

# Anexo N

---

---

*Administración de Contrato*

## Índice

Página :

<b>N</b>	<b>Administración de Contrato</b>	<b>N-1</b>
N.1	Bases Regulatorias .....	N-1
N.2	Contratos, Regulación Efectiva y Rol de las Organizaciones.....	N-1
N.3	Normas de calidad y el proceso de la contratación .....	N-3
N.3.1	Normas de Calidad y Procedimientos para la PSP.....	N-3
N.3.2	Precalificación.....	N-3
N.3.3	Licitación.....	N-4
N.4	Monitoreo y Administración de Contratos.....	N-4
N.4.1	Fortalecer el Desempeño del Monitoreo .....	N-4
N.4.2	Definiciones de los Indicadores de Desempeño.....	N-6
N.4.3	Indicadores de Desempeño .....	N-6
N.5	Modelo de Documento de Contrato .....	N-7

## Lista de Cuadros

Página :

Cuadro N-1: Recomendaciones para la Ejecución de los Contratos de PSP .....	N-2
Cuadro N-2: desempeño del monitoreo.....	N-5

## **N Administración de Contrato**

### **N.1 Bases Regulatorias**

La eficacia de la administración de los servicios de manejo de los residuos sólidos en el AMSS, dependerá del cumplimiento de la normativa existente y del nuevo marco regulador e institucional que se propone con el proyecto de ley (ver Anexo-O).

Como resultado de esta nueva regulación se fijan las responsabilidades de las organizaciones que van a concurrir y se establecen las condiciones para la Participación del Sector Privado, mediante procedimientos adecuados y transparentes que aseguren la competencia y la obtención de precios económicos.

Se han propuesto las normas de calidad que deben observarse y los incentivos y sanciones a que se hará acreedor El Contratista de acuerdo a su desempeño. Además, se señala la información que El Contratista debe entregar y su periodicidad, con el propósito de mantener una verdadera simetría en la información y no caer en la captura regulatoria.

Sobre estas bases y reglas de juego fijadas y establecidas previamente en las bases de licitación y contenidas en el Contrato, se puede estructurar la organización necesaria para dar el seguimiento y control necesarios a todos los términos y alcance del contrato suscrito.

La unidad de administración de contratos deberá llevar con toda diligencia y orden la información que se vaya produciendo, no únicamente para controlar el desempeño de El Contratista, sino para analizar los datos obtenidos y poder generar la debida experiencia en rendimientos y costos y negociar mejores condiciones hacia el futuro.

### **N.2 Contratos, Regulación Efectiva y Rol de las Organizaciones**

La economía de regulación, sugiere que detalles de tipo específico de cada mercado (o regulación de los distintos privados), se realice mediante las especificaciones de un contrato.

Es así, que con el propósito de que una contratación con la actividad privada rinda realmente las mejoras de eficiencia y eficacia en la prestación el servicio, es preciso que se establezcan y adopten ciertos criterios básicos:

- medidas de desempeño bien definidas
- sanciones obligatorias por falta de desempeño
- monitoreo permanente
- control de costos

La experiencia ha demostrado que la PSP sólo es exitosa si se cumplen estas condiciones básicas y el desempeño se compara con los rendimientos de empresa modelo.

En el siguiente cuadro siguen unas recomendaciones que pueden ser muy valiosas para resolver los problemas que se han presentado en la ejecución de los contratos de

PSP.

### Cuadro N-1: Recomendaciones para la Ejecución de los Contratos de PSP

- Proceder a un proceso de precalificación para eliminar las empresas sin recursos o experiencia
- Incrementar la responsabilidad de los distritos y/o de la sociedad civil organizada en la supervisión de los contratos
- Mejorar la calidad de los documentos de contrato, especialmente en las normas de calidad de servicio, cláusulas de penalidades (multas) y cantidades de RS manejadas
- Establecer la duración de los contratos de recolección de 5-7 años y la utilización de vehículos nuevos para ese periodo.
- Ampliar los contratos incluyendo todos los servicios de manejo del aseo (recolección, barrido manual y mecánico y limpieza de canales y acequias) para reducir cualquier sobreposición y potenciales conflictos de responsabilidad con servicios municipales paralelos.
- Insistir que El Contratista mantenga una buena imagen y presencia (ej. uso obligatorio de uniformes, vehículos bien pintados y limpios)
- Obligar que El Contratista mantenga una oficina en el Area de Servicio que mejore el contacto entre la municipalidad, el prestador del servicio y el público.

La municipalidad tiene que ser capaz de diseñar, negociar y verificar los contratos eficientemente sin tener que imponer innecesarias multas a los contratistas, sino más bien, generando confianza al sector privado y atrayendo a las mejores empresas.

La municipalidad debe tener presente que la PSP no los redime de la necesidad de tener la asistencia técnica para atender el entrenamiento y fortalecimiento de su organización, sino más bien reforzarla. Así mismo, debe desarrollar los mecanismos de coordinación con los otros actores que participan en la regulación del servicio.

La función de los actores de este servicio público, está debidamente definida en el proyecto de ley de "**Marco Regulatorio e Institucional para el Manejo de los Residuos Sólidos**", que este Estudio somete a la consideración de las autoridades.

En este proyecto de ley se establece una regulación efectiva con la separación de funciones entre el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), el Regulador (entidad que se recomienda formar o encargar sus funciones reguladoras a la SIGET) y el Prestador del Servicio, en este caso la Municipalidad.

El MSPAS estará a cargo de la formulación y coordinación de las políticas del sector y planificación de largo plazo; dictar las normas técnicas y las reglamentaciones relacionadas con la prestación de los servicios, la protección de la salud pública y la preservación del ambiente.

El Regulador tendrá las funciones de regulación, control, supervisión y fiscalización de la prestación de los servicios; dictar las reglamentaciones para la formulación de programas eficientes de inversión para el mantenimiento, rehabilitación y expansión de los servicios; intervenir como instancia superior administrativa ante la denuncia de clientes sobre la prestación deficiente de los servicios o falta de atención a los reclamos; velar por que propicie la competencia en el otorgamiento de contratos; revisar y aprobar los estudios tarifarios.

El Prestador del Servicio, en este caso la municipalidad, prestarán los servicios con carácter obligatorio y en condiciones que aseguren su calidad, continuidad, regularidad e igualdad de manera que se garantice su eficiente provisión. Para cumplir con esta responsabilidad, pueden modificar su estructura organizativa (el Estudio propone la creación de una **Empresa Pública Municipal de Aseo Urbano de San Salvador**) y lograr la Participación del Sector Privado, mediante la solicitud de ofertas competitivas.

### **N.3 Normas de calidad y el proceso de la contratación**

#### **N.3.1 Normas de Calidad y Procedimientos para la PSP**

Se han establecido las normas de calidad y los procedimientos para la PSP en la prestación de los servicios de:

- Barrido manual
- Barrido mecánico
- Recolección primaria y secundaria
- Transferencia
- Disposición final a través de un proyecto de Norma Nacional
- Formas de PSP
- Fijación de costos y precios competitivos
- Participación de los usuarios
- Procedimientos de control
- Entrega de información

#### **N.3.2 Precalificación**

Tiene por objetivo el seleccionar a las empresas más competentes y experimentadas, de acuerdo a los requerimientos financieros y técnicos del servicio a contratar.

A través de una invitación pública se da a conocer el objeto del concurso de precalificación. Fecha, hora y lugar de la presentación de los documentos.

Se detalla los servicios a contratar, modalidad de contratación, duración del contrato, normas de regulación y calidad de los servicios solicitados, garantías y seguros requeridos, forma de pago

Se establece cual será la información de orden **jurídico** (constitución de la empresa, capital, socios, accionistas, mandatarios legales, otras certificaciones que aseguren la capacidad jurídica de la empresa para contratar); de orden **económico y financiero** (balances, estado de resultados, patrimonio, tres certificaciones bancarias y tres comerciales); de orden **operativo** (relación del equipo y maquinaria requerido para el servicio a licitar con las certificaciones de propiedad o acuerdos de compra o alquiler); de orden de **experiencia técnica** (certificaciones de los clientes de trabajos similares; curriculum del personal profesional asignado al contrato); **y la forma de**

### **evaluar y calificar a los participantes.**

Una comisión de evaluación y calificación formada específicamente para tal propósito, emitirá su juicio en una fecha prevista de antemano, y se publicará y comunicará la lista de los participantes que fueran precalificados.

#### **N.3.3 Licitación**

A los participantes precalificados se les hará entrega de las **Instrucciones para los Ofertante**, incluirá la información necesaria y suficiente para la preparación de su oferta técnica y oferta económica.

Las normas técnicas y de regulación que regularán el contrato deberán estar claramente establecidas, pues de su especificidad dependerá el mejor entendimiento entre la Municipalidad y El Contratista durante la vigencia del contrato y facilitará el seguimiento y control de la calidad del servicio y de la entrega de información.

Se hará entrega de las **Especificaciones del Contrato**, en donde constarán las definiciones; el alcance del contrato; servicio, operaciones y desempeño; indemnizaciones; seguros; garantías; permisos, licencias e impuestos; bases y métodos de pago.

Se adjunta como Capítulo N.5 un **Modelo de Documento de Contrato** para la Recolección de Residuos Sólidos.

#### **N.4 Monitoreo y Administración de Contratos**

La revisión del desempeño del monitoreo es un elemento clave en el proceso de proveer servicios de una buena calidad y a precios económicos.

Es el proceso mediante el cual la eficiencia del servicio es monitoreado y comparado con los parámetros de calidad acordados en el Contrato.

Los datos recolectados deben de ser procesados para convertirlos en información útil. Se debe tener presente que la información en sí sólo es valiosa cuando dirigida y usada para un fin específico.

##### **N.4.1 Fortalecer el Desempeño del Monitoreo**

El análisis de la situación de los servicios debe realizarse con los datos obtenidos de manera formal y de acuerdo a un procedimiento. Datos obtenidos por observaciones visuales, comentarios de los trabajadores y/o algunos reclamos de los usuarios, y que sean considerados exclusivamente para emitir una opinión sobre la situación y calidad de los servicios, puede conducir a lamentables errores.

El desempeño del monitoreo de los servicios tiene numerosas metas, tales como:

### Cuadro N-2: desempeño del monitoreo

- Para observar de cerca la calidad de los servicios prestados en orden mantener o mejorar la calidad de los servicios
- Para alentar el uso eficiente de los recursos disponibles
- Para relacionar los egresos con los ingresos y finalmente los costos
- Para mejorar sobre todo la calidad del servicio y sus costos relativos
- Para alentar la responsabilidad de los prestadores de servicios
- Para bajar los costos de la provisión del servicio
- Para comparar y evaluar los servicios prestados contra las metas previstas en el Contrato
- Para proveer información con la cual administración puede generar política y la toma de decisiones sobre el servicio.
- Para comparar el servicio prestado entre dos a más municipalidades.
- Para comparar el servicio recibido en una municipalidad mes a mes.
- Para monitorear los servicios prestados por El Contratista en general

El desempeño del monitoreo necesariamente no ata a la municipalidad. Se puede aplicar en cualquier área y en cualquier momento. Lo importante es mantener una base de comparación (benchmark) cuando se quiera evaluar el desempeño entre intervalos de tiempo.

Las dos preguntas centrales del monitoreo del desempeño de los servicios son:

- Cuan efectivo es el servicio de manejo de los residuos sólidos que está siendo prestado?

Que significa: En que medida están siendo satisfechas las necesidades del servicio de manejo de los RS a través del sistema actual y cuales son los requerimientos para su mejoramiento,

- Cuan eficiente es el servicio de manejo de los residuos sólidos prestado?

Que significa: Estamos utilizando los recursos disponibles de la mejor manera y como podemos mejorar su uso

La efectividad y la eficiencia están íntimamente vinculados, en la mayoría de los escenarios los incrementos en eficiencia llevan a incrementar la efectividad, en el caso de que los recursos no se reduzcan simultáneamente.

Se tiene que saber como usar los fondos, al personal y al equipo en la mejor forma posible para servir a la mayor parte de los clientes y con la más alta calidad. Necesitamos saber donde se encuentran los puntos débiles y las limitantes en nuestro sistema que nos impiden avanzar en el mejoramiento de los servicios.

## **N.4.2 Definiciones de los Indicadores de Desempeño**

En orden de determinar el desempeño de los servicios de manejo de los RS, en general, y de sus componentes individuales en particular, se usan datos e informaciones llamados: "indicadores de desempeño" y "medidas de desempeño"

Los "indicadores de desempeño" son datos cuantitativos relacionados con los servicios, tales como:

- Número de ICI's servidos
- Kilómetros de calles barridas
- Número de empleados en la recolección

Las "medidas de desempeño" son el resultado del procesamiento de los indicadores al relacionarlos con el tiempo o el costo, y representan la principal herramienta la evaluar el desempeño del sistema bajo análisis. Estos son:

- Costo por tonelada recolectada
- Tiempo de recolección por tonelada
- Rendimiento de barredor por día

Para obtener medidas reales de desempeño es preciso seguir las siguientes reglas:

- La recolección de datos debe ser precisa, confiable y regular
- Los procesos de contabilidad de costos precisos y confiables
- Pesar los residuos sólidos
- Disponibilidad de detalles en las operaciones del servicio
- Unidades en las cuales los indicadores de desempeño deben de ser relacionados (costo por 1000 personas servidas; tiempo por tonelada recolectada, etc)

## **N.4.3 Indicadores de Desempeño**

En el Anexo-Q se encuentran detallados los indicadores de desempeño que se recomiendan utilizar para evaluar el servicio.