

REHABILITACIÓN URBANO ARQUITECTÓNICA DE LA PISCINA DEL SENA

Quito/2015



La ciudad de Quito y sus alrededores se encontraba alimentada de agua proveniente tanto del deshielo del Pichincha, como de vertientes subterráneas que afloraban a la superficie en algunos puntos. Una de ellas es la vertiente del Sena, que aflora en las faldas del Panecillo. Esta vertiente se aprecia desde los planos más antiguos que existen de la ciudad de Quito, de hecho, tanto en el plano de 1734 de Dionisio Alcedo y Herrera, como en el de 1751 de Jean de Morainville se aprecia con claridad el Panecillo, el puente sobre el río y unas primeras edificaciones en la zona de estudio.

1734

Plano de la Ciudad de Quito,
Dionisio Alcedo y Herrera

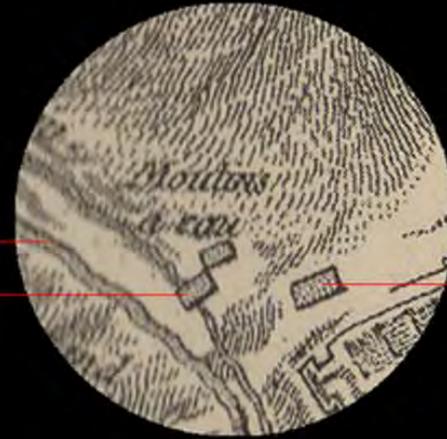


1. Río Machángara
2. Edificación junto al río -posible manejo de vertientes naturales
3. Puente sobre el río

APROXIMACIÓN HISTÓRICA

1751

Plano de la Ciudad de Quito,
Academia ciencias Paris-Jean de Morainville



1. Río Machángara
2. Edificación junto al río -posible manejo de vertientes naturales
- 3.
4. Punto construido identificado a lo largo de los años (?)

APROXIMACIÓN HISTÓRICA

1887

Plano de la Ciudad de Quito,
J. Gualberto Pérez

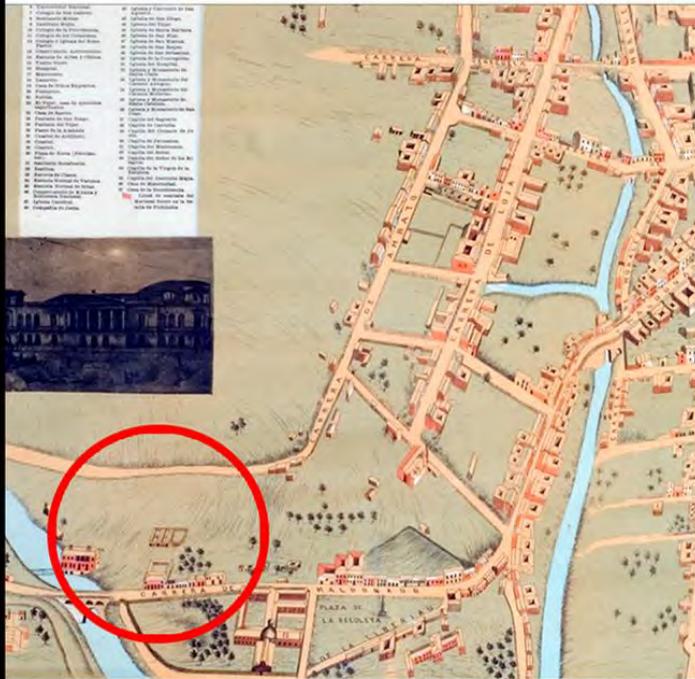


1. Río Machángara
2. Edificación junto al río? - Nuevo complejo?
3. Puente sobre el río
4. Punto construido identificado a lo largo de los años (?)
5. Posible complejo de piscinas

APROXIMACIÓN HISTÓRICA

1903

Plano de la Ciudad de Quito,
H. G. Higley

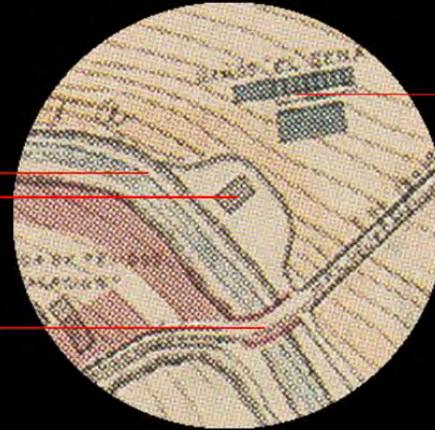


- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

1. Río Machángara
2. Edificación junto al río -posible manejo de vertientes naturales
3. Puente sobre el río
4. Punto construido identificado a lo largo de los años (?)
5. Posible complejo de piscinas

1922

Plano de la Ciudad de Quito,
Ribadeneira y Herrera



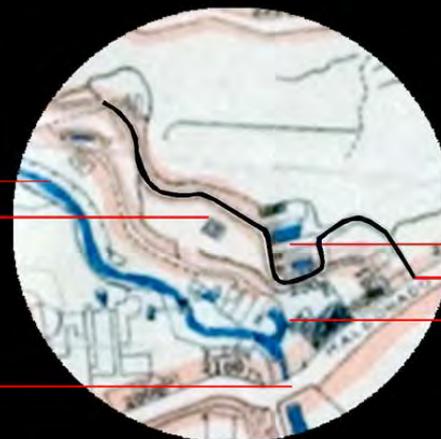
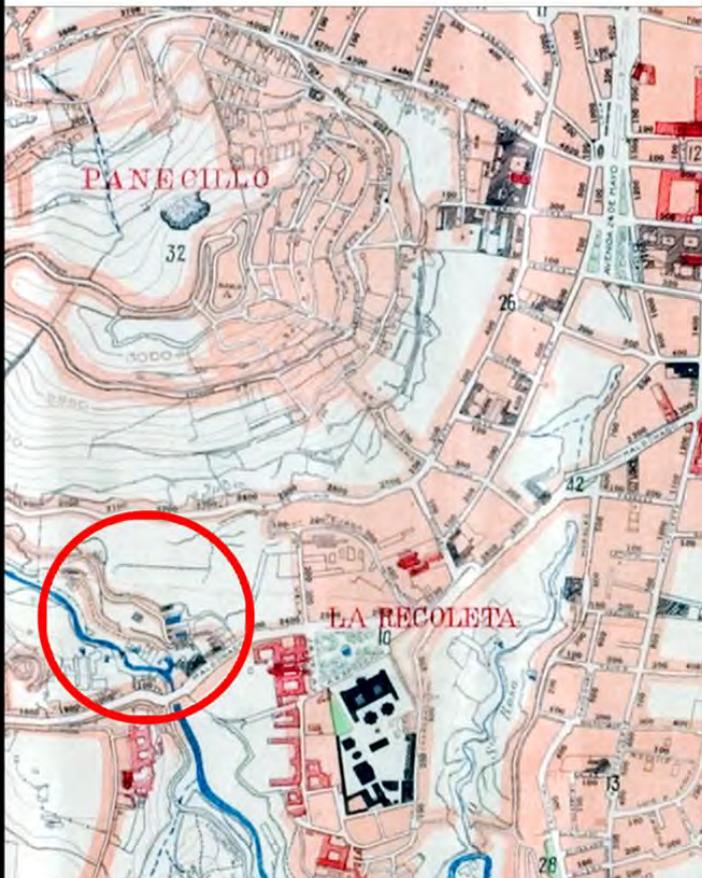
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

1. Río Machángara
2. Edificación junto al río? - Nuevo complejo?
3. Puente sobre el río
- 4.
5. Complejo reconocido como -Piscinas El Sena- presencia de dos estanques

APROXIMACIÓN HISTÓRICA

1946

Plano de la Ciudad de Quito,
Servicio Geográfico Militar



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

1. Río Machángara
2. Edificación junto al río? - Nuevo complejo?
3. Puente sobre el río
4. Punto construido identificado a lo largo de los años (?)
5. -Piscinas El Sena- presencia de dos estanques y dos torres en el acceso
6. Trazado vial claro desde la Av. Maldonado, se define el recorrido a realizar para aproximarse al complejo

APROXIMACIÓN HISTÓRICA



PISCINA DE LA MERCED



PISCINA DEL TINGO

Como parte de las prácticas cotidianas impulsadas a partir del siglo XIX, la recreación y el uso lúdico y deportivo del agua, constituyó una actividad importante. Existían una serie de piscinas públicas como la de El Sena, de Lourdes o del Yavirac y otras en fuentes próximas a la ciudad como la de Tesalia o El Tingo y constituyeron espacios frecuentados.

APROXIMACIÓN HISTÓRICA



PISCINA DEL SENA 1928



PISCINA DEL SENA 1940

El complejo de El Sena contaba originalmente con una sola piscina, en el plano de Gualberto Pérez de 1888 se puede apreciar ya el conjunto original que consta de las dos torres, la piscina principal y el cuerpo de vestidores.

APROXIMACIÓN HISTÓRICA



Red Verde



- Punto de Intervención - Piscinas El Sena
- 1. Panecillo
- Red Parque Lineal
- 2-3. Parque Sta. Ana
- 4-5-6-7. Zona de protección
- 8. La Recoleta
- 9. Zona de protección
- 10. Parque Conchas Azules
- 11. Parque Fulton
- 12. Zona de Protección

Red Verde Urbana:

- Proximidad a dos sistemas de la red Verde Urbana: Panecillo y ribera del Río Machángara
- Actualmente el conjunto de la piscina se encuentra desconectado de estos circuitos

12/2012

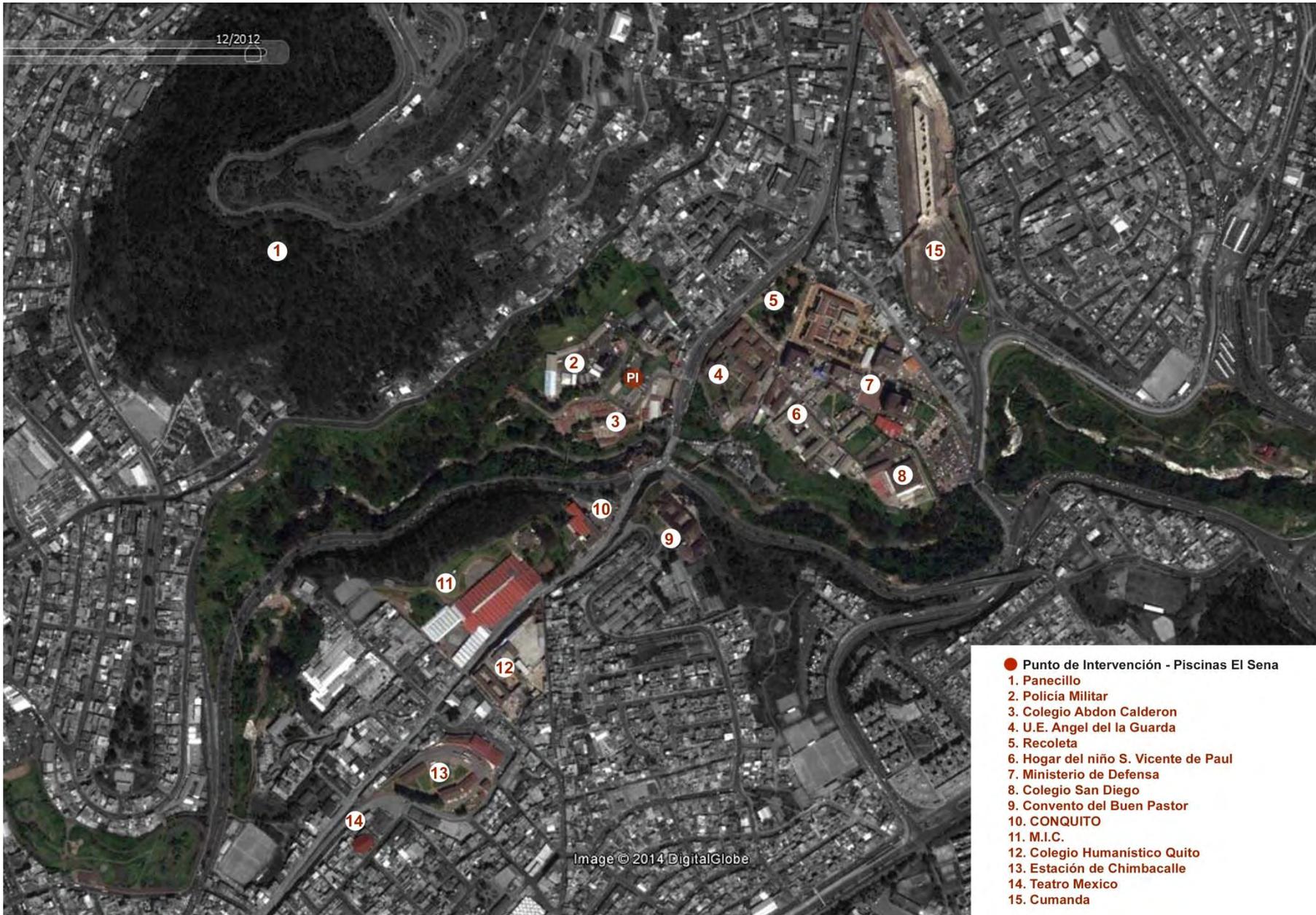
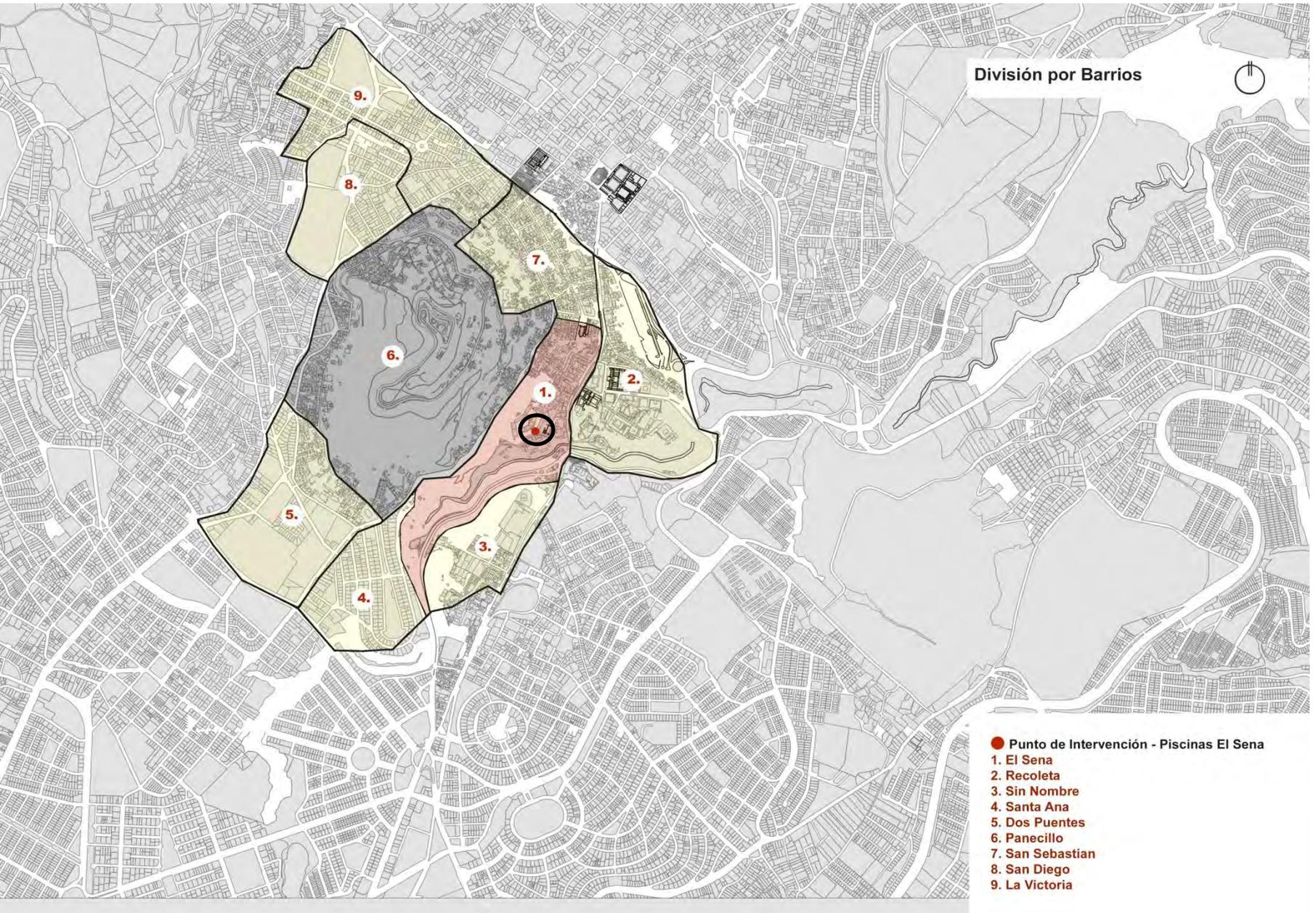


Image © 2014 DigitalGlobe

- Punto de Intervención - Piscinas El Sena
- 1. Panecillo
- 2. Policia Militar
- 3. Colegio Abdon Calderon
- 4. U.E. Angel del la Guardia
- 5. Recoleta
- 6. Hogar del niño S. Vicente de Paul
- 7. Ministerio de Defensa
- 8. Colegio San Diego
- 9. Convento del Buen Pastor
- 10. CONQUITO
- 11. M.I.C.
- 12. Colegio Humanístico Quito
- 13. Estación de Chimbacalle
- 14. Teatro Mexico
- 15. Cumanda

DIAGNÓSTICO URBANO - HITOS

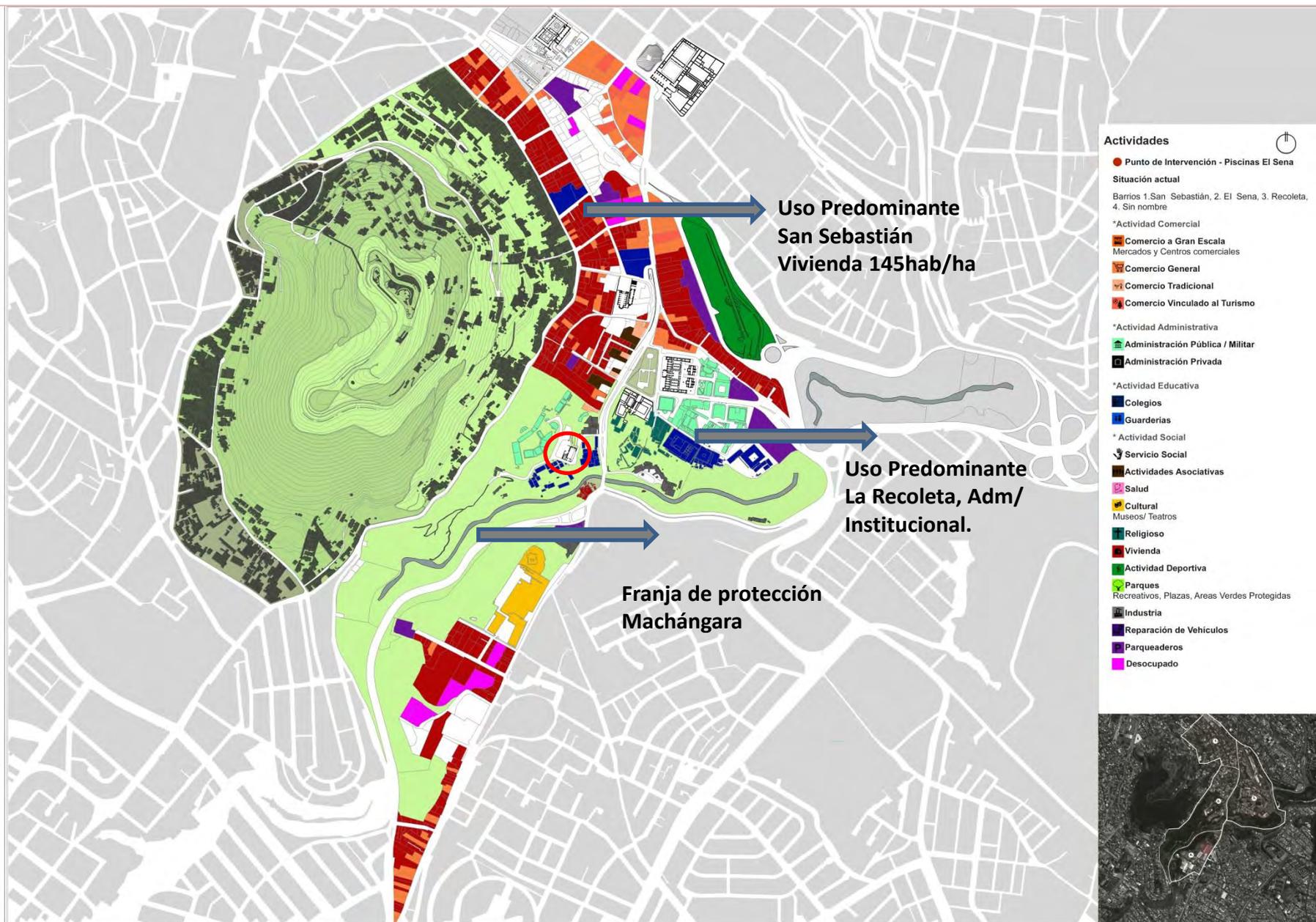


División por Barrios



- Punto de Intervención - Piscinas El Sena
- 1. El Sena
- 2. Recoleta
- 3. Sin Nombre
- 4. Santa Ana
- 5. Dos Puentes
- 6. Panecillo
- 7. San Sebastian
- 8. San Diego
- 9. La Victoria

DIAGNÓSTICO URBANO



- Actividades**
- Punto de Intervención - Piscinas El Sena
 - Situación actual**
 - Barrios 1. San Sebastián, 2. El Sena, 3. Recoleta, 4. Sin nombre
 - *Actividad Comercial
 - Comercio a Gran Escala
Mercados y Centros comerciales
 - Comercio General
 - Comercio Tradicional
 - Comercio Vinculado al Turismo
 - *Actividad Administrativa
 - Administración Pública / Militar
 - Administración Privada
 - *Actividad Educativa
 - Colegios
 - Guarderías
 - *Actividad Social
 - Servicio Social
 - Actividades Asociativas
 - Salud
 - Cultural
Museos/ Teatros
 - Religioso
 - Vivienda
 - Actividad Deportiva
 - Parques
Recreativos, Plazas, Areas Verdes Protegidas
 - Industria
 - Reparación de Vehiculos
 - Parquederos
 - Desocupado

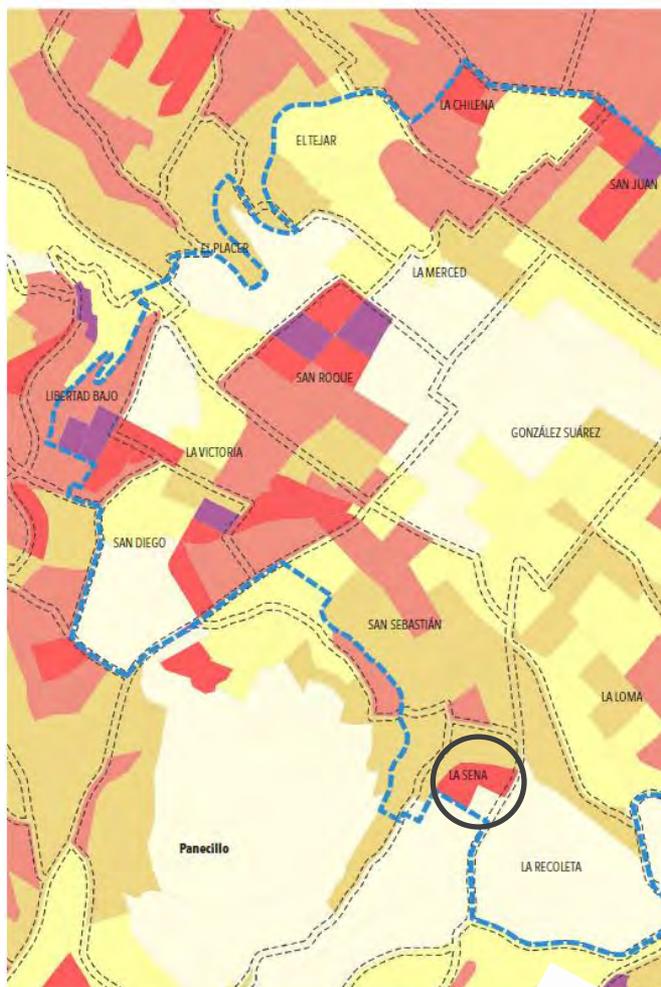


DIAGNÓSTICO URBANO- USOS DE SUELO EN PB

DENSIDAD DE POBLACIÓN

Situación actual

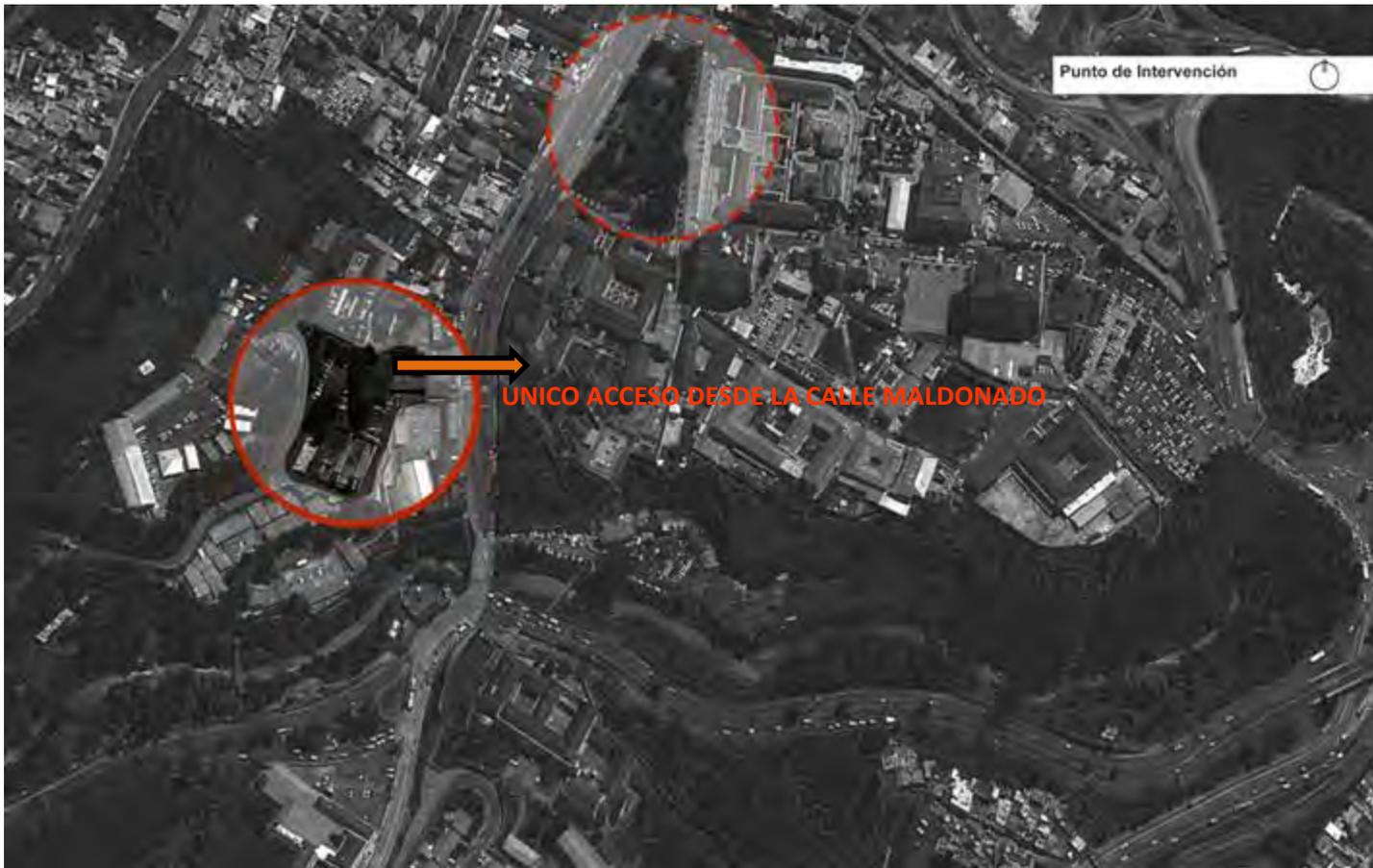
Hab / ha



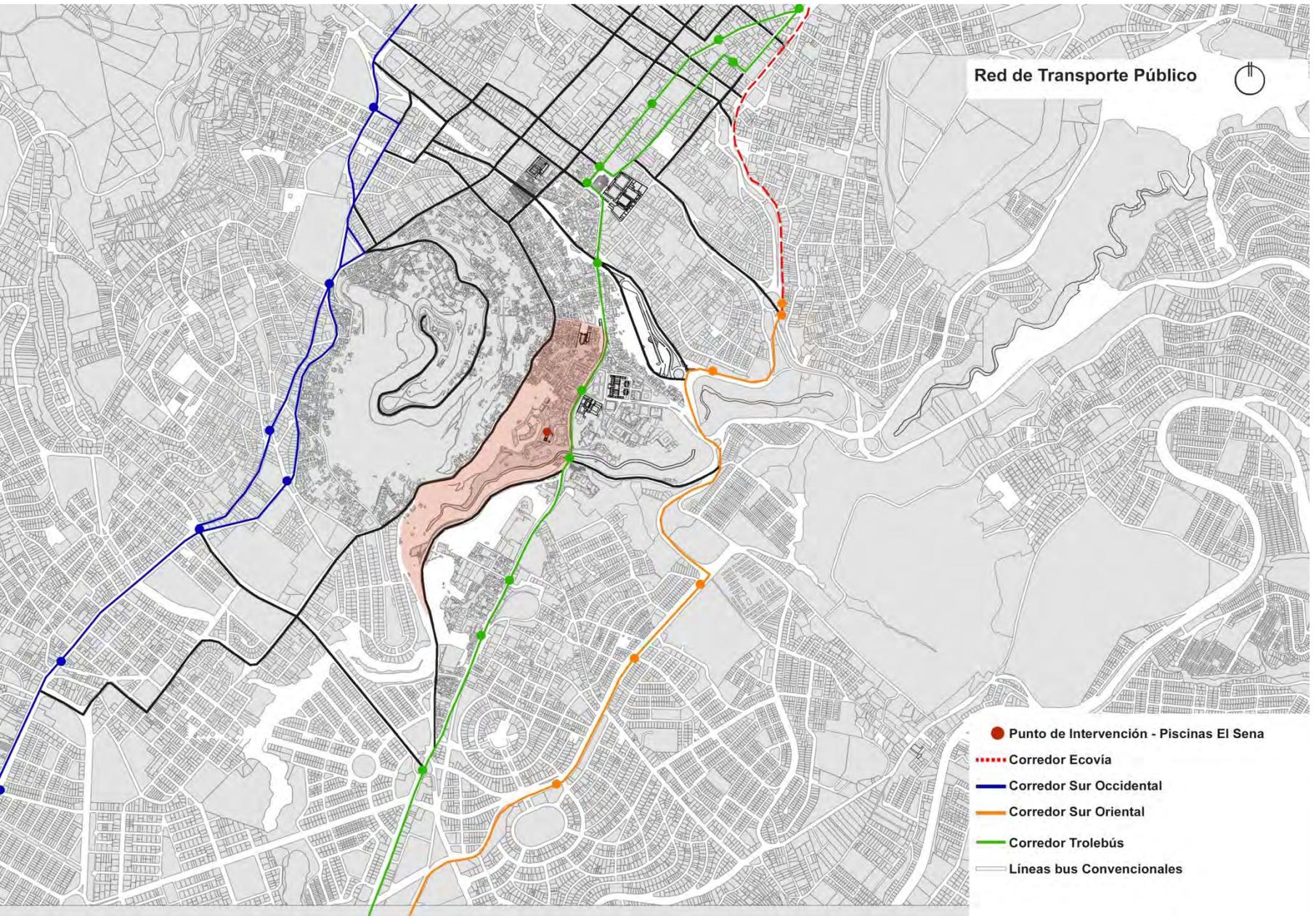
Parroquia y Barrio-Sector	Superficie (Ha)	densidad hab/ha
CENTRO HISTORICO		
GONZALEZ SUAREZ	57,68	71,7
SAN ROQUE	22,28	214
LA LOMA	33,14	150,9
LA MERCED	11,48	75,8
LA RECOLETA	23,72	29,4
LA SENA	26,1	62,9
LA TOLA	17,4	182,4
LA VICTORIA	19,1	192,2
PANECILLO	77,69	61,3
SAN BLAS	23,67	152,7
SAN DIEGO	18,35	124,5
SAN MARCOS	16,79	119,6
SAN SEBASTIAN	27,38	144,7
	374,78	113,01

- El barrio de El Sena, tiene una densidad poblacional muy baja, tanto porque tiene superficies de áreas protegidas en su límite, como por la presencia de actividades administrativas e institucionales.
- Existe una proximidad a zonas con mayores densidades como San Sebastián y el barrio 5 de Junio.

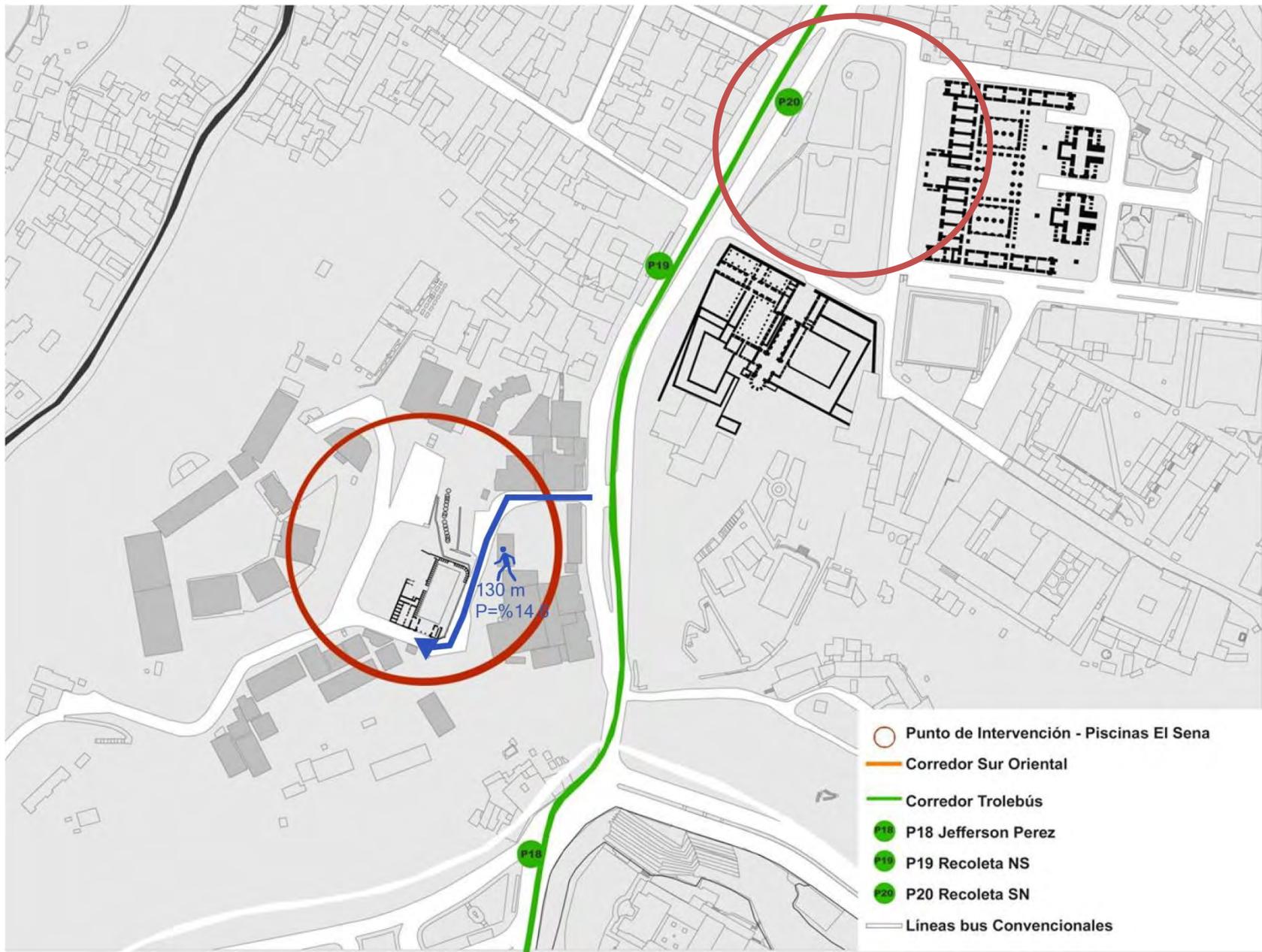
DENSIDAD DE POBLACION



- Desarticulación del conjunto de la Piscina de El Sena con los barrios aledaños.
- Potencial articulación al Barrio 5 de Junio y al barrio de San Sebastián.
- El recinto militar no se encuentra articulado territorialmente, funciona como una gran manzana impermeable.



DIAGNÓSTICO URBANO- ACCESIBILIDAD TRANSPORTE PÚBLICO



DIAGNÓSTICO URBANO- ACCESIBILIDAD TRANSPORTE PÚBLICO

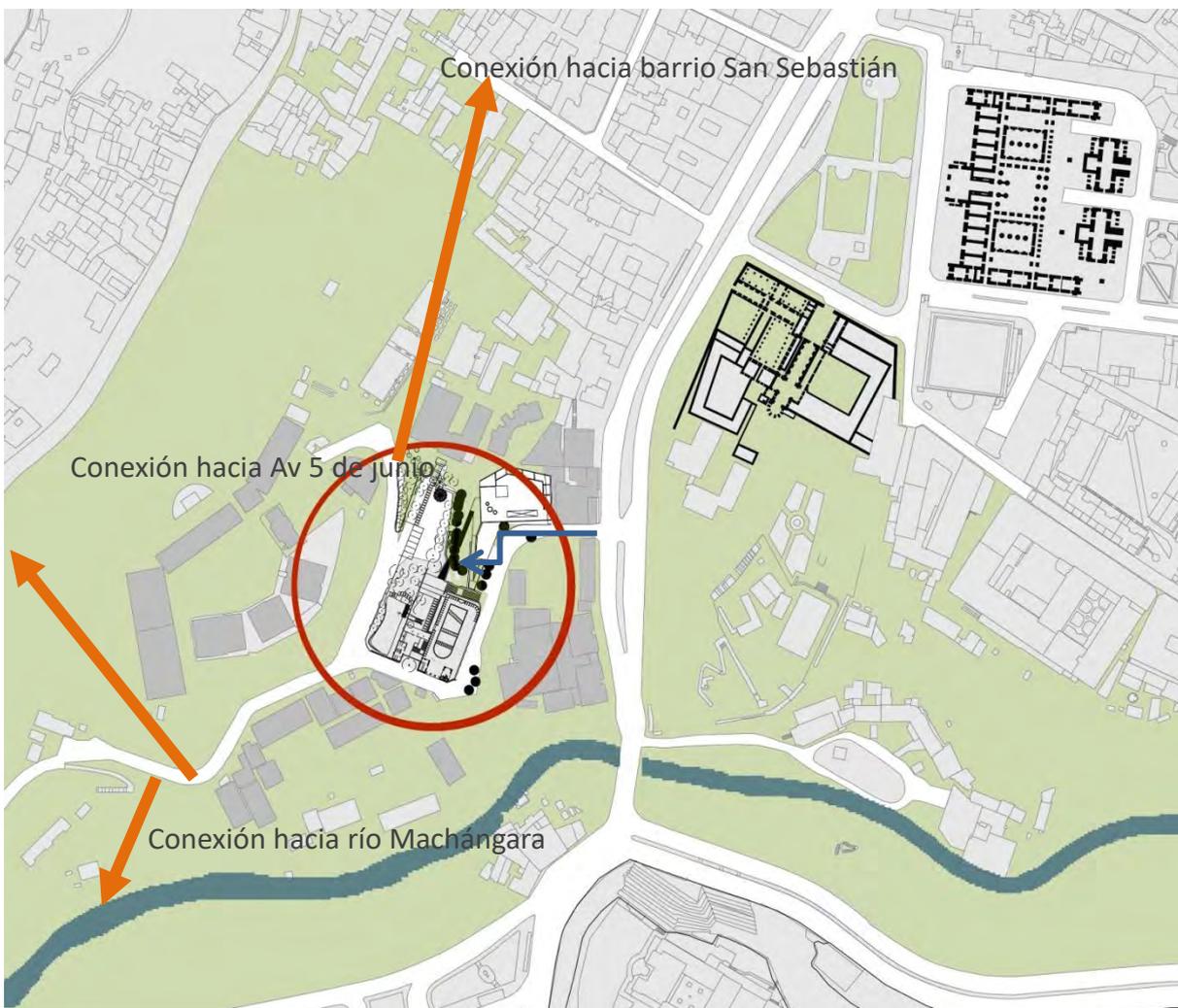


CONCLUSIONES:

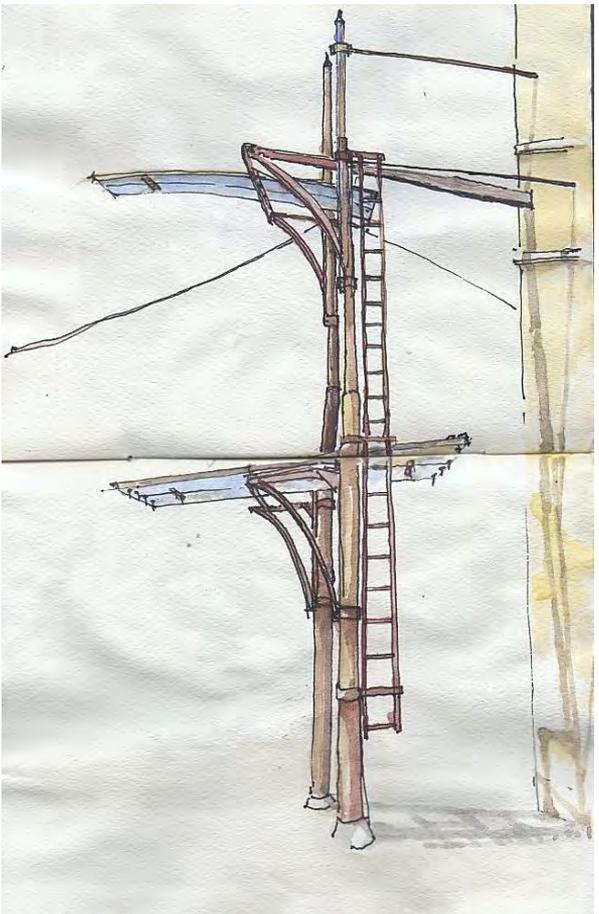
- **Accesibilidad:**
- El corredor de transporte público de El Trole sirve adecuadamente al equipamiento.
- La accesibilidad peatonal es limitada y de gran complejidad tanto por la pendiente como por su implantación dentro de un conjunto militar.
- Las circulaciones peatonales son estrechas, se carece de un sistema de accesibilidad universal al equipamiento.
- Al tener una única entrada y salida, compartida para el equipamiento escolar y el batallón, el impacto del transporte escolar, y transporte privado es muy alto, la calle de acceso es de flujo intenso, sobre todo en horas pico.

Estrategias Urbanas Generales

- Generar un circuito de accesibilidad universal desde la calle Ángel Polibio Chávez.
- Se reconocen y se plantean a nivel de plan masa dos articulaciones, la una hacia el Sur hacia el barrio 5 de Junio y una conexión hacia el noroccidente, concretamente hacia el barrio de San Sebastián.
- Se propone a nivel de plan masa, una reorganización del sistema de estacionamientos internos del conjunto de instalaciones del Ministerio de Defensa.
- Se propone recuperar el circuito de conexión hacia el Río Machángara.



DIAGNÓSTICO ARQUITECTÓNICO





1928



2014

DIAGNÓSTICO ARQUITECTÓNICO



BLOQUE PRINCIPAL: TORRES, PISCINAS



DIAGNÓSTICO ARQUITECTÓNICO



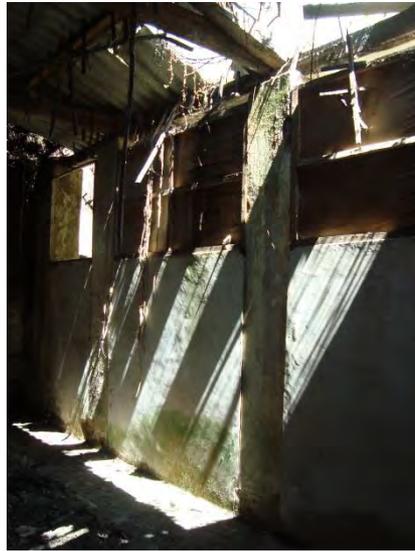
BLOQUE PRINCIPAL: TORRES, PISCINAS

DIAGNÓSTICO ARQUITECTÓNICO



AREA CENTRAL: PISCINA Y CAMBIADORES

DIAGNÓSTICO ARQUITECTÓNICO



COMEDOR DE TROPA: LEVANTAMIENTO, ESTADO DE EDIFICACIÓN

DIAGNÓSTICO ARQUITECTÓNICO



Maria José Freire
11 de diciembre de 2021
— en Chimbacalle.



Nicolas Reyes Morales
18 de mayo de 2021



Laury Beat
11 de abril de 2020

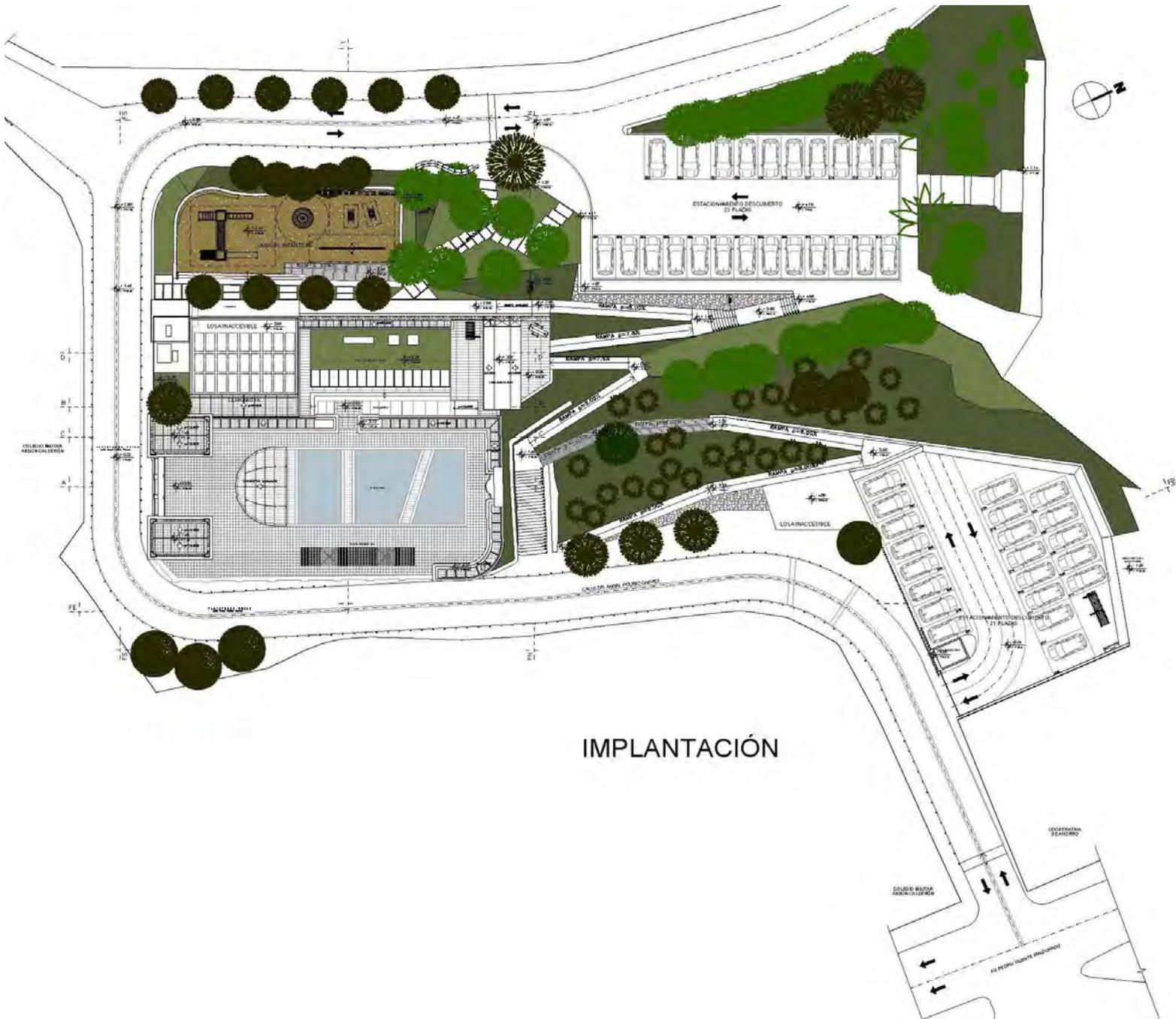


Kléver Vásquez
3 de diciembre de 2022
La nostalgia revive las piscinas del Sena

DIAGNÓSTICO ARQUITECTÓNICO



PROPUESTA URBANO ARQUITECTÓNICA



IMPLANTACIÓN

PROPUESTA URBANO ARQUITECTÓNICA



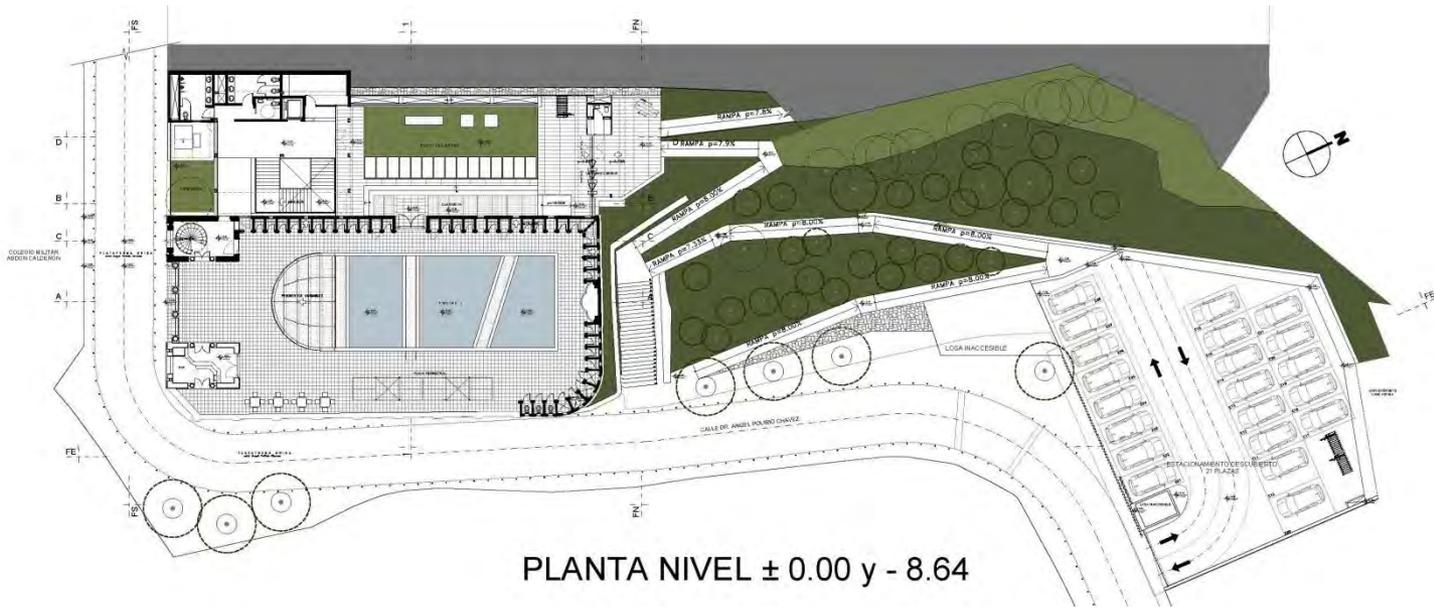
IMAGENES PERSPECTICAS DEL CONJUNTO DESDE EL ORIENTE - PANECILLO

CUADRO DE AREAS

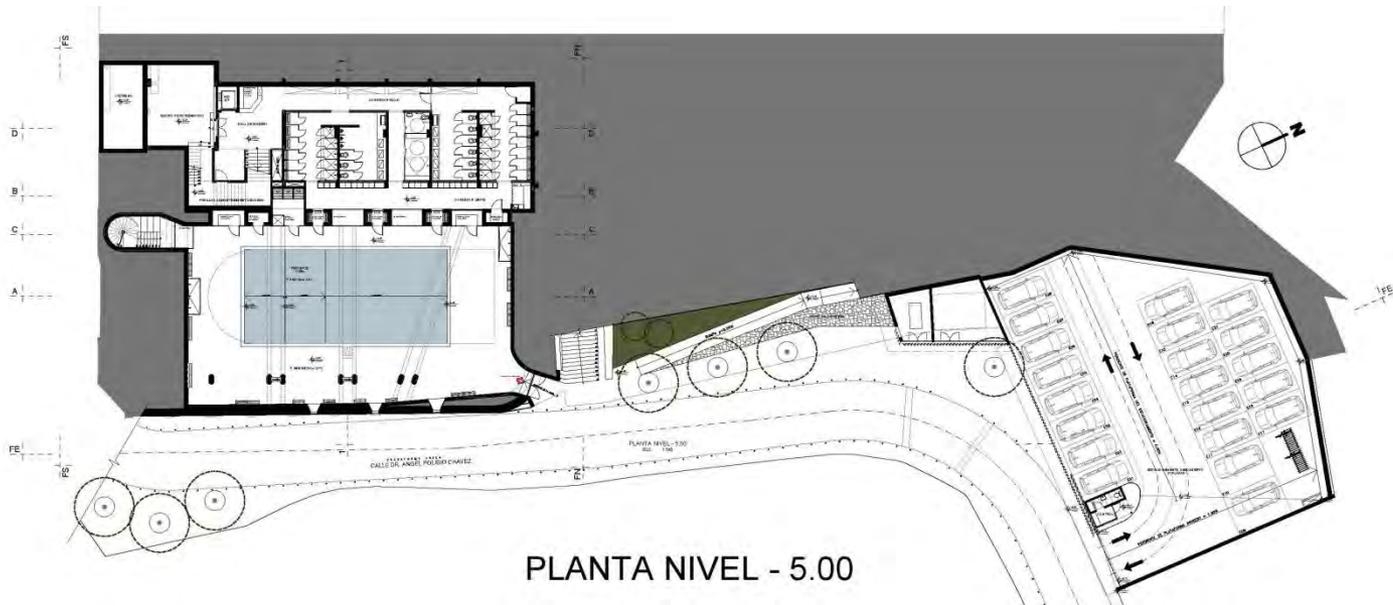
DETALLE	ÁREA BRUTA TOTAL DE CONSTRUCCIÓN (m ²)	AREAS EXTERIORES (m ²)
TALUDES VERDES EXTERIORES		1.348.89
AREA VERDE		364.46
MUROS DE CONTENCIÓN		120.79
CIRCULACION VERTICAL ABIERTA (RAMPAS Y GRADAS EXTERIORES)		302.37
CIRCULACION HORIZONTAL ABIERTA		448.52
AREAS EXTERIORES CON PISO DURO		348.50
ESTACIONAMIENTOS EXTERIORES		1.036.44
PISCINA EXTERIOR		150.16
JUEGOS INFANTILES		249.37
CONSTRUCCION NUEVA EN SUBSUELO	966.34	
CONSTRUCCION NUEVA EN PLANTA BAJA	204.64	
EDIFICACION ANTIGUA INTERVENIDA	175.00	
AREA TOTAL	1.345.98	4.369.50
AREA DE TERRENO INTERVENIDA		4.915.32
AREA DE VIA PUBLICA INTERVENIDA		1.930.63



PROPUESTA URBANO ARQUITECTÓNICA



PLANTA NIVEL ± 0.00 y - 8.64

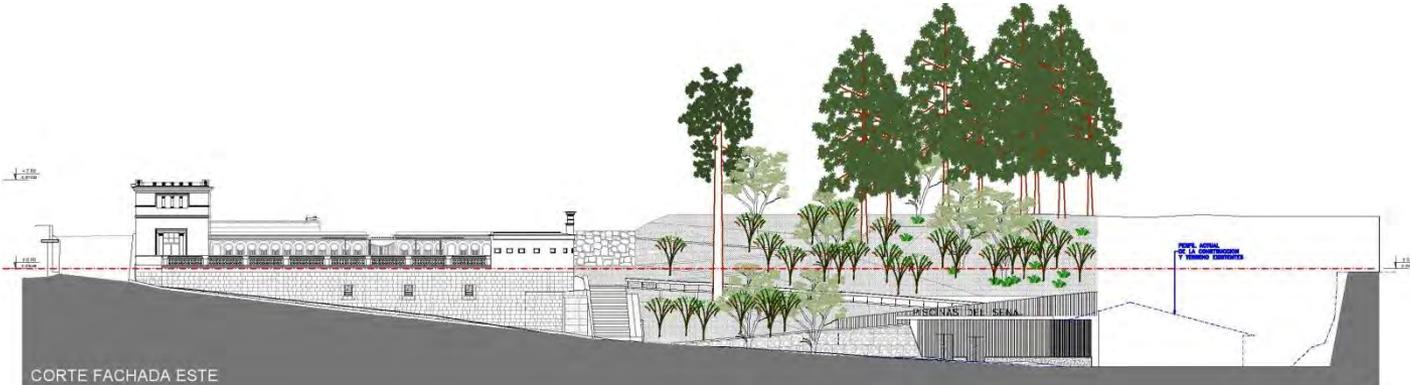


PLANTA NIVEL - 5.00

PROPUESTA URBANO ARQUITECTÓNICA

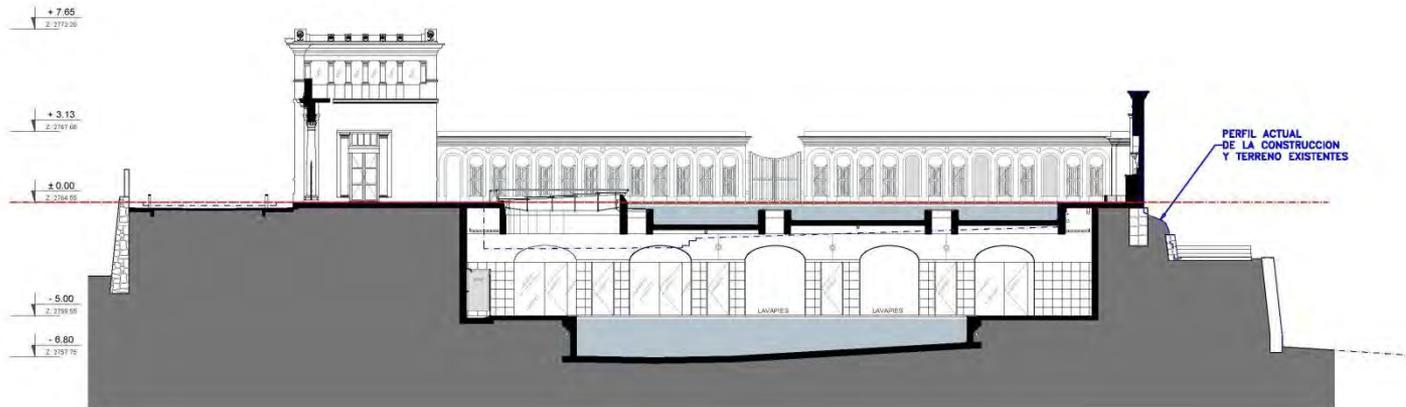


PLANTA NIVEL + 4.53

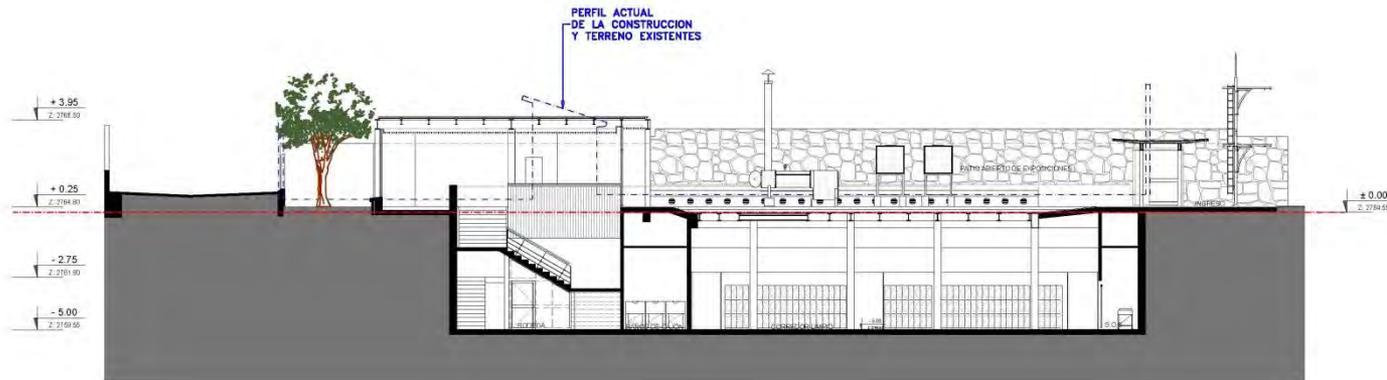


CORTE FACHADA ESTE

PROPUESTA URBANO ARQUITECTÓNICA

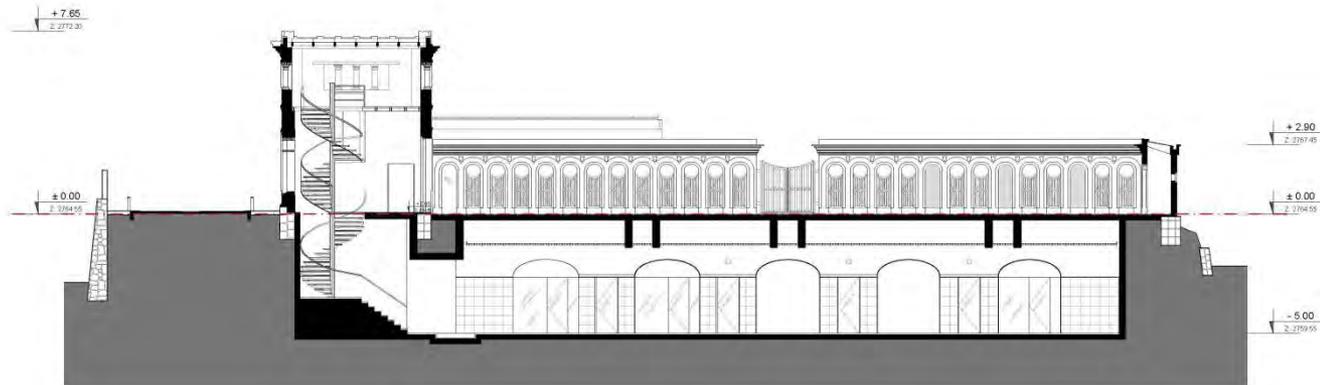


CORTE A - A



CORTE B-B

PROPUESTA URBANO ARQUITECTÓNICA



CORTE C-C

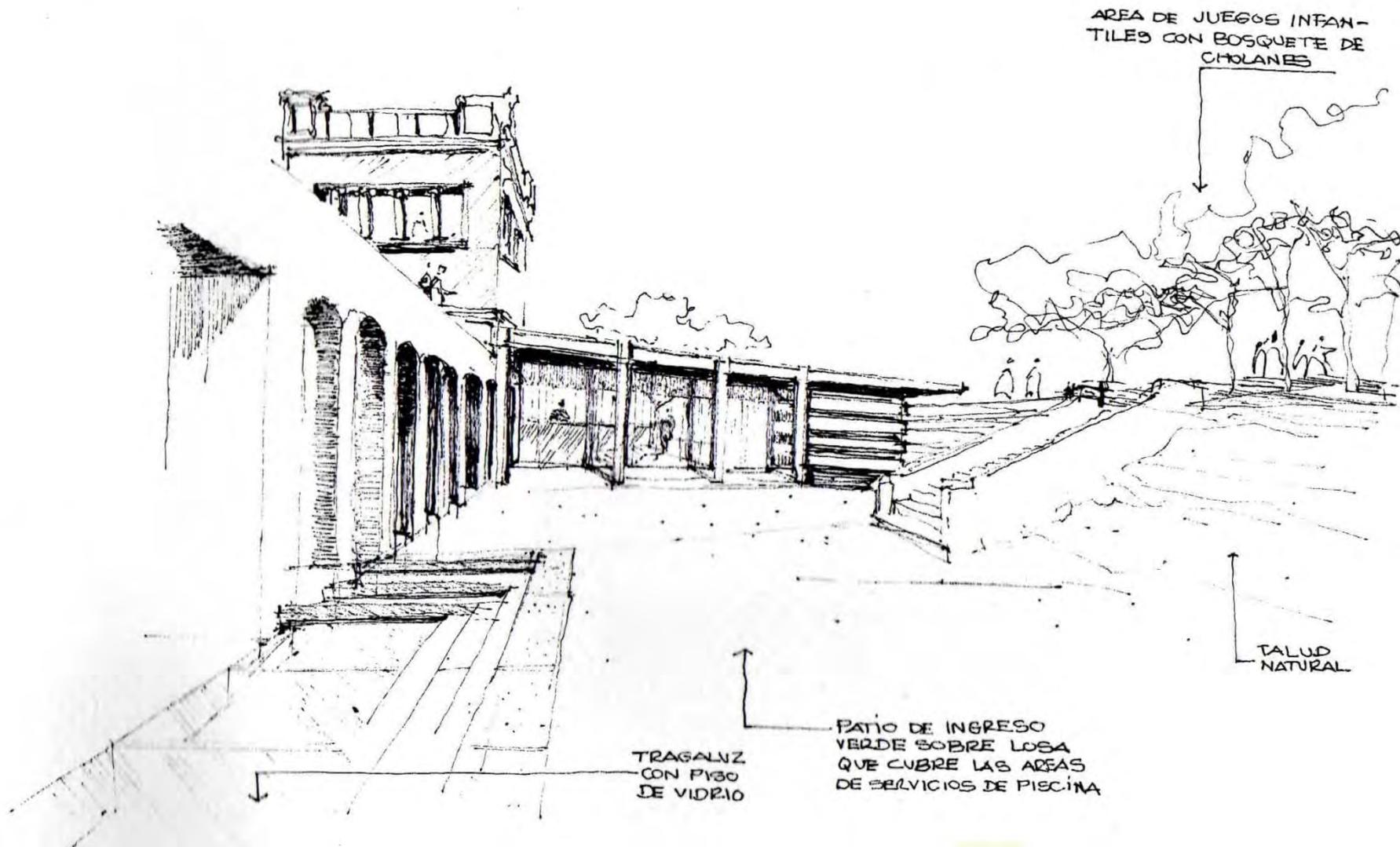


CORTE D-D

PROPUESTA URBANO ARQUITECTÓNICA

PROPUESTA URBANO ARQUITECTÓNICA





AREA DE JUEGOS INFANTILES
TILES CON BOSQUETE DE
CHOLANES

TALUD
NATURAL

PATIO DE INGRESO
VERDE SOBRE LOSA
QUE CUBRE LAS AREAS
DE SERVICIOS DE PISCINA

TRAGALIZ
CON PISO
DE VIDRIO

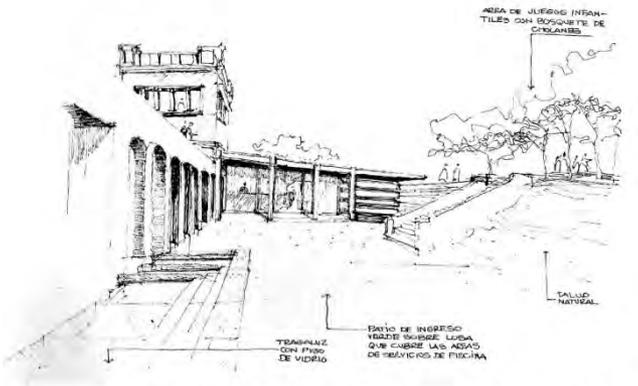
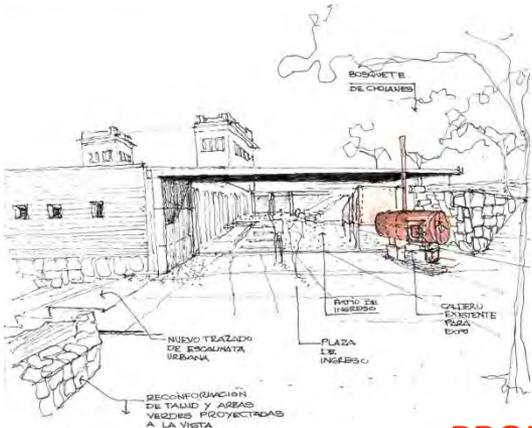
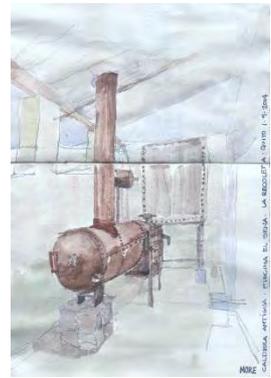
PROPUESTA URBANO ARQUITECTÓNICA



CORTE FACHADA SUR



CORTE FACHADA NORTE

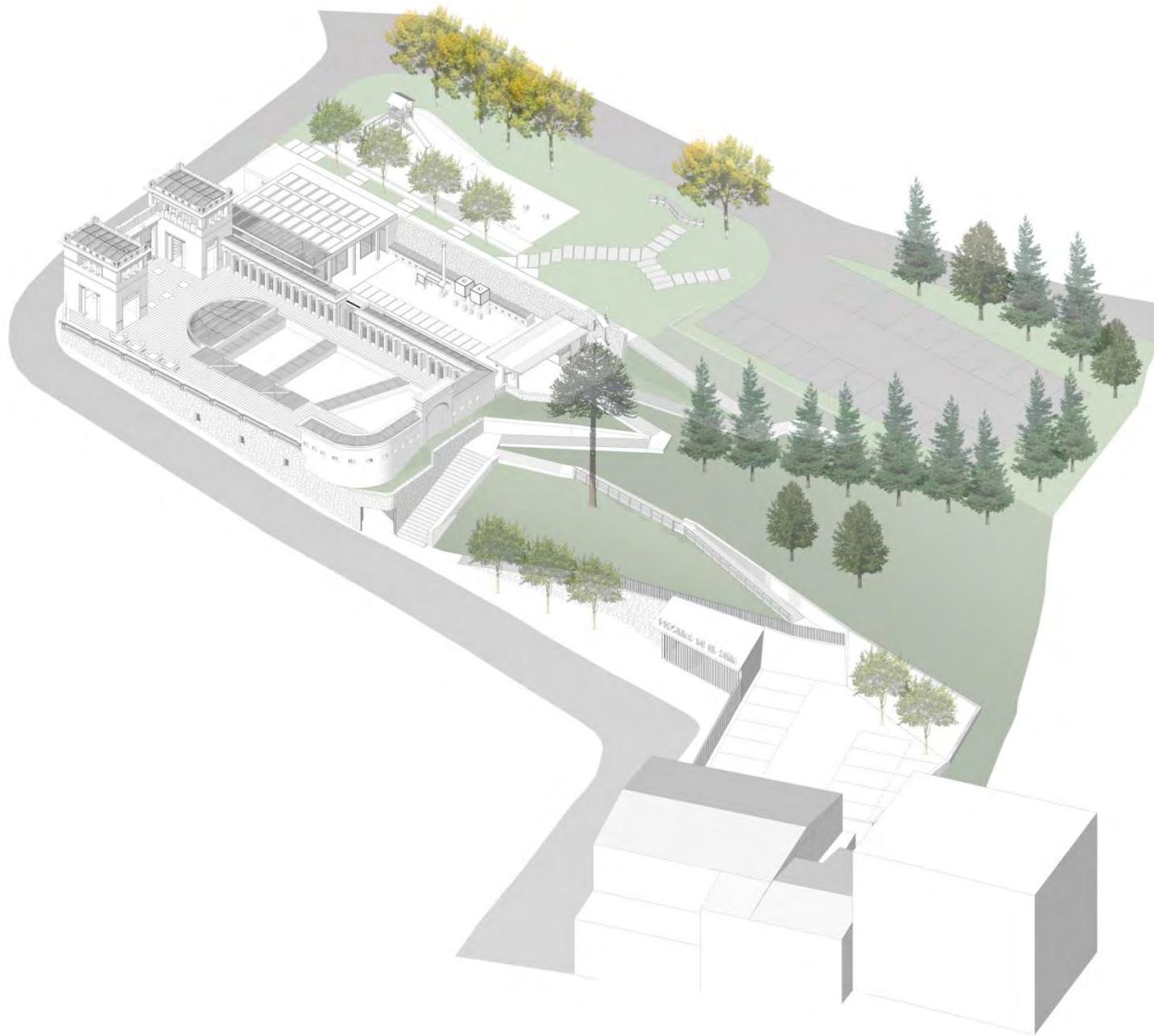


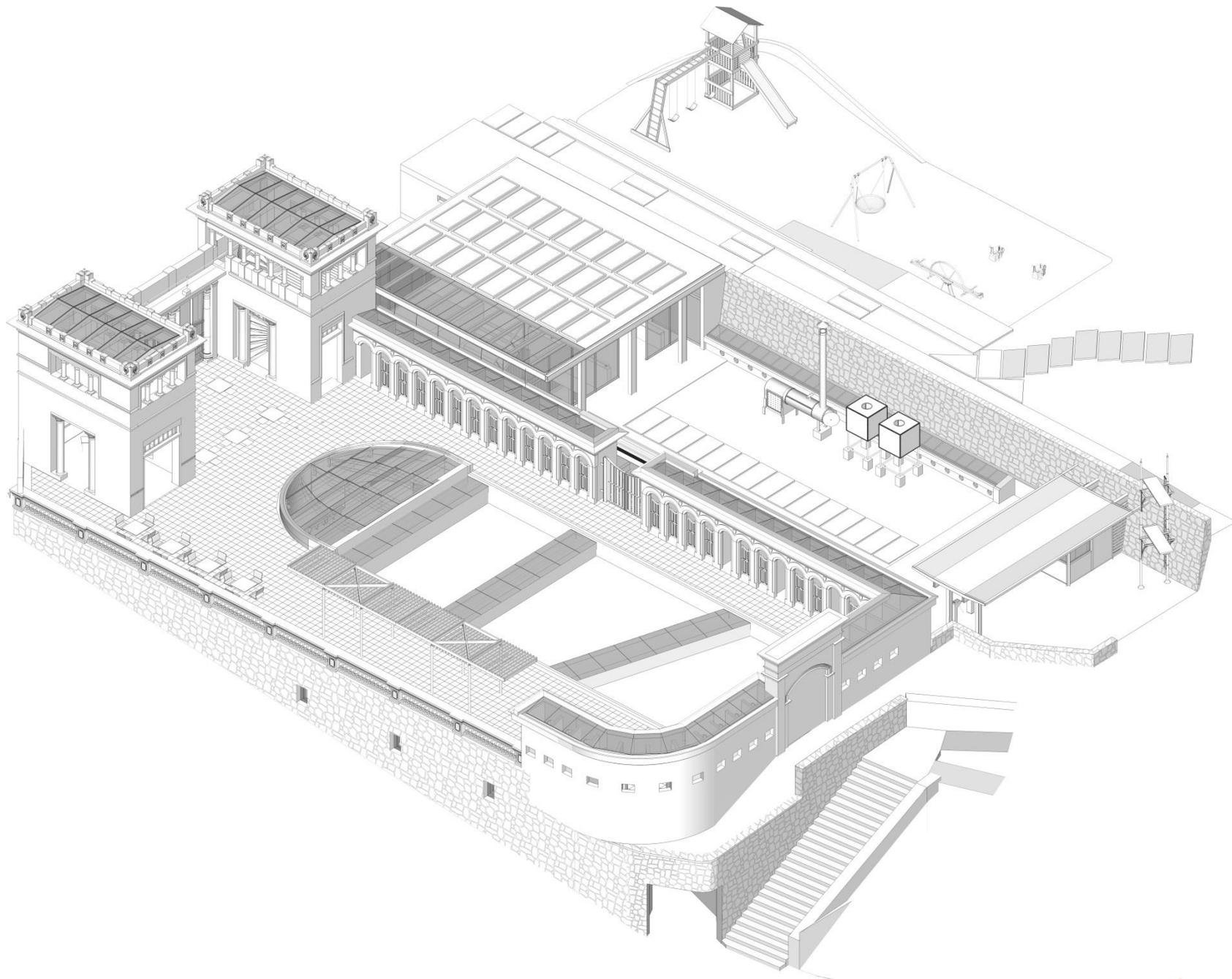
VISTAS PERSPECTICAS DEL PATIO DE INGRESO A LAS PISCINAS DEL SENA

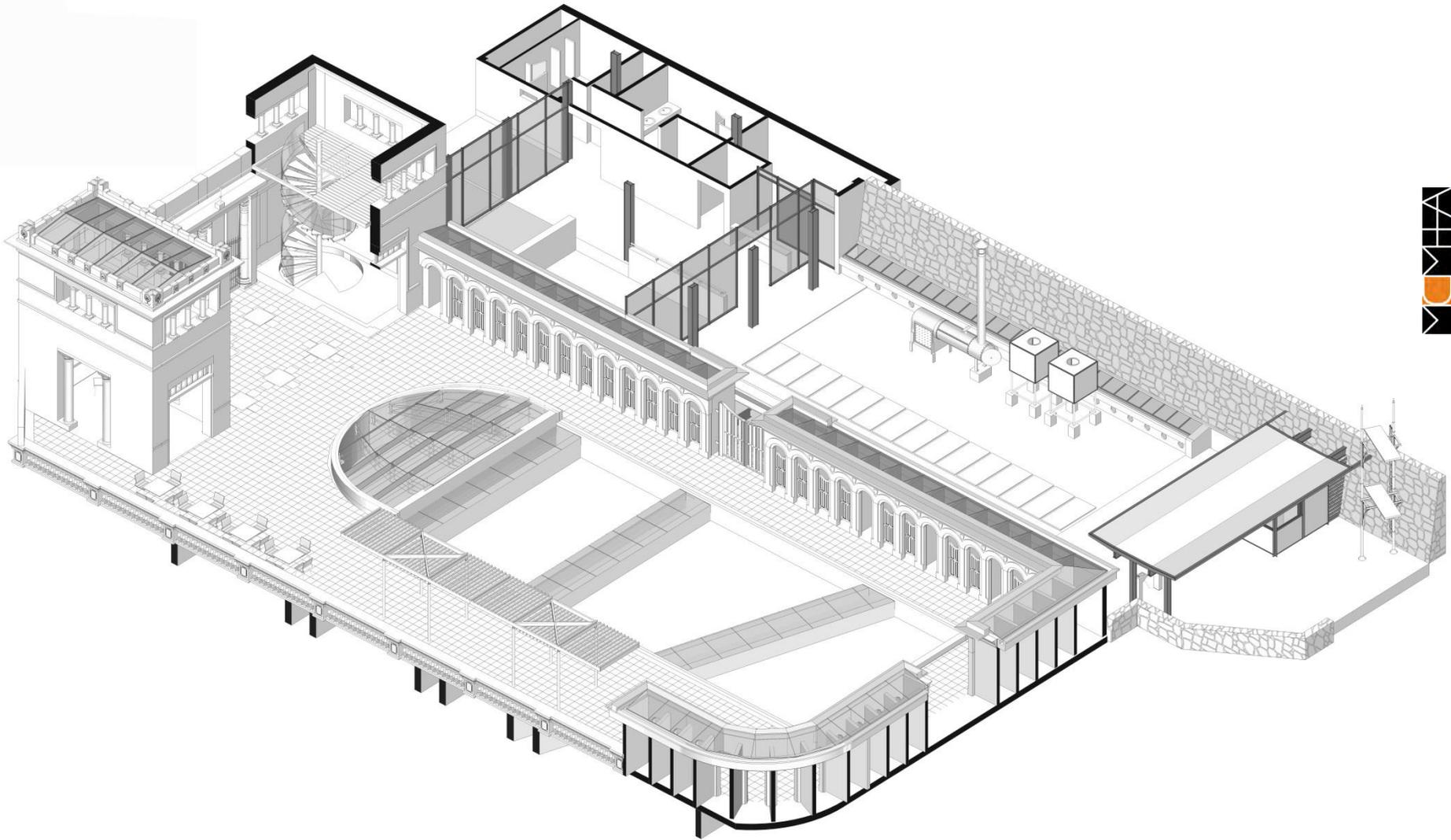
PROPUESTA URBANO ARQUITECTÓNICA

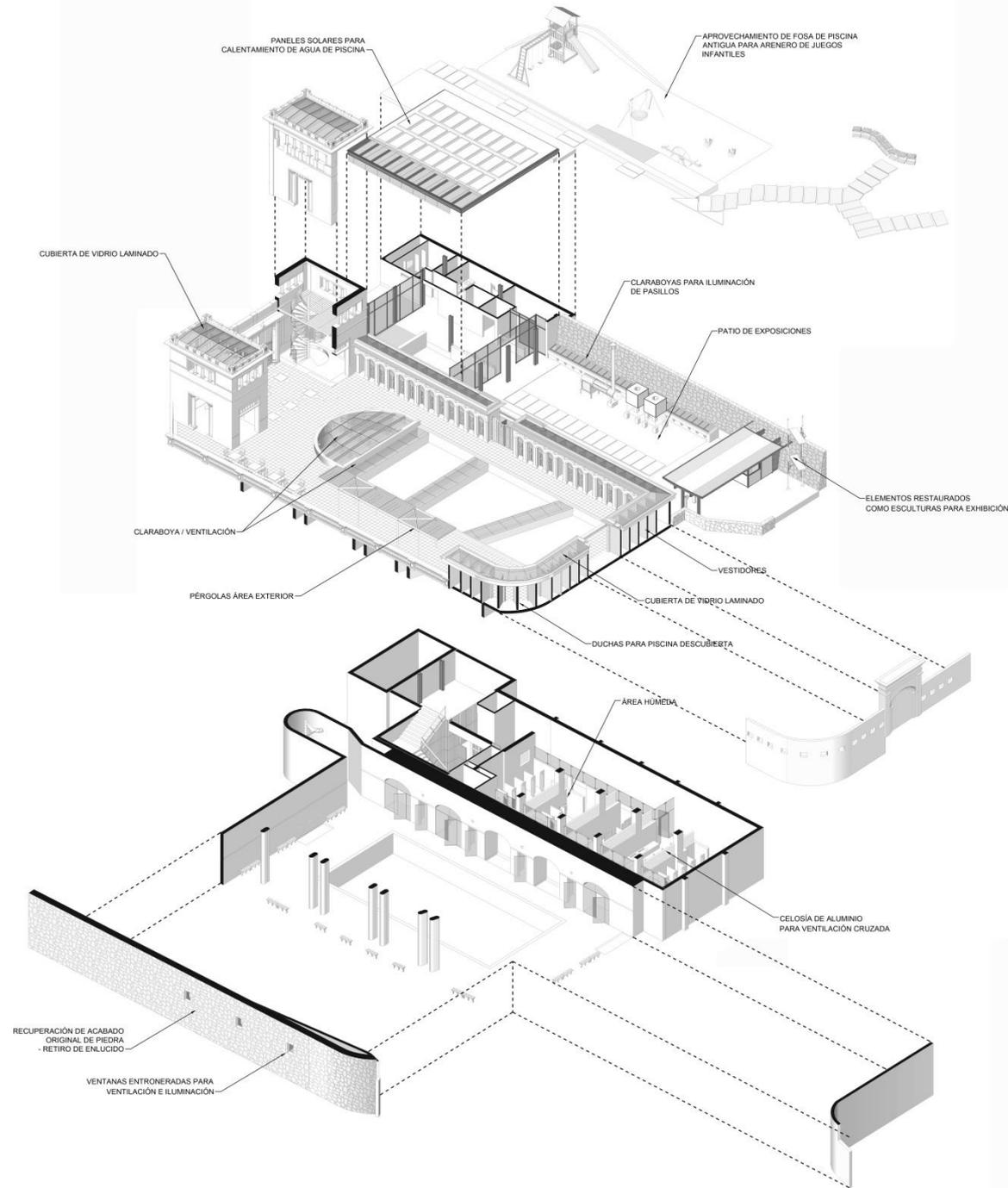


PROPUESTA ARQUITECTÓNICA











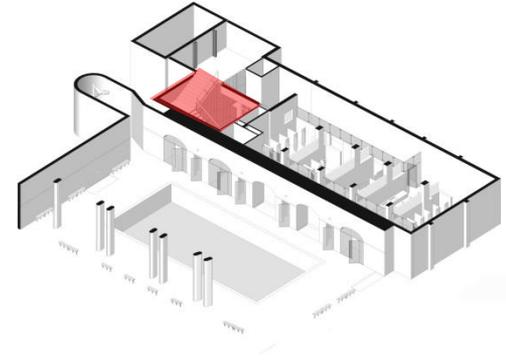
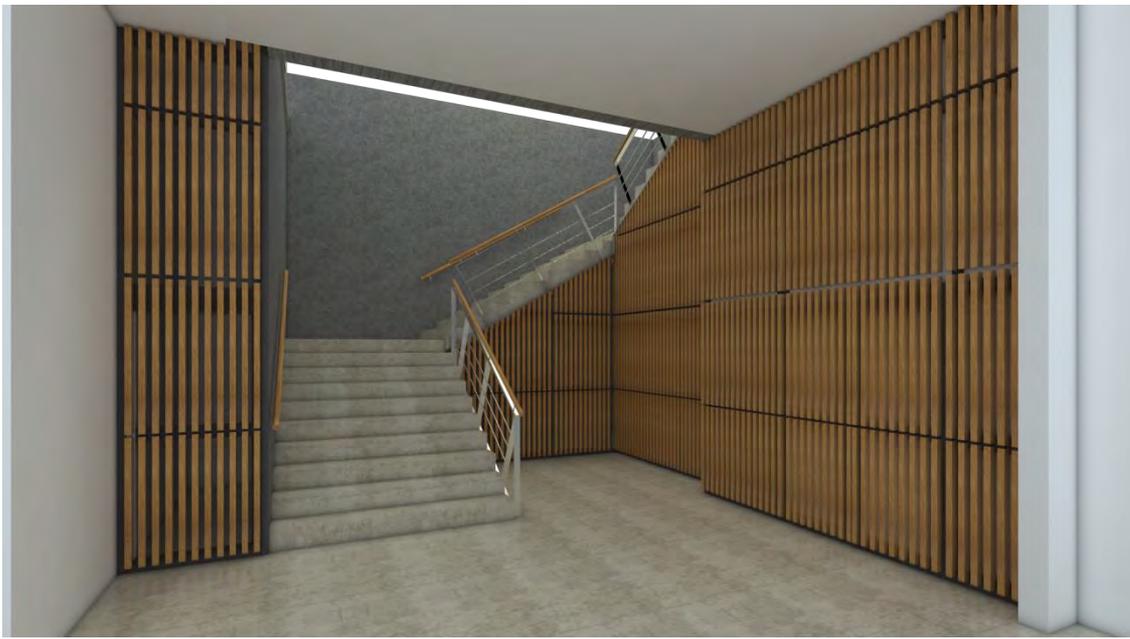
PROPUESTA ARQUITECTÓNICA



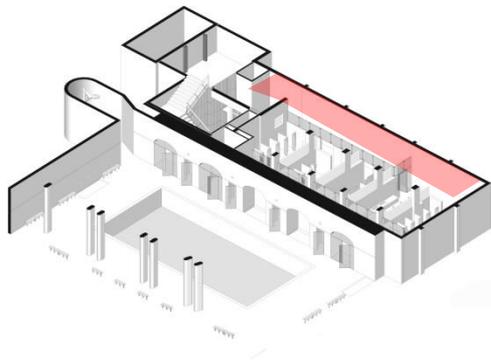
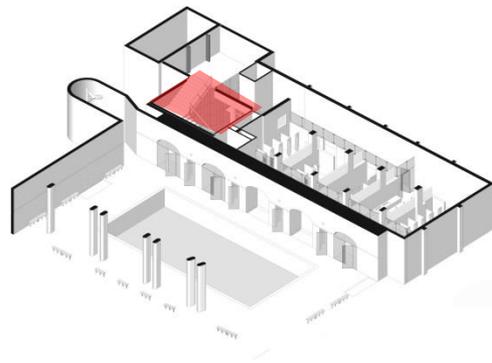
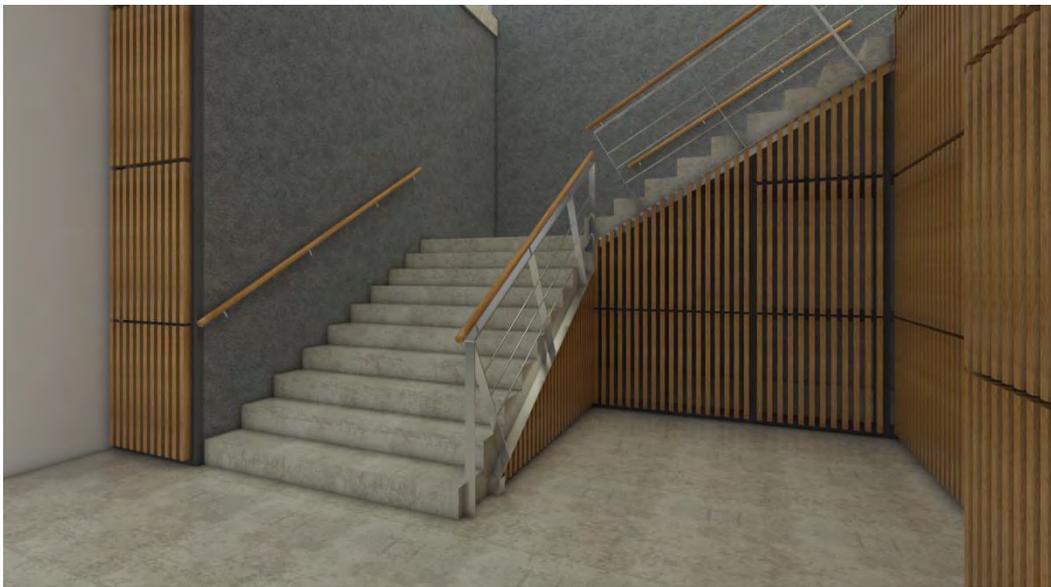
PROPUESTA ARQUITECTÓNICA

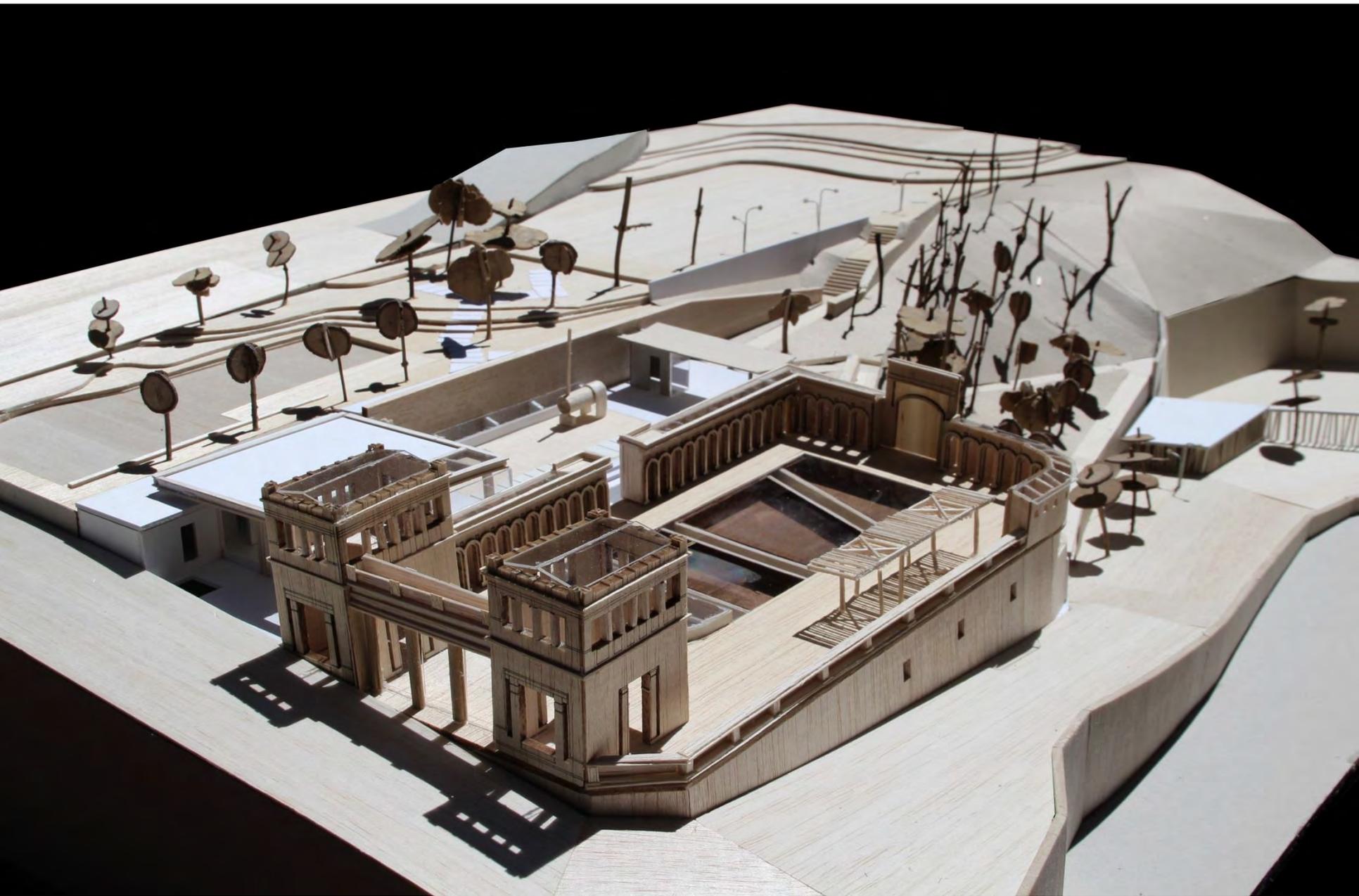


PROPUESTA ARQUITECTÓNICA



PROPUESTA ARQUITECTÓNICA

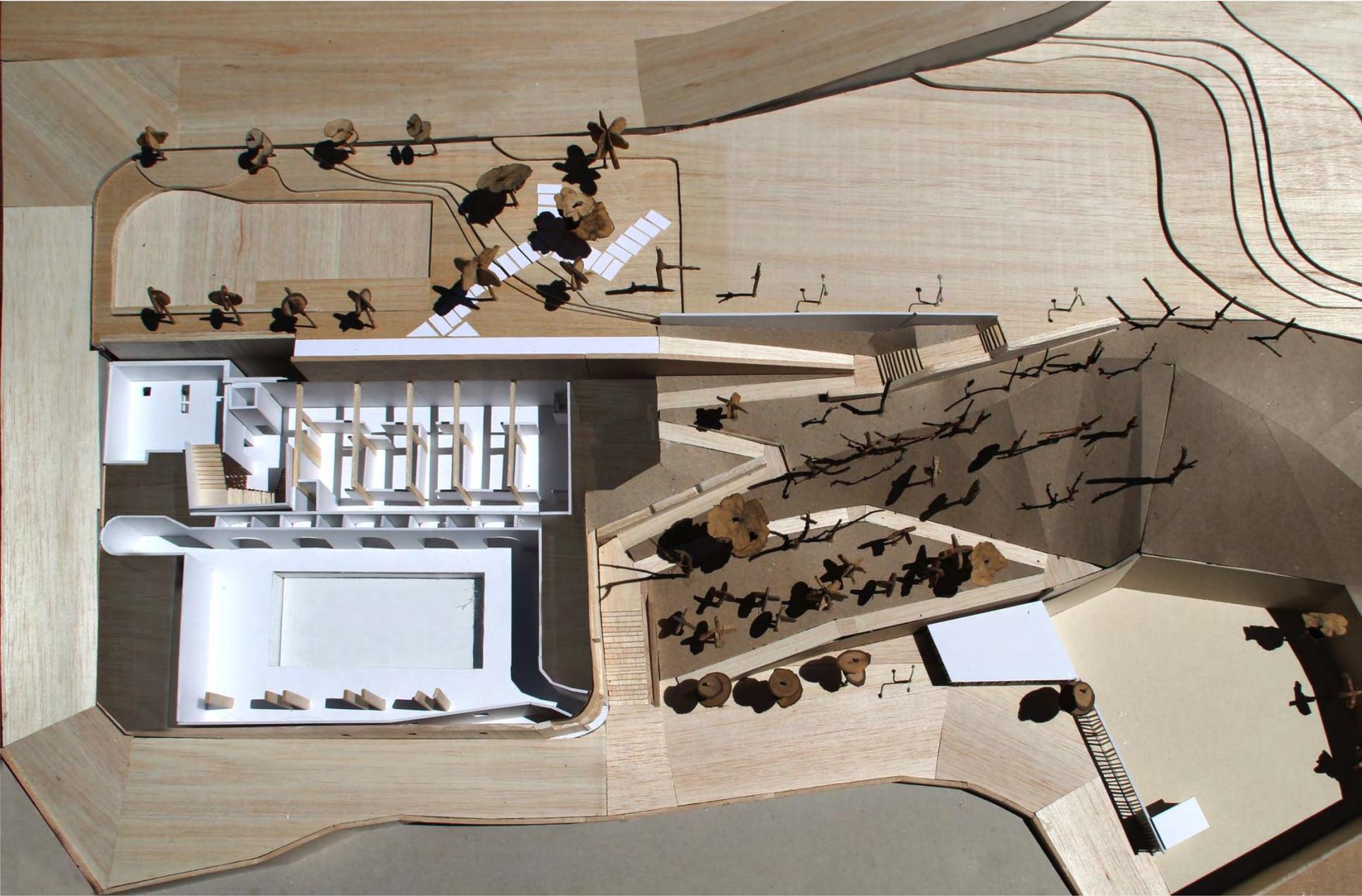


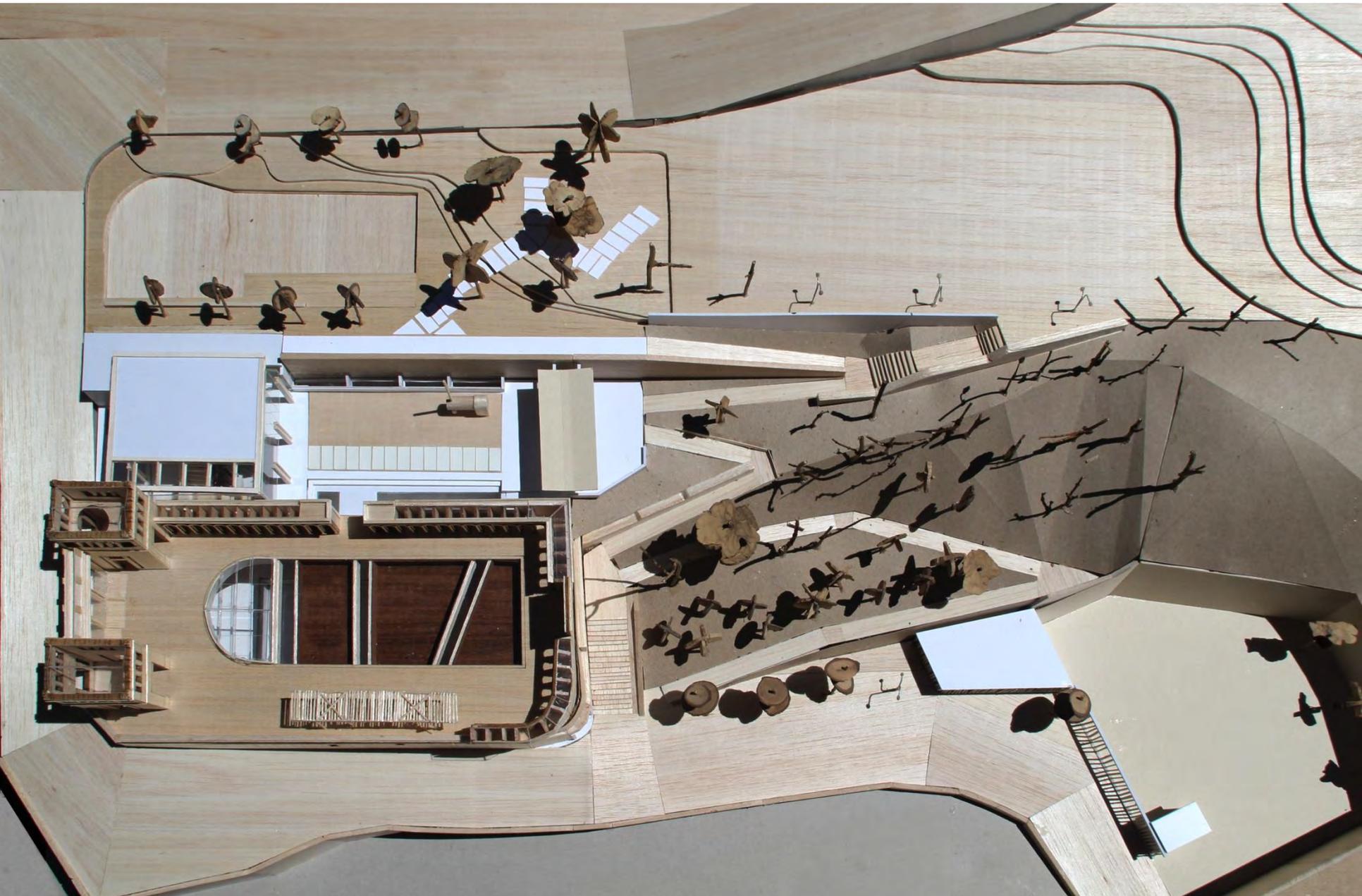






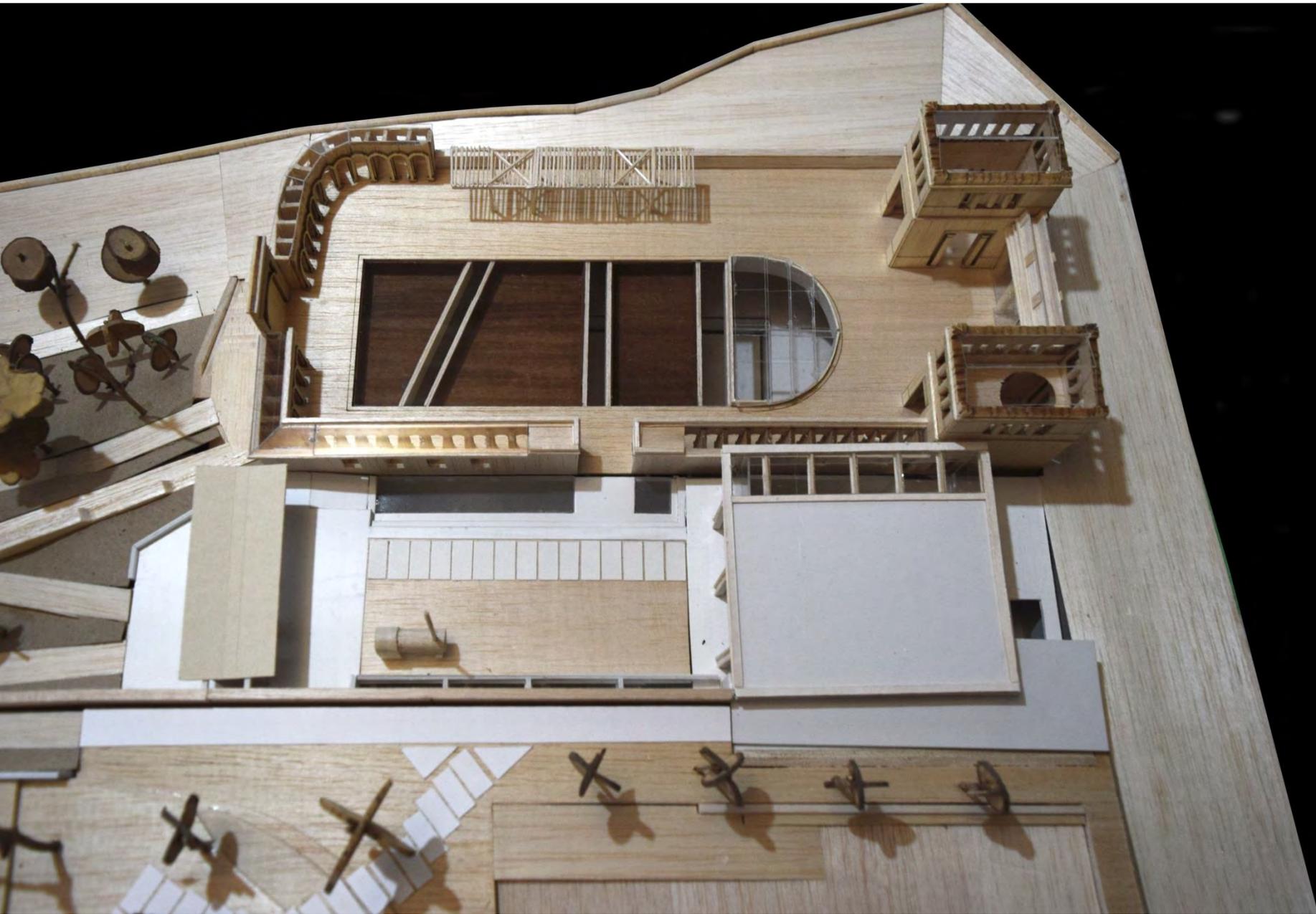












MEMORIA ARQUITECTONICA

REHABILITACIÓN PISCINA DEL SENA



mayo 2015

MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA

“REHABILITACIÓN URBANO - ARQUITECTÓNICA DE LA PISCINA EL SENA - BARRIO DE LA RECOLETA Y SU MODELO DE GESTIÓN”

MEMORIA DESCRIPTIVA PROYECTO DEFINITIVO

Arq. Pablo Moreira V.
CONSULTOR

MCM+A
Taller de Arquitectura

Abril 2015

MEMORIA PROYECTO DEFINITIVO:

1.- ANTECEDENTES:

Si bien es cierto que en los Términos de Referencia, establecidos para el estudio, ya están enunciadas las causales que determinan la necesidad de que el inmueble de la Piscina del Sena sea intervenido, se recalcan, a continuación, algunos factores que fundamentan esta intervención:

- a) La necesidad de rescatar la memoria histórica de uno de los lugares de esparcimiento de mayor tradición en la historia urbana de Quito, donde la población quiteña acudía los fines de semana y feriados, fundamentalmente, para distraerse, ejercitarse, y aprovechar el tiempo libre.
- b) La rehabilitación de la Piscina del Sena, lleva también implícito la recuperación del entorno inmediato, tanto urbano como paisajístico, considerando la especial implantación de este conjunto, enclavado en una topografía de fuerte pendiente y con referentes naturales de gran importancia como son las márgenes del río Machángara y el cerro del Panecillo, que proporcionan unas visuales de gran atractivo.
Considerando la ubicación del conjunto de El Sena, como parte integrante del Área de Promoción Patrimonial del Centro Histórico de Quito, es más que justificada la recuperación de este lugar de recreación popular.
- c) Finalmente los sesgos estilísticos de la arquitectura de la construcción principal de la piscina, de orden neoclásico ecléctico, ameritan la intervención para la recuperación de esta edificación, partiendo de la premisa de que estos códigos arquitectónicos son parte del repertorio estilístico de finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX.
- d)

2.- JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS:

2.1.- OBJETIVOS GENERALES:

Se plantean los siguientes:

- a) Recuperar un importante espacio urbano y arquitectónico de la ciudad de Quito, en su Centro Histórico, que en los actuales momentos se encuentra abandonado y en franco proceso de deterioro, constituyéndose en la actualidad en un lugar inhóspito, degradado y peligroso, proclive al vandalismo, situaciones que, por otro lado, impactan negativamente en la imagen urbana y paisajística de este sector.
- b) Enlazar las funciones urbanas del sector de estudio mediante este conjunto, que una vez rehabilitado contribuirá como un nexo o “suelta” de unión entre las actividades del Centro histórico y el Centro Sur de la ciudad.

- c) Convertir al conjunto recreacional del Sena en parte del equipamiento urbano de recreación del Centro Histórico y del sector Centro- Sur de Quito y como complemento del Centro Deportivo Recreacional "Cumandá".
- d) Dar cumplimiento al Proyecto de Revitalización del Centro Histórico de Quito, llevado a cabo por el MIDUVI, que para el caso particular del área urbana de estudio, contempla la recuperación integral del Barrio la Recoleta, en el que se inscriben las Piscinas del Sena.

2.2.- OBJETIVOS PARTICULARES:

Se ha considerado como objetivos particulares los siguientes:

- a) Este centro recreacional, una vez rehabilitado, cumplirá el objetivo específico de atender la demanda de la población que vive en el entorno inmediato, a escala barrial, en el cual existe una importante población joven e infantil, además se cuenta con la presencia de la escuela "Ángel Polibio Chávez", que cuenta con aproximadamente 1500 estudiantes, mismos que se beneficiarían de las instalaciones recuperadas para sus prácticas de natación y gimnasia.
- b) Otro objetivo particular tiene que ver con el rescate y puesta en valor de la edificación antigua, con valor patrimonial, que tiene elementos arquitectónicos de interés histórico de orden neoclásico y ecléctico, que testimonia la influencia de los códigos estilísticos europeos de los siglos XIX y XX en nuestra región, en general, y en Ecuador en particular, además que, tratándose de una construcción que forma parte del Centro Histórico, por estar dentro de la llamada "Área de Promoción Patrimonial", su rescate es más que justificado. Este proyecto logrará mejorar la movilidad, tanto vehicular como peatonal del entorno inmediato, ya que mediante la adecuada ubicación y el incremento de la capacidad de los estacionamientos, para facilitar los accesos al conjunto recreacional, se democratizará el uso de los mismos, además se eliminará la privatización existente actualmente. Los accesos peatonales deberán ser más cómodos sin largos recorridos y equidistantes del conjunto recreacional mediante elementos arquitectónicos como rampas y ascensores para facilitar el desplazamiento de las personas con movilidad reducida y discapacidades, como lo contemplan las Ordenanzas Municipales y la Constitución de la República.
- c) Este centro recreacional, una vez rehabilitado, cumplirá el objetivo específico de atender la demanda de la población que vive en el entorno inmediato, a escala barrial, en el cual existe una importante población joven e infantil, además se cuenta con la presencia de la escuela "Ángel Polibio Chávez", que cuenta con aproximadamente 1500 estudiantes, mismos que se beneficiarían de las instalaciones recuperadas para sus prácticas de natación y gimnasia.

3.- PROPUESTA:

3.1.- PROPUESTA URBANA:



FIG 1 Barrios aledaños al proyecto

La propuesta urbana está fundamentalmente dirigida a rescatar y enfatizar los nexos peatonales entre la estructura urbana inmediata y el conjunto recreacional para conseguir una accesibilidad mejor estructurada.

Se propone, por lo tanto, utilizar la calle Ángel P. Chávez como el ingreso urbano principal mediante una operación de plataforma continua (sin diferencia de niveles entre las aceras y calzada) para privilegiar la movilidad peatonal, sin impedir el paso de vehículos, pero condicionando y controlando su velocidad. Este ingreso se conecta con una plazoleta urbana de bienvenida, ubicada en el espacio actualmente destinado al estacionamiento inferior, el mismo que se eliminaría. Desde esta plazoleta se sube mediante una rampa peatonal y una grada complementaria, que sortearán la vegetación existente sin necesidad de talar los árboles y para salvar el desnivel natural, hasta llegar a la cota en la cual se propone otra plaza superior que funcionará como nexo entre los diferentes componentes funcionales del conjunto.

Esta sencilla operación urbana permite eliminar el viejo ingreso que existía a través de las torres, principalmente debido a su estrechez, situación obligada por las limitaciones

que imponía el ancho de la calle mencionada, la misma que siempre existirá porque es la única vía de acceso al actual colegio “Abdón Calderón” y al recinto militar ubicado en la parte superior del predio. El trazado de la calle y su cercanía al antiguo ingreso, no permiten un espacio urbano de ingreso al conjunto. La eliminación del antiguo ingreso se justifica, además, porque con el tiempo han cambiado las condicionantes urbanas del área de estudio y el bucólico paisaje natural. Efectivamente, en el pasado el ingreso a las piscinas se “abría” hacia un paisaje natural virgen cuyo punto de vista principal hacia el sur eran el río Machángara y sus márgenes, de allí la importancia que tenían las torres eclécticas que, probablemente, fueron pensadas como miradores hacia este paisaje.

El ingreso y parqueadero vehicular al conjunto se lo ha planteado en la calle Ángel P. Chávez, a través de una playa de estacionamiento abierto que se conecta directamente con las rampas de acceso peatonal.

La propuesta urbana deja planteada, en términos teóricos, una posibilidad de ingreso desde la parte alta, bajando mediante senderos para caminatas desde la Av. “5 de Junio” y, más aún, desde el cerro del “Panecillo”, alternativa que deberá ser analizada y estructurada mediante un plan global de rescate del paisaje natural de todo este contexto que el Municipio, en algún momento, deberá emprender. Este plan se sustentará, además, en la información histórica proporcionada por los viejos habitantes del sector que reseñan la existencia antigua de estos senderos, de los cuales, en la actualidad, existen vestigios que corroboran su existencia.

3.2.- PROPUESTA ARQUITECTÓNICA Y ZONIFICACIÓN GENERAL:

En esta etapa, referida a los Estudios Definitivos, se cumplió con las recomendaciones dadas al anteproyecto y se realizó una estrecha coordinación con la Ingeniería estructural y con las respectivas instalaciones: eléctricas, electrónicas, hidrosanitarias y mecánicas, dando soluciones a las diferentes condicionantes tanto físicas como funcionales que surgieron durante el desarrollo del proyecto definitivo, una de ellas referida a la escalera de caracol que comunica a las piscinas, la misma que se la reubicó en la torre 2 (oeste), debido a que, una vez que se contó con los resultados del estudio de Suelos, se recomendó dicha reubicación para no comprometer el talud de la calle. Este cambio mejoró circulaciones y articulaciones funcionales, y también permitió mejorar la ubicación del bar-cafetería, potenciándolo gracias al logro de mejores perspectivas visuales.

Como producto de la incesante profundización del estudio histórico-arquitectónico, que reveló la existencia de elementos añadidos, como la grada posterior que comunicaba la piscina posterior con las áreas verdes superiores y la loseta existente sobre las arquerías de los vestuarios, se desarrolló el diseño definitivo limpiando la

arquitectura original por medio de la eliminación de estos elementos identificados como añadidos. En el caso de la escalera, su liberación permitió eliminar la carga sobre la nueva estructura y obtener así un espacio verde más diáfano en el ingreso principal que estará destinado, con mayor holgura, al Museo de Sitio, a su vez, la eliminación de la loseta permitió liberar de cargas a la estructura antigua de ladrillo y, consecuentemente, se redujo el empuje lateral que recibía la torre 2 por efectos del peso de esta loseta añadida.

Al mismo tiempo, este estudio histórico-arquitectónico pormenorizado de la edificación, permitió desarrollar la hipótesis de que antiguamente, en lugar de esta loseta, existía una cubierta de teja, por lo cual la propuesta arquitectónica definitiva contempla la restitución de la forma inclinada del techo antiguo mediante una cubierta de vidrio, lo cual benefició a los espacios inferiores, dándoles mayor riqueza, transparencia y un interesante efecto de luz y sombra.

El proyecto arquitectónico definitivo brinda una respuesta adecuada a las mejoras funcionales exigidas por las normativas del Cuerpo de Bomberos, ante la necesidad de contar con salidas de escape más eficientes, de esta manera se amplió la escalera principal y se reubicó en mejores condiciones el ascensor para personas con movilidad reducida. En el nivel -5.00 (piscina 2) se ubicó una salida de emergencia directamente a la calle Ángel Polibio Chávez. Todas estas mejoras arquitectónicas van acompañadas de una propuesta de instalaciones electrónicas de alarmas y prevención que coadyuvan para la eficiencia de los flujos de entrada y salida del conjunto y, consecuentemente, a la seguridad de las personas en caso de una emergencia.

Debido a las características de la propuesta que se contempla en el nivel (- 5.00), la piscina principal y sus servicios complementarios: baños, vestidores, saunas, turcos, baños de cajón y cuartos de equipos, el proyecto contempla un estudio de instalaciones mecánicas de extracción e inducción de aire.

En cuanto al calentamiento del agua de los baños de camerinos, la propuesta contempla la instalación de paneles solares combinados con calderos abastecidos con energía eléctrica, para las piscinas el calentamiento del agua se lo hará con una combinación de bombas de calor y calderos eléctricos, todo lo indicado se encuentra desarrollado de manera ampliada en la memoria de cada ingeniería.

El estudio eléctrico contempla la respuesta a todas las demandas energéticas producto de las instalaciones arriba descritas y desde el punto de vista arquitectónico, se enfoca, a más de cumplir con las líneas base de iluminación funcional, en destacar mediante la iluminación, al edificio patrimonial, resaltando sus características estéticas en fachadas, plazas, patios, rampas y espacios interiores. Este estudio en particular contempla para el buen funcionamiento del conjunto, un generador eléctrico el mismo

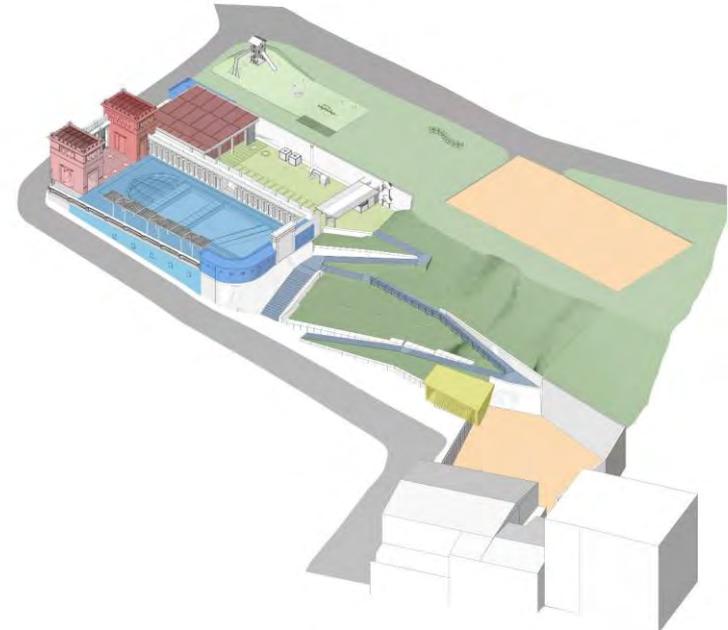
que está ubicado en un cuarto aislado junto al transformador existente y al nuevo estacionamiento (terreno ex casa “comedor de tropa”) por lo tanto no genera contaminación ambiental ni acústica hacia las zonas más sensibles del conjunto.

Áreas exteriores

Tal como se presentó en el Anteproyecto, el conjunto contempla áreas verdes que se consolidan en torno a lograr espacios propicios para juegos infantiles, espacios verdes de descanso y contemplación hacia el paisaje circundante y para el sistema de circulación peatonal de carácter universal formado por rampas que, iniciando en la calle Ángel Polibio Chávez, a pocos metros de la Av. Maldonado, ascienden en serpentín hasta alcanzar el nuevo ingreso de las Piscinas y más allá, a los juegos infantiles e ingresos a las otras dependencias del complejo militar donde se encuentra el nuevo Complejo Deportivo. Estas rampas se han acomodado a la topografía y son parte de un sistema de muros de contención de gaviones que permiten recuperar los taludes verdes del cerro tal como era antes de los cortes que se hicieran en la década de 1970 para generar estacionamientos que ahora son reubicados. Estos muros de gaviones juegan un rol muy importante no solo estructural, sino también estético, de allí la importancia que el constructor al momento de la ejecución de los mismos,

deberá ceñirse a los cortes, detalles, especificaciones y a las indicaciones de la Dirección Técnica con el fin de que el conjunto resulte armónico.

3.2.1 Diagrama de Zonificación General



- PISCINA
- VESTIDORES / DUCHAS / BAÑOS
- ACCESO
- INGRESO / VESTIBULO
- CIRCULACIÓN VERTICAL
- CAFETERÍA
- ESTACIONAMIENTOS
- JUEGOS INFANTILES
- ÁREA VERDE
- MUSEO / ÁREA DE EXPOSICIÓN ABIERTA
- CÁMARA DE TRANSFORMACIÓN Y GENERADOR

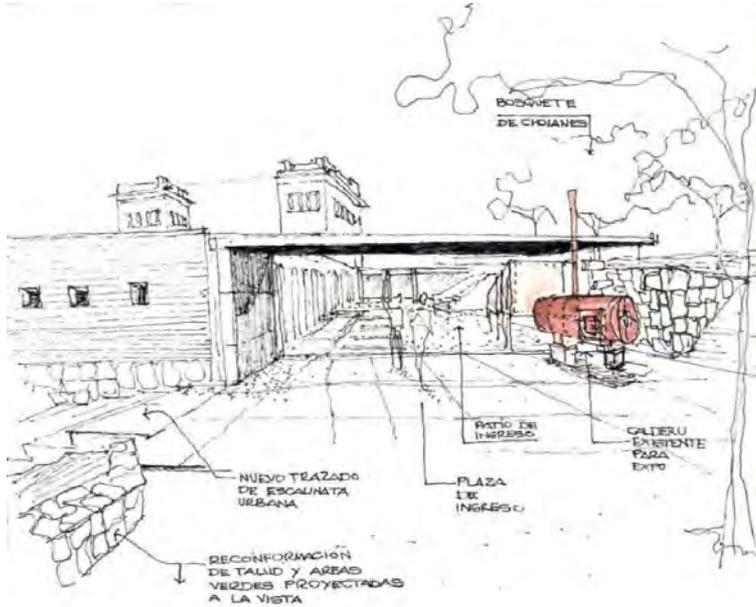


FIG 2 Ingreso a las Piscinas del Sena. N+.64



FIG 3 Ingreso a las Piscinas del Sena. N+.64

3.2.2.- Piscinas:

Siendo las piscinas el principal referente histórico a rescatar se las ha estructurado de la siguiente manera:

En el espacio, y en el nivel donde antiguamente funcionó la piscina principal, se propone ubicar la piscina para niños, la misma que estará conformada por tres estanques de diferente profundidad según las edades de los niños, estas pequeñas piscinas estarán separadas entre sí por dos claraboyas “sumergidas”, que permitirán la iluminación natural y la climatización solar a la piscina principal que irá en la parte inferior.

Las piscinas de los niños (Fig 4) seguirán siendo “abrazadas” por la arquería y las torres de estilo, restaurando su morfología neoclásica, pero dándole un nuevo uso: en la torre 1 se ubica la cafetería, con un espacio a doble altura, vinculada a las áreas de la piscina 1 (infantil), aprovechando las excelentes visuales hacia la ciudad, y complementada por un conjunto de pérgolas de metal y madera pensadas para brindar confort al usuario.

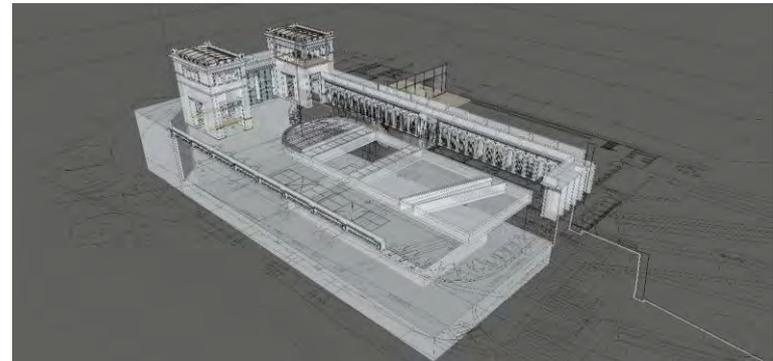


FIG 4. Piscina Descubierta



FIG 4. Escalera de Caracol en torre

En la torre 2 se incorpora una escalera que conecta las dos piscinas (superior e inferior, nv. +/- 0.00 y nv. - 5.00), y que sube hacia un mirador ubicado en el nivel superior de la mencionada torre 2 (nv. +4.53); esta escalera es complementaria a la circulación principal que conecta los dos niveles de piscinas por medio de un conjunto de escalera/ascensor ubicado en el costado oeste de la arquería original. Los antiguos cubículos de vestidores dejaron de ser tales y se abrirán los pórticos hacia el lado oeste, revalorizando así la columnata, de esta manera el componente histórico más importante del conjunto será rescatado sin ocultar o menoscabar su simbología.

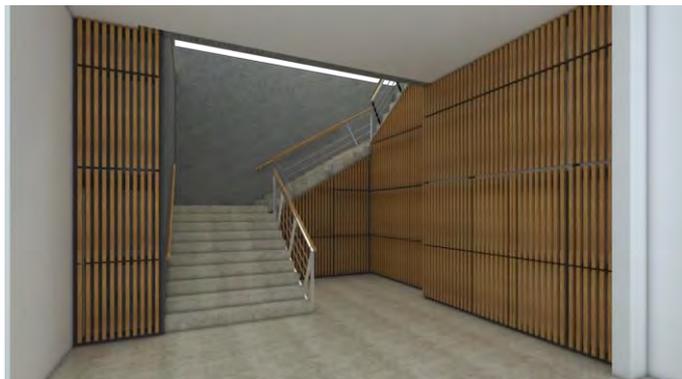


FIG 5 Vestibulo de escalera y ascensor Nv. - 5.00

La piscina principal (Fig. 6), que irá en la parte baja, será dedicada para las personas que requieren practicar la natación y tendrán una infraestructura de apoyo formada

por vestidores, cancelas, duchas, saunas, turcos, baños de cajón y servicios higiénicos, dictada por la técnica moderna en cuanto a asepsia y funcionalidad (Fig.7). Esta infraestructura también será compartida con los menores, pero en la parte superior estos tendrán sus propias duchas de aseo previas al ingreso a las piscinas, además de las instalaciones de servicios higiénicos necesarias.

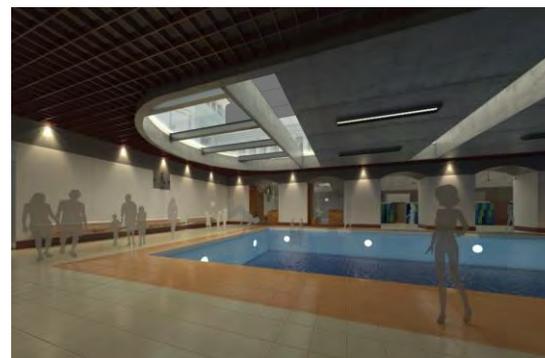


FIG 6. Piscina Cubierta, N-5.00

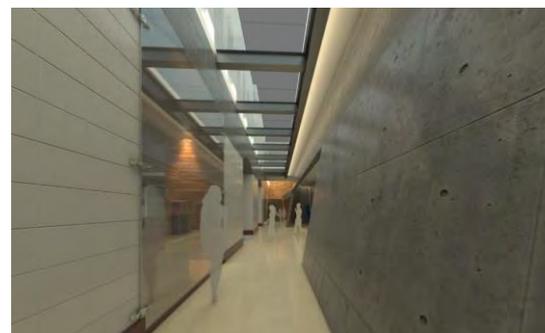


FIG 7. Área de vestidores N-5.00

3.2.3.- Estacionamientos:

En la parte del extremo noreste del predio, en el sitio donde actualmente existe la construcción donde funcionaba el Comedor para la tropa militar, la propuesta contempla la demolición de esta construcción, que se encuentra en mal estado y

3.3.- Cuadro de Áreas

destinar este predio a estacionamiento en una planta, con una capacidad de 21 vehículos en total, incluyendo un puesto para personas con movilidad reducida y un “rack” para parqueo para bicicletas. Este estacionamiento tiene previsto una caseta de guardianía con su respectivo baño y estará intercomunicado con la guardianía/boletería que se encuentra en la plaza de ingreso de la piscina. Desde el punto de vista urbano, se genera una fachada continua como estrategia para “soldar” la fachada urbana de la calle Ángel P. Chávez, a través de una morfología contemporánea pero guardando proporción con el conjunto de las edificaciones vecinas mediante una celosía de acero doblado que permiten tamiz y ventilación. Esta pieza de cierre continúa envolviendo el transformador eléctrico, el generador y parte de las rampas, en diálogo directo con los muros de gaviones, para convertirse luego, en barandas de protección y bancas de algunos tramos de rampa donde se requiera seguridad. También es utilizada en otros sitios del edificio patrimonial donde se requiere cierres por temas de seguridad y tamiz visual.

Adicionalmente se ha reorganizado el área de estacionamientos en la plataforma superior del conjunto, con una capacidad de 22 vehículos. Tanto el área de estacionamiento superior como la inferior cuentan con un lugar de estacionamiento para personas con movilidad reducida.

3.3.4.- Áreas exteriores:

El conjunto recreacional de El Sena, se complementará con áreas exteriores arborizadas, que se adaptarán a la fuerte topografía, mediante senderos y rampas y aquellas superficies horizontales o plataformas existentes se aprovecharán para usos al aire libre, entre ellos los juegos infantiles.



FIG 3 Rampas y recorrido exterior

RESUMEN DE AREAS

DETALLE	ÁREA BRUTA TOTAL DE CONSTRUCCIÓN (m ²)	AREAS EXTERIORES (m ²)
TALUDES VERDES EXTERIORES		1.045,37
AREA VERDE		550,72
MUROS DE CONTENCION		94,82
CIRCULACION VERTICAL ABIERTA (RAMPAS Y GRADAS EXTERIORES)		477,05
CIRCULACION HORIZONTAL ABIERTA		562,30
AREAS EXTERIORES CON PISO DURO		490,05
TERRAZAS ACCESIBLES		71,78
ESTACIONAMIENTOS EXTERIORES		1.041,20
PISCINA EXTERIOR		114,30
JUEGOS INFANTILES		209,99
CONSTRUCCION NUEVA EN SUBSUELO	804,84	
CONSTRUCCION NUEVA EN PLANTA BAJA	276,27	
EDIFICACION ANTIGUA INTERVENIDA	168,30	
AREA TOTAL	1.249,41	4.657,58
AREA DE TERRENO INTERVENIDA		4.915,32
AREA DE VIA PUBLICA INTERVENIDA		1.868,27

RESUMEN PRESUPUESTO REFERENCIAL

ARQUITECTURA	1.200.479,29
PROYECTO ESTRUCTURAL	706.329,12
PROYECTO HIDROSANITARIO	203.654,36
PROYECTO ELÉCTRICO	167.213,82
PROYECTO ELECTRÓNICO	71.742,04
PROYECTO DE VENTILACIÓN MECÁNICA	26.388,86
TOTAL SIN I.V.A.	2.375.807,49
I.V.A. 12%	285.096,90
TOTAL	2.660.904,39

MODELO DE GESTION

**“REHABILITACIÓN URBANO - ARQUITECTÓNICA DE LA PISCINA EL SENA -
BARRIO DE LA RECOLETA Y SU MODELO DE GESTIÓN”**

MODELO DE GESTIÓN

Econ. Jacobo Corral.

**Arq. Pablo Moreira V.
CONSULTOR**

**MCM+A
Taller de Arquitectura**

Septiembre 2015

INTRODUCCION

La antigua Piscina del Sena es un bien perteneciente al Ministerio de Defensa, catalogado como Patrimonio Cultural del Estado. Según la ley de Patrimonio Cultural: debe conservarse y el estado velará por ello. Según el reporte de vecinos y antiguos usuarios de la Piscina del Sena, este sitio era entre los años 50 y 70 uno de los sitios emblemáticos de la ciudad. El complejo como lo conocen incluía la piscina, canchas de fútbol, de básquet, un cuadrilátero para box, una bodega para levantamiento de pesas y una pista atlética.

En el complejo eran famosos los campeonatos de clavados, desde la concha (una de las torres del complejo), así como el box, que reunía a los mejores exponentes del deporte barrial, así como a una gran cantidad de público.

El Miduvi, conjuntamente con el Ministerio de Defensa y el Municipio de Quito, firma un convenio con el fin de desarrollar la propuesta arquitectónica para su rehabilitación. Esta contempla además la necesidad de identificar un modelo de gestión que tenga viabilidad y pueda cumplir con sus funciones en forma eficiente y con sostenibilidad en el tiempo. A continuación se presentará el estudio de alternativas de gestión del sitio, una vez que se produzca la rehabilitación. Es importante mencionar que en este informe se incluyen observaciones por parte del equipo de seguimiento del Convenio, que se reunió para dicho efecto el día jueves 5 de marzo a las 9 am en las oficinas del Miduvi. En este informe no se presenta en Anexo el conjunto de talleres y entrevistas realizadas, ya que está información fue proporcionada en la primera entrega.

Objetivo del estudio:

General:

Identificar y diseñar un modelo viable de gestión del sitio restaurado de acuerdo a las características del proyecto, que permita garantizar la eficacia del servicio y su sostenibilidad.

Específicos:

- a) Sondeo de mercado sobre el interés en el uso de la Piscina del
 - b) Sena
 - c) Análisis de las distintas alternativas de modelo de gestión y su compatibilidad con criterios de sostenibilidad financiera y con los objetivos sociales y culturales de la rehabilitación de la piscina
 - d) Diseño del modelo de gestión administrativo financiero
 - e) Elaboración de un organigrama y manual de funciones de sus operarios
 - f) Diseño de los proyectos de gestión: funcionamiento y seguridad, comunicación y difusión, mantenimiento y cafetería.
- Estimación presupuestaria

Metodología:

El enfoque de la intervención y del modelo de gestión que se propone, se basa en una definición clara de patrimonio, que es importante volverla a ubicar en un sitio estelar, ya que

según esta, serán los pobladores locales sus principales usuarios y responsables de mantener el patrimonio histórico que se pretende gestionar.

“El patrimonio histórico son todos aquellos bienes materiales e inmateriales sobre los que, como en un espejo, la población se contempla para reconocerse, donde busca la explicación

del territorio en el que está enraizada y en el que se sucedieron los pueblos que la precedieron. Un espejo que la población ofrece a sus huéspedes para hacerse entender, el respeto de su trabajo, de sus formas de comportamiento y de su identidad” (Castellano et al, 1999:32)

A partir de este enfoque uno de los criterios fundamentales con los que se deberá concebir la gestión del espacio restaurado, es precisamente esta noción de articulación del bien con el uso, y la activación de la memoria y la proyección histórica.

A partir de este enfoque que permite una primera entrada a la concepción de la naturaleza del espacio que pretende ser rehabilitado, para efectos de identificar y diseñar un modelo viable

de gestión, es importante entender el contexto en el que se desarrollará.

Para ello se ubicará el contexto general de la Piscina del Sena, sobre la base de las entrevistas realizadas y de un análisis legal del marco regulatorio referente al patrimonio cultural del

Estado y de las competencias relativas a deporte y recreación, aspecto intrínseco en el servicio que prestará el bien que se pretende rehabilitar. Finalmente se desarrollará un sondeo de intereses considerando los potenciales usuarios o demandantes.

Dentro de este contexto interesa comprobar la hipótesis primero de que existe un clima local

favorable para el desarrollo de la iniciativa y de que existe un interés elevado y perspectivas ciertas frente a la rehabilitación de las Piscina del Sena.

Por otro lado se requiere comprobar la hipótesis sobre el potencial uso de las piscinas

rehabilitadas, para lo cual se trabajará sobre las estadísticas de la Administración del Parque Cumandá, que ha explorado en la práctica diferentes tipos de tarifas, lo que ha determinado una curva de demanda, que fácilmente permitirá establecer esta proyección.

Estos instrumentos nos permitieron además de valorar las posibilidades de éxito, o la factibilidad de uno o varios modelos de gestión, aproximarnos también a una selección

correcta sobre el mejor modelo de gestión.

Para ello se puso en consideración de los entrevistados un conjunto de criterios de buena

gestión, que fueron revisados y actualizados; esto permitió posteriormente que fueran evaluados, en función de tres modelos de gestión diferenciados, considerando las condiciones de contexto y las respuestas de los entrevistados. Esto permitió arribar a la elección de la mejor modalidad de gestión, que se desarrolla en la última parte del documento.

Estructura del Documento.

En la primera parte se realiza el análisis de contexto, tanto sobre: a) La historia de la Piscina del

Sena, y b) Análisis legal: marco regulatorio aplicado a los bienes patrimoniales del estado, así como a asuntos referidos con la competencia de deporte y recreación establecido en el COOTAD.

En la segunda parte se realiza un análisis de viabilidad del sitio, considerando dos aspectos: a) clima e intereses del entorno local; y b) Potencial demanda del sitio.

En la tercer parte se realiza el análisis de alternativas de gestión, en donde se parte una lectura

crítica de tres experiencias de gestión de instalaciones deportivas similares; para luego realizar una descripción de las diferentes alternativas; la construcción del conjunto de criterios valorativos, para concluir con la valoración y la elección de la mejor alternativa, que será la que se recomiende al Consejo Técnico de Seguimiento del Convenio Macro.

Finalmente se describe el Modelo de Gestión elegido; para lo cual se parte de una breve descripción de la propuesta general del Sitio, y de la estructura de gestión recomendada, con una descripción de un organigrama y funciones básicas requeridas. Se desarrollan los proyectos de Administración y Gestión del sitio, incluidos el de funcionamiento y seguridad; el de comunicación y difusión; el de mantenimiento y el de cafetería. Este ejercicio desemboca con la descripción del presupuesto requerido, con el análisis financiero y capacidad de retorno.

Finalmente se agregan conclusiones y recomendaciones generales.

PRIMERA PARTE: ANÁLISIS DE CONTEXTO. DESCRIPCIÓN HISTÓRICA, CONTEXTO PARTICULAR, POTENCIALES USUARIOS Y ANALISIS LEGAL

1.1 HISTORIA

La piscina del Sena, desde la memoria de sus vecinos era en realidad todo un Complejo. Disponía de piscina, canchas de fútbol, básquet, un cuadrilátero para box, una bodega para levantamiento de pesas, pista atlética.

En el complejo eran famosos los campeonatos de clavados, desde la concha, así como los campeonatos de box, a los que llegaban los mejores boxeadores de la ciudad y un gran

público.

El agua siempre fue natural. Y a pesar de ser helada, siempre tuvo una amplísima demanda. El

horario de atención al público era a partir de las 12:00 del mediodía y los fines de semana.

Durante los días las instalaciones se cerraban para que pueda ser sitio de entrenamiento de conscriptos.

La administración siempre estuvo a cargo de los militares.

Se pagaba algo - quizás 10 centavos, un céntimo - El guardia militar cobraba. “Muchas veces entrábamos de patos por las rejas rotas que había en la parte alta”. “La mujer del militar vendía guineos y “los delicados” (galletas duras)”

En la salida una señora vendía arroz, con carne, a tres centavos.

En este contexto, es importante mencionar la importancia del agua del sector.

El barrio **San Sebastián, conocido históricamente como** barrio de indios, ya que hasta ahí llegaban los indios que venían del sur con sus productos, era además una parroquia de adoberos y de los aguateros. Específicamente en la Quijano y Loja, estaba la Pileta del Sapo de Agua, a donde llegaban los aguateros, para coger agua y vender a las casas del centro.

El entorno de la piscina del Sena, estaba lleno de vertientes. Hacia la 24 de mayo, había dos piscinas adicionales, que formaban parte de las diversiones para jóvenes, adultos y niños. La piscina de Lourdes y la Valverde.

Este en realidad era un sitio neurálgico para los barrios del centro y sur de la ciudad. Esto lo podemos observar a partir del siguiente relato:
 “Recorrer por toda la 24 de mayo, por la Loma, por San Sebastián, seguir la ribera del río Machángara, pescar, surcar aguas arriba, hasta el puente, y aguas abajo hasta llegar a Guápulo. Eran aventuras de todos los días” “Íbamos con nuestros padres con maíz, y frente al río tostábamos maíz”. “Recogíamos los Sigses con los que hacíamos luego cientos de cometas”.
 “Recuerdo la Quebrada del Censo, la acequia San Juan De Dios.”

Además se recuerda al barrio, como sitio de vivienda de importantes personajes como Alberto Pérez Gallo (que vivía en Chaguarkucho) y González Suárez

1.2 CONTEXTO PARTICULAR

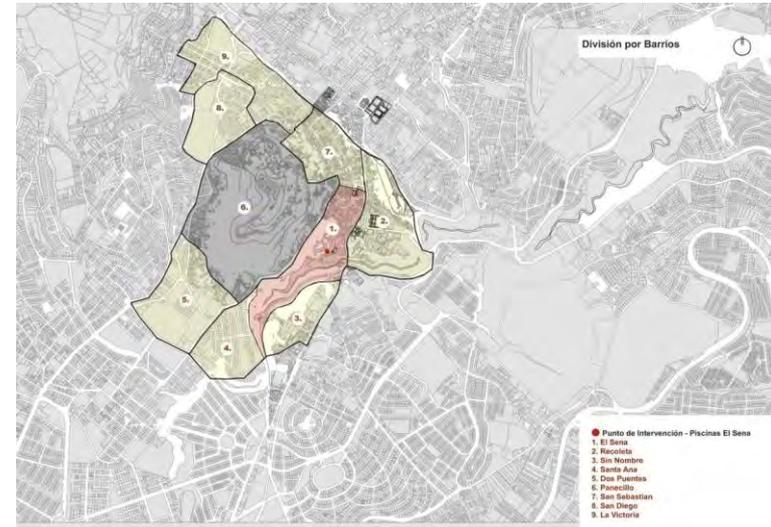
Según el Mapa No.1 los barrios aledaños a la piscina del Sena, son: 1) El Sena¹, 2) La Recolecta, 3) Sin Nombre, 4) Santa Ana, 5) Los Dos Puentes, 6) Panecillo – 5 de Junio², 7) San Sebastián, 8) San Diego, y 9) La Victoria.

Según podemos observar en el gráfico No.2 el único punto de acceso vehicular a las piscinas es por la Maldonado; sin embargo, habría como proyectar uno o dos accesos por el Panecillo, a través del sendero ecológico que vincula el Machángara con el Panecillo, y al menos una ruta de acceso directa desde la 5 de Junio a las Piscinas. Por otro lado, se está sugiriendo a nivel de Plan Masa, un acceso por San Sebastián.

¹ Este sector, según administradora zona y vecinos, sería parte del barrio 5 de Junio. Por confirmar

² El barrio 5 de Junio, sería parte del Panecillo, sin embargo en la práctica funciona como barrio independiente: tienen su propia directiva, incluso dividida en varios sectores: la Miller...

Mapa No.1 Ubicación de las Piscinas de El Sena



Mapa No.2 Accesibilidad



En términos poblacionales si bien La Recoleta tiene una densidad poblacional baja, como se observa en el cuadro adjunto, el espacio de emplazamiento de las Piscinas se ubica en un lugar

neurálgico entre los barrios populosos del centro como del sur de la ciudad. Considerando solo los barrios del Centro, como se observa en el Cuadro No.1 habría una población beneficiaria de alrededor de 40.000 habitantes³.

Cuadro No.1			
Población Superficie y Densidad en barrios aledaños a las Piscinas del Sena			
CENTRO HISTORICO	Superficie	Densidad	Habitante
GONZALEZ SUAREZ	57,68	71,7	4135,656
SAN ROQUE	22,28	214	4767,92
LA LOMA	33,14	150,9	5000,826
LA MERCED	11,48	75,8	870,184
LA RECOLETA	23,72	29,4	697,368
LA SENA	26,1	62,9	1641,69
LA TOLA	17,4	182,4	3173,76
LA VICTORIA	19,1	192,2	3671,02
PANECILLO	77,69	61,3	4762,397
SAN BLAS	23,67	152,7	3614,409
SAN DIEGO	18,35	124,5	2284,575
SAN MARCOS	16,79	119,6	2008,084
SAN SEBASTIAN	27,38	144,7	3961,886
Total	374,78	113,01	40589,775

Fuente: Ilustre Municipio Metropolitano de Quito

Elaboración: MCM+A

En términos organizativos, hay una red de barrios que está progresivamente trabajando en conjunto, a través de comités zonales. Trabajan en una agenda conjunta, dos sectores: por un lado El Panecillo, La 5 de Junio, y por otro lado, San Sebastián, La Loma, San Marcos, entre

otros barrios. Trabajan con el apoyo de la Administración Municipal Zona Centro en la priorización de obras, y de actividades conjuntas. Se realizan mingas para la limpieza del sendero ecológico entre otras cosas.

Una experiencia que demuestra la gran cohesión social, vinculada sobre todo con la gestión del

barrio 5 de junio, son las gestiones para la adecuación del sendero al Panecillo, que pasa muy cerca de la Piscina del Sena, y que debería estar articulado a su gestión y es parte de los hitos urbanos que deberían ser trabajados dentro del marco del Convenio Marco Tripartito. Manuel Jacho, presidente del barrio, menciona que desde la alcaldía de Paco Moncayo y con gran

apoyo de esta administración, se diseñó y se construyó el camino de piedra desde la Recoleta hasta el Panecillo. Es un camino en buen estado, con pocos focos de contaminación por basura

y por una alcantarilla abierta. Este sería el principal acceso a las piscinas.

³ Con este dato sobre la población se puede proyectar una potencial demanda, reduciendo del total de la población los segmentos de niños hasta 6 años, y la población mayor de 70 años. Se observa en el siguiente ítem.

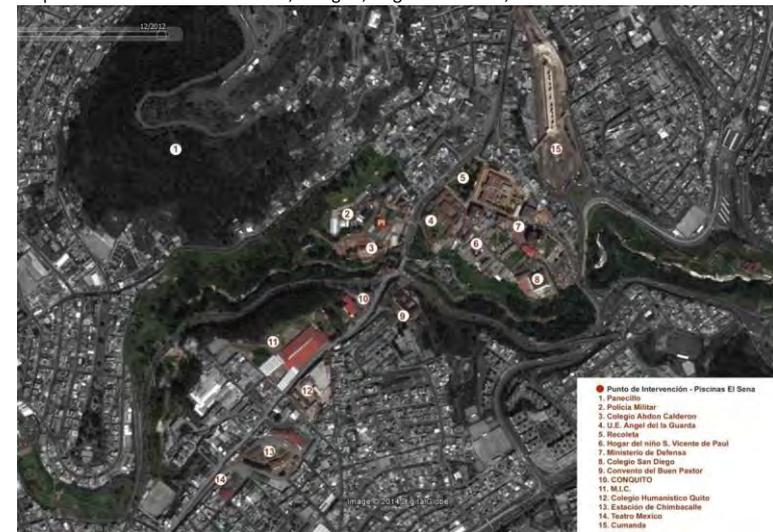
Según manifiestan los vecinos así como el coronel Ochoa de la Batallón de la Policía Militar, uno de los principales problemas es la presencia estacional de población indigentes; se ha considerado que la presencia de mayor alumbrado, presencia de la brigada de la policía militar y presencia de policías municipales podría convertir a esta zona en un espacio de amplia circulación y de esta manera reconectar los barrios del occidente con la Recoleta.

Habría que mencionar finalmente el alto número de escuelas, colegios, así como hogares de

niños indigentes y de adultos mayores. En el mapa No. 3 se puede apreciar los principales centros educativos y culturales de los sectores aledaños⁴. Esta información en su conjunto,

pero específicamente la población estudiantil permitirá, más adelante, proyectar la demanda efectiva de las Piscinas del Sena, una vez que se rehabiliten.

Mapa No.3 Hitos urbanos: Escuelas, Colegios, Hogares de niños, Centros culturales.



1.3 Análisis Legal

Para efectos del presente análisis se ha revisado la Ley de Patrimonio Cultural, el Cootad. A

continuación se presenta un análisis de los artículos pertinentes a las competencias relacionadas con el patrimonio cultural, antecedente necesario, para proponer cualquier modelo de gestión del sitio. Adicionalmente se realiza un análisis sobre las competencias relacionadas con el servicio que prestará las Piscinas, de deporte y recreación.

⁴ En el análisis de usuarios potenciales de las Piscinas del Sena se especifica esta información

1.3.1 Ley de Patrimonio Cultural

La ex Piscina del Sena y sus predios son de propiedad del Ministerio de Defensa; sin embargo,

como bien patrimonial, según el Art 7 de la Ley de Patrimonio Cultural, pertenece al Patrimonio Cultural del Estado. El derecho de propiedad del Estado, según el Art.9, "... se ejercerá a través del Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, ..."

Dentro de este marco, las funciones del instituto, como propietaria del patrimonio cultural son amplias; algunas de ellas se especifican a continuación:

- Según el Art. 13.- No puede realizarse reparaciones, restauraciones ni modificaciones de los bienes pertenecientes al Patrimonio Cultural sin previa autorización del Instituto.

Las funciones normativas del Instituto de Patrimonio Cultural, incluyen:

- Según el Art. 41.- El Instituto de Patrimonio Cultural está facultado para imponer a los propietarios o responsables de bienes pertenecientes al Patrimonio Cultural del Estado, la adopción de ciertas medidas, precautelarias para la protección de las mismas. El incumplimiento de tales disposiciones será sancionado con las penas establecidas en el Reglamento. El Instituto podrá además expropiar o decomisar tales bienes culturales con el pago de hasta el 25% del valor estimado en el caso de expropiaciones.

Sobre la delegación

Según Art. 42.- El Instituto de Patrimonio Cultural podrá delegar las atribuciones de control del cumplimiento de esta Ley en una zona determinada, a las Entidades y Autoridades públicas que estime conveniente.

Por otro lado, el Art 15, le otorga al municipio la responsabilidad en el cuidado de su

patrimonio cultural, al permitir que dicte Ordenanzas o Reglamentos para la protección.

Sin embargo, incluso en este caso, se mantendrá el rol normativo y de control por parte del

Instituto de Patrimonio cultural, como se especifica, más adelante en el mismo artículo:

"Si los planes reguladores aprobados por dichas municipalidades atentan contra estas características, el Instituto exigirá su reforma y recabará el cumplimiento de este Artículo."

Es así como acogiendo estos primeros elementos del marco legal, un actor clave para la

gestión del sitio será el Instituto Metropolitano de Patrimonio quien será quien emita autorizaciones respectivas para las adecuaciones del sitio. Posteriormente estará siempre presente cumpliendo su función de control y precautelación del bien patrimonial.

1.3.2 Código Orgánico de Ordenamiento de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

A través de este apartado, se podrá especificar lo elementos relacionados con las

competencias legales para la gestión del sitio.

Según el artículo 4, es fin de todo gobierno autónomo descentralizado, según su literal e) La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e

intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural;

En el Art. 55, referente a las **Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal.-, plantea en el literal h)** Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para

estos fines;

Más adelante, según el Artículo 144., referente al Ejercicio de la competencia de preservar,

mantener y difundir el patrimonio cultural.- le corresponde a lo gobierno autónomos descentralizados municipales, "... formular, aprobar, ejecutar y evaluar los planes, programas y proyectos destinados a la preservación, mantenimiento y difusión del patrimonio arquitectónico, cultural y natural, de su circunscripción y construir los espacios públicos para estos fines. Para el efecto, el patrimonio en referencia será considerado con todas sus expresiones tangibles e intangibles. La preservación abarcará el conjunto de acciones que permitan su conservación garantizará su sostenimiento integral en el tiempo; y la difusión procurará la propagación permanente en la sociedad de los valores que representa. Para ello, "...los gobiernos autónomos descentralizados municipales podrán, mediante

convenios, gestionar concurrentemente con otros niveles de gobierno las competencias de preservación, mantenimiento y difusión del patrimonio cultural material e inmaterial..." (Art.55).

Dentro del mismo artículo plantea que "...será responsabilidad del gobierno central, emitir las

políticas nacionales, salvaguardar la memoria social y el patrimonio cultural y natural, por lo cual le corresponde declarar y supervisar el patrimonio nacional y los bienes materiales e inmateriales, que correspondan a las categorías de: lenguas, formas de expresión, tradición

oral y diversas manifestaciones y creaciones culturales; las edificaciones, espacios y conjuntos urbanos, monumentos, sitios naturales, caminos, jardines y paisajes que constituyan referentes de identidad para los pueblos o que tengan valor histórico, artístico, arqueológico, etnográfico o paleontológico; los documentos, objetos, colecciones, archivos, bibliotecas y museos; las creaciones artísticas, científicas y tecnológicas; entre otras; los cuales serán gestionados de manera concurrente y desconcentrada".

1.3.3 Competencia de Deporte y Recreación en el Cootad

Para completar el análisis, se ha revisado las competencias relacionadas con deporte y recreación, dentro del Cootad, considerando que este será el servicio central de las piscinas rehabilitadas.

Según Cootad la competencia de deporte y recreación es de exclusividad de los gobiernos locales. Reservándose el gobierno nacional, el deporte de alto rendimiento.

Ahora bien, pasando por alto esta normativa general, el Gobierno Nacional a través Decreto

Ejecutivo No.1727 el 12 de mayo del 2009 dispuso que todas las instalaciones e infraestructura deportiva y recreacional con que cuentan las diversas entidades de la Administración Pública Central e Institucional, pasen a ser administradas por el Ministerio del Deporte, exceptuándose

las instalaciones de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional⁵. Este Decreto se modifica, por el 581, del 29 de diciembre del 2010, en el que se dispone que dichas instalaciones pasen

a ser propiedad del Ministerio de Deportes. A partir del 2010 todo este conjunto de instalaciones pasan al Ministerio del Deporte, con lo que luego, inauguran los Centros Activos, como espacios para la recreación y el deporte en las ciudades. Para efectos del modelo de gestión de las Piscinas del Sena, esto abriría dos escenarios legales posibles, el primero que las piscinas rehabilitadas pasen a manos del Ministerio de Deporte y sean administradas directamente, como parte de la red de Centro Activos y el segundo escenario que las piscinas rehabilitadas, pasen a formar parte de los servicios integrados que ofrece el municipio en la línea del deporte y la recreación, de acuerdo a su competencia en la ciudad y en el centro histórico específicamente a través del Parque Cumandá.

1.4 Conclusión:

Las Piscinas del Sena, son parte del patrimonio cultural del estado. Si bien son de propiedad del Ministerio de Defensa, sobre su cuidado y uso hay una normativa que debe ser regulada

por el Instituto Nacional de Patrimonio, o por el Ilustre Municipio de Quito, quien tiene la competencia del Ministerio de Defensa para manifestado su voluntad de transferir este bien para

que pueda ser parte de los servicios a la comunidad del centro de Quito. Esto se puede concretar a través de la entrega del bien, o a través de convenio o comodato, como ser verá en las posibilidades del modelo de gestión.

Según podemos observar la competencia de deporte y recreación es de exclusividad del Ilustre

Municipio de Quito. A él le tocaría la administración de unas piscinas rehabilitadas para el servicio a la comunidad. Sin embargo al existir los decretos ejecutivos 1727 y 581 de la Presidencia de la República se puede concebir como posible también la transferencia de este bien al Ministerio del Deporte, para que lo impulse dentro del marco de la red de Servicios a la Comunidad.

Por otro lado existe un contexto general positivo para el desarrollo del Sitio. A continuación se enumera los aspectos centrales:

- Existe una historia reciente que está en la memoria de sus habitantes relacionada con la importancia neurálgica del Sena para la integración de los barrios del sur y del centro de la capital.

El Sena es un punto central de varios barrios y de muchas entidades educativas, tanto escolares como colegiales, así como albergues para niños sin hogar o para adultos mayores, por lo que en principio, como se comprobará, se aseguraría un uso continuo de sus instalaciones.

⁵⁵ Si bien el decreto ejecutivo excluye de su aplicación a las instalaciones del Ministerio de Defensa, este ha mostrado interés en otorgar sus instalaciones para la rehabilitación y luego uso comunitario (Ver convenio tripartito Ministerio de Defensa, Miduvi y Municipio de Quito), por lo que esta posibilidad si bien no es taxativa según el decreto ejecutivo, podría entenderse que es un bien del estado central que puede ser manejado bajo la figura que se estipula en el decreto ejecutivo...no...

En relación a la organización; desde el Gobierno Municipal existe la fortaleza de haber iniciado con la administración de sitios recreacionales o centros de desarrollo comunitario con un éxito enorme. La iniciativa del Parque Urbano Cumandá, o El Centro de Desarrollo Comunitario de San Marcos, puede ser un elemento central desde el cual se pueda articular un conjunto amplio de servicios recreacionales y culturales, entre los que la Piscina del Sena, puede ser un elemento articulado, que recupere la memoria y que permita un servicio más adecuado para la comunidad, sobre todo para los barrios 5 de junio y San Sebastián.

También es importante mencionar el dinamismo organizativo de los barrios más cercanos, así como los aleñaños, que demuestran que se puede generar importantes dinámicas de gestión.

SEGUNDA PARTE: ANALISIS PRELIMINAR DE LA VIABILIDAD DEL SITIO

2.1 CLIMA E INTERESES DEL ENTORNO LOCAL

Para efectos de tener una aproximación a la situación local, se ha realizado varias entrevistas, que se presentan en extenso en el Anexo. Por un lado se ha revisado y analizado las perspectivas de los potenciales usuarios, vecinos e instituciones educativas del sector y por otro lado se ha realizado una aproximación a la demanda potencial, con diferentes precios de acceso a partir de la experiencia de las piscinas del Parque Cumandá.

Con respecto a la situación de colegios y escuelas, así como otro tipo de instituciones educativas que tendrían interés en el uso de las piscinas, se ha elaborado una estimación de la población estudiantil potencialmente beneficiada por la rehabilitación del Sena, expresada en el Cuadro No.2.

Cuadro No.2 Estimación de Población Estudiantil Potencialmente Beneficiada por la Rehabilitación del Sena						
Nombre de la Institución	Barrio	Tipo de unidad educativa	No de Estudiantes	Jornadas	Entrevistados Si/No	Grados
Comil No.10	El Sena	Pública Militar	1700	Escuela: Matutina Colegio: Matutina y Vespertina	Mayor Sánchez	De 1ro a 8vo Básica
Ángel de la Guarda	La Recoleta	Privada Religiosa: 58 usd mensual	320	Matutina	Hilda Aguiñaca	Incial-10mo Básica
Hogar de niños San Vicente de Paúl	La Recoleta	Privada; subvención	70 Total 45; con posibilidad uso	Todo el día	Paulina Inapanta	
Colegio María Nazareth	La Recoleta	Fiscomisional: 49,2	600	Matutina	Paulina Vasco	8vo B - 3ro Bach.
Casa Hogar Catalina L.	La Recoleta	Privado: Pensión	70 Total 40 Con	Todo el día	Enfermeras	

		Variable	posibilidades de uso			
Escuela 10 de Agosto	San Sebastián	Fiscal	1480	Matutina y Vespertina	Iván Tobar – Rector	Inicial a 1ro Bach.
Reina de Quito	San Sebastián	Fiscal	600	Matutina	No(Dato aproximado)	
Rocafuerte	San Sebastián	Fiscal	200	Matutina	No(Dato aproximado)	
Alejandro Cárdenas	San Sebastián	Fiscal	700	Matutina	No(Dato aproximado)	
Unidad Educativa Pérez Pallares	Chimacalle	Privada; 66 usd mensuales	1500	Jornada Matutina	Sofía Calvopiña	1ro básica a 3ro Bach.
Escuela Santa Teresita	Chimacalle	Privada; 60,5	156	Matutina	Sor María Benedicta	1ro – Séptimo
Colegio Humanístico Quito	Chimacalle	Fiscal	3000	Matutina - Vespertino	Marco García	8vo- 3ro Bach.

Fuente: Entrevista en Anexo; Elaboración propia

La población estudiantil, incluyendo la población de adultos mayores del Hogar Catalina L., desde la etapa inicial hasta el tercero de Bachillerato, de las escuelas y colegios más cercanos a las Piscinas, es de aproximadamente 10341 estudiantes, tal como se puede observar en el

Cuadro No.2, distribuida en términos relativamente homogénea entre la mañana y la tarde.

Hasta el momento, no se ha considerado las escuelas de la 5 de junio – Escuela Inti Raymi, Rosa Zárate, que podrían tener en su conjunto una población adicional. Si consideramos que

de acuerdo a la malla curricular, ver Cuadro No.3, todos los niveles, a excepción del primero, requieren desarrollar destrezas en el medio acuático, se ha realizado un cálculo del universo

de estudiantes potencialmente usuarios de las piscinas, de acuerdo al no. de grados de cada institución y el no. de estudiantes promedio de las etapas inicial y de primero de básica. El resultado obtenido arroja la cifra de 9650 estudiantes que podrían ser potenciales beneficiarios de las piscinas, con lo que se contribuiría adecuadamente para el desarrollo curricular, de acuerdo a las disposiciones ministeriales.

Cuadro No. 3 Bloque curricular de Educación Física. Movimientos Naturales	
Nivel	Destrezas con criterios de desempeño
1ro Básico	No hay destrezas a desarrollar
2do Básico	Jugar y flotar en diferentes espacios acuáticos y compartir sus vivencias.
3ro Básico	Jugar con movimientos coordinados e intencionales, con diferentes ritmos, flotar en diferentes espacios acuáticos y compartir sus vivencias
4to Básico	Aplicar juegos en el agua con técnicas para movimientos de piernas, brazos, respiración. Nadar con las primeras técnicas, Jugar y flotar en diferentes espacios acuáticos, y compartir sus vivencias
5to Básico	Jugar y nadar con técnicas para movimientos de piernas, brazos,

	respiración en diferentes espacios acuáticos, y compartir sus experiencias de aprendizaje
6to Básico	Practicar diferentes saltos para ingresar al agua. Comprender y practicar los fundamentos técnicos básicos del estilo crol
7mo Básico	Demostrar las diferentes posibilidades de ingresar al agua y ejecutar saltos y clavados. Aplicar los fundamentos técnicos básicos del estilo crol o libre
8vo Básico	Comprender y practicar las técnicas de natación de los estilos crol y espalda, mediante la utilización de juegos.
9no Básico	Reconocer, participar y cooperar en la ejecución de juegos en el agua, aplicando los estilos aprendidos. Comprender y practicar los fundamentos básicos de las técnicas de natación del estilo pecho. Practicar diversas técnicas para las zambullidas y los clavados desde diferentes alturas.
10mo Básico	Comprender y practicar las técnicas natatorias del estilo mariposa y ejecutar juegos en el agua. Experimentar diversas técnicas para las zambullidas y los clavados desde diferentes alturas.
1ro Bachiller	Participar y cooperar en la ejecución de juegos en el agua aplicados a las técnicas de natación. Demostrar las técnicas de natación de los diferentes estilos: crol y espalda. Ejecutar formas de clavados y zambullidas desde diferentes alturas.
2do Bachiller	Participar y cooperar en la ejecución de juegos en el agua, aplicados alas técnicas de natación. Demostrar el estilo pecho o braza utilizando las técnicas de natación. Ejecutar formas de clavados, aumentando el grado de dificultad y desde diferentes alturas.
3ro Bachiller	Aplicar pruebas físicas conocidas. Ejecutar juegos en el agua, aplicando las técnicas de natación conocidas. Demostrar las técnicas de natación en el estilo mariposa o delfín. Aplicar normas de higiene y seguridad en las actividades acuáticas

Fuente: Ministerio de Educación. <http://educacion.gob.ec/curriculo-educacion-general-basica/>
En términos generales, a partir de las entrevistas realizadas, se puede observar los siguientes patrones en relación al desarrollo del proyecto:

- ✓ Existe un interés generalizado en la rehabilitación de la Piscina del Sena
- ✓ Una vez informados sobre la iniciativa gran parte de los entrevistados manifiestan conocer esfuerzos desarrollados en el pasado para lograr este propósito⁶.
- ✓ Entre los aspectos más importantes son las gestiones desarrolladas principalmente por el comité pro mejoras del barrio 5 de junio para mejorar accesibilidad al sector de la recoleta, a través de la rehabilitación de un sendero desde el río Machángara hasta el Panecillo.
- ✓ Por otro lado existe expectativas e interés en la posibilidad de tener un espacio para la práctica deportiva por parte de todas las instituciones educativas o por parte de las

⁶ En el taller realizado en el barrio 5 de Junio, los vecinos tenían amplio conocimiento del convenio tripartito firmado en conjunto por el Miduvi, Midená, y el Municipio de Quito.

instituciones de los alrededores: el batallón de policía militar⁷, el hogar de niños y de ancianos.

También se recalca sobre el potencial turístico, y la posibilidad y expectativa de ir generando una dinámica de activación de este sitio neurálgico de la ciudad, como punto de encuentro entre los barrios del sur y del centro de la urbe. La Secretaría de Deportes del Municipio estuvo muy interesada en activarlos conjuntamente con el sendero ecológico El Panecillo – Machángara.

Un aspecto crucial es la historia del sitio relacionada con el agua, los ojos de agua todavía existentes en la zona, que bajan del Panecillo.

2.2 POTENCIAL DEMANDA DE LA PISCINA DEL SENA

Si este espacio pretende ser un sitio dedicado a los barrios contiguos, entonces, es importante

realizar una proyección de la demanda efectiva que este espacio podría generar.

Se analizan dos factores; primero, la población potencialmente beneficiaria. Y segundo, los resultados que en términos de demanda de los servicios ha obtenido el Parque Cumandá, al variar las tarifas de ingreso⁸.

Modelación de la demanda proyectada.

- Se estima una población estudiantil, de niños, jóvenes y ancianos acogidos, potencialmente usuaria de las piscinas, de alrededor de 10.000 personas. Este valor podrá subir si se considera la posibilidad de extender la oferta del servicio a otras escuelas un poco más lejanas, como las del centro o del sur, en la dirección de Santa Ana, o Villa Flora. Por lo que este número de 10.000 potenciales visitantes, podría ser la base para un escenario mínimo de proyección de la demanda efectiva. Un escenario medio podría considerar dos visitas al mes por parte de los estudiantes. Adicionalmente todos los escenarios deberán prever como se anota más adelante la afluencia de los vecinos y vecinas a las instalaciones del Sena. Para hacer una estimación se ha considerado el siguiente punto
- La elasticidad de la demanda en función del precio es alta como se puede ver en el Cuadro No.4. Es así como los administradores del Parque han decidido establecer una tarifa de un dólar.

Tarifa	Valor	Demanda promedio por piscina		
Inicial	0	100 por hora	1000 al día	30.000 al mes

⁷ En la cifra referida no se ha contado con el número de cadetes y oficiales del Batallón de Policía Militar que podrían hacer uso del servicio.

⁸ El analizar la experiencia de más de un año del Parque Cumandá puede ser una forma aproximativa para mirar el desenvolvimiento de la población circundante, en términos generales similar a la población alrededor de las Piscinas del Sena.

Intermedia	2	10 por hora	100 al día	3.000 al mes
Final	1	50 por hora	500 al día	15.000 al mes

Fuente: Parque Urbano Cumandá; Elaboración: Personal

En función de estos dos datos podemos sin temor a equivocarnos determinar que la demanda por las piscinas puede mínimamente bordear las 10.000 visitas, lo que debería garantizarse incluso con anterioridad a la inauguración de las mismas, a través de convenios o membresías⁹; lo que se ampliará significativamente, considerando la posibilidad de las visitas de los vecinos y vecinas, tal como ocurre con el Parque Cumandá. Al considerar que al abrirse la piscina del Sena podría haber algún efecto de competencia con Cumandá, no se ha considerado directamente la proyección total de la demanda del Cumandá sino solo un 50% de ella.

Escenario	Estudiantes frecuencia una al mes	Estudiantes frecuencia dos veces al mes	Población General (En función de la demanda del Parque Cumandá) ¹⁰	Total
Mínimo	10.000		2.500	12.500
Medio	10.000	10.000	5.000	25.000
Máximo	10.000	10.000	7.500	27.500

Fuente: Parque Urbano Cumandá, Información levantada por la consultoría; Elaboración: Personal

De esta manera tendríamos tres escenarios para la proyección de la demanda efectiva.

Contrastación con capacidad instalada.

Considerando las dimensiones de las piscinas a ser rehabilitadas y la norma técnica, la capacidad y la carga de las piscinas podría tranquilamente absorber esta cantidad de demanda, tal como se lo demuestra en el Cuadro no.6.

Piscinas	Capacidad ¹¹	Carga ¹²
Pequeña 1	142	14
Pequeña 2	187	19
Pequeña 3	81	12
Piscina Grande	879	54
Total	1289	99

Fuente: MCM+A

⁹ Tal como se sugirió en el Taller con el barrio 5 de Junio y San Marcos

¹⁰ Se ha considerado solo el 50% de esta en vista de que podría haber un efecto competencia. Sin embargo creemos que este efecto no ocurrirá, ya que están atendiendo a dos zonas distintas y que al proyectarse una piscina grande en el Sena, la demanda podría contrariamente subir. Es así como la proyección es muy conservadora.

¹¹ Capacidad máxima de usuarios por día, de acuerdo al volumen. Se considera 5 bañistas por m³

¹² Capacidad máxima durante un turno que podría ser de una hora. Se estima 1 bañista por cada 2,5 m² de piscina

La capacidad máxima de las piscinas será de 1289 personas diarias. Si el espacio funciona 25 días al mes, como ocurre con la mayoría de sitios donde dedican un día al mes para limpieza, la capacidad de recepción máxima de las piscinas será de 32 225 personas, lo que podría cubrir cualquier demanda proyectada.

Ahora bien, en función de los datos técnicos sobre la capacidad y la carga de las piscinas, según podemos observar en el Cuadro no. 7, la organización de la afluencia de personas podría estar determinada por turnos. Para el caso de las piscinas pequeñas, se podría pensar máximo en 10 turnos durante el día. Para el caso de la piscina grande se podría pensar hasta en 16 turnos¹³.

	Carga	Capacidad	Turnos posibles
Piscina P1	14	142	10
Piscina P2	19	187	10
Piscina P3	12	81	7
Piscina Grande	54	879	16

ESTIMACIÓN DE POTENCIALES INGRESOS

A partir de las estimaciones sobre el total de usuarios, se podría inferir tres escenarios de potenciales ingresos, considerando que los estudiantes pagarían 0,5 usd, y al menos el 30% de asistentes pagaría media tarifa. Por lo que los ingresos mensuales serían los siguientes:

Escenario	Estudiantes frecuencia una al mes	Ingresos con tarifa 0,5 usd (a)	Estudiantes frecuencia dos veces al mes (Un ingreso al mes adicional)	Ingreso con tarifa 0,5 usd (b)	Población General (En función de la demanda del Parque Cumandá)	Ingreso con tarifa 70% 1 usd; 30% 0,5 usd (c)	Total de Ingresos (a+b+c)
Mínimo	10.000	5.000		0	2.500	1.625	6.625
Medio	10.000	5.000	10.000	5.000	5.000	3.250	13.250
Máximo	10.000	5.000	10.000	5.000	7.500	4.875	14.875

Como se puede observar el primero y el segundo escenario generarían ingresos inferiores a los costos como se observará más adelante. Los tres escenarios generarían ingresos anuales por 79.500, 159.000 y 178.500, respectivamente

En el escenario medio y máximo de 20.000 usuarios estudiantiles, se podría pensar en organizar turnos en horas de escuela. Inicialmente se podría pensar en turnos de 45 minutos, ^{1/2} Con turnos de 30 minutos, en 8 horas se cubriría capacidad y carga. Pensando en turnos de una hora, la piscina puede funcionar 16 horas, o turnos de dos horas tal como funciona la piscina del Ministerio de Deporte, donde sus horarios son de 6 am hasta 10 pm y existen 8 turnos en el día.

dentro de una jornada de 8 am hasta las 18h00, con lo que se podría llegar a atender 13 turnos en la piscina grande y los turnos máximos posibles en las pequeñas. Bajo este escenario trabajando los cinco días de la semana, se podría atender hasta 22320 estudiantes. En caso de que se decida dejar un día para la limpieza se podría atender 17856 estudiantes, lo que podría dificultar la atención a todo el universo estudiantil; sin embargo con una ligera sobre carga se podría atender a las 20.000 visitas.

2.4 CONCLUSIONES:

Existe gran interés local en el desarrollo del sitio por parte de la comunidad. La concepción con la que el proyecto ha sido diseñado (espejo en el que la comunidad se reconozca y fortalezca su identidad en el contacto con los visitantes) calza perfectamente dentro de las expectativas locales. La administración municipal, así como el Ministerio del Deporte han manifestado tener interés en activar este sitio como parte de una red de sitios de esparcimiento y deporte para los barrios céntricos de la ciudad, conjuntamente con el Parque Urbano Cumandá. En los dos casos el gran desafío será el modelo de gestión.

Un centro recreacional vinculado con la rehabilitación de la Piscina del Sena puede ser muy promisorio. Sobre todo vinculado con dos grandes usuarios. Estudiantes, niños y adultos de centros de atención y educación aledaños y el público general de los barrios circundantes. Para fines de semana esto podría incrementarse notoriamente con la afluencia de público de otros barrios importante que se incluya la visita a un pequeño museo de sitio, que estaría ubicado en la parte baja de las piscinas. La clave para la apropiación social de la iniciativa es la puesta en funcionamiento de un centro recreativo deportivo en la Piscina del Sena, y un espacio de recuperación de la memoria y fortalecimiento del tejido social, lo que se podría desarrollar en el pequeño museo de sitio – zona de exhibición que se propone. Ver más adelante. Se debe pensar en una enfoque teórico y metodológico que tenga como elemento central la reconstrucción social de la historia, donde se incluya entre otros, aspectos el establecimiento de un archivo fotográfico, de leyendas y tradiciones, y en general de la memoria oral de las familias de dichos barrios. Un proceso de esta naturaleza, debe estar vinculado desde el inicio, y debe ser parte de los requerimientos de una propuesta museográfica. La relación histórica que la Piscina del Sena con sus barrios vecinos es de una densidad enorme. Su reactivación puede potenciar y generar una línea de continuidad con esta historia que fue clausurada con el avance de la modernidad urbana, que fue desplazando las quebradas, y también los sitios de esparcimiento, como las piscinas del Sena, de Lourdes, y de Valverde.

El éxito del Parque Cumandá, tanto en el área de piscina, como de sus áreas contiguas de baño terapia, como de gimnasio, área de juegos demuestra la necesidad de la población por contar con sitios de esta naturaleza, más aun en centros urbanos tan densamente poblados. La experiencia exitosa del Ministerio de Deportes lo confirmaría.

TERCERA PARTE: ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE GESTION

El modelo de gestión es uno de los cuellos de botella y dificultad mayor de todas las

inversiones públicas, que posteriormente requieren de sostenibilidad financiera administrativa para brindar un servicio eficiente y con capacidad de sostenimiento. Así lo manifiestan tanto personeros municipales como del estado central. En todos los casos el tema de la gestión es una complicación tanto para el Municipio como para el Ministerio de Deportes. La gestión de este tipo de espacios tales como las Piscinas del Sena, o cualquiera de las experiencias que se estudiará y analizará, revelan la dificultad que entrañe pensar en un modelo de gestión que garantice prestar un servicio de primera a la comunidad y que por otro lado permita garantizar la sostenibilidad de la inversión y que el servicio pueda prestarse sin riesgo de que un mal cálculo financiero lo vuelva inviable y que esto tenga como consecuencia el abandono del bien patrimonial.

Al final de la calle de acceso al Sendero Machángara – Panecillo, subiendo desde la Recoleta

existe una antigua edificación de la EMPO Q que fue rehabilitada, pero que luego de ello pasó a un absoluto abandono, generando en pocos años un deterioro ostensible del inmueble. En la actualidad el barrio 5 de junio ha recibido la oferta del EMPO Q para la entrega en comodato. A continuación se realizará un análisis de experiencias de gestión sobre instalaciones similares a las que existirá en el Sena. Posteriormente se identificará tres modalidades de gestión que serán valoradas de acuerdo a algunos criterios que han sido definidos en conjunto con los entrevistados y que de alguna manera permitirán aproximarnos a tomar una decisión correcta, de carácter preliminar sobre el modelo de gestión que se pueda sugerir.

Finalmente habría que decir, cómo se verá más adelante, que el momento de la firma del Convenio Marco Tripartito, existía una voluntad política del Gobierno Nacional de transferir los Centros Activos al municipio, sin embargo luego de las elecciones y del cambio de orientación de la administración municipal estos procesos perdieron vigencia. Dentro de este marco, como se verá, se valorará la posibilidad de la co-gestión interinstitucional en el contexto político actual.

3.1 ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS EXISTENTES

En esta sección se pretende realizar un análisis de fortalezas y debilidades de tres modelos de gestión alternativos ejecutados en la actualidad dentro del marco de la competencia del Municipio y del Ministerio de Deportes. Se describirá las tres modalidades y se concluirá con los aspectos positivos y negativos de cada experiencia. Las tres experiencias son: Piscinas del Parque Cumandá, Piscina del Colegio Benalcázar, y Piscina del Ministerio del Deporte (Gaspar de Villarreal)¹⁴.

o Las Piscinas del Parque Cumandá

Están inscritas dentro del proyecto Parque Cumandá; en la actualidad bajo un modelo de

gestión en el que intervienen tanto la Secretaría de Cultura, como la Secretaría de Deportes y

¹⁴ Se ha analizado finalmente la experiencia de El Tingo, cuyo reporte se encontrará en anexo, luego de que se solicitó apoyo al Comité Técnico para que se facilitarían reuniones de trabajo con Administración Zonal del Valle de los Chillos.

Educación del IMQ; hasta finales del 2014, estuvo a cargo de la Fundación Museos, entidad

autónoma de carácter privado, lo que le permitía a la administración del parque cobrar por el ingreso y uso de sus servicios. Hasta el 2014, parte de su administración le correspondía al Instituto Municipal de Patrimonio, quién se encargaba de la rehabilitación así como de los gastos de mantenimiento y seguridad.

Un proyecto de gran impacto, que desbordó las expectativas en cuanto a uso esperado, lo que

ha llevado consigo graves problemas de diverso tipo, desde la re construcción del antiguo terminal, las posteriores necesidades de rehabilitación ante fallos técnicos, hasta la necesidad permanente de mantenimiento de las instalaciones del Parque, frente a una cultura del usuario de las instalaciones poco cuidadosa con ellas¹⁵. Las piscinas funcionan en una gran edificación dentro de la cual se ofrece bailoterapia, gimnasio, cursos de natación, espacio para ferias, canchas deportivas, lugares de comida, etc.

Según la triangulación realizada, el presupuesto para su operación podría ascender a más de un millón 200 mil dólares mensuales¹⁶; se conoce además que es extremadamente oneroso¹⁷ los temas relacionados con mantenimiento y seguridad; hasta el año 2014 se cobraba por el servicio, ahora con el nuevo modelo de gestión no se puede cobrar, sin embargo se está explorando posibilidades para captar un mínimo ingreso que a su vez pueda generar mayor pertenencia en los usuarios.

En la actualidad el proyecto se inscribe, de acuerdo a la concepción de su administración¹⁸, en una fórmula de intervención que permita la activación de la cultura y deporte en el centro histórico.

En términos generales tienen un equipo administrativo de por lo menos 8 personas que atienden diferentes programas para la activación del Parque Cumandá, que se lo concibe como un espacio para la integración barrial, como un servicio para la comunidad, se han construido relaciones sólidas entre el parque y la comunidad, se han potenciado las habilidades de artesanos y artesanas, gracias a la existencia de varios programas, que han activado y potenciado esta relación.

La existencia de una asistencia deportiva de primera clase acompaña el servicio de las piscinas, con cursos de natación permanente; la presencia de instructores reconocidos en el campo de

la bailoterapia, hace que las sesiones que se despliegan durante todo el día estuvieran llenas. El éxito de esta instalación en medio del centro histórico revela la demanda potencial enorme

hacia este tipo de lugares y del gran servicio que prestan que en su gran mayoría está subsidiado por el gobierno local. En ese sentido los administradores municipales y la consultoría se preguntan, puede seguir extendiendo el municipio su presupuesto para abrir “spas” para los barrios céntricos de quito; en términos generales se podría decir que

la Vandalismo fue la expresión de la Directora del IMP. Ver anexo

¹⁶ La información estadística no ha sido compartida; sin embargo para los proyectos definitivos se espera contar con toda esta información oficial.

¹⁷ Entrevistas con Dora Arizaga, Juan Pablo Bustamante; Ver anexos

¹⁸ La entrevista de fondo de llevó con Andrés Barriga, quien ha dejado su cargo ahora a cargo de una nueva administración con quién se ha completado la entrevista y quien ha mantenido su equipo de trabajo y pretende continuar con la orientación del equipo del año 2014

tendencia sería inviable por los altos costos y por el bajo nivel de apropiación que este tipo de iniciativa genera por parte de los usuarios.

- o **Piscina del Ministerio del Deporte (Gaspar de Villarroel)**

En la actualidad la Piscina del Ministerio del Deporte en la Gaspar de Villarroel, es parte de uno de los Centros Activos, que funcionan bajo administración directa del Ministerio de Deporte, que tiene además del Centro Activo de la Gaspar de Villarroel (Iñaquito), 3 Centros Activos adicionales en la ciudad de Quito: San Carlos, Cumbayá, y Ushimana. En la actualidad en los 4 centros se recibe aproximadamente 150.000 visitas al mes. En promedio cada persona realiza al menos tres visitas en el mes, lo que le permite decir al Director de Sostenibilidad y Relaciones Internacionales del Ministerio, que en términos gruesos se está creando en 50.000 personas de la ciudad el hábito de hacer deporte. Este importante impacto que como se verá está asociado a una concepción de inversión pública para construir una cultura física saludable entre los ciudadanos se enfrena a las dificultades de la administración sostenible de este servicio en el tiempo. Como se mencionó en el tema legal el decreto 1727 y luego el 581, permiten al Ministerio del Deporte la custodia y la administración de estos Centros Activos.

El modo de funcionamiento de las instalaciones de Iñaquito (Gaspar de Villarroel), permite que durante el día ingresen aproximadamente 800 personas. Tienen turnos de dos horas; no tiene costo; existen estrictos requisitos para el uso de las piscinas: gorro, zapatillas, toalla. Por turno ingresan aproximadamente 100 personas. La piscina es semi olímpica tiene las siguientes dimensiones: 25 metros por 12,5 metros, por 1,6 metros de profundidad.

Además el complejo dispone de canchas de fútbol, tenis, euavoley, gimnasio, bailoterapia,

para todo lo cual el número de beneficiarios diarios de estas instalaciones es más alto,

alrededor de 1000 a 1200 diarios. Adicionalmente la administración pretende llegar acuerdos con instituciones educativas. Solo se ha firmado con dos escuelas fiscales de los alrededores.

El mantenimiento y limpieza, se lo realiza con personal propio y con una empresa especializada. Aproximadamente son 10 personas encargadas de todo incluyendo las áreas verdes.

El horario de atención es de 6 a 10 pm de martes a domingo, con lo que se organizan 8 turnos de dos horas cada uno.

La piscina se calienta con diésel. Se pensaría cambiar posiblemente a otro sistema eléctrico en otro momento.

Para el director a cargo de la administración existen dos aspectos a considerar. Por un lado que

la inversión en este tipo de servicio redunda en el mediano y largo plazo en reducción de costos por salud, lo que permitiría inscribir esta operación dentro del concepto de inversión en salud. Se ha determinado que un dólar invertido en salud, equivale a 5 dólares de gasto ahorrado en salud. El otro lado del asunto es la administración sostenible en el tiempo.

En principio es un servicio gratuito que por concepción no podría generar ingresos para cubrir costos. Según los administradores con un cobro de 0,5 dólares se podrían cubrir los costos, sin

embargo esto podría tener un costo político alto.

Entre los aspectos financieros, los rubros más complicados son la calefacción térmica que es

sumamente costosa, a tal punto que en todos los estudios sobre instalaciones deportivas, se recomienda priorizar cualquier deporte menos natación, por los costos del mantenimiento de una área húmeda.

En principio el Director no estaría interesado en incluir en su administración un nuevo centro activo, sin que se resuelva el modelo de gestión y garantice al menos la autosostenibilidad

financiera de la iniciativa.

En la actualidad, se está buscando fórmulas para generar ingresos. Le parece interesante

fórmulas mixtas. No cobrar entrada pero cobrar el parqueadero. O la concesión de un bar. El cobro de tarifas en las áreas mencionadas lo puede hacer el ministerio e ingresar esos fondos recaudados en las cuentas del tesoro nacional para luego recibir la devolución. En términos administrativos financieros esto lo resuelven de la siguiente manera. Se hace una proyección

de ingresos propios y luego se pide a finanzas que haya una devolución. Actualmente estos experimentos de recaudación de ingresos propios no son para nada significativos. En principio no habría un suceso en el Ministerio de Deporte pensando en sí, siempre y cuando venga

resuelto el tema relacionado con el modelo de gestión y el financiamiento. Inicialmente la pregunta sobre las posibilidades de que el Ministerio del Deporte expanda Centros Activos, se inscribe en la misma preocupación sobre la posible extensión de los servicios del Parque Cumandá; ¿es posible, viable, deseable?

- o **La piscina del Colegio Benalcazar**

Lo administra la Asociación de Padres de Familia.

Desde el 2002, año en el que se cierra la piscina para su remodelación, asume la

administración de la misma la Asociación de Padres de Familia. A través de un convenio, la Asociación de Padres de Familia, propone al rectorado y al Municipio de Quito esta figura, a través de la cual, la asociación invertiría en la remodelación y pasaría a administrar la piscina. Esta figura les ha permitido mejorar el servicio hasta la actualidad. Desde su apertura tiene un

modelo mixto, de servicio a la planta estudiantil, docente y administrativa del plantel de manera gratuita, y de servicio pagado a la comunidad en general. Actualmente el costo de ingreso es de 6 usd, y ofrece también cursos de natación, que se organizan previo a inscripción. En la piscina además hay sauna, turco e hidromasaje que se lo prenda solo los fines

de semana desde 0, y actualmente cuentan con una gran experiencia. Durante los primeros

años la Asociación de Padres de Familia continuó subsidiando la administración de las piscinas. En el 2006, se vuelve a realizar una intervención costosa de 120.000 usd, para el cambio del techo, nuevos calderos, filtros, reestructuraciones internas, etc. Y el proceso de mejoramiento

continuo de instalaciones como servicio, ha permitido que se suba el precio de ingreso desde los 2 usd hasta los 6 usd que se cobra en la actualidad.

El flujo de personas, según la administradora es de 2000 usuarios al mes. Ostensiblemente menor que las otras experiencias. La dimensión de la piscina es de 25 metros por 13 metros y

por 1,5 metros de profundidad. La tecnología utilizada para el calentamiento es a diésel. Se consume 2000 galones cada cuarenta días. Se hace 10 compras en el año, que tienen un costo anual de 18340 usd.

Los paneles solares no funcionaron por una inadecuada opción tecnológica. El gasto de mantenimiento que incluye administración, boletería y mantenimiento interno ascendería a 7500 usd mensuales., incluyendo el diésel, y los químicos para el mantenimiento del agua. Este costo excluye los gastos de reposición o mantenimiento técnico que se requiere realizar cada tres meses.

Uno de los aspectos cruciales es que esta iniciativa de la Asociación de Padres de Familia, no es privada, ya que todas las utilidades de la gestión de la piscina se invierten en el propio Colegio Benalcazar.

Conclusión:

A continuación se realizará un análisis comparativo de las experiencias analizadas. Para ello se ha definido al menos tres criterios claves sobre los cuales evaluar las fortalezas y debilidades de cada iniciativa.

Cuadro No.9 Conclusiones del análisis comparativo de las tres experiencias		
Criterio	Experiencias con Fortalezas	Experiencias con Debilidades
Autogestión	Existe una fortaleza en el modelo de gestión de la Asociación de Padres de Familia. Permite el cobro; su administración no persigue el fin de lucro. Las inversiones se reinvierten en el Colegio. Tiene autonomía administrativa lo que permite generar innovaciones	Esta debilidad es tanto del Ministerio del Deporte como del Municipio de Quito. En ninguno de los dos casos la autogestión está garantizada, ni la capacidad de autosuficiencia.
Relación con la Comunidad	Existe una fortaleza en la administración del Parque Cumandá; y en la experiencia del Ministerio de Deportes; las instalaciones de estas dos instancias tienen una altísima afluencia de gente. El ingreso no está limitado por el costo, que de alguna manera generó un servicio elitizado en el caso del colegio Benalcazar.	Debilidad de la experiencia del Colegio Benalcazar, cuyo nivel de vínculo con espacios comunitarios o de otros sectores no existe. No hay servicio a la comunidad que no sea la comunidad del colegio. El resto paga. Y si no puede está excluido
Generación de sinergias	Experiencia del Cumandá por estar en territorio, y articulada con otros departamentos del municipio y con la comunidad. En ese sentido se debe aprovechar la	La debilidad tanto del Ministerio de Deportes como de la administración de la Piscina del Colegio Benalcazar que asumen su gestión autónomamente.

	inversión en un equipo técnico de alto nivel que ha generado un vínculo con la comunidad estrechamente sólida	
Atención a sectores vulnerables	Fortaleza del Parque de Cumandá y de la Piscina del Ministerio del Deporte; quizás porque la situación de la población del centro histórica es más vulnerable, la mayor fortaleza sea del Parque Cumandá.	Es una debilidad de la experiencia del Benalcazar que su servicio tiene a la elitización.

3.2 HACIA LA DEFINICION DE UN MODELO DE GESTION

Antes de definir el modelo de gestión se debe recrear el concepto, o concepción a partir de la cual se pretende rehabilitar un determinado bien patrimonial. Regresamos al concepto con el que se partía conceptualmente: patrimonio es un “espejo en el que se mira y recrea la comunidad”; a partir de ahí se puede partir para proponer una concepción particular del sitio a

ser rehabilitado, con el ánimo de visualizar el proyecto de intervención urbana que se pretendería poner al servicio comunitario con varios propósitos simultáneos: recreación, reconstrucción tejido social, deporte, fortalecimiento de los proceso de lecto-aprendizaje, atención a adultos mayores, reactivación de la memoria colectiva, entre otros. Una vez que se proponga una concepción particular del sitio a ser rehabilitado, que se lo

estructurará a partir de todos los insumos analizados: contexto, marco legal institucional, experiencias previas, antecedentes del proyecto, entre ellas voluntad política que permitió que se firmará el convenio marco, voluntad de la población organizada de los barrios circundantes, percepciones de los actores entrevistados, que han puesto de relieve el difícil momento político para generar sinergias entre el gobierno nacional y local, se procederá a definir las tres

opciones de gestión más diferenciadas para que puedan ser ellas evaluadas según unos criterios operativos, que saldrán de la concepción con la que se mira este proyecto de intervención urbana y a los que se ha dado un peso relativo equivalente entre sí. A partir de los

Concepción de las Piscinas del SENA concepción de cada una de las modalidades de gestión y optar fundamentadamente por una de ellas. Bien Patrimonial que se activa para la recuperación y potenciación de la memoria colectiva, la potenciación de los procesos de aprendizaje en la comunidad estudiantil a través de la recreación y el deporte acuático, y el fortalecimiento del tejido social de los barrios y de los vecinos del centro histórico de la ciudad.

Estos aspectos propios de la concepción con la que se materializaría este patrimonio rehabilitado, parten de las expectativas de tanto los actores institucionales como comunitarios de este proyecto. La visión específica de lo patrimonial inserto dinámicamente en la gestión desde abajo del territorio está presente en la voluntad de las entidades del estado central Midena y Miduvi, el momento en que se ponen de acuerdo para ceder (Midena) para

rehabilitar (Miduvi) y poner al servicio de la comunidad (Municipio) este bien¹⁹. Convenio en el que participa el Municipio, precisamente como gobierno del territorio a nivel local; cuya competencia exclusiva toca los tres aspectos de la concepción con la que se trabajaría el bien patrimonial, su competencia en asuntos de patrimonio, en asuntos de deporte recreativo y de cultura. Finalmente está la comunidad que aspira a la recuperación de un espacio público para el encuentro, para el esparcimiento, para la activación de una economía local²⁰, y la de las instituciones educativas, centros de atención al menor y al adulto mayor, que aspiran al acceso

a un espacio de recreación enseñanza aprendizaje, rehabilitación que permitirían la potenciación de una serie de procesos en los niños, jóvenes y adultos mayores del sector²¹. A partir de esta concepción, definida colectivamente y afinada en el taller comunitario en el barrio 5 de junio (Ver anexo), se ha definido criterios de gestión a través de los cuales se pueda

evaluar las diferentes alternativas de gestión que se estudie, de tal manera de elegir la más adecuada y óptima en función de dichos criterios y concepción del proyecto. A continuación se describen los distintos escenarios de gestión posibles.

Descripción de las diferentes modalidades de gestión alternativas

Se han concebido al menos tres escenarios de gestión (modalidades de gestión) que se describen a continuación.

- o Ejecución privada
- o Ejecución por parte de una entidad pública²²
 - Cogestión pública al servicio de la comunidad; base predio municipal o estatal.
- o Asociación con posibilidades de cogestión; predio bien barrial: 5 de junio. Posible figura fiduciar.

a) Delegación a concesionario. Ejecución Privada

Bajo esta modalidad se haría un traspaso del bien para la administración y gestión privada. Se podría utilizar la figura del contrato, convenio o comodato. Las piscinas de El Tingo, funcionan bajo una modalidad que cabe en esta figura. Se llama a concurso a concesionarios privados que hacen sus ofertas sobre la base de un techo de administración presupuestaria, dadas unas políticas tarifarias definidas por el Municipio. (Ver caso El Tingo en Anexo).

A partir de esta figura el concesionario tendría las responsabilidades de la gestión del sitio. Con los ingresos recabados, se paga el techo presupuestario y el superávit se distribuye bajo la

¹⁹ Entrevista Delegado del Midena a Comité Técnico del Convenio

²⁰ Visión confirmada en taller participativo en barrio 5 de Junio (Ver anexo)

²¹ Síntesis de expectativas de las instituciones educativas y de cuidado de los barrios circunvecinos.

²² Se analiza la cogestión pública con administración central del Ministerio de Deportes o del Municipio de Quito. En principio se ve como posibles las dos opciones, sin embargo por algunas fortalezas que tendría la administración del Parque Cumandá, precisamente por experiencia, por articulación con el barrio, por tener una red de servicios en el territorio de la ciudad y por estar finalmente asociada a una competencia exclusiva de la municipalidad (deportes y recreación), la primera opción sería para que pase a la administración municipal.

modalidad 30% para el concesionario y 70% para el Municipios para efectos de reinversión en las piscinas.

Dada la escala, la naturaleza del servicio a ser prestado, vemos difícil que algún concesionario privado pueda hacerse cargo de esta iniciativa de El Sena, a menos que pueda transferirse a un gestor comunitario. El Tingo, fuera de gastos reporta un superávit para el administrador que varía entre 3000 y 6000 usd.

b) Administración Cogestionada, bajo la Coordinación del Municipio de Quito

Bajo esta modalidad, el bien debería ser transferido bajo comodato al Municipio de Quito/Ministerio de Deportes, quien llevaría a cabo la administración general del sitio, con

algunos convenios de cogestión.

Bajo esta modalidad intervendrían:

- ✓ Municipio de Quito; Dirección de Cultura, Instituto Metropolitano de Patrimonio / Ministerio de Deportes
- ✓ Batallón de Policía Militar del Ministerio de Defensa
- ✓ Ministerio de Defensa

Es así como se analiza la cogestión pública con administración central del Ministerio de Deportes o del Municipio de Quito.

En principio se ve como posibles las dos opciones, sin embargo por algunas fortalezas que

tendría el Municipio de Quito, la recomendación es que sea esta la primera opción dentro de esta modalidad. El Municipio de Quito, es la autoridad sobre el territorio y dentro de ese marco ha desarrollado una experiencia, tiene una activa articulación con los barrios, y **finalmente tiene la competencia exclusiva de la municipalidad en el área de deportes y recreación;**

Administración delegada a la Comunidad

Bajo esta modalidad el predio se da en comodato a una dirigencia barrial, que podría ser la de San Sebastián, y luego la Comunidad, a través de un consorcio de comités barriales, - Junta de Vecinos - instancia a crear -, administraría el bien patrimonial. Se puede pensar en la intervención de una Fiduciar que garantice la ejecución de un plan de gestión específico por parte de la administración contratada. SE puede pensar en una transferencia de la gestión bajo

la primera modalidad es decir la transferencia vía concesión de la administración del predio a esta misma unidad comunitaria. A nivel directivo puede estar actores institucionales interesados en colaborar con la cogestión del sitio.

Criterios de Gestión y Análisis de Alternativas de Gestión

Luego de las entrevistas a todos los actores vinculados e interesados con el sitio, se determinó

los siguientes criterios, con igual importancia:

Cuadro No. 10 Criterios de Gestión	
CRITERIO DE GESTIÓN	DESCRIPCIÓN
Viabilidad Económica	Se busca lograr la factibilidad económica de la gestión del sitio.
Gestión colaborativa del sitio: cogestión	Se busca el involucramiento de un mayor y diverso número de actores en la gestión del sitio; sobre la base del entendido de que una mancomunidad de actores institucionales y la población local puede generar mayor sinergias.
Apropiación social: Vínculo orgánico de la comunidad en la recuperación del patrimonio, de su historia. Alto grado de participación de los vecinos y vecinas en la gestión del sitio	Se busca la mayor participación social tanto en la gestión del sitio como en la dinámica general que el sitio puede generar. Lo que incluye participación en eventos, en la preparación de obras de teatro que puedan ser presentados en el sitio, en la recuperación de la memoria histórica, incluso en la activación de la economía local a partir de la dinámica que se logre con la activación del sitio.
Dinamizador de la organización social	Se busca que la organización social se fortalezca; que los jóvenes, adultos, adultos mayores participen alrededor de las iniciativas que se pueda generar en el sitio.

Análisis:

Para la valoración de cada iniciativa se considerará una escala de 1 al 3, donde 1 sea lo menor puntuado y tres lo mayor.

Cuadro No. 11 Análisis y valoración de las diferentes alternativa de gestión			
CRITERIO	Alternativa 1 Gestión Privada	Alternativa 2 Cogestión Interinstitucional	Alternativa 3 Asociación Barrial/Fiducia
Viabilidad Económica	Inviabile en el corto plazo. Medio y bajo en el mediano y largo plazo (las perspectivas de ingresos de acuerdo a la curva de demanda no serían promisorios. Son barrios populares que no podrían pagar un precio tan elevado, para que el negocio sea rentable)	Baja, ya que de acuerdo a la idea de subsidiar el costo, no habría ingresos y sería una carga para cualquier institución, incluso el Ministerio de Deporte. Por ahora no se logra sortear este limitante, a pesar de que la demanda no variaría por un costo mínimo para garantizar el mantenimiento (El análisis de costos e ingresos como se observará	Media a corto plazo; se requeriría de un fondo semilla, de la legalización de los barrios, de la constitución de una fiducia. Todas estas variables implican una inversión inicial que no está claro que pueda cubrir una de las entidades públicas. En principio, la figura de membresías de los colegios y entidades podría consolidar dicho fondo semilla ²³ difícil que los barrios

²³ Sugerencia de uno de los vecinos del barrio

		garantizaría al menos que la piscina rehabilitada pueda sostenerse financieramente, más aun con un modelo de cogestión)	pongan este capital.
Gestión colaborativa del sitio: cogestión	Mínimo (Sería administración privada) (A menos que se la conciba como la delegación a una unidad comunitaria)	Medio, a bajo dado el contexto político; a pesar de que en este criterio esta alternativa de gestión sería la mejor puntuada ya que la concepción de la modalidad de cogestión, con participación de Instituciones Públicas de diferentes estamentos del estado Ministerio de Defensa, Ministerio del Deporte y/o Municipio, Ministerio de Educación, podría hacer una labor de gran sinergia.	Alto; los vecinos del barrio han demostrado que a través de su impulso se puede realizar una gestión colaborativa. En un mismo espacio bajo su iniciativa han puesto a trabajar al municipio, al ministerio del interior en una agenda de seguridad y rehabilitación del sendero del Machángara - Panecillo
Apropiación social: -Vínculo orgánico de la comunidad en la recuperación del patrimonio, de su historia. Alto grado de participación de los vecinos y vecinas en la gestión del sitio	Mínimo; al ser una empresa privada, y al tener la demanda una alta elasticidad, la única forma que funcione es a través de la oferta del servicio de exclusividad a un sector turístico y de vecinos de la ciudad de altos ingresos. Lo que en principio enfrentaría a dificultades estructurales, como la limitada accesibilidad: falta de parqueos. Se podría hacer un estudio de mercado sin embargo	Alto; A través de este espacio con la concurrencia principalmente de la comunidad y del municipio como facilitador; se ve difícil que esto lo pueda lograr el ministerio de Deportes;	Alto; ya que la administración tendría un mayor control comunitario para impulsar procesos. El grado de involucramiento de la comunidad en la administración permitiría que se potencie este aspecto
Dinamizador de la organización social	Mínimo; no estaría esta dimensión	Alto, ya que sería una de las funciones del	Alto, medio, porque también habría el

	dentro del marco de los objetivos y razón de la empresa concesionaria	sitio y del administrador a cargo del Gobierno Municipal	riesgo de que fricciones dentro de la comunidad tras la administración generen distanciamientos.
--	---	--	--

Valoración y Conclusión

En función del cuadro anterior, se tiene la siguiente valoración:

Cuadro No.12 Valoración de la Alternativa de Gestión Óptima				
Criterio	Ponderación	Valoración (1 -3)		
		Alt. Gestión 1	Alt. Gestión 2	Alt. Gestión 3
Viabilidad Económica	25%	-	1	2
Gestión colaborativa del sitio: cogestión	25%	1	2	3
Apropiación social	25%	1	3	3
Dinamizador de la organización social	25%	1	3	3
Total		3	9	11

En el corto plazo se observa que la Alternativa de Gestión No. 2 sería la óptima sino fuera por dos aspectos centrales, la incapacidad de generar ingresos de autogestión al ser un servicio público que debe mantener su gratuidad; y el actual contexto político que vuelve la cogestión prácticamente inviable, al menos como relación entre el gobierno central y el municipal.

En estos dos aspectos la alternativa de la constitución de un fideicomiso para la administración del sitio – alternativa 3 - podría ser la más adecuada ya que sería la figura más apropiada para cobrar y lograr la cogestión y apropiación de la iniciativa por los actores locales. Esta sería la alternativa óptima.

Por otro lado, la concesión privada, resultaría descartada, con menor puntaje, ya que la viabilidad económica sería mínima, (alta elasticidad de la demanda) así como serían bajos los puntajes que valoran los criterios de apropiación social y dinamizador de la organización social; a alternativa de gestión tres es decir la delegación total a una junta de vecinos o una fundación local podría ampliar la participación social, cuyos puntajes para todos los criterios serían los más altos; sin embargo de las reuniones preliminares con los vecinos habría interés limitado en la administración; preferirían el servicio de calidad y la posibilidad de participar en la gestión del espacio sin vincularse, pero también incertidumbre por lo que esto implicaría

Luego de realizar un análisis de las diferentes modalidades de gestión posibles, el grupo consultor, recomienda la Administración Cogestionada, bajo la constitución de una Fiducia, y/o delegación a un concesionario comunitario, donde participen varios actores y la comunidad de vecinos. Esta contrataría una administración para la gestión del Sitio. Desde esta administración deberá plantearse un mandato de que haya coordinación con el Ilustre Municipio de Quito, y como se explicará más adelante en la descripción de la estructura de rubros a ser financiados, sobre todo con la participación del Batallón de Policía Militar.

CUARTA PARTE: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL EMPLAZAMIENTO REHABILITADO

Se propone un modelo funcional con tres componentes básicos:

- ✓ Piscinas: una nueva en subsuelo: grande para prácticas y para adultos y tres pequeñas - la original- para niños muy pequeños con poca profundidad.
- ✓ Zona de servicio: espacio administrativo - boletería, batería sanitaria, duchas, cafetería.
- ✓ Zona de sauna, turco y baños de cajón.
- ✓ Zonas de exhibición in situ y espacios de exhibición internos y externos, con fotografías históricas y con relatos sobre personajes y sobre la identidad de los barrios aledaños.
- ✓ Los espacios generados se relacionarán con la comunidad gracias a su versatilidad y a su rol dentro de la construcción de memoria colectiva. La propuesta

Gráfico No. 1



4.2 ESTRUCTURA: ORGANIGRAMA Y FUNCIONES

De acuerdo al análisis de Alternativas de Gestión la modalidad que se sugiere implementar sería la de la Administración Compartida o Cogestión, bajo la Coordinación del Ilustre Municipio de Quito.

Descripción:

a. Un Consejo Directivo de Cogestión / Directorio de la Fiducia:

Con la constitución de la Fiducia se establece un directorio que constituye la Fiducia, en la que pueden participar el Barrio (s), Los Usuarios, el Mideda (Batallón de Policía Militar), el Municipio de Quito (Secretaría de Cultura y de Educación y Deporte).

La figura con respecto al bien sería la de que el Ministerio de Defensa facilite, como parte de la

propuesta de cogestión el bien para la prestación de los servicios públicos que se han definido para las Piscinas del Sena²⁴. Se podría garantizar un fondo semilla, inicial con un aporte del

Municipio que garantice el funcionamiento por seis meses a un año el Plan de Gestión, o con aquellos recursos provenientes de las membresías anuales, bajo una modalidad de pago adelantado, en convenios de uso.

En la constitución de la Fiducia los distintos actores pueden contribuir con un patrimonio físico

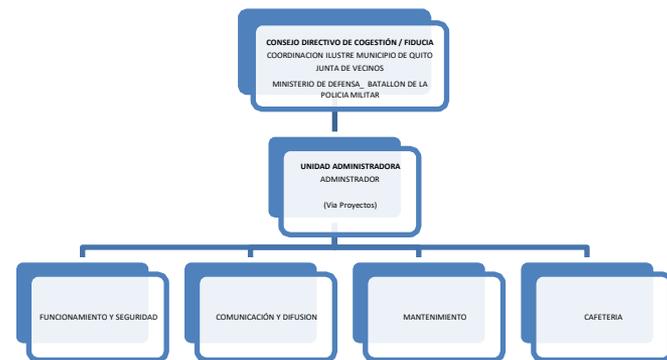
(Mideda o Barrio San Sebastián si se lo pasa en comodato), un flujo de recursos (inversión del municipio inicial; inversión del municipio para la gestión de actividades, ferias, memoria) (membresías de colegios, o fondo de financiamiento cubierto por ministerio de educación, o un flujo de servicios - Batallón Militar con el servicio de seguridad - que permita la gestión del sitio de manera más eficiente.

De esta manera, se lograría un nivel de mayor operatividad y reducción de costos administrativos.

Por otro lado, dentro de las cláusulas de los convenios, se deberá incluir la responsabilidad mutua de tener reuniones de planificación, seguimiento y evaluación, para aprobar planes y

presupuestos, así como vigilar el cumplimiento de los mismos.

Gráfico No.2 Flujograma organizativo



Integrantes:

En principio la cogestión – fiducia estaría integrada por: Mideda o el Barrio poseedor del bien

patrimonial (s), Los Usuarios (Instituciones Educativas que pagan una membresía), el Mideda (Batallón de Policía Militar), el Municipio de Quito (Secretaría de Cultura y de Educación y Deporte) y /o el Ministerio de Deporte.

Funciones:

- ✓ Aprobar las normas y principios constitutivos de las Piscinas del Sena
- ✓ Aprobar la planificación estratégica y operativa incluyendo los programas y proyectos anuales de la Gestión del Sitio.
 - ✓ Velar por el adecuado cumplimiento de normas, principios, funciones y los planes estratégicos y operativos por parte de la Unidad Administrativa.
- b. ~~Generar iniciativas de uso del sitio.~~

Esta estará integrada, por un administrador que se encargaría de los proyectos de gestión definidos. Ver siguiente punto.

4.3 ADMINISTRACION Y GESTION DEL SITIO

a) Administración y Gestión

La administración y gestión tiene como objetivo central garantizar una administración eficiente y efectiva de las Piscinas del Sena, de acuerdo a su concepción y de acuerdo a los planes estratégicos y operativos que se definen por parte de la instancia directiva.

Para ello se desarrollará a continuación los dos componentes centrales de este proyecto: Por un lado la constitución y administración de la fiducia y por otro lado los objetivos y actividades de la Administración de las Piscinas.

²⁴ Definición sugerida por el representante del Ministerio de Defensa en la reunión del Comité de Seguimiento.

Constitución y Administración del Fideicomiso:

La administración y gestión de las piscinas se basa en la constitución de un fideicomiso. Existen dos posibilidades de fideicomiso: por un lado un fideicomiso de administración, y por otro fideicomiso de flujos²⁵. Se ha elegido la última de las modalidades por razones de costo²⁶. A través de ella, una vez constituida la fiducia, esta se encarga de la contratación y supervisión de un administrador que se encarga de desarrollar los planes operativos y de gestión de las piscinas. La responsabilidad de la fiducia está asociada a la facilitación de los recursos y a la supervisión del buen uso de los recursos y de la ejecución de los planes operativos por parte del administrador. Entre sus funciones puede estar también la remoción del administrador en caso de incumplimientos.

Contratación de una Administración de las Piscinas.

Los costos de la constitución y administración del mismo se distribuyen de la siguiente manera: a) Constitución de fideicomiso: 1500 y b) Administración del mismo: 800 y 1000 usd.

El costo anual sería de 13.500 usd en el escenario más costoso.

Alternativa: Aplicar un modelo similar al del Tingo, bajo la figura de la concesión del servicio, pero no a una entidad privada sino a un consorcio de barrios, que sean quienes administren las piscinas. El ahorro proveniente de la constitución y administración del Fideicomiso, podría convertirse en el posible margen de ganancias que pueda distribuirse entre los concesionarios y la entidad a cargo del bien patrimonial: Municipio o Ministerio de Defensa. Como veremos en el análisis financiero es mínimo por lo que una instancia privada, no estaría interesada en su administración.

Se ha pensado en la modalidad de la contratación de una administración general que sea quién

desarrolle y operativice los servicios que prestaría las Piscinas. A este administrador se le pagaría sus honorarios y los gastos que incurra por su gestión, asociados principalmente a los respectivos proyectos de gestión que se han definido.

Las funciones de la Administración de las Piscinas serían las siguientes:

Elaborar e implementar con participación interinstitucional y social plan estratégico y plan operativo del Sitio. Específicamente debería trabajar en los siguientes proyectos

- ✓ o Desarrollo e implementación del Proyecto de Funcionamiento y Seguridad
- o Desarrollo e implementación del Proyecto Comunicación y Difusión, dentro del marco del Plan de Marketing
- o Desarrollo e implementación del Proyecto de Mantenimiento
- o Desarrollo e implementación del Proyecto de la Cafetería

Elaborar y velar por el cumplimiento de los convenios de cogestión del sitio.

²⁵ Información obtenida de una entrevista con el gerente general de MetroValores Casa de Valores.

²⁶ Al pensarse en la modalidad del fideicomiso de administración se debe considerar que el fideicomiso se constituye como un negocio, lo que incluye los gastos relativos a la constitución de una empresa. Los costos promedios podrían variar entre 3000 y 5000 usd mensuales, lo que equivale a un costo anual de 36000 y 60000, con una carga al presupuesto de entre 20 y 30%. Por lo que esta modalidad se descartaría.

- ✓ Contratar personal requerido para el desarrollo del plan operativo y los proyectos de
- ✓ gestión
- Elaborar la contabilidad.

Se ha pensado en el pago de 2500 usd por la administración.

A continuación se desarrollan todos los proyectos de gestión que deberían estar a cargo de la Administración del Sitio.

1. Proyecto de Funcionamiento y Seguridad.

El objetivo central es garantizar que se ponga en ejecución el servicio y se garantice la seguridad de los usuarios, de las instalaciones y las inmediaciones del Sitio. Para ello se requiere personal fijo para boletería y para una supervisión continua de natación.

Esta supervisión se encargará de vigilar el buen uso de las piscinas, dirigir a grupos actividades de formación en natación e hidroterapia. En principio se podría contratar dos responsables

que trabajen por turnos durante todos los días que se brinda el servicio.

Para solventar la necesidad de seguridad, se acordaría con el Ministerio de Defensa, dueño del predio, para que a través del concurso del Batallón de Policía Militar, se pueda brindar este servicio²⁷

Objetivo General	Indicadores de éxito (metas)	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pleno uso de las piscinas. ✓ Plena satisfacción de usuarios con el apoyo de instructores de natación e hidroterapia. ✓ No hay pérdidas ni robos al equipamiento. 	
Objetivos Específicos	Actividades	Presupuesto anual estimado
✓ Garantizar el ingreso de los usuarios de las piscinas.	✓ Contratación de dos personas responsables de boletería	11.600
✓ Garantizar una supervisión continua en natación	✓ Contratación de dos responsables de educación en natación e hidroterapias	31.900 <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dos instructores: 2200 + beneficios de ley
✓ Garantizar la seguridad de las instalaciones	✓ Establecimiento de un acuerdo con el Batallón de Policía Militar para que brinde este servicio	0
TOTAL		43500

²⁷ Para mantenimiento (ver proyecto)

Valor al que si se le agrega el costo de administración 36.250 usd, ascendería a 79.750 usd.

Finalmente a estos valores se les debe añadir, 1.440 usd. en materiales de oficina y 31.252,8 usd. en servicios básicos generales. Lo que el proyecto de Funcionamiento y Seguridad, llega a costar 114.002,8 usd.

El costo en servicios más alto será el de consumo energético, cuyo valor se ha calculado sobre la base de los estudios para las instalaciones eléctricas, según el siguiente cuadro:

ESTIMACION COSTO ANUAL DE ENERGIA		
CONCEPTO	VALOR	UNIDAD
DEMANDA ELECTRICA	119,6	kVA
FACTOR DE POTENCIA	0,92	pu
CONSUMA MAXIMO HORA	130,01	KWh
PROMEDIO CONSUMOAL DIA	0,667	%
FACTOR DE USO (Simultaneidad de uso)	0,4	%
CONSUMO FACTURABLE PROMEDIO	34,67	KWh
FACTURACION		
Precio		\$/KWh
Demanda	144,2	
Horas	24	
Días	30	
Total horas mes	720	
Consumo por kwh	2496,1	\$
TOTAL	2640,4	\$

2. Proyecto de comunicación y difusión, dentro del marco del Plan de Marketing

El proyecto de comunicación y difusión tiene como objetivo central generar una dinámica de relacionamiento activo del bien patrimonial rehabilitado, en toda su concepción, con los

Estos se miden a través de los indicadores centrales que se darán cuenta del éxito del proyecto. Por un

lado garantizar el pleno uso de las piscinas. Este indicador de éxito, implicará que el servicio de las piscinas sea conocido y accesible a la población vecina. Por otro, el número de iniciativas de carácter social, cultural, educativo y/o deportivo que se generen por parte de la comunidad de vecinos, ya sean estos encuentros de memoria e identidad, ferias, encuentros deportivos, u otras iniciativas que sean impulsadas por el comité directivo. Ninguna de estas actividades debe significar recursos adicionales ya que se espera la gestión mancomunada, donde el aporte de la administración de las piscinas es la facilitación de las instalaciones y el apoyo en la promoción y coordinación de las diversas iniciativas.

Para operativizar este plan a continuación se presenta en forma esquemática los alcances del mismo, así como las actividades y presupuesto requerido.

Objetivo General	Indicadores de éxito (metas)	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pleno uso de piscinas ✓ Al menos dos iniciativas mensuales de carácter social, cultural, educativo y/o deportivo coorganizadas con la comunidad de vecinos 	
Objetivos Especificos	Actividades	Presupuesto anual estimado
Promover el vínculo orgánico de la población de los barrios con el Sitio;	Promover y gestionar iniciativas y recursos para el desarrollo de actividades culturales y educativas	0
	Puesta en escena de una propuesta museográfica con fotografías y leyendas del sitio y de los barrios vecinos	10.500 <ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigador historiador promotor: 4500 ✓ Materiales: 6000
	Garantizar el involucramiento de escuelas, colegios, hogares de atención a población en riesgo	0
Desarrollar la promoción del sitio	Convenios para que se pasen cuñas a través de medios de comunicación municipales o estatales.	0
	Elaboración de hojas volantes; con información sobre las bondades de la natación, deporte y una guía nutricional.	1440 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 120 usd al mes
TOTAL		11940

3. Proyecto de Mantenimiento

Tiene como objetivo central lograr que las instalaciones de las piscinas, tanto exteriores como interiores, logren brindar de manera continua y adicionalmente con altos criterios de calidad

el servicio prestado.

Para ello habrían al menos tres componentes: a) áreas verdes y jardines, b) limpieza y aseo de las instalaciones, y c) mantenimiento de los sistemas de recirculación y calentamiento de agua,

tanto de las piscinas, como del baño sauna, así como de los baños de cajón.

Para el desarrollo del primer componente, relacionado con áreas verdes y jardines, se ha logrado establecer acuerdos preliminares entre el Ministerio de Defensa, y el Batallón de Policía Militar, para que ellos puedan brindar este servicio.

Con respecto a la limpieza de baños e interiores, se ha pensado contratar a dos personas que colaboren con diferentes turnos en esta función.

Con respecto al mantenimiento del sistema de circulación y calentamiento del agua se ha visto necesario la contratación de un técnico especializado que acuda cuatro veces al mes, que pueda orientar el trabajo y realizar tareas de mantenimiento más técnicas, como el mantenimiento del sistema de recirculación y calentamiento de las aguas. De las conversaciones con los ingenieros encargados de las instalaciones hidráulicas y sanitarias, se ha establecido que el honorario podría ser de 500 usd. Y se dejará unos 300 usd mensuales para repuestos correctivos, según información de los responsables de las instalaciones hidráulicas y sanitarias. (Toda esta información se precisará con los costos de inversión definitivos)

Finalmente se ha incluido en este proyecto de Mantenimiento, un rubro de 415 usd para reposición de capital. Para este cálculo, se ha estimado un costo de inversión de 50.000 para el conjunto del equipo de bombas de recirculación de agua y calentamiento. Considerando 10

años promedio de vida útil de los equipos, se podría estimar un costo de reposición de capital de 415 usd. mensuales (Ver detalle memoria técnica de Instalaciones Hidráulicas y Sanitarias. Esta información se precisará con los costos de inversión definitivos).

Objetivo General	Indicadores de éxito (metas)	
	<ul style="list-style-type: none"> - Áreas verdes y jardines en perfecto estado - Áreas internas permanentemente limpias. - Óptima operación del sistema de recirculación y calentamiento 	
Objetivos Específicos	Actividades	Presupuesto anual estimado
- Garantizar el perfecto estado de las áreas verdes y jardines	- Cogestión por parte del Batallón de Policía Militar	0
- Garantizar limpieza y orden en áreas internas	- Contratación de dos personas en diferentes turnos	14500 - Dos personas contratadas para mantenimiento interno que trabajarían por turnos 14500
- Realizar un mantenimiento	- Contratación del servicio de mantenimiento	14580 - Costo de

diario y trimestral de mayor profundidad del sistema de recirculación y calentamiento	- Repuestos	Mantenimiento mensual 500 - Repuestos 300 - Reposición de capital 415
TOTAL		29080

4. Proyecto de Administración de la Cafetería

El objetivo central de este proyecto es brindar el servicio de cafetería a los usuarios de las piscinas. Se ha pensado en algo muy sencillo que pueda ofrecer jugos, cafés, tortillas de maíz, verde, y/o morocho. La administración podrá operativizar este servicio de la manera como a bien le parezca. Generaría ingresos adicionales al administrador del sitio, sobre la base de la supervisión del directorio en asuntos referidos a precios, ya que se esperaría que el sitio sea un

servicio para la comunidad. El administrador puede ceder a un tercero o desarrollar el mismo

PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA
la iniciativa. Sobre la base del desarrollo de todos los proyectos y de los asuntos referidos a la administración general, se ha preparado este presupuesto anual que espera ser precisado

cuando está consultoría entregue productos finales y presupuestos definitivos.

5.1 Proyección del presupuesto anual

PRESUPUESTO ANUAL				
Rubro	Costo unitario mes	Multiplicador para establecer costo anual[1]	Costo total anual	Total por Rubro Anual
Constitución de la Fiducia				
Constitución de la Fiducia	1500	1	1500	
Administración de la fiducia	1000	12	12000	
Subtotal Fiducia				13500
Proyecto de Funcionamiento y Seguridad				

Administrador	2500	14,5	36250	
Instructor	1100	29	31900	
Boletería	400	29	11600	
Seguridad*	0	0	0	
Subtotal personal			79750	
Material de Oficina				
Tóner	60	12	720	
Hojas	30	12	360	
Cuadernos, esferos	30	12	360	
Subtotal material oficina			1440	
Gastos de Servicios				
Luz	2604,4	12	31252,8	
Agua	80	12	960	
Teléfono	40	12	480	
Internet	10	12	120	
Subtotal servicios			32812,8	
Total Proyecto de Funcionamiento y Seguridad				114002,8
Proyecto de Comunicación y Difusión				
Investigación	750	6	4500	
Materiales	6000	1	6000	
Medios de Comunicación	0	0	0	
Material de difusión: hojas volantes	120	12	1440	
Subtotal Proyecto de Comunicación y Difusión				11940
Proyecto de Mantenimiento				
Mantenimiento de Áreas Verdes y Jardines *	0	0	0	
Personal de apoyo en Mantenimiento Interno	500	29	14500	

Mantenimiento del agua y del mecanismos de recirculación y calentamiento: personal y repuestos	800	12	9600	
Reposición de Capital (Amortiguamiento)	415	12	4980	
Subtotal Mantenimiento				29080
TOTAL				168.522,8

* Actividad realizada por servicio prestado del Batallón de Policía Comunitaria, a través del convenio de Cogestión

5.2 Análisis de escenarios financieros y de la Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno, expresaría el rendimiento de una inversión. En el caso de una inversión financiera – lo que no es el caso - se debería garantizar que la tasa interna de retorno, que es la tasa que uno espera de una inversión, sea al menos igual que lo que se obtenga al realizar una inversión equivalente, como poner el dinero en un banco. Sin embargo esta inversión no tendrá retorno financiero. Es una inversión que se inscribe dentro del marco de una inversión patrimonial, que si bien permitirá disponer de ciertos servicios, a estos no se los concibe como generadores de ingresos para recuperar la inversión. Lo que se ha pedido para esta consultoría es la formulación de un modelo de gestión de estos servicios que garantice la viabilidad requerida. Este proyecto entonces entra dentro del marco de inversiones que no esperan tener TIR, sino otro tipo de consecuciones. En definitiva no se trata de recuperar la inversión. El modelo de gestión que se pretende diseñar, pretende que el bien patrimonial restaurado, pueda prestar un servicio, y que para ello exista un modelo que de viabilidad a la gestión del bien patrimonial. Para las cifras que arrojan el modelo de gestión previsto, solo en el mejor de los escenarios se lograría un superávit, por lo que se esperaría que durante la concreción de la iniciativa se logre la participación de más actores para lograr que la gestión consiga un autofinanciamiento. En definitiva no tiene sentido el cálculo de una TIR de una inversión que pretende la consecución de varios objetivos, muchos de ellos inmateriales, como la restauración del bien patrimonial; o el fortalecimiento educativo de los estudiantes de escuelas, y colegios aledaños, el servicio a una serie de sectores con vulnerabilidad de diverso orden como los huérfanos o los adultos mayores, o el mejoramiento de la calidad de vida de los barrios vecinos y la activación de la memoria, y la organización comunitaria.

Para aproximarnos a una valoración de todo este conjunto de beneficios adicionales y sinérgicos de esta inversión se podría sugerir formas de valoración; para determinar el valor

monetizado que la restauración implica, se podría recurrir a un sin número de formas de cálculo, como aquellas relacionadas con la simulación de mercados; sin embargo este no ha sido el objetivo de esta consultoría; ni de este trabajo.

También se podría generar a aproximaciones valorativas sobre lo que significaría el fortalecimiento del sistema educativo de 5.000 chicos por año, que tendrían una formación

más integral. O los cálculos relacionados con los efectos benéficos de una nueva cultura deportiva en los barrios. Todo ello que son efectos positivos de la inversión que podrían ser valorados económicamente, pero es algo que no exige los términos de referencia de esta consultoría.

A continuación, una vez que se ha calculado los potenciales ingresos y los potenciales costos se puede mirar los diferentes escenarios y establecer con claridad hacia dónde debe apuntar la gestión de las Piscinas del Sena.

	Posibles Ingresos	Posibles Costos	Saldo
Escenario negativo	79.500	168.522,8	-89.023
Escenario intermedio	159.000	168.522,8	-9.523
Escenario positivo	178.500	168.522,8	9.977

En principio solo con el marco de un escenario positivo se podría lograr superávit. Esto implica

que debería verse la posibilidad de lograr, dentro del marco del convenio de cogestión, otros servicios que puedan ser facilitados de manera gratuita a las Piscinas. En los primeros meses o años, se podría contar con la asistencia y participación activa de los técnicos de natación de las Piscinas de Cumandá, por ejemplo con lo que los costos se reducirían en 31900 usd.

Tan solo una última consideración: el escenario que se ha denominado positivo, se lo ha estimado, como se dejó planteado con proyecciones conservadoras, al considerar para la proyección de la demanda proveniente del público general, tan solo el 50% de la demanda que logra atraer a sus piscinas el Parque Cumandá.

5.3 Plan operativo de carácter preparatorio.

Durante la construcción de las facilidades, se debe emprender en tres actividades centrales que vayan permitiendo asegurar la viabilidad de la gestión del sitio, una vez que éste quede habilitado para el público.

Esto podría ser parte de las responsabilidades de un administrador que podría ser contratado a

través de consultoría, antes de la constitución de la Fiducia, para el desarrollo de actividades preparatorias. También se puede pensar en que estas actividades puedan ser gestionado desde el Municipio de Quito y /o Ministerio de Deporte

Estas actividades son las siguientes:

- Concretar convenios de cogestión y concreción de aspectos legales para la
 - contratación de la Fiducia
 - Realizar el estudio y propuesta museográfica
- Vender las membresías a los colegios, asociación de padres de familia, ministerio de educación. Esto debe garantizar que todos los colegios de las áreas circundantes

42

tengan opción de ingreso, incluso a través de modalidades de subsidio a los chicos de sectores más populares sin capacidad de pago.

Elementos a considerar para cada uno de las actividades sugeridas:

a) Convenios de Cogestión

Se debe establecer al menos un convenio de cogestión con el Ministerio de Defensa que

incluya el compromiso del Ministerio de Defensa para destinar el bien para el desarrollo de las Piscinas del Sena. Y el segundo con el Ministerio de Defensa y con el Batallón de la Policía Militar, para la seguridad y mantenimiento del sitio. Si se logrará este convenio se lograría cofinanciar una parte fundamental del presupuesto que volvería factible la iniciativa en términos de autofinanciamiento.

Por otro lado se debe prepara los aspectos legales para la contratación de fiducia, reuniones preparatorias para la constitución de la directiva de la fiducia, legalización de directivas de barrio a quien se daría en comodato predio, y constitución legal de asociación de barrios para que participe en la fiducia;

b) La propuesta museográfica

Se pretendería realizar de manera participativa con los vecinos un estudio de leyendas e historias del Sena y sus alrededores. Esto podría desembocar con una pequeña propuesta museográfica, que incluya al menos la escritura de unas 20 narraciones, y la configuración de un archivo fotográfico.

c) Vender servicio

Firma de convenios de membresía con potenciales usuarios a nivel de escuelas colegios, asociaciones de padres de familia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

El proyecto de rehabilitación de la piscina del Sena, es una inversión multipropósito que tiene que ver con la salud, recreación, educación de la comunidad estudiantil y general de los barrios del centro histórico y del sur de la ciudad.

El proyecto de la piscina del Sena, se inscribe en un escenario y clima favorable. Se ha demostrado tanto en la exploración del entorno local, como a través de las experiencias previas, que existe un déficit en materia recreacional y deportiva en la ciudad y en ciertos barrios de la ciudad, como los del extremo sur de la zona centro.

Existe un universo importante y significativo de potenciales usuarios de las Piscinas dentro de la comunidad estudiantil del sector, lo que puede convertirlos en el principal grupo meta para lograr fortalecer los procesos de lecto aprendizaje.

Es por ello que aunque sea de manera aproximada podremos identificar los siguientes indicadores positivos relacionados con el conjunto de beneficios y beneficiarios de las Piscinas:

Resultados de la implantación del proyecto	Beneficio	Beneficiario
Restauración de bien patrimonial	Ampliación del patrimonio material de la ciudad de Quito	Toda la población de la ciudad. ✓ Identidad ✓ Memoria

43

Servicio de natación para los colegios y escuelas	Mejoramiento integral del sistema de educación: efecto sinérgico sobre el proceso de lecto-aprendizaje; mejoramiento de la práctica deportiva.	9650 estudiantes al año que se verían beneficiados por la instalación de estos servicios en El Sena. (Cuadro No.2. Página 15)
Servicio de natación para otros sectores vulnerables	Mejoramiento integral de los procesos de recuperación e inclusión social para sectores vulnerables, como niños sin hogar o personas de la tercera edad.	Entre 85 y 140 personas entre niños sin hogar y adultos mayores. (Cuadro No.2)
Servicio de natación, vinculado con la rehabilitación de senderos	Fomenta la cultura deportiva de los barrios aledaños. Generando una rutina deportiva, que permitirá: <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el sistema de salud preventiva. - Fortalecer una cultura deportiva en los barrios de los alrededores - Fortalecer nuevos hábitos y formas diferentes de apropiación de la ciudad. 	Población meta: 40.000 habitantes de los barrios del centro de la Ciudad. De ellos de manera directa, podrían ser los habitantes de El Sena, San Sebastián, La Recoleta, el Panecillo, estamos hablando de una población de alrededor más de 11.000 personas. (Ver cuadro No.1)
Eliminación de focos de inseguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Al activarse las piscinas con el circuito de senderos, las zonas peligrosas pasarían a ser rehabilitadas 	Más seguridad y mejor entorno para el despliegue del deporte y cultura barrial. En La Recoleta, San Sebastián, el Panecillo, y El Sena.

Dada la magnitud de los costos operativos y la elevada elasticidad demanda de la zona, tan

solo por encima del escenario intermedio, se logrará un superávit. En vista de estas razones se debe potenciar la cogestión entendida como la oferta y recepción de servicios desde las instancias gubernamentales, sin imputar costos a la administración de las Piscinas.

La gestión debe apuntar hacia un escenario un poco mejor que el intermedio para lograr cubrir los costos y así evitar caer en desfinanciamiento de mediano y largo plazo.

Luego de realizar un análisis de las diferentes modalidades de gestión posibles, el grupo consultor, recomienda la Administración Cogestionada, bajo la constitución de una Fiducia, donde participen varios actores y la comunidad de vecinos. La Fiducia contrataría una administración para la gestión del Sitio. Desde esta administración deberá plantearse un mandato de que haya coordinación con el Ilustre Municipio de Quito, y como se explicará más adelante en la descripción de la estructura de rubros a ser financiados, sobre todo con la participación del Batallón de Policía Militar.

Una alternativa a esta modalidad podría ser la de la entrega en concesión de los servicios a un consorcio de vecinos, o de barrios beneficiarios, que podrían hacerse cargo de la administración, bajo una modalidad similar a la de las Piscinas del Tingo. La concesión del servicio implicaría que se cobre un ingreso y que con él se pueda pagar el techo presupuestario

para la operación del sitio y que el remanente pueda distribuirse en un 30% para el concesionario comunitario y el 70% para la reinversión en las piscinas por parte de quien quede finalmente como propietario del bien patrimonial. Esta modalidad, permitiría el ahorro de la constitución y administración de la Fiducia – 13500 usd anuales -, con lo que se podría esperar elevar el superávit a unos 20.000 usd anuales, de los cuales, 6000 usd anuales quedarían para el administrador comunitario y 14000 para reinversión en las propias piscinas. En el escenario positivo, a través del cobro de una pequeña tarifa, se ha demostrado que se puede cubrir los costos administrativos y generar un superávit. Este superávit puede servir para garantizar el ingreso a las piscinas de sectores barriales más deprimidos, así como para cubrir inversiones de mantenimiento a largo plazo del sitio y su infraestructura.

En términos legales la administración de un servicio público no puede cobrar una tarifa de ingreso por el servicio que presta. De ahí se ha sugerido que se establezca un fideicomiso para la administración de las Piscinas. O en su defecto una modalidad de concesión del servicio a una entidad comunitaria.

Dentro de ese marco la posibilidad de replicar una experiencia como la del Benalcázar, pero delimitando adecuadamente los objetivos de la iniciativa alrededor de los objetivos de integración barrial, volvería al proyecto Piscinas del Sena un proyecto promisorio y con una modalidad de gestión muy novedosa y atractiva.

- En términos generales existen dos recomendaciones generales para finalizar con éxito esta consultoría. Una operativa de corto plazo y una de largo plazo.
- Operativa de corto plazo:
 - a. Que se active Comité Técnico de seguimiento al Convenio Tripartito. Y que se realice una o varias reuniones del Comité Técnico con equipo consultor y comunidad para explorar diferentes alternativas.
- Estratégica, de mediano largo plazo:
 - a. Impulsar esta inversión que podría tener un “rendimiento” en términos económicos, sociales, políticos, culturales, deportivos, educativos muy alta. De hecho sería una intervención estratégica y sinérgica que permitiría alcanzar varios objetivos con una sola inversión y con el diseño de un modelo de gestión sostenible.

El comité técnico debe explorar dentro del marco de un escenario político complejo, las fórmulas para realizar acercamientos interinstitucionales que relacionen al gobierno nacional con el gobierno local de manera sinérgica; para ello el Comité Técnico del Convenio Marco debería actuar como una instancia que potencie la iniciativa llevada a cabo hasta la actualidad por la comunidad organizada del sector.
 - b. Bajo el liderazgo de los comités zonales que reúnen a las directivas de los barrios y a partir de la cual se desarrollan iniciativas de cogestión, dar la suficiente atención y posibilidades a la creación de las condiciones para hacer viable un modelo de gestión que transfiera el bien a la comunidad y se cree una administración fiduciaria para la iniciativa, con participación comunitaria e institucional en la directiva y en la cogestión administrativa de la misma.

BIBLIOGRAFIA

Documentos consultados:

- ✓ Código Orgánico de Organización Territorial, Descentralización y Autonomía
- ✓ Ley de Patrimonio Cultural

Entrevistas y grupos focales

- ✓ Presidentes de barrios:
 - 5 de Junio
 - San Sebastián
- ✓ Directores o inspectores de escuelas, colegios, hogares de niños
 - Colegio Militar
 - Escuela Ángel de la Guarda
 - Colegio María Nazareth
 - Hogar de Niños San Vicente de Paúl
 - Casa Hogar Catalina Laboure
- ✓ Comandante del Batallón de Policía Militar
- ✓ Administrador del Parque Urbano Cumandá
- ✓ Funcionario del Instituto de Patrimonio Cultural del Municipio de Quito.

ANEXO

ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DE ADMINISTRACIÓN DEL TINGO

Tipo de administración:

- ✓ Plan de concesión,

Se establece contratos de Concesión de Servicios, por 2 a cinco años, previa evaluación anual.

Hace diez años se realizó una inversión para arreglos generales y ampliación de los servicios del Tingo. El 100% de la inversión de la inversión fue asumido por parte del Municipio en el

año 2005.

Desde el 2006 al 2008, estuvo a cargo el Instituto de Patrimonio, del Ilustre Municipio de Quito.

Ellos, luego hicieron la transición de varios bienes a las administraciones zonales.

En el 2008 se concesionó estos balnearios.

Según el administrador, se está iniciando el 7mo año de concesión. Y desde hace seis meses, enero del 2015, con una nueva empresa concesionaria.

Para poder concesionar, debe haber un modelo atractivo para la empresa.

- ✓ Consideraciones generales para la concesión.

El ingreso que se espera debe ser un ingreso que valga la pena para la empresa. Debe ser atractivo para una empresa privada, quien asume algunos riesgos, básicamente relacionados

con la administración general del servicio, como relaciones laborales.

Lo atractivo del tingo es que son las aguas termales, medicinales, que se constituye en un

atractivo fundamental para el turista.

Otras experiencias son administradas directamente por el Municipio, como Rumiloma, tiene agua termales, pero son tibias. En la Moya, se brinda servicio de piscinas; sin embargo no son

aguas termales. Y por ende el flujo de turistas no es tan alto. Son piscinas subsidiadas.

- ✓ Modalidad de concesión del Servicio:

Una empresa privada está a cargo de la administración de las Piscinas de El Tingo, sobre la

base de un acuerdo, bajo contrato.

A través de un concurso, en el 2008, se firmó el primer contrato de concesión. El año anterior

venció el contrato con el primer concesionario

En el año anterior se cursó invitaciones, con pliegos, los lanzo en el portal de compras públicas,

el señor Cristian Paez, de la Jefatura de Proyectos. Mando los pliegos. Se recibió ofertas y

Riesgo es el más alto de la empresa que a su vez es el más alto de la experiencia de la empresa,

Sistema económico:

Dentro de los pliegos se manda un techo presupuestario, en base a los requerimientos administrativos generales que se requiere para que se mantenga operativo el servicio: lo que incluye administradores, contador, personal de limpieza, salvavidas, absolutamente todos los temas relacionados con la operación del complejo. Se pone un techo de acuerdo al tiempo y al antecedente. Entonces en base a ello, la empresa dice si podrá cumplir con el techo.

Esto se establece también en función de los ingresos.

Una vez cubierto el techo presupuestario, generalmente queda un remanente, que se reparte de acuerdo a una proporcionalidad: 30% para el concesionario y 70% para las arcas del municipio, que deberá convertirse en un fondo para la reinversión en las piscinas.

El municipio determina las políticas de precios del servicio.

Los administradores tienen sus propios talonarios, pero están sujetos a auditorías semanales.

Administración de las piscinas:

- ✓ Administrador constante, con un servicio que se oferta de martes a domingo.
- ✓ Todos los días se vacían las piscinas.
- ✓ El 70% de superávit, entra en arcas municipales, en el presupuesto general del municipio.

Ingresos aproximados para el Tingo:

- 30 y 40 mil usd mensuales.
- ✓ Con los siguientes precios de entrada:
 - Adultos: 2,44
 - Niños: 1,24
 - Tercera edad: 89 centavos.
- ✓ Techo de gastos: 21000 y 220000
- ✓ En caso de gastos mayores, son asumidos por el Municipio, previa auditoría. Por ejemplo en el mes de febrero se quemaron dos bombas grandes, cuyos gastos fueron asumidos por el Municipio.
- ✓ Para este caso habría un superávit que varía entre los 9.000 y 20.000 usd mensuales, de los que entre 2.700 y 6.000 usd serían ganancias para el administrador.

Conclusiones:

Dado los bajos márgenes de ganancia, sería muy poco probable que se logre encontrar una empresa o iniciativa privada que se interese por este servicio.

Esta modalidad entonces podría ser una opción interesante – alternativa a la modalidad de la fiducia - siempre y cuando se vincule con la iniciativa comunitaria, que permita entre otras cosas lograr formar un equipo de trabajo dentro del marco de un consorcio de barrios, para la gestión de este sitio.



REHABILITACIÓN PISCINA DEL SENA

2015