiales y corte de césped, aseo de veredas, limpieza y mantenimiento de escuelas municipales, trabajos de Higiene Urbana los feriados y días de huelga, liberación de luminarias y cercos perimetrales, y asistencia en todos los eventos organizados por la Municipalidad. Cada barrendero es provisto de uniforme y elementos de trabajo y seguridad.

Para llevar a cabo la supervisión de barrido el Municipio cuenta con 7 Supervisores y 18 Capataces de barrido, apoyados por camionetas utilitarias para recorrer todo el Partido con maquinarias y herramientas. En lo relativo a la supervisión de la vía pública, se reporta todo tipo de anomalía en el mencionado espacio, tanto en lo que tiene que ver con Higiene Urbana como así también de señalamiento vial. Esta tarea es realizada por 9 Supervisores que poseen zonas específicas de trabajo y que tienen un contacto directo y espontáneo con los vecinos, generando un vínculo de resolución de anomalías en vía pública. Proveen los bolsones de escombros a domicilio y notifican con cédulas las anomalías vinculadas al espacio público.

En el ítem IX. PLANOS se encuentran los planos de las rutas de barrido municipal, de desobstrucción de sumideros y lavados de contenedores, recolección de montículos, servicios especiales, recolección diferenciada, levantamiento de podas y troncos, recolección de residuos domiciliarios y barrido manual del Partido de San Isidro.

En lo que respecta a la recolección de residuos, el sistema está mecanizado y se ocupa de la recolección de los residuos domiciliarios y de los depositados en los contenedores de la vía pública. Asimismo, coordina el servicio de limpieza y desinfección de los contenedores con agua no potable. La recolección está a cargo de la empresa Cliba que presta servicios de recolección de restos de podas y residuos verdes, mantenimiento y limpieza de contenedores, recolección domiciliaria y contenerizada de residuos, y chipeo de resto de podas y verdes. El Municipio realiza refuerzos en las escuelas y en la recolección diferenciada en centros comerciales los fines de semana con camiones propios, los cuales son transportados a la planta de clasificación de residuos, que cuenta con un procedimiento para su tratamiento y diferenciación. Aquellos residuos provenientes de la recolección selectiva se someten en la Planta de Separación a dos procesos mecánicos. Estos procedimientos son la clasificación por tipo y calidad, y el prensado y enfardado para minimizar costos de flete a las plantas recicladoras y transformadoras. Los materiales provenientes de la separación en origen domiciliaria se deslizan por una cinta transportadora y 8 operarios, distribuidos en ambos laterales, clasifican los tipos de materiales, para luego depositarlos en bolsones de rafia de 1m<sup>3</sup> cada uno, cuya capacidad de almacenamiento oscila entre los 38 y los 45 kg. Finalmente, se colocan sobre un carro con ruedas para facilitar el traslado desde la cinta hasta el sector de prensado. Una vez clasificados, los materiales reciclables son pulverizados a presión y tratados con un producto enzimático destructor de las moléculas de olor. Se realizan capacitaciones para generar aptitudes y actitudes de promotor ambiental en el operario, ya que se explican los objetivos de la producción, el programa de separación en origen domiciliaria y normas de seguridad e higiene, debiendo colocarse en todas las jornadas laborales los

elementos de seguridad como barbijo, guantes, botines, etc. La planta está provista de baños y vestuarios para ambos géneros, oficina de control, comedor, playón de descarga y playón de carga, ventilación, iluminación natural diurna y artificial nocturna.

En lo relativo al prensado, los bolsones, con materiales ya clasificados por tipo y calidad, son transportados con una zorra hidráulica o carros hasta el sector de prensado, donde una prensa hidráulica con 2 operarios vuelca los bolsones por la boca de alimentación hasta lograr una bala de aproximadamente 38 a 45 kg. según el material. Una vez prensado el material, se sujeta el fardo con sunchos, se retira y se deposita con un autoelevador en el sector de acopio, listo para ser transportados a las plantas de reciclaje y transformación.

La Dirección de Reciclado tiene a su cargo la gestión de las dos Plantas Recicladoras con las que cuenta el Municipio. Una de ellas está ubicada en Villa Adelina y se destina a la descarga de los camiones que realizan recolección diferenciada de residuos domiciliarios. El lugar de la planta fue elegido estratégicamente, teniendo en cuenta que las distancias sustentables para este tipo de logística no deben superar los 30 km de recorrido.

El municipio convocó a las organizaciones Eco Raíces y Conciencia Verde para realizar, con la colaboración de los operarios municipales, un estudio de la composición de los residuos separados en origen en la planta. Los resultados obtenidos del estudio fueron utilizados para brindar elementos en el diseño de una logística de recolección selectiva más eficiente, organizar los espacios y la operación dentro de la planta, determinar funciones y roles, y brindar información necesaria para la ejecución del proyecto en su totalidad.

Se tratan entre 4 y 5 toneladas diarias a partir de residuos sólidos urbanos separados en origen y se realiza tratamiento de lixiviados. Posee estudio de impacto ambiental y habilitación provincial en trámite. El predio no posee cortina forestal, tampoco señalización y cartelera hasta tanto no esté

habilitada por la autoridad provincial, pero cuenta con cercado perimetral de ladrillo e iluminación exterior.

Respecto al almacenamiento provisorio de residuos sólidos urbanos, no se realiza almacenamiento interno y el remanente luego de la clasificación es retirado el mismo día. La infraestructura cuenta con boxes internos del material clasificado y la recepción de residuos sólidos urbanos en la planta se realiza mediante tolva. La misma cuenta con 6 estaciones de trabajo y 12 operarios. Los residuos se someten a dos procesos mecánicos: clasificación por tipo y calidad y prensado y enfardado. La capacidad de procesamiento de la planta es de 1.000 kg/h y produce diariamente 3 toneladas. En la planta solo ingresan materiales de la recolección selectiva municipal o acercados por los vecinos, y no se reciben residuos crudos, contaminados, orgánicos, agroquímicos, hidrocarburos, patogénicos, especiales ni peligrosos. Por este motivo, al final de la cinta se ubica un contenedor donde los materiales que no son recuperados, llamados “rechazo”, serán transportados a disposición final en CEAMSE. Actualmente este rechazo no supera el 3% de los materiales ingresados y es transportado a disposición final en CEAMSE. Los empleados realizan la clasificación de los residuos en una cinta transportadora y luego son enfardados en bloques de entre 38 y 45 kg. El material es vendido a recicladoras y el producido económico es dado a la Asociación Cooperadora del Hospital Materno Infantil.

La otra planta se encuentra en San Isidro y en ella se depositan los residuos verdes y los áridos provenientes del programa de recolección de escombros domiciliarios. Cuenta con una chipeadora de alta producción donde se procesan las ramas de los 580.000 árboles del partido, y tiene una producción de 40 tn/día que tritura los residuos verdes que luego se destinan a rellenar espacios públicos, a abono para huertas y para el compost que se realiza en el vivero municipal.

En el marco de la política de reciclaje llevada adelante por el Municipio, en el año 2012 el Intendente Municipal firmó un Convenio de

Colaboración con la Fundación Compañía Social Equidad para la reutilización de los componentes electrónicos en desuso recolectados por el Municipio. Este Convenio se ha venido renovando todos los años y en el 2019 se prolongó por dos años más. La Fundación Equidad colabora con el reciclado y brinda capacitaciones para inserción laboral en nuevas tecnologías y *web 2.0*, con la finalidad de mitigar el impacto ambiental y donarlos a organizaciones, escuelas, instituciones y salones comunitarios del Partido de San Isidro.

En línea con lo anterior, la Subsecretaría General de Higiene Urbana está trabajando en la elaboración de un Programa de Reciclaje de Residuos Especiales. Entran en este rubro los residuos electrónicos, las telas, las pilas y las baterías, es decir, materiales que por sus características implican un proceso diferente de tratamiento. Se prevé disponer de contenedores especiales para que los vecinos depositen allí este tipo de residuos y en una primera instancia se instalarán uno por localidad en los campos de deportes del Partido de San Isidro.

La política ambiental integral de San Isidro, enmarcada en la Ordenanza N° 8.886/2016, abarca desde la higiene urbana, recolección y traslado de sus residuos, hasta la conservación ambiental a través de los programas de promoción del reciclado y el tratamiento de estos residuos en sus propias plantas. Esta ordenanza se encuentra actualmente vigente y es la que rige en materia de política ambiental en el Partido de San Isidro. De esta forma, con la recolección diferenciada reduce la cantidad de residuos no recuperables cuya disposición final es el CEAMSE Norte III, la cual está colapsada en su capacidad. En este sentido, solo los residuos no recuperables son trasladados al CEAMSE para su disposición final. Los datos consolidados del año 2018 muestran que se dispusieron en el CEAMSE 226.222 toneladas de residuos no recuperables provenientes del Partido de San Isidro. En una comparación interanual, desde enero a agosto del 2018 se trasladaron 150.219 toneladas a la CEAMSE, mientras que en el mismo período del 2019, la cantidad total de residuos no recuperables que se dispuso finalmente en la CEAMSE fue de 134.103 toneladas. Desagregando el tipo de residuos, se observa que de enero

a agosto del 2018 se depositaron en CEAMSE 3.032 toneladas de residuos PET (un tipo de plástico utilizado mayormente en los envases de bebidas), y en el mismo período del 2019 la disposición final de este material fue de 2.942 toneladas. La reducción de la cantidad de residuos transportados está dada por las políticas de reciclado y recuperación que desarrolla el Municipio.

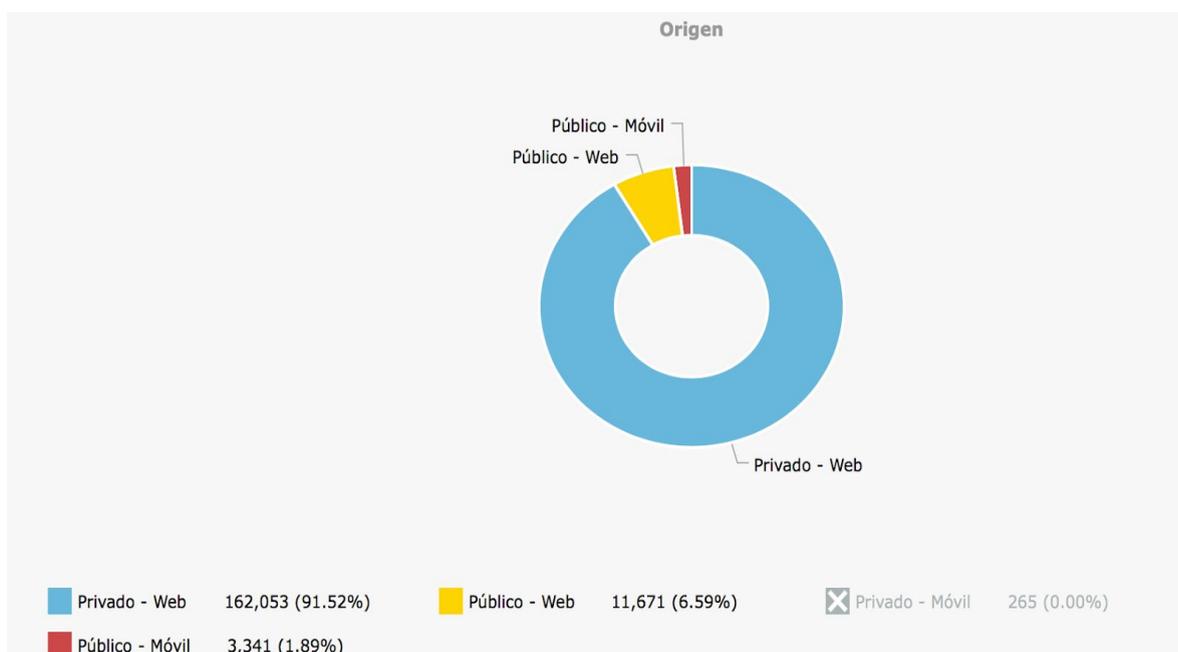
Todo aquello que no sea material para procesar y recuperar dentro de las plantas de reciclado municipales, es transportado a diario por camiones de Cliba siguiendo el protocolo de disposición final de residuos urbanos del CEAMSE. El Municipio tramita con esta empresa un permiso de acceso al predio de sus camiones autorizados y con cada descarga el CEAMSE emite un *ticket* de balanza en el que se detallan la fecha, hora, operador, patente del camión de traslado, material que se deposita y su peso, que luego es remitido al Municipio con una nota por el personal de operaciones de Cliba. Mensualmente el Municipio abona al CEAMSE por los residuos depositados durante ese período, que se basa en un sistema de cobro por tonelada de residuos dispuesta en los rellenos sanitarios.

No es menor el rol de la Central de Reclamos que se ocupa de vehicularizar las demandas de los vecinos, organizándolas en un tablero de control que permite realizar un seguimiento detallado de cada caso y asegura la trazabilidad del proceso desde el inicio hasta el cierre. Se busca eficientizar la gestión a través del desarrollo de un software propio que permite obtener indicadores para planificar los trabajos a realizar (plataforma CityMis). El sistema se nutre de los datos aportados por los vecinos, la supervisión y el resto de los usuarios, y con ellos se genera un mapa de calor para detectar las zonas de conflicto, hacer más eficientes las rutas de recolección de residuos, diseñar el Plan de Poda y reforestación y planificar la incorporación de contenedores.

El Centro de Atención al Vecino no recibe los reclamos en forma presencial, sino a través de la página *web* del municipio y telefónicamente. Funciona todos los días en horario comercial, cuenta con 6 operadores y recibe un promedio de 3.300 llamados y 2.000 reportes mensuales a través de la *web*,

según datos consolidados del año 2018. Cada contacto de los vecinos se carga como “Reporte” y se le asigna un número. Todas las situaciones reportadas tienen un tiempo máximo de espera para su solución y esto se le informa al vecino cuando se contacta.

Gráfico de procedencia de los reportes:



Fuente: Subsecretaría General de Higiene Urbana de San Isidro

## b) Relevamiento de datos y sistematización de información

Además de las entrevistas realizadas a funcionarios y empleados de las diferentes áreas, se recopiló información disponible en el portal de acceso a la información pública del Municipio y el personal municipal proveyó documentos de gestión y ordenanzas municipales que no se encuentran *online*. Tanto las fuentes primarias (entrevistas) como las fuentes secundarias (documentos provistos por el personal municipal y del sitio *web* del Municipio) fueron analizadas en función de los objetivos explicitados para la presente

consultoría. El proceso de análisis que se llevó a cabo buscó transformar los datos aportados en conocimiento susceptible de mostrar cuál es la cotidianidad del trabajo que se lleva a cabo en la Subsecretaría General de Higiene Urbana y lo que vivencian sus funcionarios y empleados. A partir de allí, se posibilita obtener un panorama más acabado del organismo que permita, en primera instancia, conocer su funcionamiento interno y, en segunda instancia, elaborar las recomendaciones pertinentes en el informe final.

El relevamiento en datos se llevó adelante durante distintas jornadas de trabajo en la localidad de San Isidro. Se trabajó con el conjunto de actores clave identificados de la Subsecretaría General de Higiene Pública del Municipio. Las entrevistas se desarrollaron en la localidad de San Isidro en diversas jornadas de trabajo durante el mes de septiembre en el espacio dispuesto para tal fin por el Municipio. Durante la primera semana de trabajo se entrevistó a los informantes clave de la Subsecretaría General de Higiene Urbana y en la segunda y tercera semanas se hizo lo propio con los empleados de las diferentes áreas del organismo.

Se decidió elaborar dos modelos de entrevistas, uno para los funcionarios y otro para los empleados, con el fin de conocer cuáles son las percepciones de cada grupo sobre las tareas desarrolladas, los aciertos, desaciertos y posibilidades de mejora. Ambos modelos se componen de dos partes, la primera consiste en una sección de información de contexto y conocimiento del ambiente del entrevistado y la segunda contiene preguntas específicas sobre la perspectiva de los actores. Las preguntas en ambas secciones son directas y abiertas.

Se optó por elaborar dos cuestionarios diferentes sobre la consideración de que los funcionarios, en tanto tomadores de decisiones, y los empleados, en tanto ejecutores de esas decisiones, pueden tener diferentes perspectivas sobre el mismo fenómeno y es necesario conocer las versiones de todos los actores implicados. El cuestionario para funcionarios hace hincapié en preguntas relacionadas con la estructura burocrático administrativa, la situación

general de la Subsecretaría General de Higiene Urbana, qué programas y tareas desarrollan, cómo se compone el personal de barrido y reciclaje, cuáles son las herramientas y elementos de seguridad para desarrollar su trabajo y si hay una mirada estratégica hacia el futuro de la actividad y la gestión. El cuestionario para empleados de barrido y reciclaje también indaga sobre los programas y tareas que se desarrollan y cuáles son las herramientas y elementos de seguridad para llevar a cabo su trabajo, pero el hincapié está puesto en si existe un protocolo de actuación o rutina de trabajo en cada una de las áreas, cuál es la visión de los empleados sobre la gestión de los residuos sólidos urbanos y cuáles consideran que son los desafíos a enfrentar en un futuro cercano y cómo consideran que se debe hacerlo. Ambos instrumentos de recolección de datos que se presentan en VIII. ANEXOS, identificados como “Fuentes primarias”.

Cada entrevista se llevó a cabo dentro de una oficina de la Municipalidad de San Isidro dispuesta para tal fin y contó con la participación de un entrevistador y el entrevistado o entrevistada. Se tomaron notas de los datos aportados por cada participante y no se grabó ninguna de ellas. Para generar un ambiente de comodidad y confidencialidad de cada entrevistado, las entrevistas a cada grupo de actores se desarrollaron en dos días diferentes, con el fin de evitar el sesgo de información que podría darse con la interacción de funcionarios y empleados.

Los instrumentos que sirven a la presente consultoría como fuentes secundarias son todos documentos provistos por el Municipio, en tanto copias físicas como digitales. En este sentido, los datos sobre los que se trabajó son los oficiales que elaboró el Municipio. Entre estos documentos se encuentra la Ordenanza Municipal N° 8.886/2016 “Instrumentos de Política Medioambiental”, que establece los principios, objetivos e instrumentos en materia de gestión integral de los residuos urbanos; planos de barrido y recolección diferenciada del Municipio; la certificación ISO 9001 de calidad de gestión realizada en el 2018 que afirma la adecuación del sistema del Municipio de San Isidro a los requisitos y parámetros estipulados por la Norma ISO (IRAM-ISO 9001:2015); los convenios firmados con organizaciones de la

sociedad civil como las organizaciones Eco Raíces y Conciencia Verde, y la Fundación Compañía Social Equidad e informes cualitativos y cuantitativos de gestión con datos recabados internamente. A los mencionados convenios e informes se tuvo la posibilidad de consulta *in situ* y se tomó nota de la información aportada. Estos documentos fueron analizados en clave comparativa en pos de conocer cuáles son los objetivos planteados para la gestión de residuos sólidos urbanos municipales, los instrumentos y herramientas implementados para llevarlos a cabo y cuáles son los resultados obtenidos. Del cruce de la información disponible, se obtuvo la conclusión de que el Municipio de San Isidro cuenta con una legislación con estándares ambientales acordes a las recomendaciones internacionales, que los programas diseñados responden a los lineamientos establecidos y que su ejecución y resultados son satisfactorios, aún cuando es posible realizar observaciones y recomendaciones para su optimización.

A continuación, se detallan los resultados del procesamiento de datos de las entrevistas realizadas y del relevamiento de información documental.

Una de las primeras cuestiones que surge del análisis de la información del sitio *web* oficial del Municipio de San Isidro es que, si bien es fácil navegación, no cuenta con información administrativa ni apertura de datos. De acuerdo con el relevamiento de información documental se pudo analizar, en el marco de la Subsecretaría General de Higiene Urbana, que no existe una comunicación de los programas que se llevan adelante y que están actualmente siendo implementados. También se observa una falta de organicidad en la comunicación de los servicios ofrecidos, en razón de que hay que seleccionar diferentes opciones para armar el cuadro de los tipos de residuos que se recolectan en el Partido. Si bien la razón de ser de las actividades de higiene urbana puede ser rastreada en la Ordenanza Municipal N° 8.886/2016, resulta de gran importancia poder definir con claridad cuáles son los programas vigentes y comunicarlos a la ciudadanía en general.

Una de las principales actividades que se destacó en el relevamiento de información, tanto de las entrevistas como de los documentos, es el trabajo conjunto que lleva a cabo el Municipio con organizaciones de la sociedad civil a través de convenios firmados para el reciclaje de materiales no convencionales. Asimismo, estas organizaciones de la sociedad civil fungen de consultoras y asesoras en las materias de su competencia, enriqueciendo el *know-how* del Municipio. La firma de estos convenios surgió a partir de la necesidad del Municipio de dar tratamiento a los residuos no convencionales, y se diseñó y se planificó a partir de la participación de los equipos de trabajo municipales y de estas organizaciones de la sociedad civil. Tienen como objetivo principal dar respuesta a la demanda de tratamiento de los residuos no convencionales, pero un segundo efecto es la creación de puestos de trabajo calificados para vecinos del Municipio. En este sentido, se evidencia que se trata de la creación de lazos colaborativos entre la administración municipal y la sociedad civil.

Un alto porcentaje de empleados de las diferentes áreas y los funcionarios coinciden en destacar como tareas críticas a aquellas que se llevan adelante en la vía pública (recolección, barrido, limpieza, poda, reposición de luminarias), dado que su consecución enmarcada en los parámetros del sistema de calidad ISO 9001 es de vital importancia para la obtención de resultados satisfactorios. En menor medida se consideró como tareas críticas a la separación de residuos que se lleva a cabo en la planta de reciclaje. De esta forma, se evidencia que la orientación que asume la Subsecretaría General de Higiene Urbana apunta a la satisfacción de los vecinos de San Isidro y al trabajo que se evidencia en la vía pública.

A partir del análisis de la estructura y de la lectura del material que aportaron las autoridades de la Subsecretaría General de Higiene Urbana, se construyó un listado con los principales programas y acciones que desarrolla, muchos de los cuales fueron nombrados en las entrevistas. Todos los programas mencionados y detallados a continuación se encuentran actualmente

vigentes, en implementación y para cada uno de ellos se describe su estado de situación.

El principal programa actualmente en curso es el Programa San Isidro Recicla, el cual se menciona en el art. 3° inc. e de la Ordenanza N° 8.886/2016 “Instrumentos de Política Medioambiental” que establece los principios, objetivos e instrumentos en la materia. En este Programa se articulan las siguientes acciones:

- Contenerizado de plásticos y papel/cartón: se cuenta con 3 tipos de contenedores en la vía pública diferenciados de acuerdo con el tipo de residuo y realiza la recuperación de estos materiales a través de un sistema mecanizado de recolección de residuos. Los contenedores de tapa verde son para residuos húmedos u orgánicos, los contenedores amarillos son para plásticos, PET y tetrabrik, y los contenedores azules, para papel y cartón. Asimismo, en los barrios se encuentran los contenedores metálicos.
- Ecopuntos en Paseo de la Bicicletas y Paseo de los Inmigrantes: son espacios con contenedores diferenciados para disponer vidrio, aluminio, papel/cartón y plásticos, con el objetivo de generar el hábito de separar los residuos para su posterior clasificación y reciclaje.
- Recolección diferenciada en el Barrio Santa Rita y en el Barrio Malvinas: se reparten bolsas amarillas a los vecinos para realizar la separación en origen de papel/cartón, vidrio, aluminio y plástico. La recolección es semanal y la realiza un camión municipal con personal propio. Los residuos son separados por tipo de material y lo producido es donado a la Cooperadora del Hospital Materno Infantil de San Isidro. Se busca extender esta experiencia paulatinamente a todos los barrios.
- Plan de poda: se basa en el mantenimiento, puesta en valor y replantación del arbolado público. El Municipio cuenta con 580.000 árboles en vía pública, de los cuales reciben mantenimiento anual unos 200.000. Para este trabajo se cuenta con 11 grúas que llegan a distintas alturas y complejidades, y 4 máquinas chipeadoras para trabajar los

residuos de la poda y reutilizarlos. La campaña de poda sustentable se realiza todos los años de marzo a septiembre y el objetivo es mantener en adecuadas condiciones los ejemplares, revisando las condiciones fitosanitarias para preservar su salud. Esta campaña es planificada por zona, en base a la previsión realizada de que los árboles necesitan mantenimiento aproximadamente cada 4 años, y forma parte de sus acciones también la liberación de luminarias, liberación de cables y frentes de domicilios. Durante el año 2018, junto con el mantenimiento de los 200.000 árboles se realizaron 1.865 extracciones de ejemplares por diversas condiciones (de seguridad y fitosanitarias) y se plantaron 1998 nuevos. También se incorporó una máquina chipeadora que trabaja en vía pública tanto en la campaña de poda como en el proceso de residuos verdes. Se prevé que el Plan de Plantación anual del año 2019 alcance un total de 3.400 árboles.

- Reciclaje de residuos verdes: el Municipio cuenta con máquinas para realizar el chipeo de residuos verdes y de poda, tanto en vía pública como en la Planta de Separación. Los residuos verdes que se recuperan se convierten en *chips* de madera que luego son utilizados para rellenar espacios públicos, como abono para huertas y para el compost que se realiza en el vivero municipal.
- Recolección de Escombros: se recuperan parte de los escombros de la vía pública para ser reutilizados como relleno y/o introducirlo nuevamente en el circuito de construcción. Se realiza mediante recolección programada con Cliba.

La Ordenanza N° 8.886/2016 también enumera fines medioambientales en su art. 11°, entre los que se encuentra fomentar el cuidado del medioambiente a través de recursos pedagógicos y capacitaciones a alumnos, padres y maestros. En función de ello, se llevan a cabo las siguientes acciones:

- Programa Educativo Clase Verde: se realiza educación ambiental en escuelas primarias públicas y privadas con niños de 4º y 5º grado, destinada a promover la sensibilización ambiental en los alumnos y en toda la comunidad educativa con respecto al cuidado de nuestro ambiente a través de la separación y el reciclaje de residuos. Cada escuela recibe un set de contenedores para reciclar.
- Concurso Educativo Piensa Verde: promueve la creación de campañas de educación ambiental diseñadas por alumnos de 3º y 4º año de secundaria para generar conciencia de la importancia de cuidar el ambiente.
- La Subsecretaría General de Higiene Urbana trabaja articuladamente con las áreas de Cuidado Comunitario, Inspectores de Tránsito y Supervisores de Vía Pública, quienes informan situaciones que ellos mismos ven o toman conocimiento. Con las solicitudes y reclamos recibidos asisten a las distintas áreas de la Subsecretaría de Espacio Público en el desarrollo de sus planes, como el Plan de Poda, Plan de Reconversión de Luminarias, Plan de Contenerización. Este proceso dinámico comprende acciones internas y externas en función de las principales actividades propias del área y de los productos de la misma, pero también incluye el trabajo con otros organismos, extendiendo el alcance del proceso y avanzando en una estrategia de mejora conjunta con organismos y niveles de gobierno.

El análisis institucional y funcional que se llevó a cabo mostró que en el Municipio de San Isidro la gestión de la higiene urbana y medioambiental es un trabajo colaborativo entre las diferentes áreas. Si bien está liderada por la Secretaría General de Higiene Urbana, también es un actor relevante la Dirección de Espacio Público, con dependencia funcional de la Subsecretaría General de Espacio Público. Entre las funciones que se le otorgan se encuentran las relacionadas con el mantenimiento de todos los espacios

públicos de San Isidro. De esta forma, se generan vínculos entre actores estratégicos que, de una u otra manera, cumplen un rol relativo a la gestión de los RSU a través de las acciones necesarias para el logro de los objetivos que fueron determinados, en base a la planificación de la gestión municipal.

A partir de este recorrido, se analizó en forma desagregada el proceso para lograr identificar las principales fortalezas y debilidades. El trabajo encarado en esta etapa derivó en la realización de entrevistas y la observación de diferentes procesos a partir de la información brindada por el equipo de trabajo.

Del análisis de las funciones y actividades de los organismos queda claro que la diversificación y especificación de las tareas es uno de los principales logros. La gestión de los procesos, la implementación de tablero de control de reclamos y la capacitación de recursos humanos son ejes fundamentales que deben ser fortalecidos para el futuro.

Entre los puntos centrales, que surgió tanto en las entrevistas como en el análisis del material de la Subsecretaría, se evidencia que la implementación del tablero de control de reclamos permitió identificar, planificar, trabajar de forma organizada, jerarquizar procesos, gestionar acciones, resolver problemas y brindar soluciones y respuestas de forma clara y dentro del tiempo establecido.

Otro de los puntos importantes es la recertificación de normas de calidad para los procesos emprendidos por el Municipio de San Isidro en materia de higiene urbana. El Sistema Integral de Higiene Urbana cuenta con la certificación ISO 9001 de calidad de gestión. Esto implica que el sistema tiene procesos de control de calidad en la prestación del servicio (tanto los sistemas manuales como mecanizados) y en la comunicación con el vecino en cuanto a sus solicitudes de servicios y sus reclamos.

Este proceso, que se llevó adelante durante el año 2018, incluyó en la primera etapa la Auditoría de Certificación a cargo del Instituto

Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). La auditoría revisó y analizó la estructura documental del Sistema de Gestión (SG) de la calidad con el propósito de conocer el grado de adecuación del sistema del Municipio de San Isidro a los requisitos y parámetros estipulados por la Norma ISO (IRAM-ISO 9001:2015).

Una de las áreas involucradas en este proceso fue la Dirección de Higiene de la Subsecretaría General de Espacio Público. Las direcciones dependientes de esta Subsecretaría debieron dar muestras de su compromiso con la implementación del Sistema.

Este trabajo dio como resultado un análisis pormenorizado de los diferentes procesos y del marco institucional general del Municipio de San Isidro, identificando los actores claves para el desarrollo de los procesos de gestión.

Este análisis permitió elaborar la matriz FODA que se detalla en el próximo apartado.

**c) Principales conclusiones extraídas de las entrevistas**

- Todos los entrevistados coincidieron en evaluar positivamente el trabajo desarrollado en líneas generales por la Subsecretaría General de Higiene Urbana, mientras que identificaron problemas subsanables en sus respectivas áreas de trabajo. Asimismo, expresan un compromiso personal y dedicación al trabajo, cuestión que pudo ser también observada por los entrevistadores.
- En relación con las instancias de coordinación y articulación entre las diversas áreas, se detectó poca interrelación entre el personal de cada una de ellas entre sí. Esto se traduce en desconocimiento de las funciones, tareas y vicisitudes de las áreas a las cuales no se pertenece, dado que no se promueve la integración funcional.

- Se notó un buen manejo de la política de recursos humanos, dado que el personal de higiene urbana lo manifestó en las entrevistas. En relación con ello, se pudo observar que las tareas y las funciones de cada uno de los agentes son repartidas eficazmente, teniendo en cuenta su preparación, su experiencia, sus capacidades y su iniciativa personal.
- Las palabras “proactividad” y “vocación de servicio” fueron reiteradamente repetidas y expresadas por los distintos entrevistados.
- En base a las entrevistas a los funcionarios, se puede caracterizar a la Subsecretaría como una organización flexible y predispuesta a cambios que permiten mejoras sustantivas, pero que encuentra sus limitaciones en las resistencias a los cambios de hábitos y cultura organizacional por parte de los empleados. Desde la perspectiva del personal de higiene urbana, se muestra predispuesto a someterse a procesos de mejoras continuas.
- Los entrevistados, en la mayor parte de los casos, celebraron la posibilidad de que se desarrollen cursos de capacitación interna, sobre todo en los temas relativos al liderazgo y al trabajo en equipo.
- Todos los funcionarios entrevistados coinciden en que los programas vigentes en implementación arrojan resultados auspiciosos y que gracias a la certificación ISO 9001 del sistema de calidad de gestión, cuentan con mejores herramientas para dar respuesta a los inconvenientes fortuitos que se pueden presentar.
- En lo concerniente la documentación obrante en la Subsecretaría, no se cuenta con un repositorio que permita sistematizarla y organizar la búsqueda por tema o fecha.
- Por cuanto respecta a herramientas de seguimiento, como el tablero de control y las encuestas de satisfacción, los funcionarios hicieron hincapié en que el éxito reportado por el tablero de control de la Central de Reclamos para medir el seguimiento y el grado de satisfacción de los reclamos vecinales.
- Se detectó la necesidad de diseñar manuales de procedimiento para formalizar pautas y procesos, dado que según las entrevistas, se puede

diagnosticar que, en términos generales, realizan sus tareas sin registro de procedimientos.

- Se detectó la necesidad de mejorar los lazos y canales de intercambio y cooperación entre las diversas áreas de la Subsecretaría, ya que fue una de las preocupaciones presentes en los entrevistados. Ven la necesidad de contar con referentes eficaces para el intercambio de información y la implementación de las acciones de colaboración intersectorial.

**d) Identificación y reconocimiento de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las capacidades de la Subsecretaría General de Higiene Urbana**

Este apartado tiene como objetivo analizar e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la estructura institucional y de las capacidades de la Subsecretaría General de Higiene Urbana del Municipio de San Isidro.

El análisis FODA es un instrumento de planificación básica, cuya determinación permite a una institución detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo. La aplicación de un diagnóstico FODA entrega importante información sobre la forma de organización tanto a nivel interno como externo. A nivel Interno se miden:

- Fortalezas: son todas aquellas potencialidades materiales o humanas con que cuenta una organización. Son de vital importancia para el funcionamiento y desarrollo de la institución.
- Debilidades: son todas aquellas deficiencias materiales o humanas con que cuenta una organización. Son las principales responsables del funcionamiento interno.

A nivel externo se miden:

- Oportunidades: son todas aquellas posibilidades de desarrollo que tiene una organización. Estas oportunidades se encuentran en el medio, natural, geográfico, cultural, social, político y económico en los que se mueve la institución.
- Amenazas: son todas aquellas situaciones negativas que atentan contra el desarrollo de una organización. Estas amenazas se encuentran en el medio natural, geográfico, cultural, social, político y económico los que se mueve la organización.

Se construyó una matriz de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para analizar las capacidades institucionales a partir información relevada, la cual permite construir un escenario de base que identifique los puntos más relevantes y los más débiles de la Subsecretaría General de Higiene Urbana. El aporte de los informantes claves entrevistados, como el análisis en profundidad del material aportado por el área, constituyó un insumo de carácter muy importante.

En ese sentido, la Subsecretaría llevó adelante distintas actividades que buscaron acompañar a los agentes en el aprendizaje, ordenamiento y estandarización de los procedimientos de trabajo. Desde las actividades de capacitación, se profundizó en el acompañamiento y mejora de las capacidades de organización del trabajo interno, la comunicación, la conformación y conducción de equipos de trabajo. En una tercera instancia, y de forma simultánea, la capacitación buscó acompañar el objetivo estratégico de optimizar los procesos de trabajo.

Uno de los principales puntos relevantes de la Subsecretaría General de Higiene Urbana es la impronta innovadora que la caracteriza y la creciente vocación de mejora continua que surge de la descripción realizada en el apartado anterior en función de programas, procedimientos y sistemas.

La construcción de la matriz FODA de basó en la información obtenida del paso anterior y en la recopilación de experiencias que se llevó a cabo durante el proceso de trabajo.

e) **Matriz FODA**

A partir del procesamiento de datos tomados de las entrevistas y la información documental, se expone a continuación un análisis de las fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas en la Subsecretaría General de Higiene Urbana, combinado y presentado en base a una matriz FODA.

**Fortalezas.** Las fortalezas detectadas son:

- Certificación ISO 9001.
- Relaciones contractuales afianzadas con organizaciones de la sociedad civil.
- Experiencia en la actividad de higiene urbana y del personal que la lleva a cabo, proactividad del equipo y muy buen clima laboral.
- Valorización, por parte de los funcionarios, del trabajo de los integrantes del organismo.
- Optimización de la estructura de la Subsecretaría.
- Gobierno municipal de alto nivel de imagen y experiencia en la gestión gubernamental.
- Actividad de higiene urbana tercerizada con norma ISO 9001.
- Existencia de un tablero de control para medir la satisfacción de los reclamos vecinales. Evaluación interna de satisfacción.

**Debilidades.** Las debilidades detectadas son:

- Pérdida de información.

- Presupuesto limitado.
- Rotación del personal y resistencia al cambio.
- No desarrollaron manuales de procedimiento.
- Falta un plan de comunicación institucional en redes, ya que no están explicitados los objetivos y las metas en cada uno de los programas. Se necesita incorporar en la *web* el acceso a datos abiertos.
- No se cuenta con repositorio de documentación para fácil acceso.
- Escasa interacción y articulación entre las diferentes áreas de la Subsecretaría.

**Oportunidades.** Las oportunidades detectadas son:

- Mejora e incorporación de sub bases.
- Decisión estratégica del gobierno municipal para mejorar el servicio.
- Adecuación de uniformes para el personal operativo.
- Incorporación de nuevos vehículos a la flota actual.
- Decisión política para generar cambios y profundizar procesos.
- Generar una red de articulación y cooperación interna y externa. Articulación fluida entre el funcionariado, los supervisores y el personal de vía pública y de planta de reciclaje.
- Alta receptividad de los agentes públicos a la capacitación.
- Reuniones periódicas y participativas de todo el equipo.
- Centro de documentación y reservorio digital.

**Amenazas.** Las amenazas detectadas son:

- Incumplimiento de reclamos.
- Incumplimiento de obligaciones presupuestarias.
- Prestación deficiente de los terceros o propia.
- Incremento del ausentismo.
- Realización y producción de la tarea de modo poco eficaz e inseguro.

- Incremento de los incidentes *in itinere*.

A raíz de lo expuesto, se han configurado recomendaciones para el fortalecimiento de la Subsecretaría General de Higiene Urbana. A partir de la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas este instrumento nos permite visualizar estrategias cruzadas. Se detallan a continuación algunas de las opciones extraídas del proceso de entrevistas y exploración documental.

**Estrategia ofensiva FO (fortalezas + oportunidades):** utilizar las Fortalezas de la Subsecretaría para tomar ventajas de las Oportunidades:

- E1: incorporar al Plan de Gestión municipal las acciones referenciadas a fortalezas y oportunidades.
- E2: aprovechar el apoyo político y la capacidad flexible y abierta del organismo para introducir reformas.
- E3: utilizar el insumo del tablero de control para avanzar en la sistematización de la información disponible y para medir impactos y cambios institucionales a través de las capacitaciones.
- E4: utilizar la sistematización de la información para digitalizar materiales y crear un reservorio digital.

**Estrategia defensiva FA (fortalezas + amenazas):** utilizar las Fortalezas de la Subsecretaría para evadir las Amenazas:

- E1: planteamiento de una revisión interna proyectada desde la realidad objetiva, orientada hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- E2: formalizar los procedimientos y reuniones periódicas institucionales de toda la Subsecretaría.

**Estrategia de reorientación DO (debilidades + oportunidades):** superar Debilidades de la Subsecretaría tomando ventaja de las Oportunidades:

- E1: revisión del papel jugado por los Supervisores en relación con los objetivos de mejora de la organización.
- E2: articulación entre las diferentes áreas al interior de la Subsecretaría y con el sector externo.
- E3: impulsar la implementación de manuales de procedimiento.
- E4: utilizar los insumos de las evaluaciones de satisfacción de la ciudadanía e impacto para colaborar en que los objetivos y las metas sean explicitados.
- E5: hacer de la *web* un espacio de interacción más fluido, mejorando la interacción con el usuario.

**Estrategia de supervivencia DA (debilidades + amenazas):** minimizar Debilidades y evitar las Amenazas de la Subsecretaría:

- E1: búsqueda de apoyos (asesorías, fortalecimiento interno, adecuación continua de la operatoria interna).

De este análisis se desprenden algunos puntos importantes a tener presentes como base para encontrar puntos fuertes y débiles en función de las capacidades de la Subsecretaría General de Higiene Urbana. Estos puntos serán el eje de las futuras recomendaciones generales.

En relación con las fortalezas, se puso especial hincapié en los aspectos de las capacidades desarrolladas con las que ya cuenta la Subsecretaría. En este sentido, el foco se centra en fortalecer la estructura existente. Estas fortalezas incluyen recursos humanos, capacitación, aplicación

de herramientas digitales, formación de equipos de trabajo y articulación con diferentes áreas.

Las principales oportunidades están en relación con el trabajo sostenido que se ha realizado en la Subsecretaría General de Higiene Urbana. En las entrevistas quedó clara la importancia de la decisión estratégica de avanzar en el camino trazado y en detectar las oportunidades de mejora de los procesos y programas en implementación. Esto da cuenta de que el proceso es resultado de una estrategia general que ha tenido una continuación y una aplicación exitosa.

Entre las debilidades y amenazas aparecen los factores internos y externos a la gestión municipal, los cuales pueden afectar las decisiones de gestión tomadas y la ejecución de los programas. De las entrevistas se desprende que estos programas son fruto no solo de una decisión política, sino también de la voluntad de todos los que forman parte de la Subsecretaría General de Higiene Urbana. Por lo tanto, los factores externos podrán complicar el normal desarrollo del trabajo de la Subsecretaría, pero difícilmente puedan poner en peligro los procesos iniciados.

Más aún, si se piensa en que todos los procesos, proyecto y planes que se han venido desarrollando tienen su continuidad en el tiempo y sobre todo incluyen nuevas etapas, difícilmente pueda darse un proceso de desarticulación de lo iniciado.

En este mismo sentido, las debilidades y amenazas ligadas a limitación presupuestaria y la resistencia al cambio del personal son propias de cualquier tipo de organización pública. Sin embargo, las fortalezas de cualquier programa público recaen justamente en la capacidad de continuar a lo largo del tiempo, en gran medida gracias a los buenos resultados obtenidos y a la mejora en materia de gestión.

## IV. TAREA 2

### “ANÁLISIS DE LAS MODALIDADES DE CONTRATACIÓN Y DOTACIÓN”

La Subsecretaría cuenta con un ecosistema que incluye diversas modalidades de contratación y participación en la prestación de sus servicios. Entre esas modalidades se encuentran el personal de planta permanente y contratados, dado que por la tercerización del servicio de recolección con la empresa Cliba, el personal afectado a esta tarea pertenece a dicha empresa y no mantiene relación laboral con el Municipio. Tampoco hay ningún tipo de convenio o relación formal entre el Municipio y recicladores urbanos.

#### a) **Dotación de personal**

En relación con el análisis de la dotación de los Recursos Humanos de la Subsecretaría General de Higiene Urbana, el organismo cuenta con la siguiente dotación de personal total para la tarea de barrido municipal:

- 7 supervisores
- 19 capataces
- 464 barrenderos

En lo concerniente al personal de reciclado, la dotación municipal se compone de la siguiente manera:

- 1 capataz
- 52 empleados

La cantidad de empleados de recolección diferenciada municipal surge del personal de reciclado. La dotación de cada camión está compuesta de la siguiente manera:

- 1 chofer
- 2 o 3 empleados (dependiendo el servicio)

En los recorridos fijos (por ejemplo, en la recolección domiciliaria diferenciada de los barrios Santa Rita y Malvinas), se busca rotar el personal para evitar acostumbramiento al circuito y mantener el foco siempre atento.

**b) Modalidad de contratación**

Las modalidades de contratación del personal de barrido, recolección y separación de residuos que realiza el Municipio son de dos tipos. Cada trabajador es tomado por el Municipio en relación de dependencia con un contrato de dos años de duración, de acuerdo con la legislación municipal y provincial. En función del desempeño de cada trabajador y de las evaluaciones anuales que se realizan del personal, luego de transcurridos los dos años del contrato, estos empleados tienen la posibilidad de incorporarse a la dotación de planta temporal o planta permanente.

Todos los trabajadores de la Subsecretaría General de Higiene Urbana que realizan sus tareas en los espacios públicos del Municipio son empleados municipales en relación de dependencia, dado que no hay contrataciones por tercerización de servicios ni recicladores urbanos por fuera de la estructura municipal. En este sentido, la dotación de personal de los espacios públicos del Municipio de San Isidro está compuesta en un 98% por vecinos del Partido de San Isidro.

El procedimiento para la contratación y selección del personal de recolección, barrido y reciclado se inicia cuando el empleado se postula y presenta su *curriculum vitae*. Puede hacerlo personalmente en la Mesa de Entradas de la Municipalidad o por correo electrónico a la dependencia a la cual desea incorporarse. Para el proceso de selección del personal es requisito la presentación del certificado de antecedentes penales, luego de lo cual se le realiza una entrevista con un profesional psicólogo y seguido a ello debe cumplimentar un examen de apto físico y médico en los centros de salud municipal. En caso de superar exitosamente estas instancias, se incorpora como trabajador en relación de dependencia con el Municipio a través de un contacto, como se especificó más arriba.

De la recolección de datos llevada a cabo surge que de los 490 empleados del servicio de barrido municipal, forman parte de la planta estable 109 empleados, mientras que 381 empleados son contratados. El Centro de Reciclado que cuenta con 52 empleados, 4 de ellos pertenecen a la planta estable y los 48 restantes son contratados. Por último, dado que la recolección es llevada a cabo por la empresa Cliba, el personal que desarrolla estas tareas depende de la empresa, por lo cual son empleados tercerizados.

### **c) Evaluación de desempeño**

Anualmente se realiza una evaluación de desempeño para todo el personal municipal afectado a las tareas de barrido, recolección diferenciada y separación de residuos. Esta evaluación es llevada a cabo por el personal evaluador y consta de cinco ítems o factores, en los cuales se evalúa el desempeño general del empleado. Los factores son:

- Calidad del trabajo: cumplimiento de las tareas asignadas en tiempo y forma, alcanzando los resultados esperados. Preocupación mostrada en

el trabajo ejecutado. Capacidad del empleado para resolver un conjunto de actividades con eficiencia.

- Responsabilidad: compromiso que evidencia el empleado en el cumplimiento de sus obligaciones. Capacidad para seguir instrucciones y responder a las normas establecidas. Cuidado de herramientas y materiales de trabajo.
- Asistencia: predisposición del empleado de cumplir con el horario de entrada y de salida de la jornada laboral, mostrándose responsable con su presentismo.
- Relaciones interpersonales: comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo. Capacidad del empleado para vincularse con el público interno y externo, evidenciando buen trato y uso adecuado del vocabulario. Buena predisposición para trabajar en equipo.
- Iniciativa: innovación. Capacidad de tomar decisiones de forma adecuada y autónoma. Predisposición a incorporar nuevos conocimientos y herramientas, esfuerzo del empleado por mejorar y superar su rendimiento laboral.

Cada uno de estos factores es calificado del 1 al 5, según la siguiente escala:

- 5 - sobresaliente: excelencia en su rol. Excede las expectativas del puesto.
- 4 - muy satisfactorio: desempeño sólido y consistente a través del tiempo. Comportamiento que supera lo esperable.
- 3 - satisfactorio: *standard* de desempeño esperado. Cumple adecuadamente con las demandas del puesto.
- 2 - regular: no siempre cumple con las expectativas acordadas. Cumple escasamente los requerimientos del puesto.

- 1 - insuficiente: no alcanza el mínimo requerido para el puesto. Raramente realiza las tareas y obligaciones.

Una vez que los factores de evaluación son ponderados con el puntaje correspondiente, se suman los puntajes de todos los factores y se determina el desempeño integral de cada empleado de acuerdo al siguiente esquema:

- De 0 a 5: no recomendable. Desempeño insuficiente.
- De 6 a 20: alcanza un mínimo de los requisitos básicos para el desempeño de la función. Designación parcial por 3 meses.
- De 21 a 30: cumple con los requisitos básicos para el desempeño de la función. Designación parcial por 6 meses.
- De 31 a 40: cumple los requisitos establecidos. Designación anual.
- De 41 a 50: cumple satisfactoriamente con los requisitos, se recomienda distinción adicional. Designación anual o en caso de cumplir con las condiciones necesarias se aprobará el pase a planta permanente.

Los evaluadores efectúan una entrevista de devolución a partir de la cual se establece un diálogo entre el jefe y el empleado. Por medio de este intercambio es posible analizar la brecha existente entre el nivel de rendimiento deseado y el desempeño actual. De esta forma, es posible establecer un plan de mejoras en caso de ser requerido.

A través de esta entrevista individual es posible reflexionar en conjunto sobre las fortalezas y debilidades identificadas, acompañando al empleado en el refuerzo de sus competencias, estableciendo acciones correctivas y determinando objetivos sustentables. Asimismo, en esta instancia se señalan las necesidades de capacitación que presentan los empleados.

Una vez concluido el proceso de evaluación, los resultados son enviados a la Dirección de Recursos Humanos para que sean analizadas las

necesidades identificadas en el personal. De esta forma se diseñan jornadas de capacitación que potencien el rendimiento de los empleados.

## V. TAREA 3

### “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES DE SENSIBILIZACIÓN”

#### a) Propósito

Se diseñaron e implementaron 4 talleres de sensibilización acerca del funcionamiento interno y la articulación con actores externos. Con la realización de estos talleres se buscó sensibilizar y abrir espacios de reflexión, intercambio y formación para el personal de las diferentes áreas de la Subsecretaría General de Higiene Urbana en pos de fortalecer procesos de redes interpersonales y los aprendizajes generados por la gestión de saberes. Esta dinámica de taller permite evaluar y retroalimentar los aprendizajes, teniendo en cuenta las necesidades heterogéneas de las redes interpersonales, sus temas y niveles de trabajo y los recursos con que cuentan respecto del manejo de información y la comunicación.

Los 4 talleres se llevaron a cabo el viernes 25 de octubre en el salón del Museo Alfaro, en la calle Ituzaingó 577 de la localidad de San Isidro, que el Municipio puso a disposición. En virtud de los relevamientos realizados y de las necesidades detectadas por el equipo de investigación, se definió que la temática de los talleres sea “Trabajo en equipo y comunicación”, cuyo eje fue poner a disposición el conocimiento y las herramientas que allanen el camino para eficientizar el proceso de trabajo, y detectar y resolver a tiempo los conflictos que puedan surgir.

Las capacitaciones estuvieron a cargo del Mg. Darío Rubinsztein, Licenciado en Administración (UBA) y Magíster en Administración (MBA - UBA), quien es consultor, capacitador de empresas y conferencista con una extensa experiencia en manejo de personal, innovación y competitividad, liderazgo y trabajo en equipo.

## **b) Objetivos**

El objetivo planteado fue generar estrategias de reconocimiento y refuerzo del sentido de pertenencia al grupo, identificando los posibles conflictos que surgen en toda relación humana de cualquier índole. Para ello, se proyectó una presentación de Power Point que fungió de hilo conductor para la exposición de los diferentes temas, la cual se consigna en VIII. ANEXOS con el subtítulo Presentación Power Point del taller “Trabajo en equipo y comunicación”.

Se trabajó desde la premisa de que en las actuales sociedades complejas los conflictos son parte constitutiva de las relaciones humanas y que es importante identificarlos a tiempo, tanto para permitir su expresión en pos de evitar que su silenciamiento empeore las condiciones laborales, como para poder canalizarlos institucionalmente y poder brindar herramientas que ayuden a resolverlos en equipo.

La diversificación de las actividades, la incorporación de nuevas maquinarias e instrumentos, y la adopción de estándares más elevados de calidad de servicio y de gestión plantean dificultades cada vez más complejas que suscitan nuevos conflictos que requieren un abordaje especial.

La dinámica planteada en los talleres se basó en el conocimiento y reconocimiento del compañero de equipo, juegos de roles que emularon actividades de cooperación para la superación de dificultades y cuya resolución solo fue posible con el compromiso de los participantes. De esta forma, se buscó ponderar el intercambio y apropiación de experiencias diferentes entre sí, pero con el reconocimiento de que todas son válidas y útiles. Esta estrategia pone en contacto a los participantes del taller con los conceptos es enfrentándolos a una o varias situaciones en las que, para lograr sus objetivos, necesitan articularse en red. Las situaciones en cuestión, si bien fueron ficticias, se trataron de estrategias programáticas y de iniciativas de

construcción colectiva de alternativas. Al visualizarse frente a tales situaciones, los participantes reflexionaron estratégicamente en torno a los “cómos” de la articulación en redes, poniendo como reto la concepción y diseño de sistemas de información y comunicación que den respuesta a las necesidades más apremiantes que en cada caso se hayan identificado, y que se basen en los recursos y capacidades existentes. El cronograma de actividades de los talleres que se consigna representa al primero de ellos, desarrollado de 8 a 10 hs, dado que los demás reprodujeron la misma dinámica. Este ítem se encuentra en VIII. ANEXOS, identificado como Cronograma del primer taller “Trabajo en equipo y comunicación”. También se presenta en VIII. ANEXOS la descripción de las actividades prácticas planteadas durante cada taller con el subtítulo Descripción de actividades del taller “Trabajo en equipo y comunicación”.

**c) Destinatarios**

Los talleres se desarrollaron en dos turnos, mañana y tarde. Por la mañana se dictaron las capacitaciones de 8 a 10 y de 10 a 12, mientras que por la tarde se realizaron en los horarios de 14 a 16 y de 16 a 18 hs. Cada uno de los talleres contó con 20 asistentes, los cuales forman parte de la plantilla de empleados de la Subsecretaría General de Higiene Urbana y prestan servicios en las diferentes áreas. En VIII. ANEXOS se presentan fotos tomadas durante diferentes momentos del taller, dentro del subtítulo Imágenes del taller “Trabajo en equipo y comunicación”.

Los grupos se conformaron de la siguiente manera:

<b>Turno</b>	<b>Mañana</b>
<b>Horario</b>	<b>8 -10</b>

<b>Legajo</b>	<b>Apellido y nombre</b>
58407	Martin Leandro
10978	Ferretti Herminia
63524	Rodríguez Tomás
52550	Torres Diego
69213	Sencio Alejandro
66425	Alfaro Laura
67923	Grinvald Daniel
67952	Benítez Braian
67984	Gómez Sergio
64529	Irrazábal Andrea
66789	Cervantes Cristian
69152	Ponce Iván
17297	Baiek Edgardo
67156	Mansilla Walter
18348	Moreno Sebastián
59711	Moreno Leonardo
61168	Rodríguez Cristian
66957	Fernández Martin
65502	Frias Martin
60282	Villanueva Lorenzo

<b>Turno</b>	<b>Mañana</b>
<b>Horario</b>	<b>10 - 12</b>

<b>Legajo</b>	<b>Apellido y nombre</b>
69145	Correa Oscar
58667	Flores Jorge
60166	Romero Gustavo
64859	Moratino Silvio
57277	Espíndola Walter
58158	Bordón Raúl
57396	Rivero Ariel
17241	Andrada Claudio
57330	Medina Gabriela
59998	Ríos Carlos
63730	Sánchez Julio
63657	Pedrozo Sebastián
67091	Contreras Luis
67754	Sauco Daiana
69597	Kalen Irene
54576	Molina Sergio
67236	Pérez Blanca
70916	Ragonose Antonella
67911	Miranda Yessica
64706	Oliva José

<b>Turno</b>	<b>Tarde</b>
<b>Horario</b>	<b>10 - 12</b>

<b>Legajo</b>	<b>Apellido y nombre</b>
67768	Arroyo Roberto
58800	Mendoza Cristian
62625	Lemongi César
64749	Flores Marcelo
68857	Suárez Daniel
68531	Santillán Julián
64666	Cozzo Leandro
63599	Maidana Carlos
64696	Cuadrelli Pablo
61419	Romero Luis
63439	Gómez Jonathan
18198	Gómez Jorge
64111	Carrizo Gustavo
68477	Carrizo Damián
57255	Orona Mauro
68919	Cabrera Claudio
70659	Gómez Lautaro
68565	Pino Plablo
70457	Ola Tomás
66063	Weber Victor

<b>Turno</b>	<b>Tarde</b>
<b>Horario</b>	<b>10 - 12</b>

<b>Legajo</b>	<b>Apellido y nombre</b>
67837	Rosso Ayelén
58823	Mendoza Damián
68269	Ávila Antonella
67725	Cisneros Carlos
68702	Pedrozo Facundo
67963	Romero Ricardo
69452	Yoia Cristian
62678	Coria Facundo
68549	Aquino Miguel
68893	Cisneros Joel
67737	Caballero Sebastián
69158	Urriste Roberto
69176	Rojas Gabriel
69660	Vega Isaías
69927	Rojas Jesica
64715	Molina Pablo
69798	Andino Daiana
68876	Reyes Marcial Robinson
67842	De la Cruz Felipe
67900	Reinoso Matias

#### **d) Evaluación**

Luego de finalizado cada taller se entregó a los asistentes una encuesta para detectar el nivel de satisfacción con la capacitación recibida. En esta etapa se planteó una instancia de evaluación de cada taller realizado con la finalidad de medir el grado de satisfacción en relación al contenido, su abordaje y pertinencia, y descubrir expectativas vigentes al momento del inicio.

La recolección de datos se efectuó mediante una encuesta, cuya metodología cuantitativa se caracteriza por la capacidad de medir, clasificar y dimensionar determinados datos de la realidad que se desean estudiar. El instrumento de recolección de datos es el cuestionario estructurado, capaz de ofrecer distintas clases de preguntas con un orden específico, lo cual permite a posteriori, la cuantificación y análisis comparativo de resultados. Este estudio de satisfacción se realizó una vez finalizada la jornada de sensibilización, momento en el cual se facilitó un cuestionario a los concurrentes, a fines de recolectar su opinión acerca del taller del cual habían participado. El formulario entregado se encuentra detallado en VIII. ANEXOS, en el subtítulo Encuesta de satisfacción del taller.

Los resultados obtenidos arrojan que en su mayoría los participantes del taller son personal de cuadrilla con una antigüedad de 3 a 5 años en sus respectivas funciones, aunque muchos de ellos cuentan con una experiencia mucho mayor en la Subsecretaría. La mayoría de los encuestados realiza evaluación positiva del taller. Se verifica alto nivel de satisfacción con los diferentes temas abordados, así como también reciben alta valoración aspectos tales como la dinámica de la exposición y la pertinencia de los temas tratados. Asimismo, la mayoría considera que los temas tratados son de ayuda para un mejor desarrollo de sus funciones. Los distintos aspectos organizativos reciben también evaluación positiva, destacándose el cumplimiento de los horarios con mucha satisfacción por parte de los asistentes. Al momento de inscribirse, la mayoría tenía como expectativa conocer mejor a su grupo de trabajo para poder

solucionar conflictos cotidianos, lo cual se logró satisfactoriamente a través del taller. Otras expectativas que traían los asistentes se relacionan con la posibilidad de interacción e intercambio con agentes externos al Municipio, lo cual sería un aspecto a lograr en posibles próximos talleres.

## **VI. TAREA 4**

### **“CONSOLIDACIÓN DE LOS RELEVAMIENTOS, ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA Y RECOMENDACIONES”**

El objetivo de este apartado es realizar el análisis del funcionamiento de la Subsecretaría General de Higiene Urbana del Municipio de San Isidro en base a los datos recabados, evaluando la efectividad, la conveniencia y la eficacia de los procesos desarrollados, proponiendo además las acciones y oportunidades de mejora para corregir las desviaciones encontradas. El desarrollo de esta fase se efectúa consolidando los relevamientos, realizando un análisis de la capacidad instalada y proponiendo una hoja de ruta de recomendaciones.

El contenido de esta sección comprende el análisis de la efectividad y los resultados de la gestión de residuos sólidos urbanos. Se incluyen una serie de sugerencias de mejora, cuya aplicación servirá para corregir las fallas detectadas y para desarrollar un flujo de trabajo de mejora continua.

Se encontró un esquema funcional con flexibilidad, al cual se buscó incorporar una perspectiva que apunte a enfocarse y optimizar los resultados de la gestión. Se considera que la aplicación de las recomendaciones de mejora permitirá al organismo un flujo de trabajo y crecimiento más ordenado, que lo pondrá en la senda de un camino de mejora y le dará las herramientas para continuarlo en el tiempo.

En base al procesamiento de los datos obtenidos de las entrevistas realizadas al personal de las distintas áreas que conforman la Subsecretaría y de la revisión documental, se presentan las conclusiones más destacadas vinculadas a este organismo. Asimismo, en base a los resultados obtenidos, se presentan las recomendaciones y estrategias de acción.

**a) Consolidación de los relevamientos y análisis de la capacidad instalada**

El término capacidad instalada remite al nivel y uso de los recursos, incremento y proyección de los programas en desarrollo.

Se definen cuatro tipos de capacidad en una organización. Los dos primeros (técnica y económica) consideran la potencialidad de los recursos y los siguientes (instalada y disponible), la disponibilidad, requerimiento y uso en el tiempo:

- Técnica: asociada al máximo rendimiento posible que se puede obtener en el desempeño de un recurso, una unidad o una organización.
- Económica: relacionada con la obtención de menores costos por unidad de producción.
- Instalada: representa la producción posible. Habla de los resultados productivos máximos especificados por un productor. Se refiere a la capacidad de espacio para usar en almacenaje o en la configuración de espacios de trabajo.
- Disponible: su magnitud es inferior a la de la capacidad instalada y depende de las condiciones de producción, administración y organización.

De las entrevistas realizadas a los funcionarios y empleados de la Subsecretaría General de Higiene Urbana y del análisis documental se destacan las siguientes conclusiones:

- Personal capacitado y comprometido con el cumplimiento de las tareas. Existe un alto grado de compromiso y proactividad por parte de los entrevistados. Se observan esfuerzos para hacer cada vez más eficiente el servicio de higiene urbana que prestan las diversas áreas de la Subsecretaría.

- Existe un grado medio de institucionalización de los procesos. Si bien las diferentes áreas de la Subsecretaría General de Higiene Urbana cuentan con planes de trabajo, sería conveniente que estos estuvieran sistematizados y plasmados en manuales a disposición de los empleados, ya que esto permitiría lograr un mejor rendimiento laboral y aprovechamiento de los recursos.
- En cuanto a la comunicación, si bien existen canales de información entre las distintas áreas de la Subsecretaría, sería ventajoso impulsar la formalización de dichos canales. Se conformaría una buena oportunidad para realizar periódicamente eventos que permitan no sólo contribuir con la difusión de los programas vigentes, sino también generar vínculos de comunicación y articulación. Asimismo, sería una buena oportunidad para integrar a los empleados municipales con los trabajadores de las organizaciones de la sociedad civil con las cuales el Municipio mantiene convenios.
- El servicio de recolección de residuos y de barrido en algunos sectores es realizado por la empresa privada Cliba desde hace varios años. Si bien esta empresa cuenta con la certificación de la norma ISO 9001 vigente, el control que ejerce el Municipio sobre la misma se realiza a través de supervisión y se evidencia en el sistema CityMis. Asimismo, el control de desvíos es complementado por los reclamos de los vecinos que en su totalidad se incorporan al sistema y se les da el tratamiento pertinente hasta su solución. En gran parte de los reclamos realizados por los vecinos, los supervisores se comunican en forma personal con ellos a efectos de verificar las soluciones aplicadas y la satisfacción de quien realizó el reclamo.
- En cuanto a las condiciones externas, no se han observado problemas significativos, ya que se cuenta con un contrato vigente con la empresa Cliba de varios años de experiencia en el servicio. Sin embargo, en relación con la satisfacción sobre el servicio prestado por la empresa Cliba, para su medición se utiliza la encuesta que realiza esta empresa

por contrato y de esta manera es como se obtiene la percepción de los servicios que brinda.

- En relación con el desempeño y eficacia de la Central de Reclamos, la satisfacción del vecino y la retroalimentación de las partes interesadas se encontró que no se efectuaron encuestas y el grado de satisfacción se lo deduce a partir de cartas de agradecimiento o llamados telefónicos con el mismo propósito, dado que el organismo considera que la correcta utilización del sistema CityMis los conduce a una encuesta permanente. Este sistema dispone de una metodología para la recepción y tratamiento de los reclamos de los vecinos que permite gestionar en con velocidad las soluciones correspondientes. Asimismo, se centralizó la gestión en su subsector de Gestión de la Calidad, de manera de disponer de estadísticas de quejas y reclamos. Los índices de quejas y reclamos son bajos, según el tablero de Seguimiento de Indicadores. Aquellos reclamos ingresados fueron resueltos satisfactoriamente. El sistema permite segmentar los reclamos, tanto por tipo como aquellos que corresponden al barrido municipal o al servicio que presta la empresa Cliba San Isidro, hecho este que permite establecer un control bastante preciso sobre las desviaciones en que incurre y también sobre la corrección de las mismas.
- A través de las evaluaciones de desempeño que lleva adelante el personal evaluador, Recursos Humanos efectúa un análisis de los resultados de cada persona, posibilitando además su devolución en forma individual y la posibilidad de generar oportunidades de mejora. Los resultados generales fueron satisfactorios.
- A lo largo del año se han realizado diversos tipos de capacitaciones. Las mismas han resultado eficaces en función de los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos.
- Para la comunicación de la Subsecretaría General de Higiene Urbana con los vecinos se utiliza la *web* del Municipio. Esto permite informar sobre horarios de servicios y suspensiones, de existir, así como también se reciben reclamos de la comunidad. Sin embargo, es menester incorporar en la *web* el acceso a datos abiertos para mejorar la rendición de cuentas

con los ciudadanos municipales. Asimismo, se detectó la falta un plan de comunicación institucional, ya que no están explicitados los objetivos y las metas en cada uno de los programas vigentes.

- Respecto del Sistema de Gestión de Calidad, si bien esta política se ha divulgado y comunicado internamente, no está disponible para otros actores tales como autoridades municipales, proveedores externos y usuarios externos.
- La Subsecretaría cuenta con información documentada a la cual se ha podido acceder de manera presencial. Esta información no está lo suficientemente sistematizada y ordenada de acuerdo a criterios que se deberían establecer previamente, lo cual genera retrasos en el acceso y la ubicación de la información.

Del análisis FODA presentado y el análisis de datos relevados en cada una de las áreas dependientes de la Subsecretaría General de Higiene Urbana del Municipio de San Isidro, se pudieron evidenciar ciertas necesidades que se pueden agrupar en tres ejes principales y que atraviesan en forma transversal a cada una de las unidades bajo estudio. En este sentido, como conclusión final del trabajo de relevamiento en campo, procesamiento y análisis de la información, se desprende el hecho de que en la Subsecretaría se evidencia la necesidad de profundizar tres aspectos concretos:

- La formalización de procesos.
- El fortalecimiento de la comunicación interna y externa.
- El fortalecimiento de la implementación de nuevas tecnologías de gestión.

A fin de propiciar acciones tendientes a dar respuestas a dichas necesidades, se presenta a continuación las recomendaciones de intervención en el marco de la Subsecretaría General de Higiene Urbana. Debido a que, si bien las necesidades anteriormente detectadas se presentan en todas las áreas

relevadas, las mismas se traducen, en cada caso específico, con un nivel mayor o menor de intensidad. Asimismo, es importante destacar que, para dar respuesta a cada una de las necesidades, cada área de la Subsecretaría posee sus propias herramientas, oportunidades y capacidades de acción.

**b) Recomendaciones para la implementación de una gestión eficiente de residuos en el Municipio de San Isidro**

Este apartado incluye una serie de recomendaciones para la Subsecretaría General de Higiene Urbana en pos de eficientizar la gestión de los residuos de cara al futuro. Para el desarrollo del mismo se tuvo presente el trabajo de las Tareas 1 y 2.

La Secretaría General de Higiene Urbana presenta un desarrollo institucional que se manifiesta en sus procesos, gestión de recursos humanos y materiales, articulación de los programas vigentes y un enfoque general orientado a resultados. No obstante, algunos elementos podrían ajustarse para aumentar el desempeño actual.

De las entrevistas con los funcionarios y empleados de la Subsecretaría se logró enumerar una serie de recomendaciones que se desprenden del análisis general de debilidades, pero también las potencialidades de los procesos iniciados e implementados.

Estas recomendaciones tienen varios objetivos diferenciados. En primer lugar, la formalización a través de la institucionalización de los procesos y mecanismos presentes en los planes de trabajo de cada área. Por otro lado, trabajar de forma conjunta entre los diferentes actores de la Subsecretaría General de Higiene Urbana para mejorar la comunicación interna y externa de la gestión. Y por último, fortalecer y sostener la implementación de nuevas tecnologías de gestión dentro de la Subsecretaría.

### **b.1) Formalización de los procesos**

- Realizar manuales de procedimiento para formalizar pautas y procesos que se vienen desarrollando en el marco de los planes de trabajo de cada área de la Subsecretaría General de Higiene Urbana, dado que, en términos generales, realizan sus tareas sin registro de procedimientos. De esta forma, se busca dejar constancia de los procesos y procedimientos de las distintas áreas de la Subsecretaría.
- Profundizar la capacitación del personal de calle y de la Planta de Reciclaje en torno a las normativas de procesos y procedimientos vigentes.
- Promover y desarrollar nuevas formas y procesos de gestión a partir de la generación de programas y procesos definidos como producto de las etapas anteriores, que permitan establecer un mapa general de las acciones a implementar y fortalecer la gestión pública orientada por resultados y con base en el monitoreo y la mejora constante en función de la eficacia y la eficiencia.

### **b.2) Fortalecimiento de la comunicación interna y externa**

- Formalizar los canales de comunicación interna y mejorar los canales de difusión externa a través de la creación de planes de comunicación.
- Crear una agenda colaborativa de actividades entre las diferentes áreas de la Subsecretaría en pos de profundizar y fortalecer los vínculos y generar mecanismos de coordinación de actividades.
- Comunicar la política de calidad cristalizada en el Sistema de Gestión de Calidad, dado que, si bien se ha divulgado y comunicado internamente a través de charlas de concientización a la mayor parte del personal administrativo, no está disponible para los otros actores, tales como

autoridades municipales, personal de calle y operario de la Planta de Reciclaje, proveedores externos y vecinos de Partido de San Isidro. En las entrevistas se identificaron casos de desconocimiento de algunos de los aspectos de la política.

- Incorporar elementos del Estado abierto a través de la publicación de los informes de gestión. En las entrevistas realizadas a los funcionarios surgió que estaban comenzando el proceso de confección de los correspondientes informes de gestión. Una vez desarrollados sería oportuno que la información sobre el trabajo realizado por la Subsecretaría.

### **b.3) Fortalecimiento de la implementación de nuevas tecnologías de gestión**

- Crear un repositorio de la documentación e información disponibles en la Subsecretaría que asegure un fácil acceso y búsqueda por tema o fecha. Para ello será necesario realizar un relevamiento de la documentación en un “Listado de documentos vigentes”, a los fines de asegurar que las vigencias establecidas de los mismos sean las apropiadas. De esta forma, se podrá utilizar la sistematización de la información para digitalizar materiales y crear un repositorio digital.
- Fortalecer el sistema de gobierno electrónico, posibilitando la estructuración de lo actuado tanto como una forma de comunicar como de planificación de nuevos procesos.
- Armar una línea de base, utilizando el sistema CityMis como tablero de control, que permita generar una referencia de la gestión basada en evidencia, permitiendo hacer un seguimiento institucional de antecedentes, trabajo realizado y documentación producida, así como también de desafíos y aspectos pendientes.

- Avanzar en la capacitación interna de recursos humanos y mandos medios en materia de gobierno electrónico, con el objetivo de planificar nuevas etapas de implementación para el gobierno electrónico como forma de acercar la gestión, aumentar la *accountability* y mejorar la prestación de los servicios de higiene urbana en base a la eficacia y la eficiencia.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

Gutiérrez, R. A. 2011. Gobierno Local Y Cuestiones Metropolitanas: Políticas Ambientales En Los Municipios Bonaerenses De La Región Metropolitana De Buenos Aires. En Idiart A. (Editora). Estado benefactor y políticas sociales. Buenos Aires: Ed. Biblos.

Gutiérrez, R. y Merlinsky, G. 2011. En los confines de la política ambiental: gestión municipal y articulación interjurisdiccional en la Región Metropolitana de Buenos Aires (RMBA). Ponencia preparada para el X Congreso Nacional de Ciencia Política, organizado por la Sociedad Argentina de Análisis Político y la Universidad Católica de Córdoba, Córdoba, 27 al 30 de julio de 2011.

Merlinsky, G. 2010. La acción colectiva ambiental y la construcción política del problema de los residuos sólidos urbanos. El cierre del relleno sanitario de Villa Domínico: controversias y aprendizajes. En prensa.

Oztrak, O. y O'Donnell, G. 1984. "Estado y Políticas Estatales en América Latina. Hacia una estrategia de investigación". En B. Kliksberg y J. Sulbrand (comp.), Para investigar la administración pública. Madrid: INAP.

Suárez, F. M. 2011. Residuos, territorios, representaciones e identidades: Una mirada sociocultural de los sitios de disposición y de los circuitos de recuperación de Residuos Sólidos Urbanos en Buenos Aires. Tesis de doctorado en Antropología no publicada, Universidad de Buenos Aires.

Shammah, C. 2009. El circuito informal de los residuos. Espacio Editorial: Buenos Aires.

Tamayo Sáez, M. 1997. "El análisis de las políticas públicas". En: R. Bayon y E. Carrillo (comp.), La Nueva Administración Pública. Madrid: Alianza Editorial.

Torrés, H. 1993. El mapa social de Buenos Aires (1940-1990), Serie Difusión N° 3. Buenos Aires: SICyT, Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Universidad de Buenos Aires.

## VIII. ANEXOS

### a) Fuentes primarias

Modelo de entrevista a funcionarios

#### FORMULARIO DE ENTREVISTA

##### FUNCIONARIOS

<i>Datos del entrevistador</i>	
Nombre	
Mail	
Teléfono de contacto	
<i>Datos del entrevistado</i>	
Nombre	
Edad	
Sexo	
Mail	
Teléfono de contacto	

Fecha en que se realiza la entrevista	
---------------------------------------	--

<b>Explicación del motivo de la entrevista y lo que está haciendo el equipo de trabajo.</b>	
Buenos días / buenas tardes, estamos realizando entrevistas a los empleados de la Subsecretaría General de Higiene Urbana con la finalidad de conocer su situación general y los principales programas que se llevan adelante. Para ello, deseamos contar con su valiosa opinión, sus respuestas son muy importantes para contribuir en la definición de contenidos y propuestas de capacitación. Muchas gracias.	

#### PERFIL

1. ¿Qué cargo ocupa actualmente? ¿Cuáles son sus funciones?

.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la Municipalidad? ¿Cuánto tiempo hace que ocupa su actual cargo?

.....

---

.....

.....

.....

.....

3. ¿En qué área se desempeña y cuáles son las responsabilidades de ella? ¿Quién es su supervisor / a quién reporta?

.....

.....

.....

.....

.....

**PREGUNTAS EXPLORATORIAS PARA IDENTIFICAR VISIONES Y PERCEPCIONES**

4. ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cuántas personas?

.....

.....

.....

.....

.....

5. ¿Cómo se dividen generalmente las tareas en el equipo de trabajo?

.....

.....

.....

.....

.....

6. ¿Cuáles son los programas que tiene a cargo? ¿Qué desafíos implican y qué conductas o acciones/comportamientos influyen en su concreción?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. ¿Puede contar un ejemplo, una anécdota, un problema? Se indaga lo que significa para la persona la actitud o conducta que describe. Ej: había que tener mucho cuidado.. "¿qué significa cuidado? Cuénteme un ejemplo."

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8. ¿Se basaron los programas a su cargo en un diagnóstico previo? ¿Existió una planificación previa del programa?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

9. ¿Se encuentran los programas a su cargo reglamentados por alguna normativa? En caso en que el programa presente alguna normativa detallar número y tipo de norma.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

---

10. ¿Cómo se desarrollan en el área a su cargo las tareas de seguimiento de los programas?  
¿Cuentan con algún tipo de indicadores?

.....

.....

.....

.....

.....

11. ¿Los programas a su cargo son implementados en articulación/vinculación con otras áreas de la Subsecretaría o de la sociedad civil?

.....

.....

.....

.....

.....

12. ¿Cómo diría Ud. que es en general el panorama actual de la Subsecretaría?

.....

.....

.....

.....

.....

13. ¿Cuáles dirían que son las principales problemáticas de la Subsecretaría?

.....

.....

.....

.....

.....

14. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna con los que cuentan en el área? ¿Realizan reuniones periódicas de análisis con todos los integrantes del equipo? ¿Se extraen de ellas lecciones aprendidas?

.....

.....

.....

.....

.....

15. ¿Existen canales de intercambio de experiencias entre las distintas unidades de la Subsecretaría?

.....

.....

.....

.....

.....

16. ¿Cuáles serían los principales desafíos para la gestión de residuos sólidos urbanos? ¿Cómo sería el manejo y gestión de residuos sólidos urbanos ideal? Ej: si tuviera que elegir realizar modificaciones en cualquier aspecto del proceso para optimizarlo, en qué parte y cuáles serían (no hay restricciones para esta pregunta).

.....

.....

.....

.....

.....

17. Ahora hablemos de su función ¿Cuáles son los problemas con los que se enfrenta en su trabajo cotidiano?

.....

.....

.....

.....

---

18. ¿Con qué herramientas cuenta para resolverlos?

.....

.....

.....

.....

.....

19. ¿Qué herramientas necesitaría (y actualmente no tiene) para resolverlos?

.....

.....

.....

.....

20. ¿Qué logros quisiera alcanzar?

.....

.....

.....

.....

21. Para evaluar el desempeño de los otros funcionarios y de los empleados, ¿qué aspectos, conductas, actitudes, tendría en cuenta? ¿Qué obstáculos considera que puede enfrentar la implementación de un proceso de mejora del manejo y gestión de los residuos sólidos urbanos?

.....

.....

.....

.....

---

**NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

22. ¿Cuáles diría Ud. que son las principales necesidades de capacitación en general, del personal de la Subsecretaría?

.....

.....

.....

.....

.....

23. ¿Y cuáles diría que son las necesidades de capacitación del funcionariado?

.....

.....

.....

.....

.....

**Muchas gracias por sus respuestas.**

## Modelo de entrevista a empleados

### FORMULARIO DE ENTREVISTA EMPLEADOS

<b>Datos del entrevistador</b>	
Nombre	
Mail	
Teléfono de contacto	
<b>Datos del entrevistado</b>	
Nombre	
Edad	
Sexo	
Mail	
Teléfono de contacto	
Fecha en que se realiza la entrevista	

#### Explicación del motivo de la entrevista y lo que está haciendo el equipo de trabajo.

Buenos días / buenas tardes, estamos realizando entrevistas a los empleados de la Subsecretaría General de Higiene Urbana con la finalidad de conocer su situación general y los principales programas que se llevan adelante. Para ello, deseamos contar con su valiosa opinión, sus respuestas son muy importantes para contribuir en la definición de contenidos y propuestas de capacitación. Muchas gracias.

#### PERFIL

1. ¿Qué cargo ocupa actualmente? ¿Cuáles son sus funciones?

.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la Municipalidad? ¿Cuánto tiempo hace que ocupa su actual cargo?

.....

.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿En qué área se desempeña y cuáles son las responsabilidades de ella? ¿Quién es su supervisor / a quién reporta?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**PREGUNTAS EXPLORATORIAS PARA IDENTIFICAR VISIONES Y PERCEPCIONES**

4. ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cuántas personas?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Cómo se dividen generalmente las tareas en el equipo de trabajo?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. ¿Trabaja en algún programa municipal? ¿Qué desafíos implica su labor diaria y qué conductas o acciones/comportamientos influyen en su concreción?

---

.....

.....

.....

.....

.....

7. ¿Puede contar un ejemplo, una anécdota, un problema? Se indaga lo que significa para la persona la actitud o conducta que describe. Ej: había que tener mucho cuidado,.. "¿qué significa cuidado? Cuénteme un ejemplo".

.....

.....

.....

.....

.....

8. ¿El trabajo que se desarrolla en su área tiene alguna articulación/vinculación con otras áreas de la Subsecretaría o de la sociedad civil?

.....

.....

.....

.....

.....

9. ¿Cómo diría Ud. que es en general el panorama actual de su área de trabajo?

.....

.....

.....

.....

.....

10. ¿Cuáles dirían que son las principales problemáticas de la Subsecretaría?

.....

.....  
.....  
.....  
.....

11. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna con los que cuentan en el área? ¿Realizan reuniones periódicas de análisis con todos los integrantes del equipo? ¿Se extraen de ellas lecciones aprendidas?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

12. ¿Qué desafíos cree que tiene su área? ¿Cómo sería el manejo y gestión de residuos sólidos urbanos ideal? Ej: si tuviera que elegir realizar modificaciones en cualquier aspecto del proceso para optimizarlo, en qué parte y cuáles serían (no hay restricciones para esta pregunta).

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

13. Ahora hablemos de su función ¿Cuáles son los problemas con los que se enfrenta en su trabajo cotidiano?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

14. ¿Con qué herramientas cuenta para resolverlos?

---

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

15. ¿Qué herramientas necesitaría (y actualmente no tiene) para resolverlos?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

16. ¿Qué logros quisiera alcanzar?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

17. ¿Existen canales de intercambio de experiencias entre las distintas unidades de la Subsecretaría?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

18. Para evaluar el desempeño de sus compañeros y supervisores, ¿qué aspectos, conductas, actitudes, tendría en cuenta? ¿Qué obstáculos considera que puede enfrentar la

implementación de un proceso de mejora del manejo y gestión de los residuos sólidos urbanos?

.....

.....

.....

.....

.....

#### NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

19. ¿Cuáles diría Ud. que son las principales necesidades de capacitación en general, del personal de la Subsecretaría?

.....

.....

.....

.....

.....

20. ¿Y cuáles diría que son las necesidades de capacitación de los empleados de su área?

.....

.....

.....

.....

.....

Muchas gracias por sus respuestas.

b) **Fuentes secundarias**

Ordenanza Municipal N° 8.886/2016 “Instrumentos de Política Medioambiental”



**MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO**  
Dirección General de Despacho y Legislación



**BOLETIN OFICIAL**  
**EDICION EXTRA N° 1002**

**CONTENIDO:**

**ORDENANZA Nro. 8886:** REGLAMENTACIONES VARIAS - Política Medioambiental  
La presente Ordenanza tiene por objeto establecer los principios, objetivos e instrumentos de la Política Medioambiental que será desarrollada por el Municipio del Partido de San Isidro considerando al Hombre y su Cultura en la centralidad consagrada por la encíclica papal “LAUDATO SI”.-

**DECRETO Nro. 1810/2016:** Promulgación Ordenanza.

Publicado, el día 25 de julio de 2016.



## Honorable Concejo Deliberante de San Isidro

Ref: Expte. N° 3677-44-2016.-

SAN ISIDRO, 07 de julio de 2016.-

**PROMULGADA POR DTO N° 1810  
Del 11 de julio de 2016.**

Al Sr. Intendente Municipal  
Dr. Gustavo Angel Posse  
S / D

Tengo el agrado de dirigirme al Sr. Intendente, con el objeto de comunicarle que el Honorable Concejo Deliberante, en su NOVENA REUNION – SEPTIMA SESION ORDINARIA de fecha 06 de julio de 2016, ha sancionado la ORDENANZA N° 8886 cuyo texto transcribo a continuación:

**ORDENANZA N° 8886**  
REGLAMENTACIONES VARIAS  
Política Medioambiental

**CAPITULO I**

**Alcance, Principios, Objetivos y Programas**

ARTICULO 1°.- La presente Ordenanza tiene por objeto establecer los principios, objetivos e instrumentos de la Política Medioambiental que será desarrollada por el Municipio del Partido de San Isidro considerando al Hombre y su Cultura en la centralidad consagrada por la encíclica papal "LAUDATO SI".-

ARTICULO 2°.- Principios. La interpretación y aplicación de la Política Ambiental de San Isidro, estará sujeta al cumplimiento de los siguientes principios y objetivos enunciados en la Ley Nacional N° 25.675, la Ley Provincial N° 11.723 y los Pactos Internacionales:

a. Principio de Sustentabilidad: El aprovechamiento de los recursos naturales y la preservación del patrimonio natural y cultural son condicionantes necesarios del desarrollo económico y social. La gestión sustentable del ambiente deberá garantizar la utilización de los recursos naturales para las generaciones presentes y futuras.-

b. Principio de Responsabilidad: El generador de efectos degradantes del ambiente, actuales o futuros, es responsable de los costos de las acciones preventivas y correctivas de recomposición, sin perjuicio de la vigencia de los sistemas de responsabilidad ambiental que correspondan.

c. Principio de Prevención: Las causas y las fuentes de los problemas ambientales se atenderán en forma prioritaria e integrada, tratando de prevenir los efectos negativos que sobre el ambiente se pueden producir.

///...



## Honorable Concejo Deliberante de San Isidro

Ref.: Expte. N° 3677-H-2016.-

///...

d. Principio Precautorio: Cuando haya peligro de daño grave o irreversible la ausencia de información o certeza científica no deberá utilizarse como razón para postergar la adopción de medidas eficaces, en función de los costos, para impedir la degradación del medio ambiente.

e. Principio de Equidad Intergeneracional: Los responsables de la protección ambiental deberán velar por el uso y goce apropiado del ambiente por parte de las generaciones presentes y futuras.

f. Principio de Progresividad: Los objetivos ambientales deberán ser alcanzados a través de metas intermedias y finales, proyectadas en un cronograma temporal que facilite la adecuación correspondiente a las actividades relacionadas con esos objetivos.-

ARTICULO 3º.- Objetivos. Son objetivos de la Política Ambiental establecida en la presente Ordenanza los siguientes:

- a) Asegurar la preservación, conservación, recuperación y mejoramiento de la calidad de los recursos ambientales, tanto naturales, históricos y culturales;
- b) Promover el mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, en forma prioritaria; promoviendo el uso racional y sustentable de los recursos naturales;
- c) Mantener el equilibrio y dinámica de los sistemas ecológicos;
- d) Prevenir los efectos nocivos o peligrosos que las actividades antrópicas generan sobre el ambiente para posibilitar la sustentabilidad ecológica, económica y social del desarrollo local;
- e) Implementar una gestión integral de los residuos procurando causar el menor impacto ambiental posible; minimizando la fracción de residuos que terminan en la disposición final;
- f) Aumentar la cantidad y calidad de especies arbóreas;
- g) Promover cambios en los valores y conductas sociales que posibiliten el desarrollo sustentable, a través de una educación ambiental, e incentivar la participación y concientización de la comunidad fomentando la difusión de material informativo y educativo.-
- h) Promover la participación ciudadana y la sinergia público-privada en la definición de políticas ambientales y su financiamiento.

///...



## Honorable Concejo Deliberante de San Isidro

Ref.: Expte. N° 3677-H-2016.-

///...

- i) Promover incentivos fiscales a aquellos actores privados que contribuyan al mejoramiento de la ecología y el cuidado del medio ambiente.
- j) Organizar e integrar la información ambiental y asegurar el libre acceso de la población a la misma.

**ARTICULO 4°.-** Integrarán la Política Medioambiental las normativas vigentes y las que pudieran sancionarse, en tal sentido, que regulan específicamente el cuidado del medio ambiente y los siguientes programas medioambientales formulados en el ámbito de la Municipalidad de San Isidro y todos aquellos que se incorporen en el futuro:

- Programa San Isidro Recicla.
- Sistema Municipal de Áreas Naturales Protegidas.
- Parque Natural Municipal Barranca de la Quinta de los Ombúes.
- Parque Natural Municipal Ribera Norte.
- Parque Natural Municipal Barranca de la Quinta Pueyrredón.
- Chacra Educativa "San Isidro Labrador".

Los Programas deben contener, las metas a alcanzar pasibles de ser medidas cuantitativa y/o cualitativamente y los recursos necesarios para su implementación. Los Programas Medioambientales deben considerar la relación de costo/beneficio, las restricciones presupuestarias y la posibilidad de mantener su sustentabilidad en el tiempo.-

**ARTÍCULO 5°.-** Difusión. Deberá procurarse la difusión de la formulación, planificación, ejecución y control de los Programas Medioambientales, de modo tal que resulten de conocimiento para todos los habitantes del Distrito.-

### **CAPITULO II**

#### **Recursos de la Política Ambiental de San Isidro**

**ARTICULO 6°.-** El total de las sumas percibidas por la Municipalidad de San Isidro en concepto de Tasas Ambientales, contempladas en el Título III de las Ordenanzas Impositiva y Fiscal vigentes contribuirán al financiamiento de la Política Medioambiental de San Isidro.-

**ARTICULO 7°.-** Sin perjuicio de lo establecido en el Artículo anterior, el Departamento Ejecutivo Municipal podrá disponer de fondos adicionales para atender programas relacionados con el medio ambiente, en caso de que así lo estime necesario.-

**ARTICULO 8°.-** Los fondos que se recauden por las Tasas Ambientales mantendrán el carácter de fondos afectados y deberán ingresarse en la Cuenta Bancaria de Fondos Afectados de la Municipalidad de San Isidro.-

///...



## Honorable Concejo Deliberante de San Isidro

Ref.: Expte. N° 3677-H-2016.-

///...

### CAPÍTULO III

#### **Presupuesto de Gastos e Inversiones de la Política Ambiental**

ARTICULO 9°.- Incorporarse dentro de los Presupuestos Generales de Gastos la estructura programática denominada "Política Ambiental de San Isidro" como programa presupuestario dependiente de la Finalidad 1. La magnitud de los fondos previstos para esta estructura programática, no podrá ser inferior a la sumatoria de los recursos establecidos en el Cálculo de Recursos para las tasas contempladas en el Título III "Tasas Ambientales" de las Ordenanzas Impositiva y Fiscal vigentes.-

ARTICULO 10°.- Facúltase al Departamento Ejecutivo, a través de la Contaduría Municipal, a asignar las partidas presupuestarias correspondientes para cada ejercicio fiscal.-

ARTICULO 11°.- Las erogaciones de gastos, inversiones y/o programas deberán realizarse atendiendo a los fines medioambientales tales como los que en forma enumerativa, y no taxativa, se detallan a continuación:

#### 1. Difusión de la Conciencia y Educación Medioambiental

1.1 Invertir en acciones orientadas a desarrollar, junto con las entidades educativas, la construcción de una cultura ambiental que comprometa a la comunidad local y educativa en el desarrollo de una calidad de vida con sustentabilidad ambiental.

1.2 Desarrollar de manera participativa proyectos de investigación relacionados con los entornos locales y enfocados a la solución de problemas medioambientales.

1.3 Fomentar el cuidado y mejoramiento del medio ambiente, a través de, entre otros:

1.3.1 El Desarrollo recursos pedagógicos para la presentación de diversos temas ambientales a los alumnos;

1.3.2 La Capacitación a alumnos, maestros y padres sobre la gestión de residuos;

1.3.3 Talleres sobre armados de composteras y otras acciones que faciliten la reutilización de desechos orgánicos;

1.3.4 La Capacitación para el armado de huertas, que permitan a docentes y alumnos trabajar e investigar contenidos de ciencias naturales;

1.3.5 El Fomento de uso de estacionamiento de bicicletas para escuelas, promoviendo la movilidad sustentable.

1.4 Fomento de jornadas relacionadas con el Medio Ambiente.-

///...



## Honorable Concejo Deliberante de San Isidro

Ref.: Expte. N° 3677-H-2016.-

///...

### 2. Reducción de Generación y Disposición Final de Residuos

2.1 Desarrollar la instalación y el establecimiento de Puntos Verdes ubicados estratégicamente dentro del Partido de San Isidro, que faciliten la disposición de bienes y materiales que puedan ser reciclados, reutilizados y/o dispuestos finalmente en lugares apropiados.-

2.2 Incrementar el Stock de contenedores para la gestión diferenciada de residuos.

2.3 Colaborar en la adquisición de equipamientos, bienes de uso y vehículos afectados a tarea de reciclado.

2.4 Promover programas y/o acciones tendientes a reducir la generación de residuos en origen.

### 3. Diseño, Desarrollo y Utilización de Sistemas de Energías Renovables

3.1 Promover la investigación y fomentar el uso de energías renovables.

3.2 Fomentar la instalación de paneles fotovoltaicos y calefones solares en lugares y/o Espacios Públicos y/o Privados.

### 4. Desarrollo de Espacios Verdes

4.1 Procurar el mantenimiento, mejoramiento y desarrollo de espacios verdes.

4.2 Fomentar la Protección y Promoción de Arbolado Nativo (Ordenanza N° 8460).

4.3 Desarrollar Programas de Cubiertas Verdes en Edificios Públicos.

4.4 Fomentar el mantenimiento y desarrollo de espacios públicos verdes costeros.

4.5 Desarrollar Programas que favorezcan el normal escurrimiento de aguas y que reduzcan las crecidas costeras.

### 5. Control de Agentes Contaminantes

5.1 Evaluar la adquisición de equipamiento, bienes de uso y vehículos afectados a tareas de control del medio ambiente.

5.2 Colaborar con el control respecto de la prohibición de utilizar bolsas confeccionadas con materiales que no reúnan las condiciones establecidas en la Ordenanza N° 8366 (Bolsas Biodegradables).-

///...



## Honorable Concejo Deliberante de San Isidro

Ref.: Expte. N° 3677-H-2016.-

///...

5.3 Mejorar el sistema de control sobre la gestión y el uso eficiente del Agua. (Ordenanza N° 8440).-

5.4 Implementar un plan piloto de Medición de la Huella de Carbono en distintos puntos críticos, que permita calcular las emisiones de Gases de Efecto Invernadero.

5.5 Desarrollo de un software para calcular la huella de carbono.

### 6. Obras de Infraestructura que Contribuyan al Cuidado del Medioambiente

6.1 Realizar obras vinculadas con la construcción de sendas aeróbicas, bicisendas y otras similares,

6.2 Colaborar con la inversión en estaciones de transferencia de cargas, reclasificación de residuos y otras similares.-

### 7. Sostenimiento de Parques Naturales, Paisajes y Áreas Naturales Protegidas y Dependencias de Ecología y Conservación Municipales.-

7.1 Parques Naturales Municipales.

7.2 Paisajes Protegidos Municipales.

7.3 Sistema Municipal de Áreas Naturales Protegidas

7.4 Dirección de Ecología y Conservación de la Biodiversidad.

7.5 Establecimientos de Educación Ecológica y acciones de la Agencia de Gestión Ambiental y Desarrollo Sustentable.

### 8. Actividades de Fiscalización y Control del Medioambiente

8.1 Analizar la Evaluación y Declaración de Impacto Ambiental

8.2 Fiscalizar las acciones antrópicas que puedan producir un menoscabo al medio ambiente.

8.3 Actividades de inspección y vigilancia para verificar el cumplimiento de las disposiciones de las leyes y normas nacionales, provinciales y municipales.

8.4 Implementar medidas de alerta y alarma ambiental desde el Municipio.

### 9. Promover mecanismos de participación ciudadana en los términos de los arts. 19, 20 y 21 de la Ley N° 25.675.

### 10. Otros Servicios y Bienes Necesarios para el mejoramiento del Cuidado y Preservación del Medioambiente

///...



## Honorable Concejo Deliberante de San Isidro

Ref.: Expte. N° 3677-H-2016.-

///...

### CAPITULO IV

#### **Consejo Consultivo Medioambiental de San Isidro**

ARTICULO 12°.- Créase el Consejo Consultivo Medioambiental de San Isidro (C.C.M.A) como organismo permanente de consulta y asesoramiento para el desarrollo de Programas y actividades locales relacionadas con el medio ambiente dentro del Distrito de San Isidro.-

ARTICULO 13°.- Composición. El Consejo estará compuesto por:

- a) Cuatro funcionarios designados por el Departamento Ejecutivo, que durarán en su cargo hasta tanto no sean removidos por el titular de dicho Departamento.
- b) Cuatro concejales propuestos por el Honorable Concejo Deliberante de San Isidro que serán designados por el Cuerpo, respetando la representación parlamentaria del mismo. Estos representantes serán elegidos por el Cuerpo en cada renovación de miembros del legislativo local.
- c) Tres representantes de entidades sin fines de lucro, radicadas en el Partido de San Isidro, cuyo objeto o especialización académica esté dirigida a la protección y cuidado del medio ambiente y la ecología. El Departamento Ejecutivo designará uno de estos miembros y los dos restantes serán designados por el Honorable Concejo Deliberante respetando la representación parlamentaria del Cuerpo. Estos representantes durarán en su cargo por el término de dos años.

El Consejo quedará facultado a consultar y/o contratar especialistas y/o Instituciones para aquellos temas que por su complejidad requieran una opinión técnica específica que excedan los conocimientos de los miembros permanentes.

ARTICULO 14°.- Funcionamiento. El Consejo Consultivo deberá reunirse al menos una vez por bimestre calendario. La prestación del servicio y trabajo individual de sus miembros tendrá el carácter de ad-honorem. La Comisión tendrá asignado un relator encargado de las Actas de las reuniones que deberán ser firmadas por mayoría de los miembros presentes y de las recomendaciones, si la hubiere.

El Consejo Consultivo deberá remitir anualmente, al Honorable Concejo Deliberante un informe de las recomendaciones formuladas y de las acciones desarrolladas y/o promovidas durante el año.

El Consejo Consultivo se pronunciará mediante "Recomendaciones" que serán comunicadas al Departamento Ejecutivo y/o Deliberativo, según corresponda.-

ARTICULO 15°.- Funciones. Son funciones del Consejo Consultivo Medioambiental de San Isidro las siguientes:

///...



## Honorable Concejo Deliberante de San Isidro

Ref.: Expte. N° 3677-H-2016.-

///...

- Recomendar la formulación de programas, actividades y acciones medioambientales, sobre la base de los diagnósticos correspondientes, teniendo en consideración la relación costo beneficio, los recursos disponibles y las prioridades de cada uno de ellos.-
- Coordinar las actividades entre el Departamento Ejecutivo y Deliberativo Comunal a fin de que se pongan en vigencia las normas necesarias que tengan por objeto el mejoramiento del medioambiente.-
- Realizar recomendaciones y brindar asesoramiento para la implementación, desarrollo y control de acciones y programas locales sustentables, relacionadas con el medio ambiente y la ecología.-
- Coordinar estrategias y gestiones locales sobre el medio ambiente, propiciando políticas de concertación, con todos los sectores de la Comuna involucrados en la problemática ambiental.
- Promover la difusión del concepto de que la responsabilidad en la protección y preservación del medio ambiente deber ser asumida por todos los habitantes del Distrito.-
- Fomentar el acercamiento y coordinación con entidades y/o miembros de otros Estados ya sea Nacional, Provincial y/o Municipales, y con miembros de entidades intermedias vinculadas con las problemática ambiental.-
- Fijar y auditar, junto a cada área responsable de un programa medioambiental, los plazos y las metas a alcanzar.
- Promover el desarrollo del Catastro Físico Ambiental que incluya áreas, paisajes, humedales, edificios de valor arquitectónico, histórico o cultural, zonas de mitigación o de protección intermedia que requieran medidas de protección, áreas degradadas o altamente contaminadas que requieran medidas de mitigación o reparación.
- Promover acciones y normativas de políticas de incentivo tributario al sector privado.
- Definición de indicadores para el monitoreo y evaluación del impacto de las políticas y programas, monitoreo del cumplimiento y evaluación del impacto.
- Brindar asesoramiento en consultas sobre el impacto ambiental en grandes urbanizaciones, según lo previsto en las normativas provinciales vigentes, modificaciones del COU, incorporación de industrias o actividades contaminantes (1° y 2° categoría Ley Provincial N° 11.459), acciones que comprometan humedales, cursos de agua, zonas costeras, etc.

///...



## Honorable Concejo Deliberante de San Isidro

Ref.: Expte. N° 3677-H-2016.-

///...

- Recepción y evaluación de reclamos vecinales colectivos vinculados a problemas ambientales.
- Promover la participación de la Municipalidad de San Isidro en el COMIREC.

ARTICULO 16°.- Facúltase al Departamento Ejecutivo Municipal a reglamentar y establecer los detalles necesarios para el cabal funcionamiento y composición del Consejo Consultivo, y de la presente Ordenanza.-

ARTICULO 17°.- Derógase toda disposición que se oponga a la presente.-

ARTICULO 18°.- Comuníquese al Departamento Ejecutivo, etc.-

Sirva la presente de atenta nota de envío.-

*p.f.*

GABRIEL F. ESTORONI  
Secretario  
Honorable Concejo Deliberante  
San Isidro



CARLOS A. CASTELLANO  
Presidente  
Honorable Concejo Deliberante  
San Isidro

SAN ISIDRO, 11 de julio de 2016

**DECRETO NUMERO: 1810**

VISTO lo actuado en el presente expediente n° 3677-H-2016, y la comunicación efectuada por el Honorable Concejo Deliberante, respecto de la sanción de la Ordenanza n° 8886, con fecha 6 de julio de 2016, mediante la cual se establece que dicha normativa tiene por objeto establecer los principios, objetivos e instrumentos de la Política Medioambiental que será desarrollada por el Municipio del Partido de San Isidro, considerando al Hombre y su Cultura en la centralidad consagrada por la encíclica papal "LAUDATO SI"; y

Considerando:

QUE de conformidad con lo establecido por el Artículo 108º, inciso 2) de la Ley Orgánica de las Municipalidades, es atribución del Departamento Ejecutivo promulgar las Ordenanzas;

POR ello, en ejercicio de las atribuciones que le son propias,

EL INTENDENTE MUNICIPAL DE SAN ISIDRO

**d e c r e t a :**

ARTICULO 1º.- Promúlgase y cúmplase la Ordenanza Municipal número \*\*\*\*\* 8886 sancionada por el Honorable Concejo Deliberante, con fecha 6 de julio de 2016.-

ARTICULO 2º.- Regístrese. Comuníquese y publíquese.-

DEPARTAMENTO V LEGISLACION
AL

**Sr. INTENDENTE MUNICIPAL Dr. Angel Gustavo Posse  
Dra. María Rosa García Minuzzi**

## Proceso de certificación ISO 9001 de calidad de gestión

### Sistemas de Gestión



Propuesta Técnico Comercial  
N° 1294-A-18  
12/04/2018

Señores de  
DIRECCIÓN GENERAL DE HIGIENE DE LA SUBSECRETARÍA DE ESPACIO PÚBLICO  
MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO  
Centenario 77  
San Isidro  
Prov. De Bs. As.

### CERTIFICACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN

#### De nuestra consideración:

Tenemos el agrado de dirigimos a usted a fin de enviarle la propuesta técnico comercial para la recertificación de su sistema de gestión de la calidad, conforme los requisitos de la Norma IRAM-ISO 9001:2015.

La presente propuesta contiene la descripción técnica y económica del proceso de certificación y las condiciones de contratación. La misma ha sido confeccionada teniendo en consideración el alcance del sistema de gestión, incluyendo categorías y procesos de realización del producto o prestación del servicio, cantidad de personal involucrado, sitios donde se desarrollan las actividades, productos y servicios y demás información suministrada en el cuestionario de evaluación preliminar.

Como miembros de la Red Internacional de Certificación IQNet, agradecemos vuestra confianza al haber solicitado cotización para la certificación del sistema de gestión de su organización.

Esperando tener la oportunidad de brindarle el servicio solicitado, quedamos a su disposición para ampliar o aclarar cualquier información.

Saluda a usted muy atentamente.

**Gerardo MARTINEZI** Ejecutivo de Cuentas  
Gerencia de Certificación de Sistemas de Gestión,  
Alimentos y Competencias Personales  
Dirección de Certificación  
IRAM | Instituto Argentino de Normalización y Certificación

DC/PS 037 - Rev. 09

Miembro de IQNet

**ING. ROBERTO MANDOLES!**  
SUBSECRETARIO GRAL. DE HIGIENE URBANA  
Y ESPACIO PÚBLICO  
MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO

Página 1 de 6



## 01. Propuesta técnica

El programa de auditorías se inicia con una Auditoría de Certificación que se realiza en dos etapas:

### Auditoría de Certificación – Etapa I

Determinamos el grado en que el sistema de gestión (SG) se encuentra alineado con los requisitos de la norma de referencia, a través del análisis de la documentación y de entrevistas a las funciones clave de su organización, y confirmamos a partir de su nivel de desarrollo si la organización se encuentra preparada para la siguiente etapa de esta auditoría.

Si durante esta primera fase se detectan no conformidades u observaciones, la organización debe resolverlas antes de avanzar hacia la siguiente.

### Auditoría de Certificación – Etapa II

Evaluamos la implementación, incluida la eficacia, del SG, y realizamos un muestreo más exhaustivo que el desarrollado en la etapa previa, con el fin de comprobar que el SG se encuentra implementado y cumple con los requisitos de la norma de referencia.

Es importante señalar que en esta auditoría se confirma el alcance del SG, incluyendo categorías y procesos de realización del producto o prestación del servicio, cantidad de personal involucrado y sitios donde se desarrollan las actividades, productos y servicios.

Si durante esta etapa se detectan no conformidades u observaciones, la organización debe analizarlas y presentar las acciones correctivas junto con las evidencias de su implementación eficaz en el caso de no conformidades o presentar un plan de correcciones en el caso de observaciones.

La presente auditoría debe realizarse dentro de los 3 (tres) meses contados desde la realización de la Etapa I.

Basándose en el resultado de la Auditoría de Certificación – Etapa II y en la recomendación del equipo auditor, la Gerencia de Área de Sistemas de Gestión resuelve el otorgamiento del Certificado IRAM.

Nuestro certificado de Sistemas de Gestión tiene una validez de 3 (tres) años desde la fecha de otorgamiento, siempre y cuando la organización realice las Auditorías de Seguimiento detalladas en la presente propuesta en los plazos establecidos.

### Auditoría de Seguimiento

Nos aseguramos que el SG de su organización se mantenga activo y evolucione hacia la mejora en su desempeño y eficacia. Para ello, establecemos, por lo menos, una auditoría de seguimiento cada 12 meses, lo que da un total de dos a lo largo de cada período de validez del certificado.

Con anticipación, nos ponemos en contacto con su organización para acordar la renovación de la certificación del SG.

DC-PS 037 - Rev. 09

Miembro de



### Auditoría de Recertificación

Verificamos la continuidad de la conformidad del SG con los requisitos de referencia del certificado, su eficacia y su desempeño global y la aplicabilidad del alcance de la recertificación.

Si durante esta auditoría se detectan no conformidades u observaciones, la organización debe analizarlas y presentar las acciones correctivas junto con las evidencias de su implementación eficaz o presentar un plan de correcciones, respectivamente.

La Auditoría de Recertificación debe realizarse antes del vencimiento del certificado.

En los casos de Organizaciones que hayan completado sus actividades de recertificación dentro de los 6 meses después del vencimiento de su certificado, se emitirá un certificado de 3 años a partir del vencimiento del certificado anterior. Transcurrido ese lapso (6 meses), se deben realizar actividades de una nueva certificación (Etapa I + Etapa II).

### Auditorías Extraordinarias

Si en alguna de las Auditorías mencionadas se detectara una no conformidad crítica que pone en riesgo el SG, o se evidencia un número importante de no conformidades, se requerirá una Auditoría Extraordinaria. Esta actividad se cotizará de acuerdo al arancel vigente del día auditor al momento de realización de la misma.

#### **Auditorías con notificación a corto plazo**

Podremos realizar auditorías bajo la forma de visitas notificadas a corto plazo con el fin de investigar quejas, en respuesta a cambios, o como seguimiento de organizaciones clientes con la certificación suspendida. Las mismas serán consideradas extraordinarias.

### Duración de las Auditorías

La cantidad de "días auditor en la organización" asignados en el proceso de certificación de la presente propuesta técnico comercial se encuentra en conformidad con los lineamientos internacionales establecidos por el IAF (International Accreditation Forum, Inc.) que deben ser aplicados por todos los organismos de certificación acreditados.

  
DC-FS-017 - Rev. 09

Miembro de 



ORGANIZACIÓN	
DIRECCIÓN GENERAL DE HIGIENE DE LA SUBSECRETARÍA DE ESPACIO PÚBLICO - MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO	
NORMA	PROCESO
IRAM-ISO 9001:2015	RECERTIFICACIÓN
ALCANCE TENTATIVO	
PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE CONTROL DEL BARRIDO DE CALLES (MANUAL Y MECÁNICO), RECOLECCIÓN DE RESIDUOS, SERVICIOS DE DESOBSTRUCCIÓN DE SUMIDEROS Y LEVANTAMIENTO DE MONTÍCULOS, REALIZADOS POR TERCEROS Y ACTIVIDADES DE HIGIENE URBANA, REALIZADAS POR PERSONAL MUNICIPAL.	

CONCEPTO	MES	DURACIÓN DE LA AUDITORÍA		ARANCEL
		Días en IRAM (Planificación)	Días en la Organización	
Auditoría de Recertificación	0	0,5	2,0	██████
Emisión de Certificado				██████
Auditoría de Seguimiento N° 1	11	0,5	2,0	██████
Auditoría de Seguimiento N° 2	22	0,5	2,0	██████

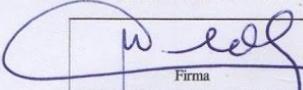
\* Los valores indicados en la presente propuesta se ajustarán de acuerdo al arancel vigente del día auditor al momento de su realización.

**CERTIFICADOS:**

- Su organización recibe 2 (dos) Certificados IRAM originales. En el caso de certificación de SG de la calidad (ISO 9001) y ambiental (ISO 14001), el Certificado IRAM puede llevar la acreditación del OAA (Argentina) y/o INN (Chile), a elección de su organización, sin cargo. En el caso de certificación de SG de seguridad y salud ocupacional (OHSAS 18001), el Certificado IRAM puede llevar la acreditación del INN (Chile), sin cargo.
- Su organización recibe 2 (dos) Certificados IQNet originales. Al ser miembro de la Red Internacional de Certificación IQNet, que es el mayor proveedor de certificación de SG del mundo, garantiza el reconocimiento del certificado en el ámbito internacional. El Certificado IQNet es otorgado por 36 organismos de certificación y reconocido por 40 entes de acreditación.

**Solicitud de registro**

Por la firma de la presente Solicitud de Registro, en carácter de representante de la organización, doy fe que he leído, comprendido y acepto la presente Propuesta Técnico Comercial y las Condiciones de Contratación, solicitando iniciar el Proceso de Certificación del Sistema de Gestión.

<b>ING. ROBERTO MANDOLES</b>		
<b>SUBSECRETARIO GENERAL DE HIGIENE URBANA</b>		
<b>Y ESPACIO PÚBLICO</b>		
<b>MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO</b>		
 Firma	Aclaración y Cargo	Fecha



## 02. Condiciones de contratación

### ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para dar inicio formal al Proceso de Certificación debe enviarse la Solicitud de Registro debidamente completa y firmada. Los aranceles indicados en la presente propuesta tienen una validez de 90 (noventa) días. Luego de cada auditoría, emitiremos la factura de la actividad. Los valores indicados en la presente propuesta se ajustarán de acuerdo al arancel vigente del día auditor al momento de su realización.

### MEDIOS DE PAGO HABILITADOS

Su organización puede abonar al contado en nuestras oficinas o por correo, mediante cheque a la orden de:

IRAM INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION

BANCO GALICIA: Mediante transferencia al Banco Galicia (CBU N° 007000472000011643315) y/o Depósito en pesos: Cta. Cte. N° 11643/3004/1 o en cajeros habilitados del Banco por servicio de Cobranza Integrada

BANCO ITAU: Depósitos en Pesos: Cta. Cte. \$ N° 037-7439-100/1 Depósitos en US\$ : Cta. Cte. US\$ N° 377439-601/8

Pago electrónico en los cajeros automáticos de la Red Banelco - [www.pagomiscuentas.com](http://www.pagomiscuentas.com)

Débito automático en cuenta bancaria y/o tarjeta de crédito

Red RAPIPAGO

Nota: toda opción de pago distinta a la mencionada deberá ser informada, previamente a la aceptación de la propuesta por parte de vuestra organización, de modo de analizar la factibilidad de poder llevarse a cabo.

### DATOS IMPOSITIVOS DE IRAM

CUIT: 30-52556278-2

IRAM está Exento en el Impuesto al Valor Agregado.

IRAM es Agente de Retención del Impuesto a las Ganancias según Resolución General N° 2784 y sus modificatorias.

IRAM está inscripto en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos en el Convenio Multilateral con el N° 901-215634-3.

IRAM es Agente de Recaudación en el Impuesto a los Ingresos Brutos de la Provincia de Buenos Aires por los parámetros de la Disposición Normativa B 1/2004.

IRAM es Agente del Régimen General de Retención de Seguridad Social y Obra Sociales de Servicios de Limpieza de Inmuebles según Resolución General N° 1556 y de Servicios de Investigación y Seguridad según Resolución General N° 1769.

IRAM es Agente de Retención de la Pcia. de Santa Fe N° de Inscripción 400-006470-3.

### GASTOS DE TRASLADO Y ALOJAMIENTO

Los gastos asociados a estos conceptos son abonados por la organización auditada. Éste podría incluir el concepto de travel day en caso de ser necesario, equivalente al valor de medio día auditor.

### ALCANCE DE LA CERTIFICACIÓN

La presente propuesta ha sido confeccionada en base a la información suministrada en el Cuestionario de Evaluación Preliminar. En caso que la organización:

- modifique el alcance del sistema de gestión certificado incluyendo otras categorías y procesos de realización del producto o prestación del servicio, cantidad de personal involucrado, sitios donde se desarrollan las actividades, productos y servicios, etcétera;
- inicie el Proceso de Certificación luego de los 6 (seis) meses contados a partir de la fecha de emisión de la presente propuesta;

IRAM debe revisar el proceso de certificación propuesto y emitir, si corresponde, una nueva propuesta técnico comercial teniendo en cuenta los cambios que afectan al sistema de gestión.

### POSTERGACIÓN DE AUDITORÍAS PROGRAMADAS

Si la organización posterga una auditoría programada con menos de 15 (quince) días hábiles de anticipación a la fecha prevista para el desarrollo de la misma, deberá abonar el 30% (treinta por ciento) del monto del arancel correspondiente a la auditoría postergada.



### Otros esquemas que su organización puede certificar con IRAM

- ISO 50001 - Sistemas de Gestión de la Energía
- ISO 39001 - Sistemas de Gestión de Seguridad Vial
- ISO 55001 - Sistemas de Gestión de Activos
- ISO 13485 - Sistemas de Gestión de la Calidad en Dispositivos Médicos
- ISO 22000 y FSSC 22000 - Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria
- HACCP - Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control
- Protocolos específicos de acuerdo a sus necesidades

Recuerde que puede adquirir estas y otras normas certificables en nuestra página web, [www.iram.org.ar](http://www.iram.org.ar), o consultar las mismas en nuestra biblioteca.

### Usted también puede ser SOCIO IRAM para contar con estos beneficios:

- Solicitar el estudio o revisión de una norma específica y la apertura de nuevos comités para ese propósito
- Participar con derecho a voto en los organismos de estudio de normas
- Requerir que los organismos de estudio de normas se inscriban como miembros participantes en los comités y subcomités técnicos de la ISO, con la facultad de intervenir en la redacción y votación de los documentos en estudio
- Contar con la posibilidad de tener un representante de su empresa en el Consejo Directivo de IRAM
- Obtener descuentos en la compra de normas Argentinas e internacionales
- Acceder a beneficios dentro una variada gama de cursos de capacitación

### Formación

- Con una visión amplia y actualizada, IRAM desarrolla y ofrece una amplia gama de soluciones para la formación de recursos humanos en diferentes tipos de organizaciones.
- La diversidad de temas, las estrategias metodológicas y la calidad de los docentes han colocado a IRAM en un lugar de prestigio y trascendencia en el ámbito nacional e internacional.
- Desde la formación inicial hasta la especialización, sumada a la necesaria actualización, los cursos IRAM se alinean con los últimos desarrollos en tecnologías de gestión.

Visite nuestra página web para conocer el catálogo de cursos.

c) **Caracterización y composición de los residuos del Partido**

- Residuos húmedos u orgánicos: se recogen de los contenedores negros de tapa verde dispuestos en la vía pública. No son reciclables.
- Plásticos, PET y tetrabrik: se recogen de los contenedores amarillos dispuestos en la vía pública. Son reciclables.
- Papel y cartón: se recogen de los contenedores azules dispuestos en la vía pública. Son reciclables.



- Podas, escombros y troncos: se recogen con el camión almeja del Municipio. Son reciclables.



- Residuos domiciliarios: sin reciclaje en origen, se recogen diariamente con los camiones de Cliba. No son reciclables.
- Vidrio, aluminio, papel/cartón y plásticos: se recogen de los Ecopunto en Paseo de la Bicicletas y Paseo de los Inmigrantes. Se busca generar el hábito de separar los residuos para su posterior clasificación y reciclaje.



- Papel/cartón, vidrio, aluminio y plástico en bolsas amarillas: se recogen de las bolsas amarillas del Programa de recolección diferenciada en el Barrio Santa Rita. Se busca promover la cultura de separar los residuos en origen.



d) Presentación Power Point del taller “Trabajo en equipo y comunicación”

SAN ISIDRO | MUNICIPIO

CFI CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

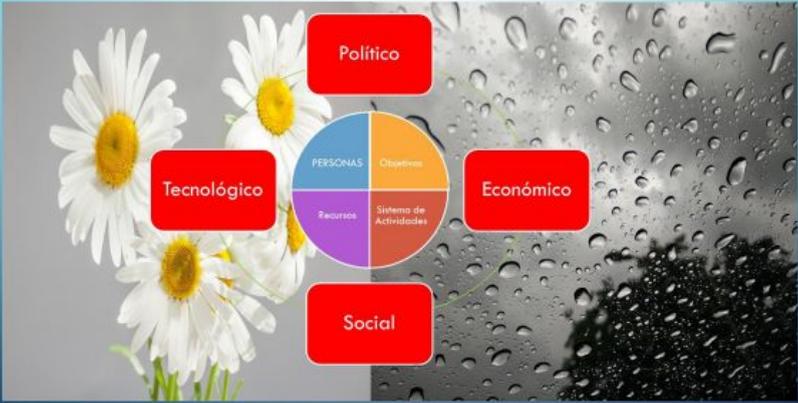
“Trabajo en equipo y comunicación”



Lic. Darío A. Rubinsztein

25 de Octubre de 2019

# Dinámica organizacional



# Actividad 1

## Presentación



## Consignas

Completar las siguientes frases de manera verbal en 3' compartiéndolas con los compañeros de grupo:

1. Vengo de.....
2. Me gusta.....
3. Me destaco.....
4. Mi camino no tomado fue.....
5. Me quita el sueño.....



# Personas



# Actividad 2

Casa  
Árbol  
Perro



## Consignas

1. Tomar los dos juntos el fibrón y dibujar en común, una casa, un árbol y un perro
2. Firmar el dibujo juntos con un nombre artístico.
3. Calificar con una nota el cuadro que han pintado y escribirla al pie de la hoja. (Juntos y sin ponerse de acuerdo previamente)
4. Juntar todos los dibujos y comentar dentro de su mesa cual es el mejor.



## Preguntas

1. ¿ El fibrón en común se llevo con facilidad o dificultad en la pareja?
2. ¿ En determinadas situaciones notaron tirantez?
3. ¿ Ha sido solo uno el que ha conducido?



## Conclusiones

El Trabajo en Equipo nos lleva a pensar en:

- Negociación
- Confianza
- Comunicación
- Liderazgo



## Círculo de Seguridad



## Círculo de Seguridad

Un león solía acechar en un campo en el que pastaban cuatro bueyes. Muchas veces intentaba atacarlos, pero siempre que se aproximaba, los bueyes se ponían rabo con rabo, de modo que, independientemente de por dónde se acercará el león, se encontraba con los cuernos de cada uno de ellos. Sin embargo, al final acabaron peleándose entre ellos, y cada uno se fue a pastar a solas en una esquina del campo. Entonces el león los atacó uno por uno y pronto dio buena cuenta de todos.

ESOPQ, Siglo VI A.C. en  
Adaptado de Sinék



## Conclusiones y Cierre



# Conclusiones y Cierre



# Conclusiones y Cierre

- Yo – Otro – Nosotros”
- Empatía y Escucha
- Actitudes / Conductas / Comportamientos
- Confianza
- Comunicación
- Importancia de los aspectos positivos y negativos del conflicto
- Negociación



# Conclusiones y Cierre



SAN ISIDRO | MUNICIPIO



## Muchas gracias !

 [dariosz@gmail.com](mailto:dariosz@gmail.com)

 [@dariosz](https://twitter.com/dariosz)

 [@dariosz75](https://www.instagram.com/dariosz75)

**e) Cronograma del primer taller “Trabajo en equipo y comunicación”**

Taller: Trabajo en equipo y comunicación

Fecha: viernes 25 de octubre del 2019

Horario: 8 a 10 hs.

Cronograma:

08:00 - 08:15	Presentación de los participantes
08:15 - 08:30	Explicación teórica de la dinámica organizacional
08:30 - 09:00	Actividad 1: De dónde Vengo: Presentación
09:00 – 09:05	Conclusiones de la actividad 1
09:05 – 09:30	Actividad 2: Casa – Árbol – Perro
09:30 - 09:45	Conclusiones de la actividad 1
09:45 – 09:50	Proyección de videos trabajo en equipo
09:50 – 10:00	Conclusiones y Cierre

**f) Descripción de actividades del taller “Trabajo en equipo y comunicación”**

Actividad 1: De dónde vengo.

Se realiza una presentación no convencional de cada participante para lograr un mayor grado de conocimiento por parte de cada uno de los miembros del equipo de sus compañeros.

En esta actividad se descubren capacidades, temores, frustraciones que las personas no sabían previamente que sus compañeros tenían.

Actividad 2: Casa -Árbol - Perro.

En esta actividad en parejas, sin poder comunicarse verbalmente deben dibujar en equipo una casa, un árbol y un perro. Durante su desarrollo se pueden notar las distintas tensiones y acuerdos que deben alcanzar para trabajar en equipo y lograr el objetivo planteado previamente.

Proyección de 2 videos.

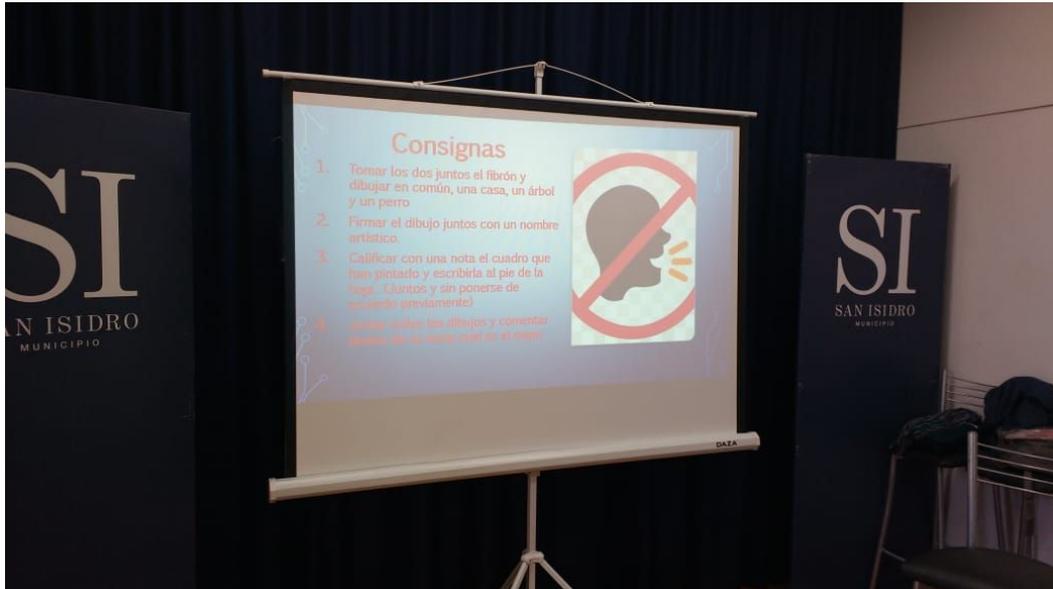
El primer video muestra cómo un equipo de fútbol de niños intenta una jugada, no sale y vuelve a intentar. El equipo celeste pierde el partido, un jugador se cae y el compañero lo levanta. El objetivo de este video es mostrar la importancia de la perseverancia y el reconocimiento del otro ser humano dentro del equipo.

El segundo video muestra cómo una estación de subterráneo puede ser modificada en el uso de las escaleras mecánicas y la mayor utilización de las escaleras convencionales. El objetivo del mismo es mostrar cómo sobre un mismo espacio físico, con creatividad e innovación se puede lograr impactar positivamente en los comportamientos y hábitos de otros seres humanos.

**g) Imágenes del taller “Trabajo en equipo y comunicación”**













**h) Encuesta de satisfacción del taller “Trabajo en equipo y comunicación”**

**Encuesta de satisfacción**

*Buenos días, estamos realizando una breve encuesta de satisfacción sobre el presente taller de “Trabajo en equipo y comunicación”. Su opinión es muy importante y será considerada para la optimización de futuros encuentros. Por favor complete las siguientes preguntas. Muchas gracias.*

**A) Nivel de satisfacción con el taller**

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con el presente taller? Por favor indique una opción con una X

1	<input type="radio"/>	Muy satisfecho
2	<input type="radio"/>	Satisfecho
3	<input type="radio"/>	Ni satisfecho ni insatisfecho
4	<input type="radio"/>	Insatisfecho
5	<input type="radio"/>	Muy insatisfecho

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con cada uno de los temas abordados? Por favor indique una opción por fila con una X

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Trabajo en equipo	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Herramientas de comunicación	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Resolución de conflictos	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

3. ¿Cómo evalúa los siguientes aspectos de las actividades desarrolladas? Por favor indique una opción por fila con una X

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
a. Dinámica de la exposición	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
b. Contenido de los juegos de roles	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
c. Pertinencia de los temas tratados	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

4. ¿Cómo evalúa en general la duración del taller? Por favor indique una opción con una X

1	<input type="radio"/>	Escasa
2	<input type="radio"/>	Adecuada
3	<input type="radio"/>	Extensa

5. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con aspectos organizativos? Por favor indique una opción por fila con una X

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
a. Comodidad / espacio físico	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
b. Cumplimiento de horarios	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

#### B) Cumplimiento de expectativas

6. Si tuviese que describir en 3 palabras o frases, sus principales expectativas al momento de iniciar el presente taller. ¿Cuáles serían esas expectativas? ¿Y en qué medida diría que se cumplieron?

Expresar aquí sus principales expectativas al momento de inscribirse	¿En qué medida se cumplieron estas expectativas?		
	Se superó expectativa	Se cumplió expectativa	No se logró cumplir expectativa
1.....	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
2.....	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
3.....	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>

7. ¿En qué medida diría Ud. que los temas tratados les resultan de ayuda para su función? Por favor indique una opción por fila con una X

	Mucho	Algo	Poco	Nada	Ns/nc
Trabajo en equipo	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Herramientas de comunicación	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Resolución de conflictos	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

8. ¿Qué otros temas cree Ud. sería importante incluir en próximas capacitaciones?

.....

.....

.....

#### C) Datos de perfil

9. ¿Qué función desempeña Ud. actualmente en la Subsecretaría General de Higiene Urbana? Por favor indique una opción con una X

1 <input type="radio"/>	Funcionario
2 <input type="radio"/>	Supervisor
3 <input type="radio"/>	Personal de cuadrilla

4	<input type="radio"/>	Otro cargo. <i>Especificar</i> .....
---	-----------------------	--------------------------------------

**10. Indique sexo**

1	<input type="radio"/>	Femenino
2	<input type="radio"/>	Masculino

**11. ¿Cuál es su edad? .....**

**12. ¿Hace cuánto tiempo que se encuentra Ud. trabajando en la Subsecretaría General de Higiene Urbana? Complete según corresponda por favor. Si hubo interrupciones en el tiempo de trabajo en el sector, coloque la suma total de meses o años.**

.....	Meses
.....	Años

**D) Sugerencias**

**14. Para terminar, si desea formular algún comentario o sugerencia, por favor hágalo aquí.**

.....

.....

.....

**¡Muchas gracias por sus respuestas!**



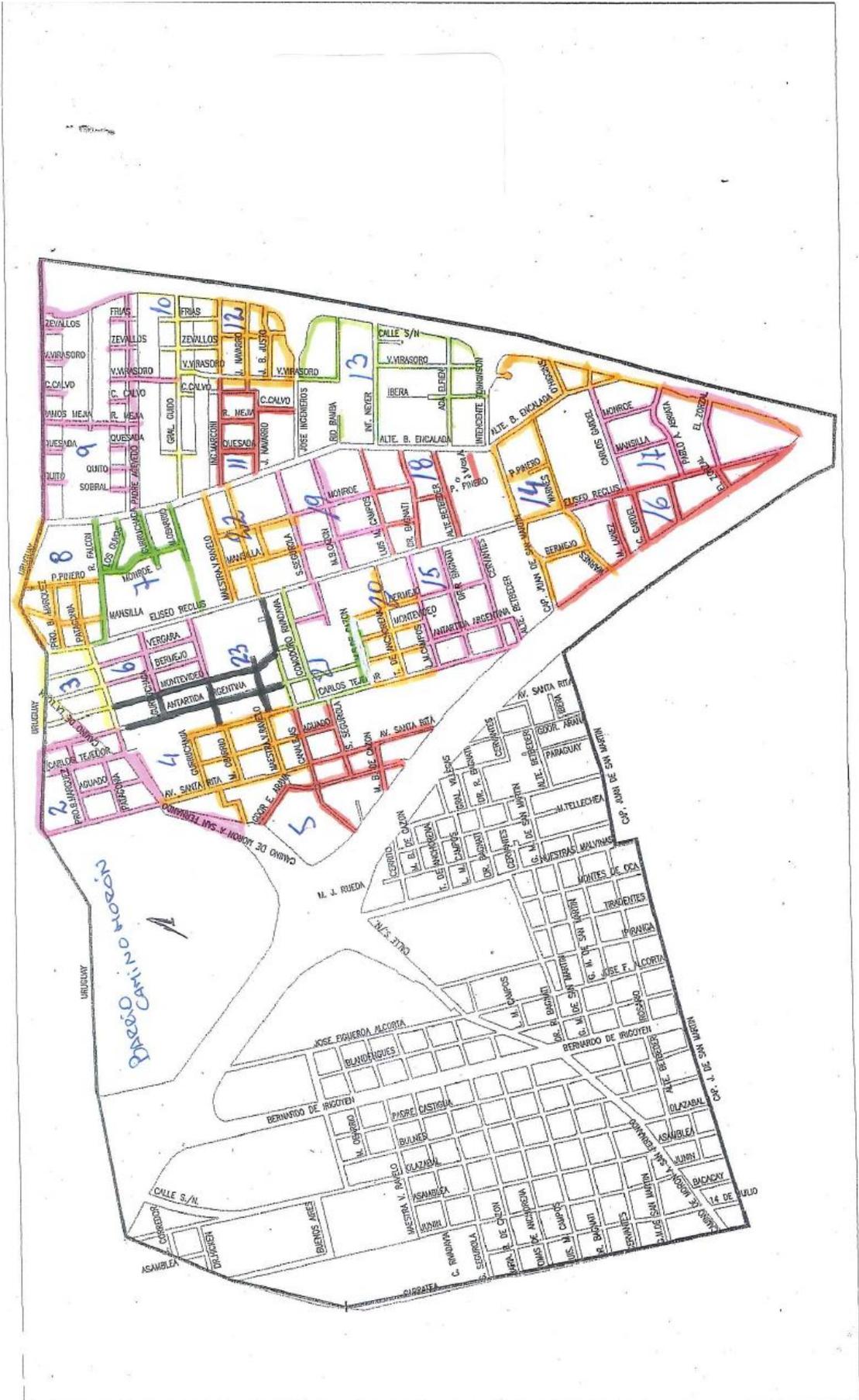
VILLA ADELINA - BOULOGNE CENTRO



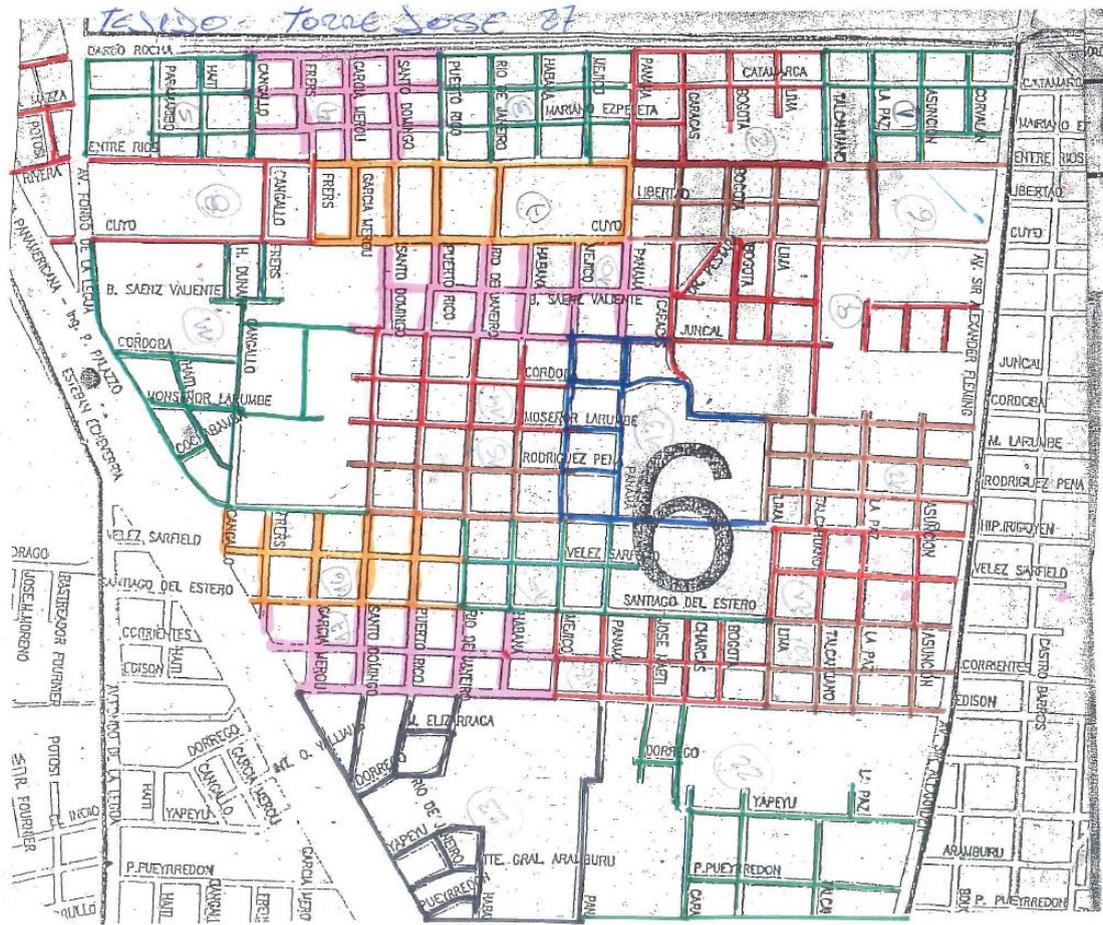
# Boulogne







Martinez









# San Isidro

Barrido  
San Isidro.

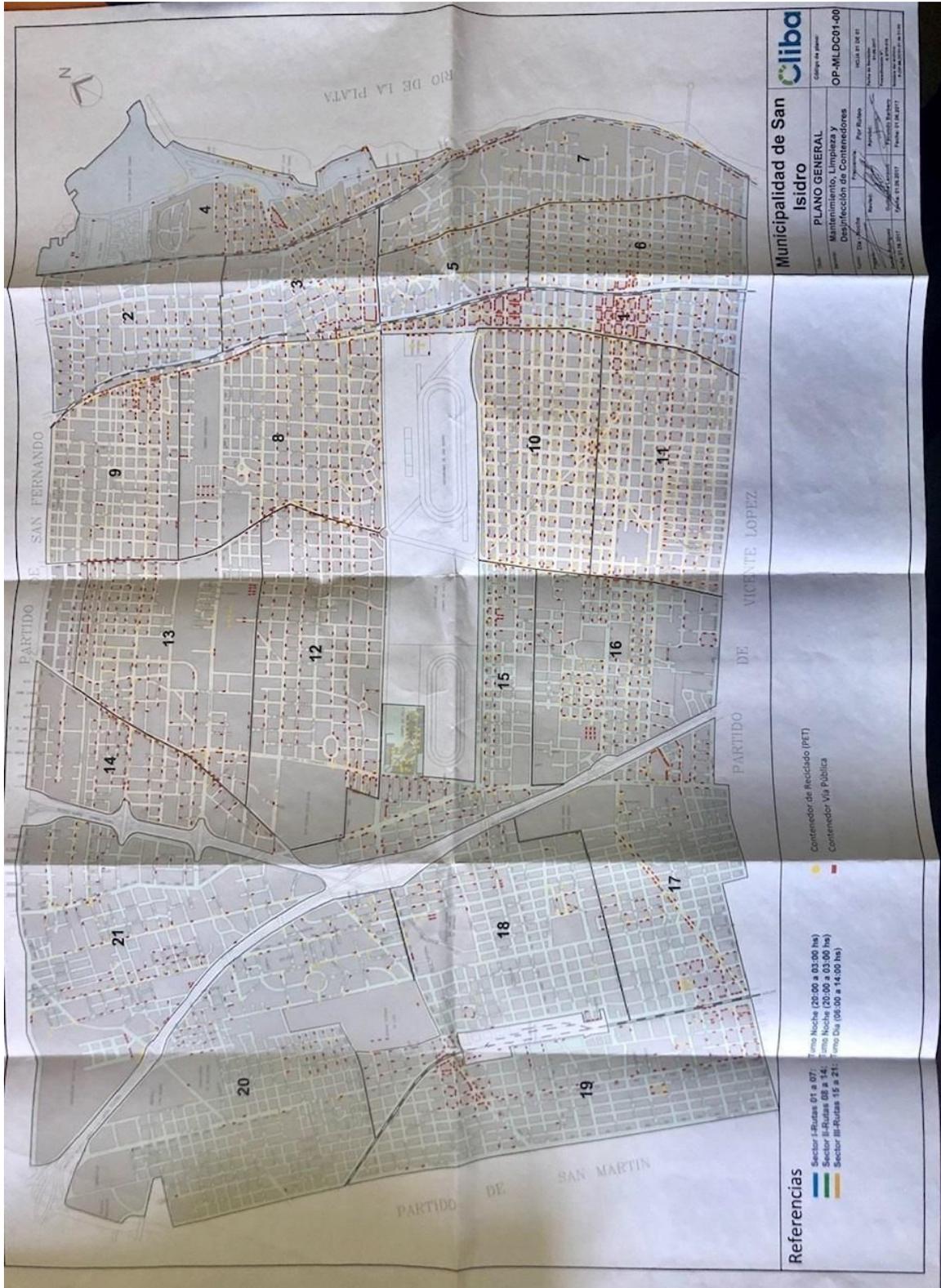






b) Planos de rutas de desobstrucción de sumideros y lavados de contenedores





**Referencias**

- Sector I-Rutas 01 a 07: ■ Tiempo Noche (20:00 a 03:00 hs)
- Sector II-Rutas 08 a 14: ■ Tiempo Noche (20:00 a 03:00 hs)
- Sector III-Rutas 15 a 21: ■ Tiempo Día (08:00 a 14:00 hs)

- Contenedor de Reciclado (PET)
- Contenedor Via Publica

**Municipalidad de San Isidro**

**PLANO GENERAL**

Mantenimiento, Limpieza y Distribución de Contenedores

**Cilba**

Logo de la empresa

OP-MLDC01-00

Escala: 1:10.000

Fecha: 11 de 2017

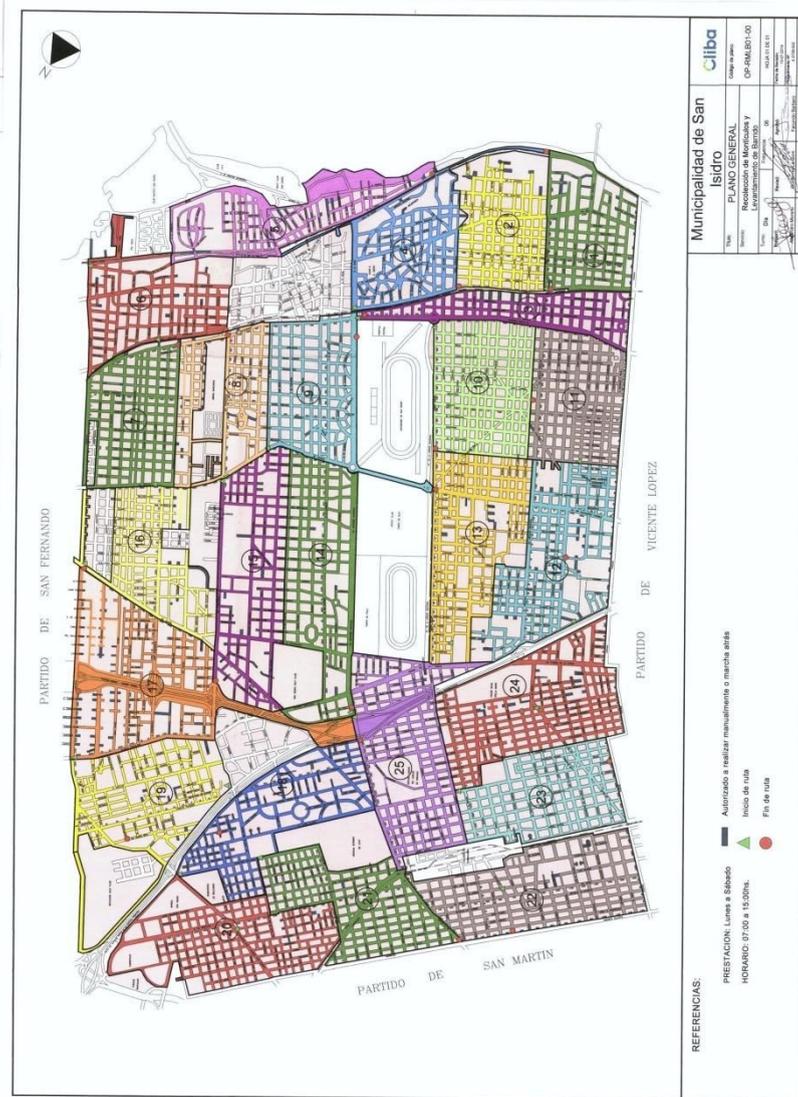
Elaborado por: [Firma]

Revisado por: [Firma]

Aprobado por: [Firma]

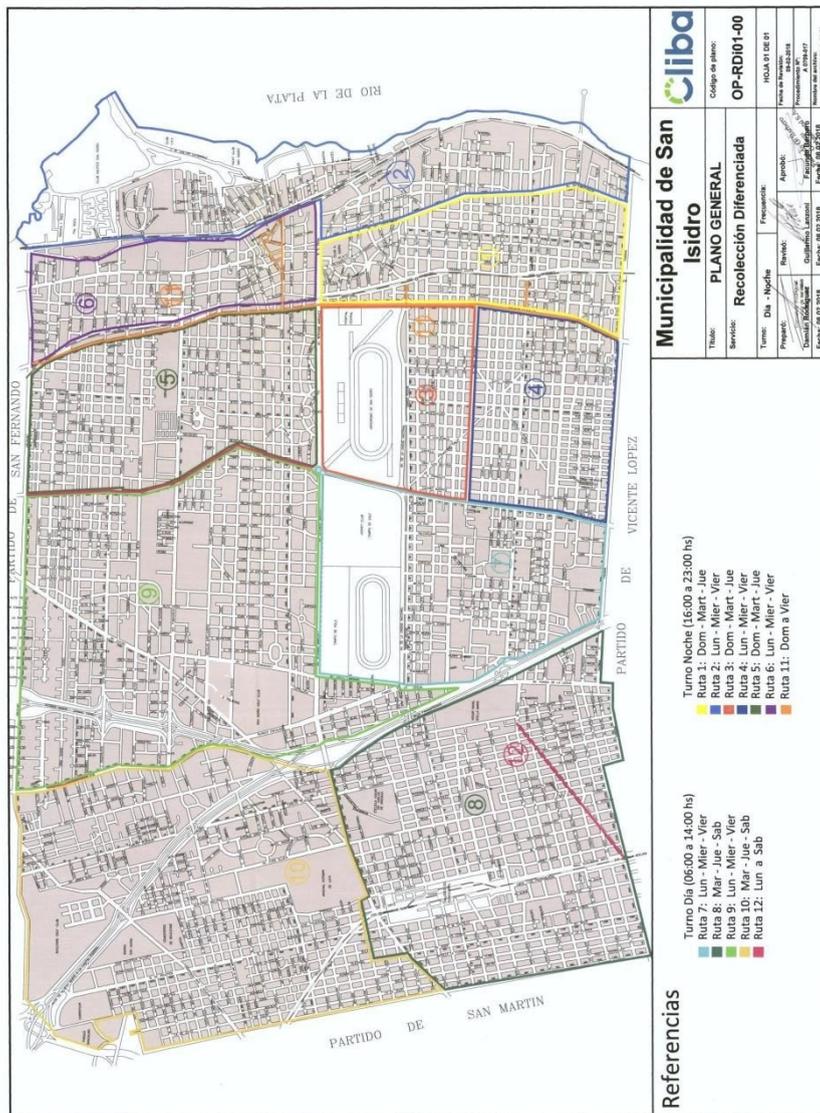
Fecha: 11 de 2017

c) Planos de recolección de montículos y levantamiento de barrio

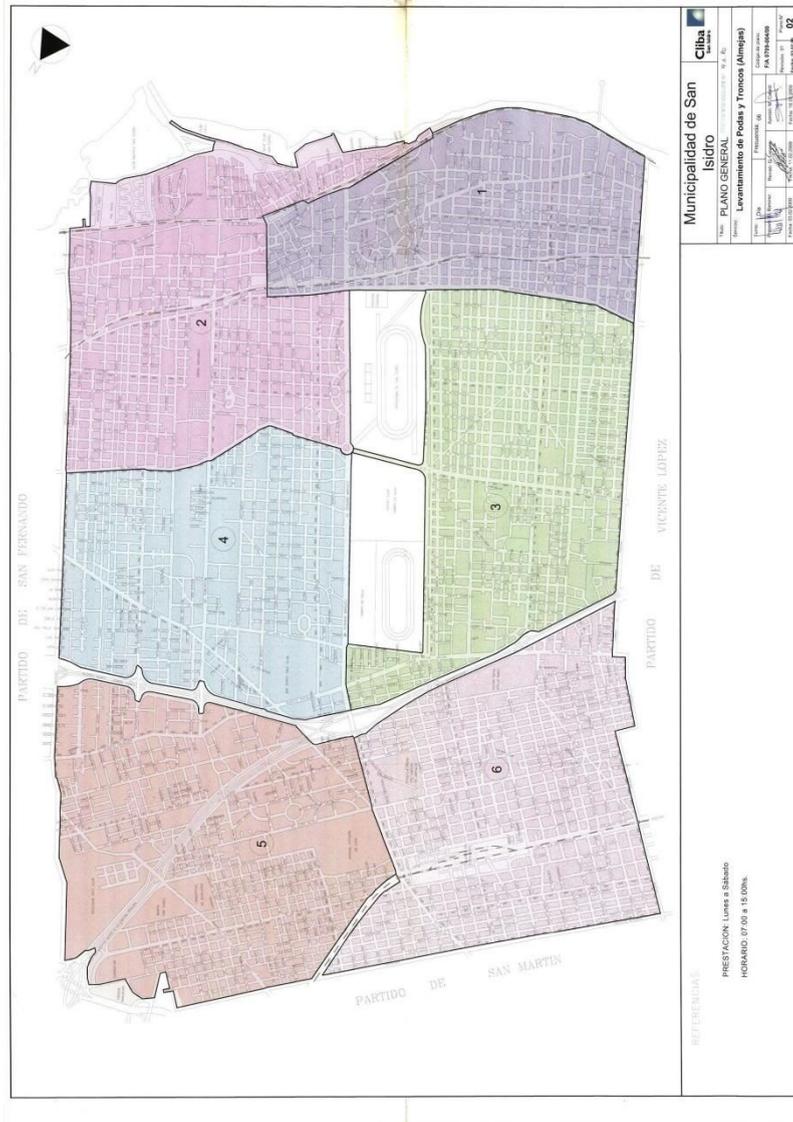




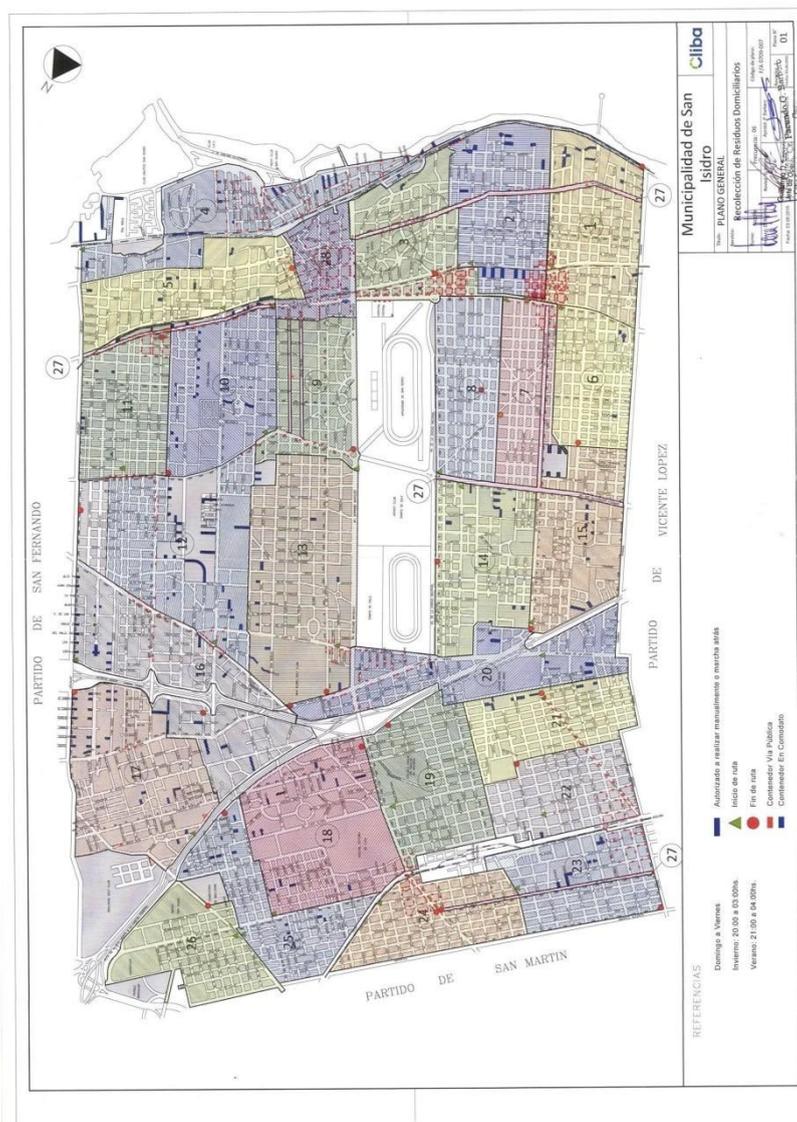
e) **Plano de recolección diferenciada**



f) **Plano de levantamiento de podas y troncos**



**g) Plano de recolección de residuos domiciliarios**



h) **Plano de barrido manual**



<b>Municipalidad de San Isidro</b>			
Título: <b>PLANO GENERAL</b>		Código de plano: <b>OP-BMa01-00</b>	
Servicio: <b>Barrido Manual - Sector 01</b>		Turno: <b>Día</b>	
Turno: <b>Día</b>		Frecuencia: <b>06 (Lun a Sab)</b>	
Preparó:	Revisó:	Apróbó:	Fecha de Revisión: <b>15-07-19</b>
Fecha: <b>15.07.2019</b>	Fecha: <b>15.07.2019</b>	Fecha: <b>15.07.2019</b>	Procedimiento N°: <b>A 0709-001</b>
			Nombre del archivo: <b>P-OP-BMa01-01 de 02-00</b>

**REFERENCIAS:**  
 RUTAS: De 101 a 143  
 TURNO: Día de 06:00 A 14:00 HS  
 DIAS: De Lunes a Sábado