



REPÚBLICA DE HONDURAS SECRETARÍA DE FINANZAS

Programa de Modernización del Sector
Agua Potable y Saneamiento
(PROMOSAS)



MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE **TERCERIZACIÓN** PARA ENTES PRESTADORES SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO



Tegucigalpa, M. D. C.



Honduras, C. A.

Julio de 2011



Banco Mundial

Ing. Marco Antonio Blair
Consultor en Agua y Saneamiento



ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

TABLA DE CONTENIDO

<u>TITULO</u>	<u>PÁGINA</u>
LISTA DE ABREVIATURAS	4
INTRODUCCIÓN	5
1. SITUACIÓN ACTUAL	7
1.1 Antecedentes	7
1.2 La Tercerización en Servicios de APS en Honduras	8
1.3 Conclusiones y Recomendaciones	9
2. CONCEPTOS GENERALES	10
2.1 Tercerización	10
2.2 Justificación	11
2.3 Beneficios Adicionales	12
3. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA TERCERIZACIÓN	13
3.1 Conceptos Básicos	13
3.2 Objetivo General	13
3.3 Objetivos Específicos	13
3.4 Estrategias	14
3.4.1 Estrategia para el Objetivo 1: Mejorar la Calidad del Servicio que se Brinda a los Usuarios	14
3.4.2 Estrategia para el Objetivo 2: Fortalecer la Capacidad de Gestión del EPS	15
3.4.3 Estrategia para el Objetivo 3: Precisar el Apoyo de la Municipalidad Hacia el EPS	16
3.4.4 Estrategia para el Objetivo 4: Generar Economía de Escala en las Actuaciones del EPS	17
4. ACCIONES QUE PUEDEN SER TERCERIZADAS	19
4.1 Área de Operación y Mantenimiento	19
4.2 Área Administrativa	23
4.3 Área Técnica	24
5. IMPACTOS DE LA TERCERIZACIÓN EN LA ECONOMÍA DEL EPS	26
5.1 Reflejo de la tercerización en la Economía del EPS	26
5.2 Ejemplos de Comparación de Costos de la Tercerización	28
5.2.1 Ejemplo 1	28
5.2.2 Ejemplo 2	29
5.2.3 Ejemplo 3	31

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

TABLA DE CONTENIDO

<u>TITULO</u>	<u>PÁGINA</u>
5.3 Gastos Indirectos	32
5.4 Impacto de los Procesos de Tercerización	32
6. PROCESO Y REQUISITOS PARA LA TERCERIZACIÓN	34
6.1 Procesos para la Tercerización	34
6.2 Características de los Contratos	36
7. ORGANIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO DE TERCERIZACIÓN	37
7.1 Definir Objetivos	38
7.2 Evaluación Comparativa de Costos y Potencial de Mejora Interno	38
7.3 Establecer Proceso de Realización	39
7.4 Establecer el Plan del Proceso y la Asignación de Recursos	39
7.5 Definir Términos de Referencia y Borrador del Contrato	40
7.6 Puesta en Marcha del proceso	40
8. MECÁNICA GERENCIAL PARA ADOPTAR ACCIONES TERCERIZANTES	41
8.1 Institucionalidad del Sector de Agua Potable y Saneamiento	41
8.2 Acciones Claves de la Gerencia	43
8.3 Decisión de Selección del Tercerizante	43
9. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	45
9.1 Metodología	45
9.2 Líneas de Base	46
9.3 Definición de Parámetros	48
10. MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	52
10.1 Contrato por Orden de Trabajo	54
10.2 Vigencia de los Contratos	54
10.3 Aspectos Legales para Elaborar los Términos de Referencia para la Tercerización	54
BIBLIOGRAFÍA	57
LISTADO DE CUADROS	
Cuadro 1- Contratos Vigentes de Servicios Delegados	8
Cuadro 2- Ejemplo de Tercerización de los Servicios de Laboratorio de Aguas	29
Cuadro 3- Ejemplo de Tercerización de los Servicios de Electromecánica	30

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

TABLA DE CONTENIDO

<u>TITULO</u>	<u>PÁGINA</u>
Cuadro 4- Ejemplo de Tercerización de los Servicios de Mensajería, Fotocopiado y Encuadernado	31
Cuadro 5- Líneas de base	47
Cuadro 6- Calificación de Indicadores de Seguimiento	48
Cuadro 7- Elaboración de Términos de Referencia	52
LISTADO DE FOTOGRAFÍAS	
Fotografía 1 Mantenimiento de Presas	21
Fotografía 2 Fontanería de Bombas de Pozos para Agua Potable	21
Fotografía 3 Panel de Control Eléctrico de Estación de Bombeo	21
Fotografía 4 Mantenimiento de Planta Potabilizadoras Modulares Incluyendo la Compleja Fontanería	22
Fotografía 5 Requerimientos de Mantenimiento de Tanques de Almacenamiento de Agua	22
Fotografía 6 Acciones Especializadas de Mantenimiento en Plantas Potabilizadoras	23
Fotografía 7 Ejemplo de Reparación de Pavimentos	23
Fotografía 8 Ejemplo de Software de Estudio de Tarifas	25
Fotografía 9 Lector de Medidor de Agua para Facturación “on line”	25
Fotografía 10 Ejemplo de Sectorización para Elaboración de Catastro o Investigación de Fugas	25
LISTADO DE FIGURAS	
Figura 1: Estructura Organizacional Típica del EPS	19
Figura 2: Proceso Legal para la Tercerización	35
Figura 3: Flujograma del Proceso de Tercerización	37
Figura 4: Institucionalidad del Sector de agua y Saneamiento en Honduras	42
APÉNDICES	
Apéndice A: Revisión del Sector APS en Honduras y Muestra de Campo	
Apéndice B: Procedimientos Legales y Administrativos para los Procesos de Tercerización	
Apéndice C: Modelo de Contrato	
Apéndice D: Cuestionario de Campo	
Apéndice E: Resumen Visita a Entes Prestadores de Servicios	
Apéndice F: Entes Prestadores de Servicios Visitados y Personas Entrevistadas	

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

LISTA DE ABREVIATURAS

AIF:	Asociación Internacional de Fomento
APS:	Agua Potable y Saneamiento
BM:	Banco Mundial
COMAS:	Comisión Municipal de Agua y Saneamiento
CONASA:	Comisión Nacional de Agua y Saneamiento
DOP:	Departamento de Obras Públicas Municipal.
DSP:	Departamento de Servicios Públicos Municipal.
DCT:	Departamento de Control Tributario Municipal.
EPS:	Ente Prestador de Servicios
ERSAPS:	Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento
LCE:	Ley de Contratación del Estado
LM:	Ley Marco del Sector de Agua Potable y Saneamiento
JAPOE:	Junta Administradora de Agua Potable y Disposición de Excretas de Jesús de Otoro.
PROMOSAS:	Proyecto de modernización del Sector de Agua y Saneamiento
SANAA:	Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados
SEFIN:	Secretaría de Finanzas
SERMUPAS:	Servicios Municipales de Agua y Saneamiento de El Paraíso
SERNA:	Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente
UMA:	Unidad Municipal Ambiental
USCL:	Unidad de Supervisión y Control Local
UTM:	Unidad Técnica Municipal de Potrerillos

INTRODUCCIÓN

El proceso de descentralización de los servicios de agua potable y saneamiento como parte de la modernización del Estado, se ha fortalecido con la Ley de Marco del Sector de Agua Potable y Saneamiento, la que ha dado apertura y sustentación de las políticas nacionales, estrategias y regulación del Estado, que apoyan a los entes operadores de los servicios. Dentro de estos entes, resaltan los modelos de gestión como Aguas de Puerto Cortés, Aguas de Choloma, Servicio Aguas de Comayagua, Aguas de Siguatepeque, Aguas de la Lima entre otros, los que han involucrado la participación ciudadana, convirtiendo de esta manera estos servicios en tema de interés comunitario y bajo condiciones de equidad, eficiencia, calidad y transparencia.

El presente ***Manual para la Identificación e Implementación de Acciones de Tercerización*** está orientado a los Entes Prestadores de Servicios de Agua Potable y Saneamiento, EPS, municipales desconcentrados, con modelo de gestión a satisfacción del ERSAPS y toma en cuenta el aspecto institucional del sector, el marco legal y el análisis de la investigación en base a la muestra de campo, incluidos en la Sección de Apéndices. El Manual no es aplicable a los EPS dentro del marco de la concesión de los servicios, pues su desarrollo está sujeto a un régimen de Superintendencia de Concesiones.

El Manual se constituye en una herramienta de apoyo y consulta para los Gerentes y mandos directivos de los EPS a fin de que puedan analizar la conveniencia administrativa de adoptar acciones de tercerización para lo cual se en cuenta las experiencias y acciones tercerizantes ejecutadas por los prestadores ya constituidos que han realizado y documentado excelentes prácticas en dichos campos de acción; y con base a ello presenta una secuencia lógica de desarrollo para su aplicación. El Manual inicia con una exposición de Antecedentes en el Capítulo 1 y la introducción de Conceptos Teóricos en el Capítulo 2 para familiarizar el tema de tercerización. En el Capítulo 3 se presenta un ensayo de las Políticas y Estrategias a tomar en cuenta para la implementación de un proceso de tercerización y a continuación en el Capítulo 4 se describe cuales son las Acciones que Pueden ser Tercerizadas con base a la muestra de campo obtenida de la visita a casi la mayoría de los EPS existentes. Como punto de importancia se presenta en el Capítulo 5, algunos ejemplos de cuáles son los conceptos que pueden ser tomados en cuenta por la Gerencia para evaluar el Impacto de la Tercerización en la Economía del EPS. En el Capítulo 6 se resume el Proceso y los Requisitos para la Tercerización que deben ser satisfechos por ambas partes, conforme

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

a las regulaciones y disposiciones para contratación, encontrándose un mayor detalle para este Capítulo en el Apéndice B.

Después de conocer el proceso y los requisitos para tercerización, se analiza y dan guías para la planificación gerencial del proceso, y con tal motivo en el Capítulo 7 se presenta la Organización y Puesta en Marcha del Proceso de Tercerización; proporcionando luego la Mecánica Gerencial para Ejecutar Acciones Tercerizantes en el Capítulo 8 teniendo en cuenta la institucionalidad del sector de agua potable y saneamiento y la muestra de campo analizadas en el Apéndice A.; mientras que en el Capítulo 9, se proporciona una guía para la evaluación y seguimiento del proceso, sugiriéndose algunos criterios para tal evaluación, incluyendo una propuesta para generar información para líneas de base. Finalmente, en el Capítulo 10 se hace un análisis sobre la Modalidad de Contratación, proporcionándose en el Apéndice C un modelo de Contrato Tipo y ejemplo de Términos de Referencia para la modalidad de contrato por análisis de precios unitarios, adjuntándose una plantilla tipo de análisis de precios unitarios, sugiriéndose la inclusión de una fórmula de escalamiento de costos con revisión mínima cada seis meses.

El Manual incorpora los comentarios y sugerencia obtenido en el Taller de validación realizado en Tegucigalpa con participación de Gerentes de EPS de APS.

1. SITUACIÓN ACTUAL

1.1 ANTECEDENTES

El **Proyecto de Modernización del Sector de Agua y Saneamiento (PROMOSAS)**; que ejecuta la Unidad Administradora de Proyectos (UAP) de la Secretaría de Finanzas (SEFIN), financiado con fondos del Banco Mundial, (BM), a través de la Asociación Internacional de Fomento, (AIF), posee un fuerte componente de apoyo para crear o fortalecer los entes operadores de servicios, **EPS**, municipales de Agua y Saneamiento en las ciudades donde los servicios se han o serán transferidos por el SANAA a los municipios elegibles, entre ellas Choloma, Choluteca, Comayagua, Danli, El Progreso, La Ceiba, La Lima, Puerto Cortes, Siguatepeque, y otros municipios más pequeños que decidan agruparse para formar una empresa común de servicios públicos y que adopten un modelo de gestión enmarcados en la Ley Marco del Sector APS.

Como parte de su función reguladora y controladora a nivel nacional, el Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, ERSAPS consideró necesario que los **EPS**, puedan conocer y desarrollar acciones tendientes a establecer y considerar procedimientos que les permitan implementar apoyos de terceros, mediante procesos conocidos como “**Tercerización**”, a fin de lograr una mayor eficiencia en la prestación y además economía en sus costos de funcionamiento, operación y mantenimiento, a la vez lograr una mayor capacidad de respuesta en favor de la calidad de la prestación, disminuir el costo del servicio y sostenibilidad del recurso.

En virtud de lo anterior, el ERSAPS, decidió utilizar parte de los fondos asignados por el PROMOSAS para su fortalecimiento, para elaborar este **Manual de Identificación e Implementación de Acciones de Tercerización para Entes Prestadores de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento**, el cual servirá como un documento guía de: trabajo, consulta y orientación puesto que señala, actualiza, sugiere e instruye sobre todos los aspectos que pueden contribuir en beneficio de la mejora sostenible del servicio y expresión de satisfacción por los usuarios.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

1.2 LA TERCERIZACIÓN EN SERVICIOS DE APS EN HONDURAS

El proceso de tercerización no es nuevo en Honduras, y en el caso particular de agua y saneamiento, el SANAA lo puso en práctica desde hace algún tiempo habiendo logrado con ello cumplir con las metas físicas propuestas para el desarrollo de las obras previstas. Más reciente, la misma institución ha tercerizado el cobro del servicio a través de la banca comercial.

De acuerdo con los resultados de las visitas de campo a los Entes Prestadores de Servicios de Agua Potable y Saneamiento en Honduras, (Apéndices A y B), se encontró que 10 de ellos poseen contratos de tercerización vigentes, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO 1 – CONTRATOS VIGENTES DE SERVICIOS DELEGADOS

EPS	Servicio			Contrato de		Reparación de		Radio Comunicación	Elaboración de Catastro	La Municipalidad apoya al EPS con Equipo Pesado
	Cobranza Banca	Análisis de Laboratorio	Vigilancia	Equipo Pesado	Perforación de Pozo	Equipo de Bombeo	Planta de Tratamiento			
Aguas de Choloma	Si	Si			Si	Si				
ASVI	Si	Si		Si		Si				
SAC	Si		Si				Si			Si
DOP Comayagua										
Aguas Puerto Cortés	Si		Si			Si		Si		Si
Aguas Siguatepeque	Si	Si		Si			Si	Si	Si	
SANAA Danlí	Si									Si
DOP Danlí		Si								Si
SERMUPAS										
DSP Potrerillos						Si				
DCT Pimienta						Si				
DOP San Manuel										
JAPOE	Si									
Totales	7	4	2	2	1	5	2	2	1	4

FUENTE: Elaboración propia con base a estudio de campo, Febrero de 2011

En el caso particular de la participación de la Municipalidad que presta servicio al EPS con equipo pesado para el movimiento masivo de tierra, reparación de pavimentos y trabajos especiales en estructuras de puentes y presas, se establece un convenio en el cual se acuerda el pago por parte del EPS hacia la Municipalidad.

De acuerdo con la opinión de algunos de los gerentes de los EPS, hasta la fecha, los servicios tercerizados han sido ejecutados correctamente a satisfacción del EPS.

El principal problema que se enfrenta es la oferta limitada de servicios en ciertas áreas especializadas en la zona de acción del EPS, lo que obliga a buscar servicios en otras zonas del País, lo que incide de alguna manera en los costos.

1.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

No se cuenta con una metodología oficial de evaluación de los procesos de tercerización llevados a cabo por parte de los EPS, sin embargo se reconoce de manera subjetiva que ha resultado positiva su aplicación.

En tal virtud, y tomando en cuenta el análisis de la situación de la tercerización que se tiene en Honduras, el ERSAPS ha creído conveniente fortalecer esta herramienta gerencial mediante la implementación de este Manual, contribuyendo a estandarizar e incentivar estos procesos, apoyando el fortalecimiento y control de la gestión de los servicios de agua y saneamiento.

Por lo tanto esta herramienta será preferentemente adoptada como base por los prestadores para guiar sus prácticas en materia de identificar, establecer procedimientos y conocer los beneficios que puede generar la delegación en terceros de acciones cuyo costo de ejecución, eficiencia y efectividad de realización resulta más favorable para el EPS si es realizada por un Proveedor externo

Las acciones identificadas como sujetas a tercerización están basadas en la experiencia acumulada en el País, y más adelante podría ampliarse a otras áreas a criterio del EPS y de acuerdo a sus intereses-

2. CONCEPTOS GENERALES

La búsqueda de economía y el aumento de la eficiencia en la prestación de servicios de agua potable y saneamiento dentro de las exigencias sectoriales nacionales y del campo de la globalización demandan en la actualidad, de una mejora constante en la racionalización de las operaciones y la optimización de los costos.

Dentro de este marco, la tercerización abre un nuevo mercado de la oferta y demanda de servicios, y surge como una alternativa estratégica para el EPS demandante y como una oportunidad de negocios un tercero: empresa o microempresa oferente.

2.1 TERCERIZACIÓN

La **externalización, tercerización** o “**outsourcing**”, es una técnica de administración que consiste en la delegación a terceros de ciertos procesos u operaciones complementarios, o una responsabilidad determinada, que no forman parte del giro principal del servicio, permitiendo al EPS la concentración de sus esfuerzos en las actividades esenciales bajo su responsabilidad a fin de obtener competitividad y resultados tangibles en su gestión.

El ejemplo de tercerización más común es la gestión de cobros, pues se ha encontrado que reduce costos operativos por ser una actividad que puede ser ejecutada con alta eficiencia por una empresa especializada, con una comisión muy baja, o sin cobro de comisión cuando es realizada por la banca.

De acuerdo con la definición anterior y los ejemplos típicos, el Gobierno Municipal en su calidad de titular de los servicios APS ha delegado en entes operadores la prestación del servicio de agua y saneamiento, y el operador del servicio ha decidido apoyarse en el cobro del servicio a un tercero, que en este caso es una institución bancaria.

Otro ejemplo típico lo constituye el mantenimiento de equipo electromecánico a través de empresas dedicadas a la venta e instalación de equipos electromecánicos puesto que poseen el personal técnico especializado y además disponen de las partes necesarias para reemplazo en los equipos a efectos de mantenerlos en operación eficiente en forma permanente.

2.2 JUSTIFICACIÓN

Las tareas principales de la gerencia del ente operador es brindar un servicio de calidad que sea satisfactorio al cliente, que sea continuo, eliminando la morosidad, minimizando el agua no contabilizada y extendiendo la cobertura hasta alcanzar, de ser posible, al 100 % de la comunidad.

Para lograr estas metas, y de acuerdo con la definición planteada y los ejemplos típicos citados, la Gerencia del EPS puede disponer las acciones que le conduzcan al buen desempeño de sus funciones de servicio y que le permitan alcanzar los logros deseables en su gestión. Es decir, la ejecución de ciertas actividades a través de terceros, ayuda a la gerencia del EPS a enfocar su atención en su quehacer fundamental a fin de alcanzar, entre otros, los siguientes logros:

- a. Mejora de la eficiencia del EPS.
- b. Mejorar la calidad del servicio
- c. Relevar al EPS de ciertas acciones que burocratizan los procesos administrativos y trastornan su quehacer fundamental, tales como...
- d. Reducción de costos operativos. Esto resulta al prescindir de los costos en capacidad instalada para ejecutar acciones especializadas, como la reparación de equipo electromecánico de estaciones de bombeo, de plantas potabilizadoras y depuradoras de aguas residuales, que se realizan ocasionalmente, y por lo tanto no requieren de recursos permanentes para su ejecución.
- e. Reducción del pasivo laboral y mantenerlo ajustado a su capacidad real.
- f. Obtención de economía en sus funciones. Además de la reducción del pasivo laboral, la Gerencia del EPS, puede enfocar su capacidad para que ejecución de su presupuesto sea conforme a lo proyectado, y establecer estrategias para reducir la mora, y mantenerla en los niveles más bajos posible.
- g. Fortalecimiento de la gestión. Al librarse de las tareas que distraen su atención esencial, la Gerencia del EPS puede concentrar su atención al fortalecimiento y control de la gestión, teniendo presente su misión principal que es proveer un servicio de calidad, sostenible y al precio justo.
- h. Facilitar la incorporación de nuevas tecnologías y prácticas
- i. Toma de decisión sobre la conveniencia de llevar a cabo la tercerización de una determinada acción
- j. Prever la salvaguarda de los proceso

2.3 BENEFICIOS ADICIONALES

Como consecuencia de la puesta en marcha de las acciones de tercerización el EPS da lugar a otros beneficios colaterales, siendo el principal la reducción de la pobreza que se manifiesta por:

- a. Mejora de la salud pública. Al proveer un servicio continuo y sostenible, se mejora la salud pública de la comunidad incrementándose la productividad y en consecuencia se eleva el nivel de vida
- b. Aprovechar y fomentar la capacidad instalada en el mercado laboral externo local, regional y nacional.

3. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA TERCERIZACIÓN

3.1 CONCEPTOS BÁSICOS

La Municipalidad, de conformidad con la Ley Marco del Sector de Agua Potable y Saneamiento, (LM), es la que dispondrá la forma y condiciones de la prestación de los servicios de APS dentro de su respectiva jurisdicción. (Artículo 16 LM). También corresponde a la Municipalidad facilitar las actividades de los prestadores, realizando las acciones necesarias para apoyar las tareas de la prestación (Artículo 29 LM).

Los prestadores de servicio son personas naturales o jurídicas a las cuales se les autoriza la responsabilidad de prestar servicios de APS. (Artículo 6.9 LM) con autonomía administrativa y financiera. Las condiciones de la prestación de servicios se legalizarán mediante contratos.

De acuerdo con lo establecido anteriormente, se concluye que la política para la tercerización debe ser emitida por la Municipalidad e implementada por el Prestador.

3.2 OBJETIVO GENERAL

Contribuir al objetivo N° 10 de la LM que estipula “Promover la operación eficiente de los sistemas de APS y su eficiente por parte de los usuarios”. La LM establece como una atribución del Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento: “promover la eficiencia en las actividades de prestación de los servicios APS”

3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tomando en cuenta los conceptos definidos, puede establecerse los siguientes objetivos específicos principales:

3.3.1 Mejorar la calidad del servicio que se brinda a los usuarios.

3.3.2 Fortalecer la capacidad de gestión del EPS.

3.3.3 Precisar el apoyo de la Municipalidad hacia el EPS.

3.3.4 Generar economía de escala en las actuaciones del EPS.

3.4 ESTRATEGIAS

En función de los objetivos de las políticas planteadas, las estrategias para la tercerización, entre otras, son las siguientes:

3.4.1 Estrategia para el Objetivo 1: Mejorar la Calidad del Servicio que se Brinda a los Usuarios.

a. Facilitar al usuario el pago de los servicios a tiempo

Se aprovecha la disponibilidad local y tecnológica de servicios bancarios y de cooperativas con que se cuenta a nivel nacional para que el usuario pueda realizar sus pagos en forma simultánea cuando realiza tramites similares en tales instituciones dedicadas a esta actividad comercial.

Como parte de la estrategia, el EPS debe negociar el manejo de la cuenta comercial sin cargos adicionales, como ser el cobro de comisiones por el manejo de la cuenta comercial.

b. Acortar la duración de los trabajos de reparación

La reducción de los tiempos de ejecución de los trabajos de reparación relacionados con los sistemas, es más viable ejecutándolos mediante terceros, Por ejemplo, la reparación de pavimentos y aceras, o los que inciden en la interrupción de los servicios, como ser las reparaciones de equipos electromecánicos.

c. Mejorar la comunicación e información oportuna al usuario

Puede utilizarse la experiencia y la capacidad existentes de divulgación a través de medios de comunicación como ser radio, televisión y prensa escrita, para mantener informado al público, así como para desarrollar campañas educativas para sus usuarios.

En las comunidades donde sea apropiado, puede utilizarse mantas y carros con alto parlante para comunicar a los usuarios de los servicios sobre interrupciones u otra comunicación de importancia; otra opción para transmitir resoluciones del

prestador o aspectos educativos es adjuntar mensajes o avisos cortos a la factura del servicio.

d. Asegurar la calidad del agua que se brinda al usuario

Resulta estratégico el aprovechamiento de la existencia de laboratorios externos debidamente autorizados por la Secretaría de Salud, para la ejecución de ciertos análisis especializados no rutinarios pero que son obligatorios para el EPS, como por ejemplo el análisis de metales pesados, que para su realización requieren de equipamiento costoso que normalmente tiene poca utilización.

Una ventaja de la cesión de este servicio a terceros es que los laboratorios dedicados a este quehacer poseen en existencia los reactivos necesarios, que en el caso del EPS suele vencerse su período de uso lo que representa una pérdida y desperdicio de recursos económicos.

3.4.2 Estrategia para el Objetivo 2: Fortalecer la capacidad de gestión del EPS.

a) Propiciar la incorporación de nuevas tecnologías y prácticas

Se fomenta la aplicación de la tecnología actual más moderna y que está disponible en el mercado local, que sea de fácil aplicación y que permita obtener economía y mejora en la eficiencia del EPS. Por ejemplo, los lectores de micromedidores para la facturación “on line”.

b) Maximizar la dedicación gerencial al quehacer fundamental del EPS

La función gerencial puede ser priorizada hacia las actividades más relevantes en beneficio de la gestión, y por ende del servicio a los usuarios, como por ejemplo: acciones para la reducción de pérdidas, el establecimiento del canon municipal cuya aplicación sea bien definida, atención a la regulación de medidores, socialización del sistema tarifario cuando sea necesario, aspectos de atención al cliente y solución de reclamos, entre otros.

c) Mejorar la capacidad de repuesta del EPS

Aprovechamiento de la independencia y capacidad del tercero para responder con mayor agilidad, rapidez y dinamismo ante situaciones de emergencia y condiciones de riesgo cuando ello es requerido por el EPS.

3.4.3 Estrategia para el Objetivo 3: Precisar el apoyo de la Municipalidad hacia el EPS.

a) Reglamentar el apoyo con equipo pesado municipal

En el caso de aquellas municipalidades que poseen equipo pesado, puede convenirse que los trabajos del EPS que requieran del uso de este tipo de maquinaria, sean realizados por la Municipalidad, siendo potestad de ambas partes concertar el costo y forma de pago de los servicios.

b) Reglamentar el apoyo en servicios de pre inversión e inversión

Dado que la preinversión e inversión de los proyectos de APS es competencia de la Municipalidad, resulta necesario que esa titularidad de los servicios elabore y ponga en marcha un manual de procedimientos para los proyectos de preinversión e inversión en APS que sean requeridos para la mejora y ampliación de los servicios, tomando en cuenta el marco legal nacional existente, apoyándose en el Apéndice B de este Manual.

Esta acción resulta muy conveniente a los intereses del EPS puesto que de esta manera se evita que la Gerencia distraiga su atención de su función primordial que es prestar un servicio de buena calidad a los usuarios

c) Reglamentar el apoyo en terrenos, servidumbres y derechos de vía

Bajo su responsabilidad la Municipalidad, y de conformidad con la LM, puede aprovecharse la disponibilidad de profesionales del derecho especializados en este tipo de actividades para establecer los procedimientos para atender los aspectos legales de la tenencia de terrenos para las obras de mejoras de los sistemas en beneficio del usuario.

d) Reglamentar el apoyo con servicios de auditoría

Siempre que sea conveniente y tomando en cuenta la existencia de firmas auditoras externas y de auditores individuales, la Municipalidad puede contratar los servicios de auditoría externa con base a las regulaciones internas y de la Ley de Municipalidades, para auditar al EPS

3.4.4 Estrategia para el Objetivo 4: Generar economía de escala en las actuaciones del EPS.

a) Aprovechar la capacidad de tercerización a nivel local y nacional

Existe abundante mano de obra en tareas de albañilería, fontanería, electricidad, soldadura, mecánica, pintura, entre otros, que pueden desarrollar trabajos por cuenta del EPS con ventaja en términos de tiempo y costos en beneficio del EPS mismo y de los usuarios.

Esta acción tiene un beneficio adicional que consiste en la generación de trabajo, fomento y fortalecimiento de pequeñas y microempresas.

b) Minimizar la burocratización del EPS

La delegación de ciertas acciones a terceros permite evitar la existencia de personal, cargos y oficinas adicionales participando en acciones repetitivas y traslape de funciones, volviendo lento los procesos.

Por ejemplo, los trámites internos del EPS para realizar actividades de adquisición de bienes y servicios, suelen tomar mucho tiempo debido a los requisitos formales internos que deben cumplirse para legalizar el proceso de adquisición, lo que vuelve más caro el proceso en sí mismo, a la vez que distrae la atención de la Gerencia del EPS en actividades de menor importancia.

c) Optimizar el uso de los recursos del EPS

La optimización de los recursos del EPS, es decir la mejor manera de utilizar los recursos, incluye los recursos humanos y materiales, así como los espacios físicos. Por ejemplo, el personal de una oficina de fotocopiado, el espacio físico

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

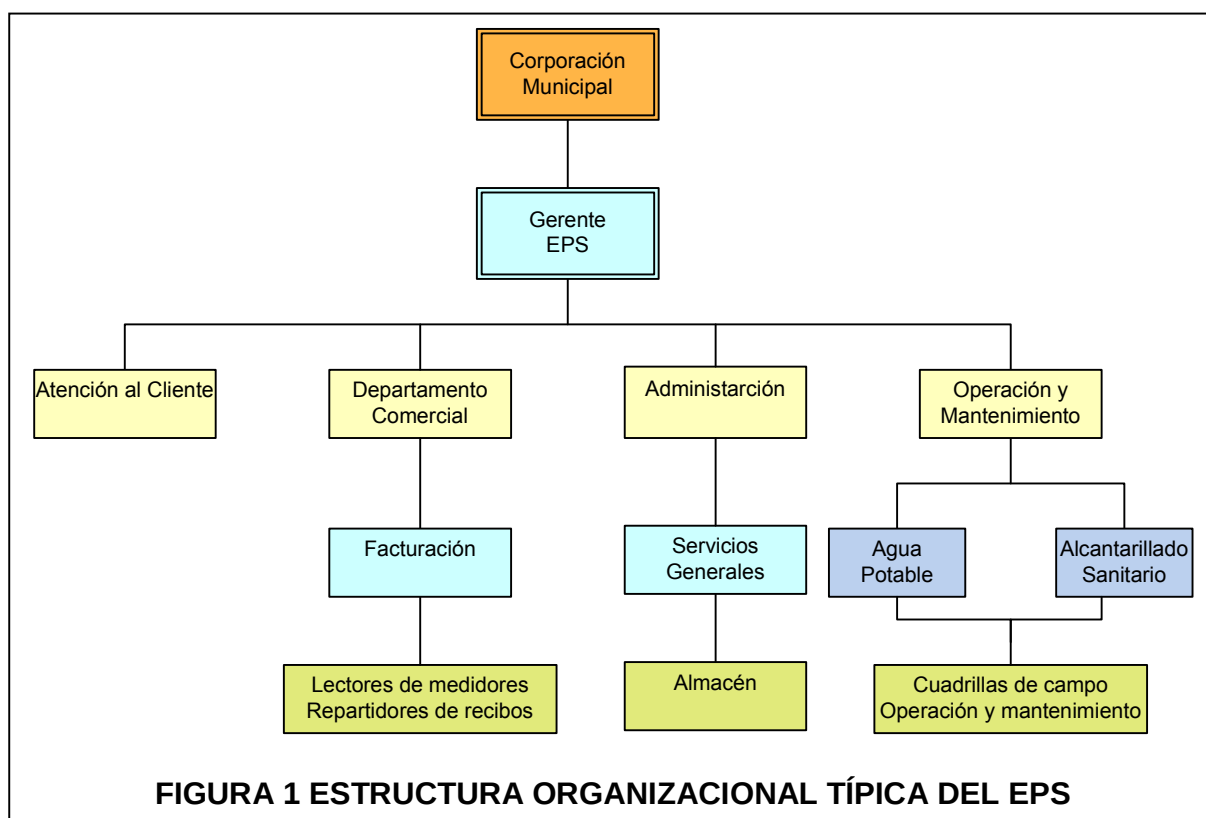
que ocupa el centro de fotocopiado y los gastos de operación y mantenimiento pueden ser re-destinados para mejorar la calidad en la prestación del servicio.

d) Aprovechar la mancomunidad de funciones con otros prestadores

Pueden lograrse beneficios de escala cuando el EPS expande su área de servicio a otras comunidades y/o municipios como en el caso de la prestación mancomunada.

4. ACCIONES QUE PUEDEN SER TERCERIZADAS

Con base a los resultados del trabajo de campo resumidos en el cuadro anterior, las acciones que pueden ser delegadas para que sean realizados por terceros, pueden definirse con base al esquema básico del EPS que se muestra en el siguiente diagrama.



De acuerdo con el diagrama anterior, las áreas donde pueden realizarse acciones de tercerización son operación y mantenimiento, administración, y comercial.

4.1 ÁREA DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

Las actividades del área de operación y mantenimiento factibles de ser tercerizados bajo la modalidad de contrato abierto vigente por un período determinado, como por ejemplo suscrito por un año, con pago por orden de ejecución, es decir, cada vez que se requiera del servicio se genera la orden de trabajo y se paga cuando es concluida a satisfacción.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

Entre las actividades que pueden ser delegadas para su ejecución por terceros, se encuentran las siguientes:

ÁREA	SERVICIO
Laboratorio	Análisis de muestras de agua y aguas residuales
Producción	a. Instalación, mantenimiento preventivo y reparación de: - equipos de bombeo - equipos electromecánicos de planta potabilizadora - planta depuradora de aguas residuales b. Perforación, equipamiento y operación de pozos c. Supervisión de la operación de los equipos de medición en presas
Mantenimiento	a. Reparación y mantenimiento electromecánica de: - equipo de bombeo - plantas potabilizadoras - plantas mecánicas depuradoras de aguas residuales b. Manejo y disposición del efluente sólido de lagunas de estabilización y de obras individuales de saneamiento (tanques sépticos, letrinas) c. Reparación de pavimentos y aceras de calles posterior a las reparaciones de tuberías y accesorios y puentes por trabajos de instalaciones hidrosanitarias. Incluye la demanda de equipo pesado asociado a las actividades. d. Mantenimiento de pozos y galerías e. Mantenimiento de servidumbres f. Limpieza Programada de Tanques y Cisternas g. Impermeabilización de Tanques o Componentes de Plantas. h. Mantenimiento de Filtros a Presión de plantas paquete. i. Mantenimiento Preventivo de Equipos de Cloro Gas. j. Mantenimiento y Reparación de Hidrantes. k. Reparación y calibración de macro y micromedidores l. Mantenimiento actualizado del Catastro Técnico

En las siguientes fotografías se muestra ejemplos de trabajos ejecutables por terceros:

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO



FOTOGRAFÍA 1: MANTENIMIENTO DE PRESAS



**FOTOGRAFÍA 2: FONTANERÍA DE BOMBAS DE
POZOS PARA AGUA POTABLE**



**FOTOGRAFÍA 3: PANEL DE
CONTROL ELÉCTRICO DE
ESTACIÓN DE BOMBEO**

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO



**FOTOGRAFÍA 4: MANTENIMIENTO DE PLANTAS POTABILIZADORAS MODULARES
INCLUYENDO LA COMPLEJA FONTANERÍA**



**FOTOGRAFÍA 5: REQUERIMIENTOS DE MANTENIMIENTO DE TANQUES DE
ALMACENAMIENTO DE AGUA**

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO



**FOTOGRAFÍA 6: ACCIONES ESPECIALIZADAS DE MANTENIMIENTO
EN PLANTAS POTABILIZADORAS**



FOTOGRAFÍA 7: EJEMPLOS DE REPARACIÓN DE PAVIMENTOS

4.2 ÁREA ADMINISTRATIVA

En el área administrativa prevalece la prestación de servicios de apoyo logístico para la administración, e incluyen el suministro de consumibles, como es el caso de la higienización, donde la empresa que presta los servicios debe auto proveer los materiales de limpieza y el personal. El personal debe permanecer en la oficina del EPS, con un horario que no interfiera la actividad de limpieza e higienización con las labores del personal de oficina.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

Las actividades que pueden delegarse para su ejecución en esta área son, entre otras:

ÁREA	SERVICIO
Comercial	a. Instalación de medidores b. Regularización de conexiones c. Mantenimiento, prueba y calibración de medidores d. Corte y reconexión de servicio de agua potable. e. Atención al cliente f. Campañas de promoción, educación, información, que apuntan a incrementar las condiciones higiénicas, el buen uso del agua
Facturación y cobranza	a. Lectura de medidores b. Distribución y entrega de avisos de pago c. Facturación "on line" / Procesamiento de datos d. Cobro de servicios mediante la banca electrónica e. Gestión de cobranza de morosidad
Apoyo logístico	a. Higienización y limpieza b. Atención de cafetería c. Fotocopiado y encuadernado d. Mensajería e. Vigilancia y protección predial f. Transporte g. Radiocomunicación, telefonía h. Mantenimiento de edificios y equipos

4.3 ÁREA TÉCNICA

Normalmente, los servicios requeridos en esta área son puntuales, pero se consideran como sujetos a tercerización porque pueden ser contratados con terceros bajo la modalidad de pago de contratos por servicios de asesoría con pagos puntuales por intervención solicitada para apoyo técnico

ÁREA	SERVICIO
Ampliación y mejora de los sistemas	a. Supervisión o administración contratos de tercerización b. Ejecución de obras
Comercial	Software para estudio y actualización de tarifas
Producción	a. Programas de evaluación y diagnósticos de: - Pozos - Sistemas de bombeo - Plantas potabilizadoras - Plantas depuradoras de aguas negras b. Macro medición c. Automatización o telemetría

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

Otros ejemplos de acciones definidas que pueden ser tercerizadas se muestran en las fotografías siguientes:

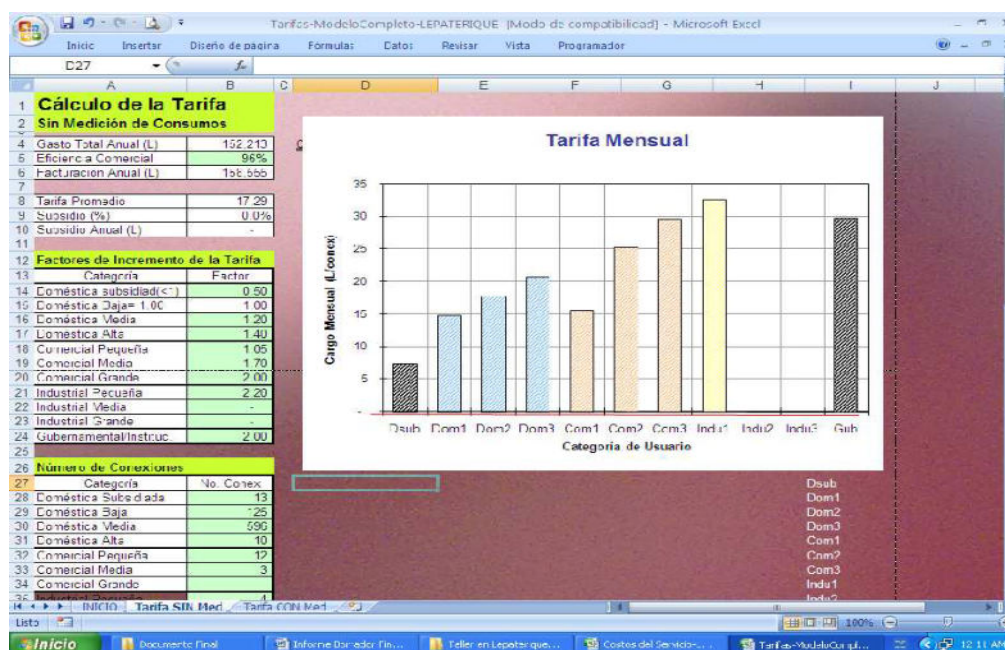


FIGURA 8: EJEMPLO DE SOFTWARE DE ESTUDIO DE TARIFA



FIGURA 9: LECTOR DE MEDIDOR DE AGUA PARA FACTURACIÓN "ON LINE"

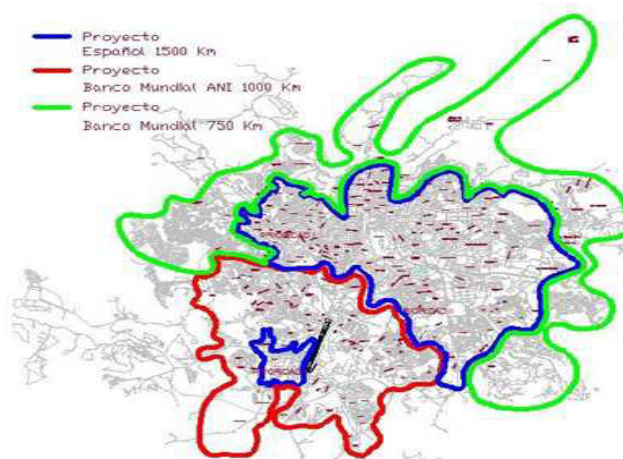


FIGURA 10: EJEMPLO DE SECTORIZACIÓN PARA ELABORACIÓN DE CATASTRO O INVESTIGACIÓN DE FUGAS

5. IMPACTO DE LA TERCERIZACIÓN EN LA ECONOMÍA DEL EPS

La opción del EPS para derivar la gestión interna de uno o más procesos en una empresa especializada, resultará en la reducción de costos operativos, mejor eficiencia en el servicio, y liberación de recursos humanos para dedicarlos a su quehacer fundamental, incluyendo la actualización de tecnología.

Un aspecto particular muy importante es que el Proveedor debe tener capacidad para proporcionar soluciones a la medida de las necesidades y que a la vez sea innovadora, competitiva y de superación.

Un caso de innovación puede ser la propuesta de una **bodega virtual** cuya principal ventaja está en que el EPS traspasa el almacén o bodega al Proveedor. La tercerización de la bodega virtual puede ser tan grande que abarque insumos y productos terminados, e incluir operaciones de recepción, almacenaje, preparación y despacho de pedidos, y manuales.

5.1 REFLEJO DE LA TERCERIZACIÓN EN LA ECONOMÍA DEL EPS

La economía de la tercerización se ve reflejada en la reducción del pasivo laboral, el cual puede ser fácilmente medible por el EPS a través de los siguientes casos:

- a) Servicios de mensajería, fotocopiado y encuadernación. Los equipos de fotocopiado prestan muy buen servicio cuando están nuevos; pero con el tiempo y debido al uso empiezan las fallas, el consumo de tinta o tóner es más frecuente, siendo necesario acudir al servicio externo. Esto genera gastos adicionales, con el agravante que el personal encargado de este servicio continuamente pasa desocupado. La eliminación de un centro de fotocopiado y encuadernado también favorece la recuperación de espacio físico y reducción de costos de energía.
- b) Lectura y gestión de facturación en los aspectos de repartición de recibos. La lectura de medidores y la facturación es una actividad que es realizada en forma sistemática, y previo a la tercerización de este tipo de acciones el EPS puede analizar la conveniencia de su tercerización aún antes de la instalación de los

mismos. Por ejemplo, puede tomarse como modelo el sistema que posee Aguas de Siguatepeque el cual está en línea con la banca y el usuario acude directamente a realizar su pago proporcionando su número de cuenta.

- c) Servicios de laboratorio para análisis de aguas y aguas residuales. Los reactivos necesarios para realizar los análisis de agua son caros y con fechas de caducidad muy cortas. Para tener control de los gastos que se generan por este servicio es necesario poseer una disciplina presupuestaria estricta para la adquisición oportuna y uso de los reactivos. Existen laboratorios cuya actividad es exclusiva en este tipo de actividad y poseen un excelente control de tales reactivos por lo que no suelen tener pérdidas económicas por vencimiento de los reactivos. De igual manera, el laboratorio del EPS lleva a tener personal sub-aprovechado cuando se presenta el problema de la no existencia de insumos para realizar análisis.
- d) Servicios de electromecánica. Las reparaciones eléctricas y mecánicas en los equipos de bombeo de estaciones elevadoras y plantas de tratamiento son muy poco frecuentes cuando las instalaciones son nuevas; sin embargo, después de un tiempo las reparaciones se vuelven más frecuentes e incluyen el reemplazo de partes desgastadas. Estas actividades se consideran especializadas, y no tienen continuidad en el tiempo, sino que ocurren cada cierto tiempo. El costo del personal asignado a estas actividades permanece ocioso gran parte del tiempo y para justificar su permanencia debe ser (sub) empleado en otras actividades. Estas actividades pueden ser contratadas con empresas que se dedican a la venta e instalación de sistemas de bombeo, ya que poseen personal especializado, o talleres electromecánicos calificados y a la vez serían responsables de proveer las piezas o partes de repuesto requeridas para el buen funcionamiento del o los equipos, así como acciones rutinarias de mantenimiento preventivo para estos equipos.
- e) Banco de medidores. La instalación de medidores para cubrir la medición total del servicio es una de las actividades más importantes de la gerencia del EPS puesto que redundaría en beneficios de mejoría de los ingresos con base al pago justo conforme al consumo. En este sentido, la instalación de un banco de medidores que permita certificar y calibrar los medidores a ser instalados es importante para el operador del servicio. Sin embargo, la instalación y operación de un banco de medidores requiere de una elevada inversión por lo que puede existir la alternativa entre instalar y operar un banco de medidores regional, operado y mantenido por los EPS de una zona geográfica, o fomentar al sector privado para que realice tal empresa.

5.2 EJEMPLOS DE COMPARACIÓN DE COSTOS DE LA TERCERIZACIÓN

La Gerencia del EPS debe tener un perfecto conocimiento del o los servicios a tercerizar, cuales son los costos, cuál es su comportamiento y carga interna, a fin de poder dimensionar sobre una base real las ventajas de delegar a un tercero la provisión del o los servicios.

Es necesario que los servicios requeridos por la Gerencia del EPS sean claramente definidos en unos términos de referencia, en donde debe establecerse los criterios para que se evalúe correctamente sus capacidades técnicas, así como sus inversiones en instalaciones y equipamiento para brindar el servicio requerido. Debe analizarse la capacidad ofrecida para cubrir las expectativas de contratación, a los precios correctos para sostener adecuadamente el servicio a brindar y las inversiones involucradas, procurando prevenir los imprevistos que deterioren el servicio o incrementen los costos.

En los siguientes cuadros se presenta ejemplos de los análisis que pueden ser realizados por la Gerencia del EPS para apreciar como la tercerización de un servicio determinado puede resultar una poderosa herramienta de beneficio gerencial.

5.2.1 Ejemplo 1

Suponer que un EPS necesita servicios de laboratorio para análisis de calidad bacteriológica de agua en la red, el cual se realiza una vez al mes en la época seca, y dos veces al mes al inicio de la temporada de lluvias, promediando unos 15 análisis en el año; y debe decidir entre instalar el laboratorio debidamente equipado o contratar los servicios de un laboratorio especializado.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

**CUADRO 2 – EJEMPLO DE TERCERIZACIÓN DE LOS
SERVICIOS DE LABORATORIO DE AGUAS**

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO (L.)	
			UNITARIO	TOTAL
1. INSTALACIÓN DE LABORATORIO POR EL EPS				
Personal de planta				
- Jefe de laboratorio	Empleado	1	10,000.00	10,000.00
- Motorista	Empleado	1	6,000.00	6,000.00
Combustible	Galón	5	100.00	500.00
Depreciación de equipo	%	2.5	75,000.00	1,875.00
Consumo de reactivos y medio de cultivo	Global	1.25	385.00	481.25
Mobiliario	%	2.5	7,200.00	180.00
Espacio físico y servicios	Renta	1	350.00	350.00
Total				19,386.25
2. CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS EXTERNOS				
Análisis bacteriológico	muestra	1.25	650.00	812.50
Movilizaciones	Viajes	1.25	100.00	125.00
Informes	Unidad	1.25	250.00	312.50
Impuesto sobre venta	%	12.5		156.25
Total				1,406.25

De conformidad con el análisis comparativo de costos, el EPS debe decidirse por la tercerización de los servicios de laboratorio de aguas, pues el costo mensual mediante esa modalidad significativamente menor de lo que le costaría instalar un laboratorio.

5.2.2 Ejemplo 2

En los sistemas con alta dependencia del suministro de aguas subterráneas, resulta de mucho interés conocer el impacto que tiene delegar en un Proveedor la operación y mantenimiento electromecánica del sistema, cuyos costos mensuales pueden ser comparados conforme al siguiente criterio:

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

**CUADRO 3 – EJEMPLO DE TERCERIZACIÓN DE LOS
SERVICIOS DE ELECTROMECAÁNICA**

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO (L.)	
			UNITARIO	TOTAL
1. MANTENIMIENTO DE OFICINA DE ELECTROMECAÁNICA EN EL EPS				
Personal de planta				
- Jefe de electromecánica	Empleado	1	15,000.00	15,000.00
- Asistente	Empleado	1	7,500.00	7,500.00
Apoyo logístico	Global	1	150.00	150.00
Mobiliario	%	2 .5	2,500.00	62.50
Espacio físico	Renta	1	200.00	200.00
Adquisición de partes	Global	1	310.00	310.00
Total				23,222.50
2. CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS EXTERNOS				
Visita mensual	Mes	2	2,000.00	4,000.00
Gastos de movilización	Viajes/mes	2	1,200.00	2,400.00
Suministro de partes	Global	1	750.00	750.00
Impuesto sobre venta	%	12.5		93.75
Total				7,243.75

En el cuadro anterior, en el concepto de apoyo logístico se asigna un valor estimado de las visitas de campo que pueden realizar los empleados; para mobiliario se estima como un porcentaje de depreciación mensual del mobiliario, y para el espacio físico se asigna un valor que puede representar la renta que se pagaría por ese espacio que ocupan los empleados asignados a esas actividades. En el caso de adquisición de partes, se asume que, al menos, una pieza de repuesto podría ser adquirida en el año, y se distribuye como si fuese un costo mensual para poder normalizarlo como tal.

El análisis de contratación está preparado por una empresa dedicada a la venta e instalación de equipos de bombeo, la que considera que una visita mensual garantiza el buen funcionamiento de un sistema de bombeo y previene situaciones imprevistas. Sin embargo, se asume que habrá dos visitas suponiendo que hubiese situaciones de emergencia; cada visita incluye revisión del funcionamiento, evaluación de eficiencia, manómetros, medidores, y sistema eléctrico. El reemplazo de partes y las reparaciones asociadas pueden ocurrir en forma muy ocasional, y los costos resultan relativamente bajos debidos, en gran parte, al mantenimiento preventivo que permite anticipar fallas por desgaste de piezas.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

5.2.3 Ejemplo 3

Suponer que un EPS necesita servicios de mensajería, fotocopiado y encuadernación y debe tomar la decisión entre habilitar un centro para estos servicios dentro de sus instalaciones físicas, o contratar los servicios de un centro especializado.

Los costos mensuales asociados con la habilitación y equipamiento del centro de producción de documentos por el EPS, comparados con los costos por la contratación con un centro especializado, son mostrados en el cuadro siguiente:

**CUADRO 4 – EJEMPLO DE TERCERIZACIÓN DE LOS
SERVICIOS DE MENSAJERÍA, FOTOCOPIADO Y ENCUADERNADO**

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO (L.)	
			UNITARIO	TOTAL
1. HABILITACIÓN DEL CENTRO DEL EPS				
Empleados	Hombre	2	6,000.00	12,000.00
Energía eléctrica	Kw	110	2.95	324.5
Mantenimiento de equipo	Visita/mes	1	350.00	350.00
Consumibles	%	10	2,500.00	250.00
Papelería y similares	%	25	1,000.00	250.00
Depreciación de encuadernadora	%	2.5	4,500.00	112.50
Depreciación de fotocopiadora	%	2.5	6,500.00	162.50
Depreciación de mobiliario	%	2.5	2,250.00	56.25
Espacio físico	Renta	1	350.00	350.00
Total				13,855.75
2. CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS EXTERNOS				
Consumo mínimo fotocopiado	fotocopia	2,500	0.50	1,250.00
Servicio de entrega	Global	1	1,500.00	1,500.00
Encuadernado	Unidad	10	60.00	600.00
Impuesto sobre venta	%	12.5		418.75
Total				3,768.75

De conformidad con el análisis comparativo de costos, el EPS debe decidirse por la tercerización de estos servicios, pues el costo mensual mediante esa modalidad equivale al 27.2 % de lo que le costaría habilitar, operar y mantener el centro.

5.3 GASTOS INDIRECTOS

En los ejemplos citados, no se ha incluido los gastos indirectos que se generan por el personal empleado en el EPS, los que incluyen el pago de aguinaldo, décimo cuarto mes, vacaciones, seguro social, RAP, INFOP, contratos colectivos, entre otros, y prestaciones laborales cuando hay despido del personal.

La gerencia del EPS debe tener presente que con el transcurso del tiempo, los niveles de servicio cambiarán, aumentando o disminuyendo los volúmenes de trabajo, sin embargo, a lo interno del EPS, las cargas impositivas de carácter económico siempre irán en aumento aunque el volumen de la carga de servicio se mantenga estática. Es aquí donde se refleja el beneficio de un valor agregado elevado que resulta difícil de evaluar pero se manifiesta en mejores resultados de eficiencia.

5.4 IMPACTO DE LOS PROCESOS DE TERCERIZACIÓN

El impacto de los procesos de tercerización se refleja en la satisfacción del cliente por el servicio reflejado, pago de tarifa justa y sostenibilidad de los servicios. El análisis de resultados a tener en mente con motivo de acciones tercerizantes, puede ser visto con los siguientes ejemplos.

SERVICIO TERCERIZANTE	ACCIÓN TERCERIZANTE	RESULTADO DE LA TERCERIZACIÓN
1. Atención al cliente	-Capacitación del personal en técnicas de atención al cliente y en el conocimiento de la normativa y legislación vigente relacionada con el servicio que se presta.	-El cliente debe recibir atención personal, rápida y efectiva. -El dominio de las técnicas de atención al cliente y el conocimiento de la normativa y legislación vigente permite dar satisfacción y respuestas claras a los usuario
2. Micromedición	-Banco de medidores para prueba, calibración y certificación de medidores. -Evaluación de campo para análisis de consumo y establecer criterios para adquisición e instalación de medidores. -Mantenimiento de medidores	-Algunos operadores, como el SANAA, poseen bancos de medidores en funcionamiento a los que pueden acudir los EPS para aprobar los medidores a instalar. -La identificación de patrón de consumo y criterios de diseño, selección e instalación de medidores conducen al logro de economía en los sistemas.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

3. Catastro de usuarios	-Elaborar, actualizar y mantener la base de datos de usuarios -Registrar la cobertura real de los servicios	-La facturación se realiza conforme a la categoría de consumo real -Mejoría en los ingresos por el registro de todos los usuarios
4. Corte y reconexión	-Contratar cuadrilla de campo de corte y reconexión del servicio de agua potable -Detectar conexiones ilegales	-Es una medida efectiva de presión para evitar la morosidad. -El EPS establece penas económicas para desanimar el consumo ilegal.

6. PROCESO Y REQUISITOS PARA LA TERCERIZACIÓN

Es necesario plantear los requisitos mínimos que conforme a la ley deben satisfacer el EPS y el Proveedor de servicios para poder establecer un proceso de tercerización.

Debido a que el proceso de selección del Proveedor, que más adelante se detalla, es riguroso de acuerdo con los procedimientos establecidos con la Ley de Contratación del Estado y su Reglamento, no se prevé que el Proveedor pueda fracasar en la ejecución de un proceso tercerizado. Sin embargo, es conveniente que el EPS posea una capacidad mínima instalada para enfrentar una situación no prevista que lleve a una situación como la indicada.

Por parte del EPS, los requisitos están orientados a establecer la capacidad para llevar a cabo uno o más procesos de tercerización; mientras que el Proveedor debe demostrar que es elegible para realizar acciones tercerizantes.

6.1 PROCESO PARA LA TERCERIZACIÓN

El establecimiento del proceso para la tercerización implica definir, entre otros, la capacidad del EPS para realizar procesos de tercerización de acuerdo con el marco legal vigente, que el EPS lleve a cabo el registro de proveedores y contratistas, y definir la elegibilidad de los proveedores para participar en procesos de tercerización.

Tomando en cuenta la naturaleza administrativa del EPS, en el Apéndice B se proporciona los requisitos principales que debe satisfacer el EPS para poder llevar a cabo procesos de tercerización.

Con apoyo de lo indicado en el referido Apéndice B, en el siguiente diagrama se muestra la secuencia lógica a ser seguida por el EPS para llevar a cabo el proceso de tercerización.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

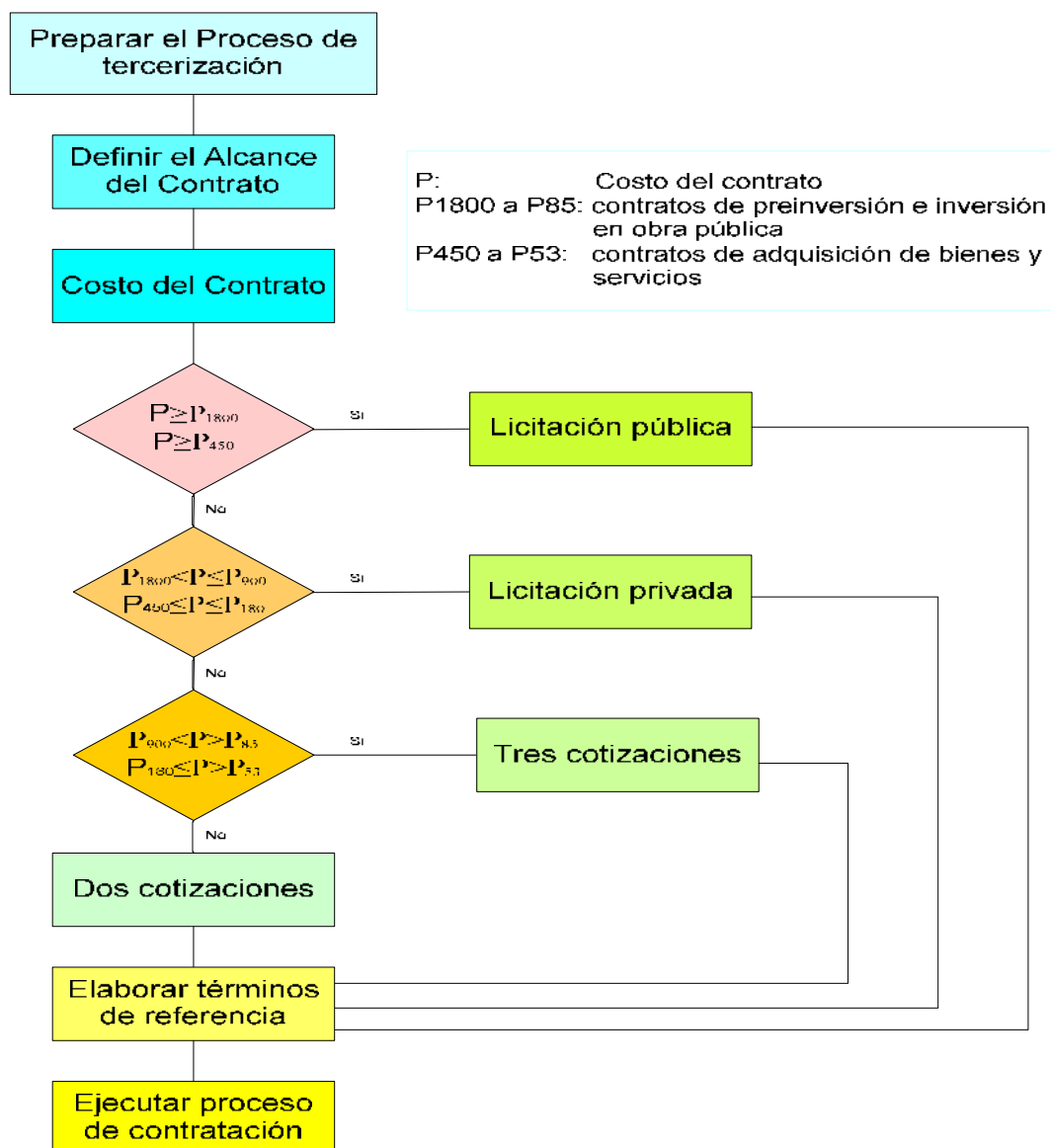


FIGURA 2 PROCESO LEGAL PARA LA TERCERIZACIÓN

De la figura anterior puede establecerse que el monto contractual a tercerizar es un patrón inicial para considerar el nivel de importancia del proceso y los requerimientos previos a emprender por la Gerencia y Mandos Administrativos y Directores del EPS.

6.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS CONTRATOS

Los campos de acción de los contratos de servicios a tercerizar abarcan tres áreas, y sus características son las siguientes:

ÁREA DEL SERVICIO	CARACTERÍSTICA DEL CONTRATO
1. Servicios técnicos especializados	Los contratos suelen ser para servicios de consultoría y supervisión
2. Servicios administrativos	Los contratos son de servicios generales que involucran el suministro de los consumibles. Normalmente este tipo de servicios demandan el suministro del servicio en tiempo continuo en la sede del EPS, y solamente el servicio de producción de documentos puede ser brindado en la sede del Proveedor.
3. Servicios de operación y mantenimiento	Los contratos de esta área son del tipo “llave en mano, pues algunas veces se requiere de soluciones técnicas que incluyen el suministro y reemplazo de partes desgastadas o dañadas, verificación del funcionamiento, y entrega del o los componentes operando correctamente. Este tipo de contratos normalmente requieren de la prestación del servicio con presencia del Proveedor en la sede de las instalaciones donde están ubicados los componentes del sistema tercerizado; y en algunos casos puede requerir de la presencia continua del personal del Proveedor.

7. ORGANIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO DE TERCERIZACIÓN

Antes de iniciar el proceso de tercerización, la Gerencia del EPS debe organizarlo cuidadosamente para que sea realizado correctamente con los proveedores adecuados, de tal manera que pueda explotarse el gran potencial que tiene de incrementar la eficiencia y permitir al EPS concentrarse en su quehacer fundamental y que sabe hacer bien.

En la siguiente figura se muestra los pasos a seguir para la organización del proceso de tercerización

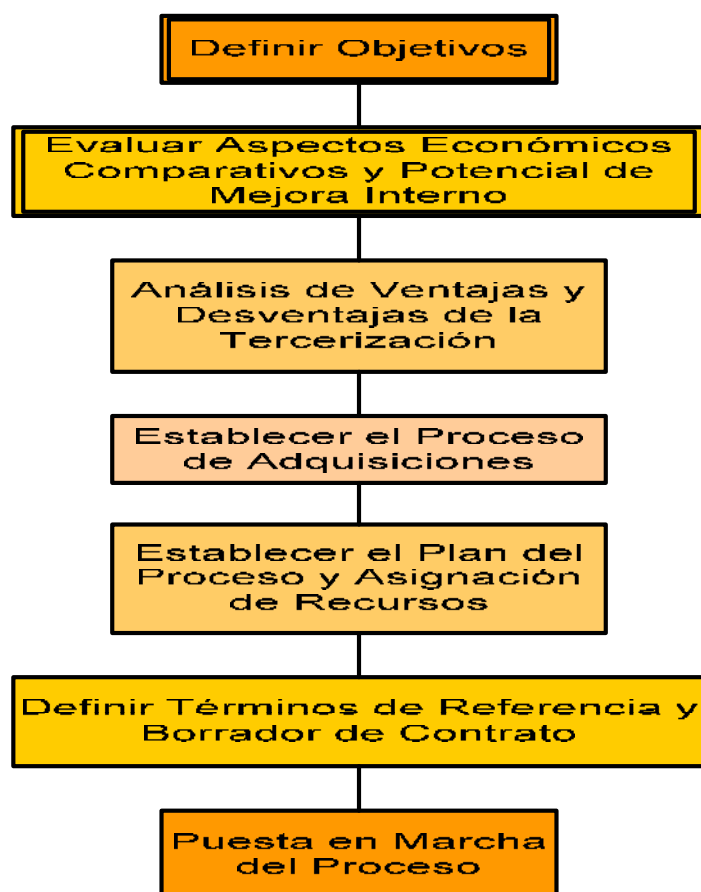


FIGURA 3 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE TERCERIZACIÓN

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

El proceso debe ser claramente definido y detallar cada una de sus partes para obtener los objetivos trazados, cuyo éxito debe reflejarse en la satisfacción del usuario por la mejora en la eficiencia operativa, y sostenibilidad del servicio en cantidad y calidad.

Con tal motivo, siguiendo la secuencia del flujograma anterior, los pasos a seguir por el EPS, implican las siguientes acciones:

7.1 DEFINIR OBJETIVOS	
De acuerdo con el Manual del Outsourcing de Robert White y Barry James, debe fijarse correctamente la naturaleza de los objetivos para obtener los resultados deseados del servicio a tercerizar.	Los objetivos deben cumplir las siguientes funciones: a) Valorar las opciones internas y la conveniencia de contar con socios externos b) Según el tipo de contrato, establecer una base para medir los avances. c) Facilitar la obtención de los beneficios deseados

Todo objetivo debe vincularse a un indicador, puesto que ambos proporcionan los medios para medir los avances. Esto implica que el EPS debe establecer líneas de base para una medición objetiva.

7.2 EVALUACIÓN COMPARATIVA DE COSTOS	
La Gerencia debe conocerse el potencial de mejora interna y hacer un análisis comparativo de costos para obtener una visión clara del rendimiento. Esto proporciona los elementos de línea de base para una mejora interna o externa, y además umbral de oferta que puede ser aceptable.	Los componentes a considerar para el cálculo de las líneas de base de mejora son: a) Análisis comparativo de costos b) La utilización del personal interno. c) Asignación de recursos internos, d) Utilización de activos del EPS

La capacidad de análisis permite a la Gerencia del EPS fijar el rendimiento esperado, y comparar la disponibilidad de recursos del Proveedor con las características del servicio solicitado, tomando en cuenta las restricciones o limitaciones que no impidan obtener los beneficios de la delegación del o los servicios.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

7.3 ESTABLECIMIENTO DEL PROCESO DE ADQUISICIONES	
El establecimiento del proceso de adquisiciones implica la revisión de las regulaciones de la legislación nacional vigente para los procesos de contratación.	Los aspectos a ser tomados en cuenta por el EPS incluyen: a) Preparar el plan para realizar el proceso, acordar las responsabilidades y elaborar el calendario para desarrollo del proceso. b) Detallar el alcance de los servicios requeridos y las restricciones de la contratación. c) Realizar registro de proveedores del mercado local y nacional d) Revisión de los niveles de inversión e) Fijar los criterios de evaluación de las ofertas de tercerización. f) Elaborar borrador del contrato. g) Establecer el proceso de gestión del contrato.

7.4 ESTABLECER EL PLAN DEL PROCESO Y ASIGNAR RECURSOS	
El EPS debe desarrollar un esquema del plan del proceso a tercerizar identificando los recursos necesarios por ambas partes a efectos de no omitir detalles importantes del proceso.	Los aspectos más importantes a ser considerados, sin limitarse a ello, son los siguientes: a) Establecer requisitos de calidad del servicio b) Elaborar y aprobar el presupuesto. c) Incluir registros de vulnerabilidad y riesgo d) Definir fases del proceso. e) Describir las actividades de cada fase. f) Establecer prioridades y resultados. g) Definir y establecer líneas de base. h) Establecer supervisión periódica del avance i) Comprobar los resultados. j) Definir informes de avance.

7.5 DEFINIR TÉRMINOS DE REFERENCIA Y BORRADOR DEL CONTRATO	
El contrato de tercerización debe estar muy bien estructurado, y el EPS debe definir adecuadamente los componentes básicos del mismo. El contrato debe ser llevado a cabo por un asesor legal.	Los componentes básicos más importantes a ser considerados, incluyen:: a) Términos de referencia claros y condiciones. b) Condiciones para la transferencia de activos, en caso que proceda. c) Condiciones para uso de espacios de trabajo. d) Definición precisa de los servicios.
7.6 PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO	
La puesta en marcha del proceso de tercerización da inicio una vez que se ha cumplido con los pasos previos de la organización del proceso. a. Evaluación de proveedores. La Comisión de evaluación y selección del EPS debe analizar las propuestas con base a criterios de evaluación previamente definidos. b. Gestión del contrato. El EPS y el Proveedor deben sentirse comprometidos como un solo ente para atender al unísono las actividades requeridas para la gestión del contrato.	Los criterios de evaluación de las propuestas de los Proveedores deben permitir el análisis, entre otros, de lo siguiente: a) Costo b) Estabilidad comercial. c) Potencial para establecer y mantener una buena relación con los usuarios d) Valoración de la calidad que ponga a prueba la capacidad de alcanzar objetivos, según contratos similares e) Posibilidad de establecer una bodega virtual en caso que haya suministros continuos. La gestión del contrato por ambos EPS y Proveedor implica la atención contractual siguiente a) Ambos EPS y Proveedor deben entender, atender y resolver los reclamos y demanda de atención del usuario. b) Adquisición de los bienes y servicios que optimicen la ejecución del contrato a favor de la sostenibilidad de la prestación del servicio. c) Supervisión continua para asegurar la operación, y cumplimiento del contrato. d) Proveer las facilidades para alcanzar los objetivos del contrato de tercerización.

8. MECÁNICA GERENCIAL PARA ADOPTAR ACCIONES TERCERIZANTES

La tercerización es en realidad una herramienta gerencial por lo que la Gerencia del EPS debe buscar la solución más apropiada para lograr el cumplimiento de sus objetivos de mejora de la calidad del servicio y reducción de costos, y a su vez permita concentrar su atención al fortalecimiento y control de la gestión con economía en sus costos operativos para satisfacción del usuario.

8.1 INSTITUCIONALIDAD DEL SECTOR DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

Para el establecimiento de la mecánica gerencial para la adopción de acciones tercerizantes es necesario tomar en cuenta el marco institucional del sector de agua potable y saneamiento.

De la revisión bibliográfica nacional y del trabajo de campo de algunos los EPS constituidos, en la siguiente gráfica se muestra la institucionalidad del sector de agua potable y saneamiento en Honduras, el cual comprende tres niveles verticales: el nivel gubernamental, el nivel municipal y el nivel local.

El conocimiento de esta institucionalidad provee las bases a la gerencia del EPS para establecer su mecánica o estrategia gerencial para elegir con inteligencia las actividades internas que se realizan y las que se subcontratan que pueden representar varias ventajas en la ejecución de una estrategia, como ser: bajar costos, resaltar el enfoque estratégico, disminuir la burocracia interna, acelerar la toma de decisiones y tener un mejor arsenal de competencias y capacidades.

Es importante tener presente los riesgos de subcontratar en exceso, pues en opinión de algunos críticos, una empresa puede llegar a “subcontratar de más y crear huecos en su base de conocimientos y capacidades al grado de quedar a merced de los proveedores” y contratista “externos y carecer de las fortalezas de recursos para ser rector de su propio destino” o empresa.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

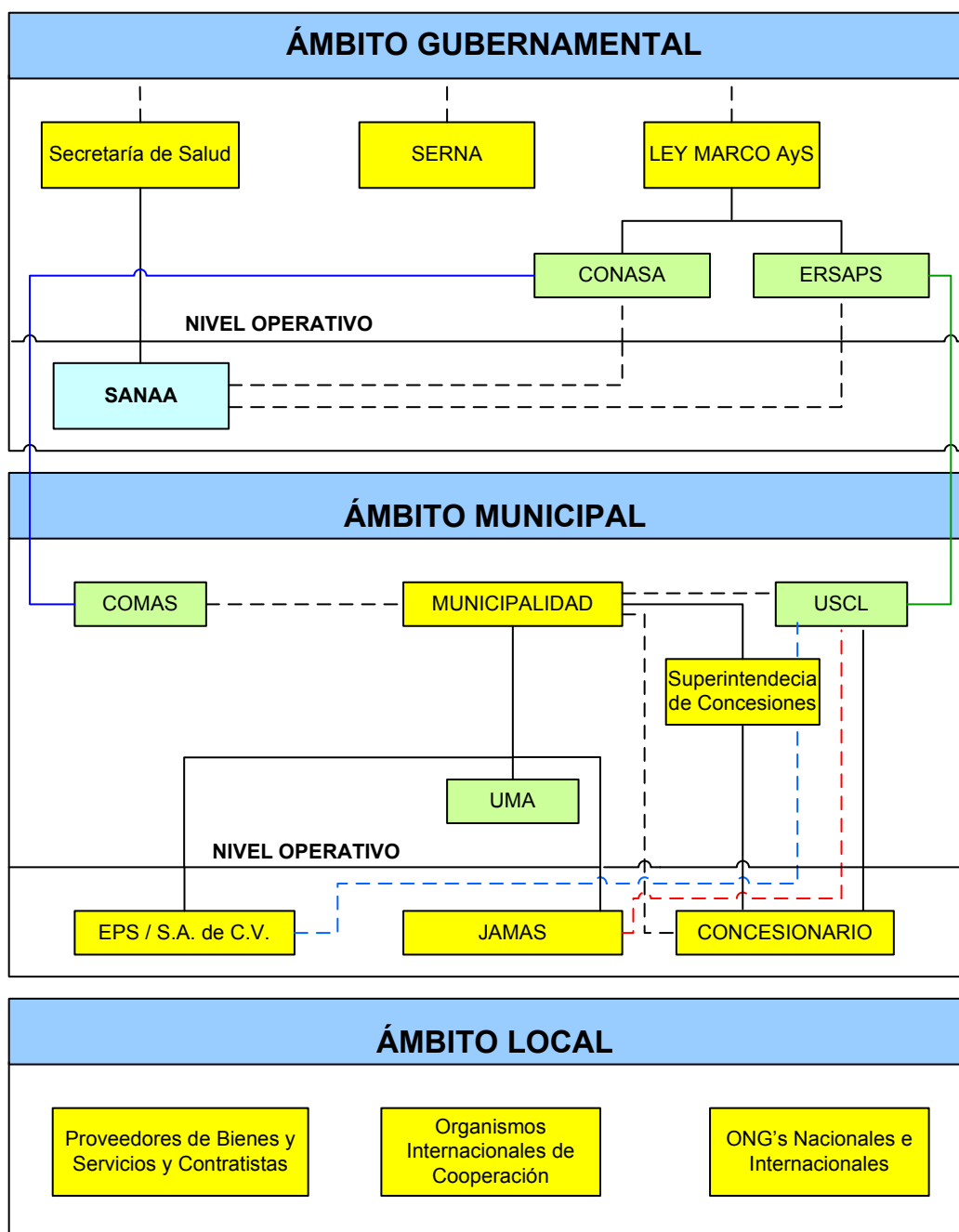


FIGURA 4: INSTITUCIONALIDAD DEL SECTOR DE AGUA Y SANEAMIENTO EN HONDURAS

8.2 ACCIONES CLAVES DE LA GERENCIA

Las acciones de la Gerencia destinadas a adoptar acciones para la tercerización de servicios, además del pleno conocimiento del sector de agua y saneamiento, debe incluir como principios reguladores, el análisis intensivo y exhaustivo de los procesos que no generan valor agregado, y buscar el mantenimiento de las ventajas competitivas.

Debe planear estratégicamente el proceso de tercerización procurando motivar a la participación del sector privado con capacidad económica fuerte que permita incorporar mejores recursos técnicos y financieros.

Para que la participación privada mediante la tercerización sea exitosa, la Gerencia deberá tomar en cuenta las políticas municipales o de gobierno, que incentiven a la inversión privada; involucrar al sector político para que acompañe el proceso de tercerización desarrollando programas de divulgación; revisar que el proceso de subcontratación resultará en niveles satisfactorios de rentabilidad para lo cual convendrá una encuesta de disposición del usuario al pago del costo real del servicio.

Por su magnitud e importancia del proceso, es necesario que la Gerencia esté acompañada de un asistente encargado para dar seguimiento al desarrollo de los contratos, supervisando que sean cumplidos conforme a los términos de referencia

8.3 DECISIÓN DE LA SELECCIÓN DEL TERCERIZANTE

La Gerencia debe analizar, de acuerdo con la naturaleza de la actividad, la conveniencia de contratación con una empresa pequeña o contratista individual, y el tipo de relación contractual que puede ser (a) interpersonal: interacción del equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del tercero; y (b) corporativo: interacciones a nivel directivo entre ambas partes

Tomando en cuenta que la tercerización implica una contratación de actividades consideradas de gran importancia y larga duración, la Gerencia debe definir claramente esta estrategia a fin de asegurar que el proceso esté apegado a sus intereses; y a lo interno debe darla a conocer al equipo involucrado en el proceso. De esta manera, el equipo interno asume un rol de socio estratégico al conocer las razones por las cuales debe subcontratarse, y cuándo hay que hacerlo; permitiendo un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia por parte del tercero.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

Es importante tener presente lo señalado por Arthur Thompson en su libro Administración Estratégica sobre que muchas empresas parecen están alertas al riesgo de llevar la subcontratación a un extremo o perder el control de trabajo realizado por proveedores del extranjero. Adicionalmente, muchas empresas se niegan a contratar componentes fundamentales con un Proveedor único y optan por dos o tres para evitar depender de uno solo o dar a un Proveedor demasiado poder de negociación.

Finalmente, dado que el quehacer fundamental del EPS es la prestación del servicio a sus usuarios, lo que comprende evidentemente la administración de los sistemas, la gerencia debe dar mucha atención a la oficina de Atención al Cliente, porque se convertirá, de alguna manera, en un medidor de la eficiencia operativa del EPS. En tal virtud, este personal debe ser capacitado en protocolo, en el conocimiento de la ley, y en la cultura general del agua y saneamiento a efectos de dar respuestas satisfactorias al usuario cuando así lo requiera. Esta capacitación puede ser tercerizada con empresas dedicadas a este tipo de actividades; y a su vez tener presente la aplicación del Reglamento Especial para Atención de Solicitudes y Reclamos de los Usuarios, y el Manual de Procedimientos y Buenas Prácticas en Atención al Usuario, ambos del ERSAPS.

9. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Como cualquier acción administrativa gerencial, la tercerización tiene un impacto en la prestación de los servicios por parte del EPS, con ventajas y desventajas que se hace necesario evaluar.

La gerencia del EPS debe tener presente que con el transcurso del tiempo, los niveles de servicio cambiarán, aumentando o disminuyendo los volúmenes de trabajo, sin embargo, a lo interno del EPS, las cargas impositivas de carácter económico siempre irán en aumento aunque el volumen de la carga de servicio se mantenga estática. Es aquí donde se refleja el beneficio de un valor agregado elevado que resulta difícil de evaluar pero se manifiesta en mejores resultados de eficiencia.

Debido a estos cambios, es necesario el uso de indicadores o una fórmula escalatoria de costos, que debe ser incluido en el contrato a fin de prevenir problemas futuros, y estableciendo como límites de aplicación cuando la variación de costos sea igual o mayor al 10 % y considerar establecer un contrato inicial de duración corta, misma que se recomienda sea no mayor que 12 meses para poder hacer los ajustes correspondientes.

Es importante que cuando una tercerización sea asignada, el EPS entienda con claridad y tenga control sobre los componentes de costos y servicios y su dinámica, establezca mediciones periódicas y sistemáticas, y analice las ventajas económicas de la tercerización.

9.1 METODOLOGÍA

No existe una metodología general para definir los parámetros de evaluación, sin embargo, tomando en cuenta que las características de la tercerización en este Manual es para los servicios de agua y saneamiento bajo la responsabilidad de los entes operadores de estos servicios en la comunidad, la evaluación es enfocada a la medición del desempeño en la ejecución del presupuesto, conocer la sostenibilidad por los cambios operativos, capacidad de respuesta por imprevistos (situaciones de emergencia), y éxito de la subcontratación medido en base al logro de los objetivos planteados.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

- Excelencia. Evaluar la coherencia entre los objetivos planteados y las necesidades identificadas con los intereses de la comunidad e instituciones.
- Eficacia. Grado de cumplimiento de los objetivos
- Eficiencia. Es el uso racional de los medios o recursos disponibles en la implementación de la subcontratación para alcanzar un objetivo determinado.
- Sostenibilidad. Es la manera en que la población y/o las instituciones mantienen vigentes los cambios con el proceso una vez que este ha finalizado

La evaluación del desempeño debe medirse en forma objetiva, con índices numéricos creados con base a metodologías de registro, una de las cuales puede ser el uso de líneas de base, con rangos que abarque desde cero a diez, para catalogar desde pobre hasta excelente.

La evaluación puede ser realizada dos veces al año, una de medio término y la otra de fin de término; sin embargo las evaluaciones del primer año debe servir para realizar los ajustes necesarios al proceso, y la del segundo año para evaluar el proceso con los cambios realizados.

Lo anterior lleva a la conclusión que en el caso de la tercerización solamente procede la evaluación ex-post debido a que antes de proceder a su puesta en marcha, le Gerencia del EPS debe evaluar si existen las condiciones para tercerizar, que va a tercerizar, que espera de la tercerización de un determinado servicio. Probablemente se sienta influenciado por la tercerización de la cobranza del servicio a través de la banca, pero esta es la más fácil de realizar debido a la infraestructura bancaria y la especialidad exclusiva que poseen en el arte de cobrar.

Como base de partida deberá establecerse una línea de base tomando en cuenta el registro de acciones medibles para que puedan ser posteriormente en la evaluación ex-post

9.2 LÍNEAS DE BASE

El EPS debe apoyarse en los indicadores elaborados por el ERSAPS para poder generar líneas de base para la medición. En el sitio www.ersaps.hn puede encontrarse la información referida, donde también se encuentra los indicadores de gestión de los EPS incorporados al Registro Público. No obstante, una propuesta de la información básica que debe ser recopilada para generar líneas de base es la siguiente:

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

CUADRO 5 – LÍNEAS DE BASE

DESCRIPCIÓN	UNIDAD
1. Población y vivienda - Población total - Cantidad total de viviendas en el área urbana	habitantes Unidad
2. Conexiones y medición - Viviendas con conexión domiciliar de agua potable - Viviendas con acometida domiciliar de alcantarillado sanitario - Viviendas con fosa séptica - Viviendas con letrina - viviendas con pozo de absorción de aguas grises	Cantidad Cantidad Cantidad Cantidad Cantidad
3. Captación y Distribución - Oferta de agua disponible - Cantidad de agua superficial captada - Cantidad de agua subterránea extraída	m ³ /año m ³ /año m ³ /año
4. Calidad de agua potable y residual - Muestras de agua potabilizada analizadas/mes - Muestras de aguas residuales depuradas analizadas/ mes - Muestras de agua potabilizada que satisfacen la norma/mes - Muestras de aguas residuales depuradas que satisfacen la norma/mes	Cantidad Cantidad Cantidad Cantidad
5. Calidad del servicio - Reclamos por falta de agua/mes - Reclamos por cobro incorrectos del servicio/mes - Reclamos por fallas del sistema de alcantarillado/mes	Cantidad Cantidad Cantidad
6. Facturación, cobranza e ingresos - Ingresos por servicio de agua potable - Ingreso por servicio de conservación de las fuentes de agua - Ingreso por servicio de alcantarillado sanitario	L./mes L./mes L./mes
7. Personal - Cantidad de empleados en agua potable - Cantidad de empleados en alcantarillado sanitario	Cantidad Cantidad
8. Incidencia de Fallas - Cantidad de fallas en el sistema de agua potable/mes - Acciones correctivas en agua potable/mes - Longitud de tubería de agua potable - Cantidad de fallas en el sistema de alcantarillado sanitario/mes - Acciones correctivas en alcantarillado sanitario/mes - Longitud de tubería de alcantarillado sanitario	Cantidad Cantidad Km Cantidad Cantidad Km

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

9.3 DEFINICIÓN DE PARÁMETROS

La primera parte del cuadro está destinada a la identificación del EPS y de comunidad por lo que no procede calificación alguna.

CUADRO 6 – CALIFICACIÓN DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO

IDENTIFICACIÓN			
Nombre de la Comunidad:			
Municipio, Departamento			
SITUACIÓN ACTUAL			
Población urbana: (Fuente:)			habitantes
Cantidad de viviendas: (Fuente:)			Total
a. Con conexión domiciliaria de agua potable			
b. Con acometida domiciliaria de alcantarillado sanitario			
Cobertura de agua potable y alcantarillado sanitario		Inicial	Actual
c. Agua potable (%)			
d. Alcantarillado sanitario (%)			
INDICADOR	ACCIONES DE VERIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	TIPO DE INDICADOR
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS			
Contrato y términos de referencia claros	- Revisión pliegos de licitación - Contrato suscrito	Si: 10 Parcial: 5 No: 0	Excelencia

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

CUADRO 6 - CALIFICACIÓN DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO (Continuación)

INDICADOR	ACCIONES DE VERIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	TIPO DE INDICADOR
Economía en sus actuaciones	- Revisión de presupuesto original vrs presupuesto ejecutado - Hay reducción de la morosidad	La calificación es directamente proporcional con los porcentajes. Si el porcentaje de ejecución del presupuesto es 60% y la morosidad es de 40 %, se asigna 6 y 4 respectivamente, y la calificación final es la media de ambos, es decir, 5	Excelencia
Mejora eficiencia en la prestación del servicio	Hay Oficina de Atención al Cliente	Si: 10 No: 0	Eficacia
	Cantidad de reclamos de usuarios	Si la cantidad de reclamos es mayor que 10 al mes, se asigna 0; si no hay se asigna 10. Entre ambos límites se asigna la calificación según la cantidad de reclamos. Si hubo 3 reclamos, se asigna una calificación de 3	
ASPECTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO			
Incremento en la productividad	- El servicio de agua potable es continuo - Mejoró la calidad del agua potable. - Redujo la descarga de aguas residuales	Para cada caso hay dos respuestas: Si: 10 No: 0 La calificación es el valor medio de las tres acciones	Sostenibilidad

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

CUADRO 6 - CALIFICACIÓN DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO (Continuación)

INDICADOR	ACCIONES DE VERIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	TIPO DE INDICADOR
Reducción de costos de operación y mantenimiento por acciones tercerizantes	- Analizar costos si no hubiese tercerización - Analizar costos con tercerización	Para ambos casos solo dos respuestas es posible: Si: 10 No: 0 Calificación final es el promedio de ambos valores.	Eficiencia
Mejóro nivel de vida de la comunidad	- Se incrementó la oferta del agua - Se aumentó la cobertura del servicio de agua potable - Se incrementó la cobertura en acceso apropiado a saneamiento	Para cada caso solo dos respuestas es posible: Si: 10 No: 0 Calificación final es el promedio de los valores.	Eficacia
Control de la contaminación	- Se introdujo canon ambiental - Se mejoró la calidad del vertido de las descargas de aguas residuales	Para ambos casos solo dos respuestas es posible: Si: 10 No: 0 Calificación final es el promedio de ambos valores.	Sostenibilidad
Reducción de pobreza	- Mejoró la oferta de servicios y bienes en el mercado local - Hay apertura local a nuevo mercado de agua y saneamiento	Para cada caso hay dos respuestas: Si: 10 No: 0 La calificación es el valor medio de las tres	Sostenibilidad

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

CUADRO 6 - CALIFICACIÓN DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO (Continuación)

INDICADOR	ACCIONES DE VERIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	TIPO DE INDICADOR
ASPECTOS DE SEGUIMIENTO			
Mejóro la capacidad de gestión gerencial	- Hay apoyo de la COMAS - Hay planes de desarrollo de los sistemas de agua y saneamiento de corto , mediano y largo plazo - Hay seguimiento a través de la USCL	Para cada caso hay dos respuestas: Si: 10 No: 0 La calificación es el valor medio de las tres	Eficiencia
Hay fortalecimiento y control de la gestión	- El tercerizador cumple a satisfacción - Hay innovación en la prestación del servicio. - Hay capacidad de respuesta buena en situación de emergencia	Para cada caso solo dos respuestas es posible: Si: 10 No: 0 Calificación final es el promedio de los valores.	Eficacia
Mejor capacidad operativa del Ente	- Se redujo el agua no contabilizada - Hay campaña educativa ambiental - Hay programa para evitar el derroche de agua en la comunidad	Para cada caso hay dos respuestas: Si: 10 No: 0 La calificación es el valor medio de las tres	Sostenibilidad
Cumplimiento de normativa de regulación y calidad	- Se realiza análisis de calidad de agua - Se realiza análisis de calidad de aguas de vertido - Se informa a la USCL y UMA	Para cada caso hay dos respuestas: Si: 10 No: 0 La calificación es el valor medio de las tres	Sostenibilidad

10. MODALIDAD DE CONTRATACIÓN

La modalidad de contratación puede ser contrato de honorarios más gastos reembolsables, contrato por abierto por servicio puntual o periódico, con pago por servicio provisto, contrato de suma alzada, contrato tipo bodega virtual, o contrato con base de precios unitarios, entre otros.

De estos contratos, el más recomendable es el contrato por precios unitarios, los cuales pueden ser analizados utilizando la plantilla tipo que se muestra con el modelo de contrato. Es conveniente cuando sea factible y conveniente incluir en el contrato una fórmula de escalamiento de costos con revisión mínima anual.

El contrato debe ser simple acompañado de un documento más explícito de términos de referencia donde se detalle minuciosamente el alcance de los servicios, penalización o bonificación en caso que proceda, entre otros. Sin embargo, debe tenerse presente que el nivel de complejidad del contrato depende del valor de la contratación.

En el siguiente cuadro se presenta una orientación resumida, no exhaustiva pero si intensiva, del contenido mínimo de conceptos que deben ser considerados para la elaboración de los términos de referencia de la contratación.

CUADRO 7 – ELABORACIÓN DE TÉRMINOS DE REFERENCIA

Nº	SECCIÓN	ALCANCE CONTENIDO DE LA SECCIÓN
1	Invitación	- Nombre del proceso de contratación - Objeto de la contratación - Fechas de retiro y presentación de ofertas - Hora límite de presentación de ofertas - Lugar de presentación y apertura de ofertas
2	Instrucciones Generales a los Oferentes	- Descripción clara y detallada del proceso - Forma de preparación y presentación de la oferta - Regulaciones sobre el proceso de licitación - Listado de bienes o descripción de servicios a proveer - Procedimiento de análisis, adjudicación y negociación del contrato - Formularios tipo de información curricular a ser adjuntada - Requerimiento de garantías

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

CUADRO 7 – ELABORACIÓN DE TÉRMINOS DE REFERENCIA (Continuación)

Nº	SECCIÓN	ALCANCE CONTENIDO DE LA SECCIÓN
3	Metodología de Calificación y Evaluación	- Los criterios de evaluación de de las ofertas - Valores de los parámetros de calificación, y porcentajes de pase - Índices de evaluación económica y financiera
4	Condiciones Generales del Contrato	- Definiciones de términos - Detallar cuáles son los documentos contractuales - Regulaciones que aplican - Deberes y derechos de ambas partes - Especificaciones Generales - Mediciones y formas de pago - Subcontratación - Modificaciones del contrato y procedimientos - Prórroga y rescisión del contrato - Fuerza mayor - Reclamos y procedimiento de arbitraje - Impuestos y derechos - Forma y entrega del suministro
5	Condiciones Especiales del Contrato	- Requerimientos de elegibilidad - Seguros y garantías de calidad - Servicios auxiliares especiales - Fórmula de ajuste de precios - Solución de conflictos especiales - Notificaciones
6	Especificaciones Técnicas	- Especificaciones Particulares - Regulaciones de calidad de la prestación del servicio - Manuales técnicos que aplican
7	Modelo de Contrato	- Datos generales de los contratantes - Fuente de financiamiento - Monedas de pago - Detalles del suministro, con precios unitarios y costo total del contrato - Pagos - Retenciones - Rescisión del contrato - Vigencia del contrato

10.1 CONTRATO POR ORDEN DE TRABAJO

La mayoría de los servicios relacionados con la operación y mantenimiento deben ser tercerizados bajo la modalidad de contrato abierto, con pago puntual conforme a orden de trabajo.

En el caso de tercerización con entidades públicas, como ser la Municipalidades, esta modalidad de contrato es la más conveniente; e igual consideración podría ser aplicable para la contratación de trabajos menores de albañilería y fontanería menor.

10.2 VIGENCIA DE LOS CONTRATOS

De conformidad con los lineamientos establecidos en el Capítulo 6 Proceso y Requisitos para la Tercerización, la vigencia del contrato debe ser un año; pero puede establecerse una cláusula de prórroga por mutuo acuerdo de ambas partes.

En el Apéndice C se proporciona un modelo de contrato, el cual puede ser ajustado o adaptado a las necesidades específicas de la contratación de bienes y servicios por parte del EPS.

10.3 ASPECTOS LEGALES PARA ELABORAR TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA TERCERIZACIÓN

En términos generales, los aspectos legales a ser considerados en los Términos de Referencia que forman parte del contrato, deben apegarse a la ley de Contratación del Estado. Sin embargo, debe tenerse presente detalles como ser:

1. Decisiones de partida
 - a. Definir en forma clara los servicios a tercerizar
 - b. Modalidad de contratación.
 - c. Duración del contrato y fecha de inicio. En caso que proceda, el EPS podrá solicitar un programa de tareas o actividades claves.
2. Definir los términos del contrato
 - a. Alcance de los servicios y el nivel de los mismos
 - b. Decidir sede de la prestación de los servicios
 - c. Detallar el equipo que se usará en la prestación de los servicios

3. Estructura del contrato
 - a. Forma de contrato simple, pero totalmente ligado a los términos de referencia.
 - b. Declarar los documentos que forman parte del contrato
 - c. Vigencia del contrato.
4. Personal
 - a. El Proveedor debe ser responsable totalmente de la asignación del personal requerido.
 - b. El EPS no tendrá responsabilidad alguna sobre el personal del Proveedor.
5. Instalaciones físicas
 - a. El Proveedor debe poseer sus propias instalaciones.
 - b. En caso que el Proveedor requiera de almacén o bodega como consecuencia de los servicios contratados, podrá optar por una bodega física o virtual.
6. Equipo de computación
 - a. El Proveedor es responsable del equipamiento del sistema de cómputo en sus instalaciones, y de establecer el enlace con el EPS.
 - b. El Proveedor es responsable del mantenimiento del equipo y del sistema de enlace con el EPS.
7. Software
 - a. Establecer que el software a ser utilizado debe ser común para ambos EPS y el Proveedor.
 - b. Todo el software a ser utilizado debe poseer licencia original.
 - c. El Proveedor debe hacer partícipe al EPS del software que aplique o desarrollo en la ejecución del contrato.
8. Forma de pago y penalizaciones
 - a. Establecer la forma de pago y las mediciones que amparen cada pago
 - b. Establecer el procedimiento a seguir en caso que exista penalización por incumplimiento de contrato.
 - c. Incluir las causas y el procedimiento a seguir por rescisión del contrato.
 - d. Detallar los precios y artículos, o el servicio prestado que se incluye en cada facturación.
 - e. Incluirse el escalamiento de precios, y definir una fórmula para su aplicación.
 - f. Establecer los cargos adicionales administrativos del Proveedor por suministro de bienes.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

9. Responsabilidades de las partes
 - a. Definir con claridad las responsabilidades del EPS
 - b. Definir claramente las responsabilidades adicionales que puedan asignarse al Proveedor, además de las propias del contrato.
10. Confidencialidad
 - a. Debe establecerse la confidencialidad del Proveedor sobre el contrato.
 - b. Toda la información que genere el Proveedor debe ser protegida con clave, y una copia de respaldo debe ser entregada de inmediato al EPS.

BIBLIOGRAFÍA

1. Administración Estratégica Teoría y Casos, Arthur Thompson, 15ª edición, Mc Graw Hill, 2007
2. Delegar Servicio de Agua y Saneamiento a Municipios, La Experiencia de Honduras, Arq. Abbie Lara, Octubre de 2007
3. Disposiciones Generales de Ingresos y Egresos del Presupuesto General de la República para el Año 2011
4. Economías de Escala en los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, Gustavo Ferro y Emilio Lentini, CEPAL/GTZ/ONU, Santiago de Chile, Diciembre de 2010
5. Honduras: Plan Estratégico de Modernización del Sector Agua Potable y Saneamiento. PEMAPS, CONASA/Comisión Presidencial de Modernización del Estado/PPIAF/Banco Mundial, Septiembre de 2005
6. Guía para Juntas Administradoras de Agua y Saneamiento (JASS) y Entidades Afines Capacitación de, OPS/COSUDE, Lima 2005
7. Independizando la Gestión de Activos de la Operación del Servicio, Congreso Internacional de Buenas Prácticas, SUNASS, Diego Hernández, Econtec Consultores, Lima, Perú Junio 2008
8. Ley de Contratación del Estado y su Reglamento
9. Ley Marco del Sector de Agua y Saneamiento y su Reglamento
10. Ley de Municipalidades y su Reglamento
11. Lineamientos de Política de Agua Potable y Saneamiento Básico para la Zona Rural de Colombia, USAID Colombia/Ministerio de Ambiente, Saneamiento Básico y Ambiental, Bogotá Octubre de 2005
12. Manual de Buenas Prácticas en la Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento, SUNASS Lima, Perú 2010
13. Manual de Outsourcing, Robert White, Barry James, Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2003
14. Manual de Procedimientos y Buenas Prácticas en Atención al Usuario ERSAPS, Noviembre 2007
15. Manual de Buenas Prácticas en Catastro de Usuarios y Actualización Continua, ERSAPS, Diciembre de 2007
16. Outsourcing, José A. Romero, Universidad Rafael Belloso, Maracaibo, Venezuela, 2009
17. Modelo de Documento de Licitación, SANAA 2004
18. Monografías.com Outsourcing Teoría y Prácticas en Empresas, Francisco Hernández P., Junio 2008
19. Procedimientos y Buenas Prácticas en Atención al Usuario, ERSAPS, Diciembre 2007
20. Procedimiento y Buenas Prácticas en Facturación y Cobranza, ERSAPS, Noviembre 2007

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

21. Procedimiento y Buenas Prácticas en Catastro de Redes de Agua y Redes de Alcantarillado, ERSAPS, noviembre 2010
22. Programación Sectorial con Base en las Metas de la ERP Sector Agua y Saneamiento, CONASA/Mesa Sectorial del Agua/Comité Técnico Interinstitucional, Agosto 2005
23. Reglamento de Calidad del Servicio, ERSAPS Diciembre de 2005
24. Reglamento de Infracciones y Sanciones, ERSAPS
25. Reglamento Especial para la Atención de Solicitudes y Reclamos de los Usuarios, ERSAPS
26. Tercerización de los Servicios Públicos, Guy De Puy Morales

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

APÉNDICES

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

APÉNDICE A

REVISIÓN DEL SECTOR APS EN HONDURAS Y MUESTRA DE CAMPO

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

A.1 MARCO INSTITUCIONAL DEL SECTOR

La revisión del marco institucional refleja que el País posee una amplia estructura organizacional y la legislación pertinente para un adecuado manejo del sector de agua y saneamiento, y la correcta administración de los recursos hídricos en general.

A.1.1 Institucionalidad del Sector de APS en Honduras

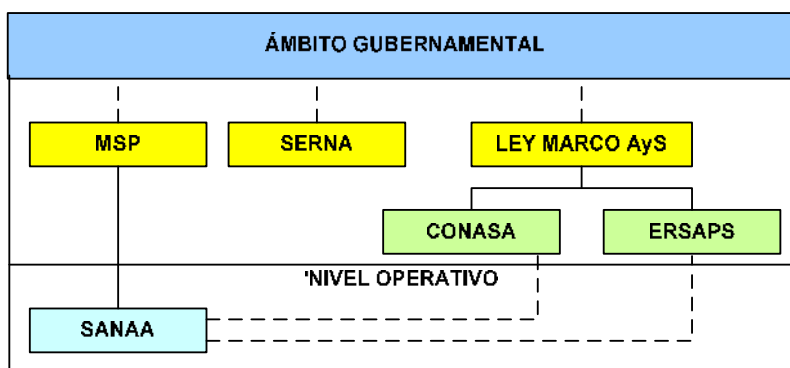
El marco institucional vigente del sector está conformado de la siguiente manera:

CUADRO A.1: INSTITUCIONALIDAD DEL SECTOR APS EN HONDURAS

ÁMBITO INSTITUCIONAL	INSTITUCIONALIDAD	ENTE PRESTADOR DE SERVICIO
Gubernamental	- Secretaría de Salud Pública - Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente, SERNA - Comisión Nacional de Agua y Saneamiento, CONASA, - Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, ERSAPS	- Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados, SANAA
Municipal	- Municipalidad (Calidad de Titular de los Servicios APS) - Comisión Municipal de Agua y Saneamiento, COMAS. - Unidad de Supervisión y Control Local, USCL. - Unidad Municipal Ambiental, UMA	- Municipalidad - Ente Municipal Proveedor de Servicios (Unidades Desconcentradas) - Sociedad Civil Anónima - Junta Administradora de Agua y Alcantarillado - Empresa Concesionaria (*)

FUENTE: Elaboración propia, Febrero de 2011

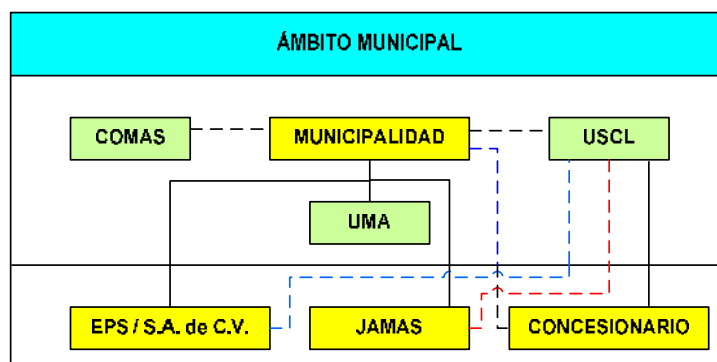
Una visualización del lo indicado en el cuadro anterior se ilustra en las siguientes figuras, en donde se muestra los niveles de decisión política y los niveles operativos, tanto en el ámbito del gobierno central como en el ámbito del gobierno municipal.



**FIGURA A.1: INSTITUCIONALIDAD DEL SECTOR APS
EN EL ÁMBITO GUBERNAMENTAL**

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO



**FIGURA A.2: INSTITUCIONALIDAD DEL SECTOR
APS EN EL ÁMBITO MUNICIPAL**

A.1.2 Marco Legal

Los instrumentos jurídicos que apoyan la legislación del sector comprende:

- Ley Marco de Agua Potable y Saneamiento y su Reglamento
- Ley General de Aguas
- Ley General del Ambiente
- Ley Orgánica de Constitución del SANAA
- Ley de Municipalidades y su Reglamento
- Ley de Ordenamiento Territorial
- Código de Salud
- Reglamento General de Salud Ambiental
- Norma Técnica de Calidad de Agua Potable
- Normas Técnicas de las Descargas de Aguas Residuales a Cuerpos Receptores y Alcantarillado Sanitario

A.2 CLASIFICACIÓN DE LOS EPS EN HONDURAS

De acuerdo con el análisis de la institucionalidad, los EPS de Agua Potable y Saneamiento en Honduras, pueden ser agrupados en la siguiente manera:

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

CUADRO A.2 - CLASIFICACIÓN DE LOS EPS EN HONDURAS

NIVEL DE ATENCIÓN	ENTE PRESTADOR	MODO DE EJECUCIÓN DE LA PRESTACIÓN
Gobierno Central	SANAA	7 Gerencias Regionales
Gobierno Municipal	Municipalidad	Departamento de Obras Públicas
		Departamento de Servicios Públicos
		División Municipal de Agua y Saneamiento
		Junta Municipal de Agua y Alcantarillado
	Ente Prestador de Servicios	Unidad Municipal Desconcentrada
		Sociedad Anónima de Capital Variable
		Empresa concesionaria
Nivel Comunal	Junta de Agua	Junta Administradora Local de Agua

FUENTE: Elaboración propia, Febrero de 2011

A.2.1 Los EPS Municipales Desconcentrados en Honduras

De acuerdo con la revisión bibliográfica del ERSAPS y las visitas de campo, los EPS municipales desconcentrados de los servicios de agua potable y saneamiento existentes en Honduras, son los siguientes

EPS	SERVICIO QUE BRINDA
1 Aguas de Siguatepeque	Agua Alcantarillado
2 Servicio Aguas de Comayagua, SAC	Agua
3 Agua y Saneamiento de Villanueva, ASVI	Agua Alcantarillado
4 Aguas de Choloma, S. A. de C. V.	Agua Alcantarillado
5 Aguas de Puerto Cortés, S. A. de C. V	Agua Alcantarillado
6 Aguas de Choluteca, S. A.	Agua Alcantarillado
7 Aguas de Santa Rosa	Agua Alcantarillado
8 Aguas de La Lima	Agua Alcantarillado
9 Aguas de Santa Rita Yoro, ASRY	Agua Alcantarillado
10 División Municipal Aguas de Tela, DIMATELA	Agua
11 Oficina Municipal de Alcantarillado Sanitario, OMASAN	Alcantarillado
12 Servicios Municipales de Catacamas, SERMUCAT	Agua Alcantarillado
13 Servicios Municipales Agua y Saneamiento Tocoa, SERMUNAST	Agua Alcantarillado
14 Servicios Municipales de Cane, SERMUCANE	Alcantarillado
15 Servicios Municipales de Nacaome, SERMUNAC	Alcantarillado
16 Junta Administradora de Agua Potable y Disposición de Excretas, JAPOE	Agua
17 Unidad Municipal de Agua y Saneamiento de Potrerillos, UMASPOE	Agua Alcantarillado

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

La ubicación gráfica de estos es EPS es mostrada en la siguiente figura:

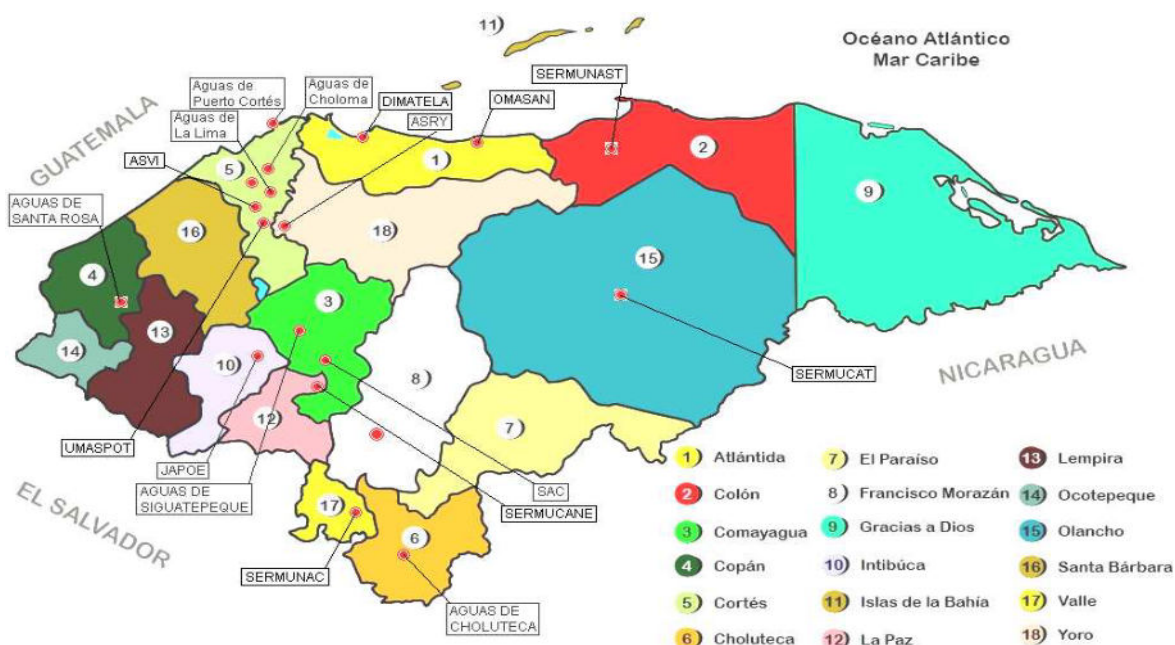


FIGURA A.3: UBICACIÓN DE LOS EPS DE APS EXISTENTES

A.2.2 Muestra de Campo de EPS Visitados y Entrevistados

La muestra de campo de los EPS visitados incluye los siguientes:

- 1 Aguas de Siguatepeque, Siguatepeque, Comayagua
- 2 Servicio Aguas de Comayagua, SAC, Comayagua
- 3 Departamento de Obras Públicas, Municipalidad de Comayagua
- 4 Junta Administradora de Agua Potable y Disposición de Excretas de Jesús de Otoro, JAPOE
- 5 Oficina de Servicios Públicos, Municipalidad de Jesús de Otoro, Intibucá
- 6 Departamento de Servicios Públicos, Municipalidad de Potrerillos, Cortés
- 7 Unidad Técnica Municipal, UTM, Municipalidad de Potrerillos, Cortés
- 8 Aguas y Saneamiento de Villanueva, ASVI, Cortés
- 9 Aguas de Choloma, S. A. de C. V., Cortés
- 10 Departamento Control Tributario, Municipalidad de Pimienta, Cortés
- 11 Aguas de Puerto Cortés, S. A. de C. V., Cortés
- 12 Unidad de Supervisión de Concesiones, Municipalidad de San Pedro Sula, Cortés
- 13 Departamento de Obras Públicas Municipalidad de San Manuel, Cortés
- 14 Servicios Municipales de Agua y Saneamiento de El Paraíso, SERMUPAS
- 15 SANAA Oficina Danlí
- 16 Departamento de Obras Públicas, Municipalidad de Danlí, El Paraíso

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

A.3 PRÁCTICAS VIGENTES DE SERVICIOS DELEGADOS POR LOS EPS

Con el propósito de establecer criterios técnicos apropiados para elaborar el Manual ajustado a la situación nacional, se tomó una muestra de campo de entes prestadores de servicio ya formalmente constituidos, analizando el comportamiento de su gestión y las experiencias y acciones tercerizantes que están siendo ejecutadas por algunos de ellos, tomando en cuenta aspectos de interés como ser la cantidad de sistemas que poseen bombeo y plantas de tratamiento.

A.3.1 Sistemas que Incluyen Bombeo y Plantas de Tratamiento

En el siguiente cuadro se resume los datos más relevantes de la muestra de campo de los EPS nacionales, que para efectos de análisis se han seleccionado de los informes de campo obtenido con base al cuestionario, **Apéndice B**, levantado durante la visita a cada prestador, cuyos informes de campo están contenidos en el **Apéndice C**.

**CUADRO A.3 – RESULTADOS MUESTRA DE CAMPO
SISTEMAS CON ESTACIÓN DE BOMBEO Y PLANTA DE TRATAMIENTO**

ENTE OPERADOR DE SERVICIO	CANTIDAD DE				ESTACIÓN BOMBEO		PLANTA DE TRATAMIENTO	
	EMPLEADOS		ABONADOS		AP	AS	AP	AR
	Total	O y M	AP	AS				
Aguas de Choloma			21,887	15,832	Si	Si	Si	Si
ASVI	119	93	14,600	7,000	Si	Si		Si
SAC	49	33	14,654		Si		Si	
DOP Comayagua	5	4		13,393				
Aguas Puerto Cortés	86	37	11,948	4,442	Si	Si	Si	Si
Aguas Siguatepeque	26	21	8,200	5,772	Si		Si	
SANAA Danlí	32	21	6,100		Si		Si	
DOP Danlí	5	5		5,200				Si
SERMUPAS	12	12	4,300	4,100				Si
DSP Potrerillos	18	16	3,579	100	Si	Si		Si
DCT Pimienta	10	9	2,800		Si			
DOP San Manuel	5	5	1,400	840	Si			
JAPOE	5	3	1,600					

FUENTE: Elaboración propia con base a estudio de campo, Febrero de 2011

De acuerdo con el cuadro anterior, el 70% de los sistemas poseen sistemas de bombeo y plantas de tratamiento, lo que implica una gran demanda de servicios eléctricos y mecánicos.

Otro aspecto importante a considerar, es la cantidad de empleados asignados a operación y mantenimiento, notándose que a mayor cantidad de conexiones, mayor es

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

la cantidad de empleados de campo, siendo en su mayoría personal de mano de obra no calificada.

A.3.2 Acciones Tercerizantes en Vigencia

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los contratos vigentes de los EPS de la muestra de campo que tienen servicios delegados con terceros.

CUADRO A.4 – CONTRATOS VIGENTES DE SERVICIOS DELEGADOS

EPS	Servicio			Contrata de		Reparación		Radio Comunicación	Elaboración de Catastro	Capacidad Municipal para Tercerizar
	Cobranza Banca	Análisis de Laboratorio	Vigilancia	Equipo Pesado	Perforación de Pozo	Equipo de Bombeo	Planta de Tratamiento			
Aguas de Choloma	Si	Si			Si	Si				
ASVI	Si	Si		Si		Si				
SAC	Si		Si				Si			Si
DOP Comayagua										
Aguas Puerto Cortés	Si		Si			Si		Si		Si
Aguas Siguatepeque	Si	Si		Si			Si	Si	Si	
SANAA Danlí	Si									Si
DOP Danlí		Si								Si
SERMUPAS										
DSP Potrerillos						Si				
DCT Pimienta						Si				
DOP San Manuel										
JAPOE	Si									
Totales	7	4	2	2	1	5	2	2	1	4

FUENTE: Elaboración propia con base a estudio de campo, Febrero de 2011

De conformidad con los datos del cuadro anterior, de la muestra de campo se encuentra que el servicio de cobranza a través de la banca es el que prevalece, lo que puede interpretarse como la gran confiabilidad que se tiene debido, entre otros, a la inseguridad social, se evita el riesgo de exponerse a asaltos, la infraestructura y logística desarrollada por la banca para el manejo de dinero del público.

En segundo y tercer lugar, lo ocupan la demanda de servicios de reparación de equipos de bombeo y la ejecución de análisis de muestras de agua en laboratorio.

De acuerdo con ese mismo cuadro, se encuentra que, al menos, un poco más del 30 % de las municipalidades prestan servicios a los EPS con equipo pesado para la ejecución

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

de trabajos mecanizados de movimiento de tierra, reposición de pavimentos o trabajos de instalaciones o reparaciones en puentes.

En resumen, la situación de la frecuencia de demanda de servicios en los EPS de la muestra de campo, es el siguiente:

1. Servicios de cobranza mediante la banca.
2. Reparación de bombas y equipo eléctrico.
3. Análisis de laboratorio de muestras de agua y aguas residuales.
4. Servicios de vigilancia.
5. Radio comunicación.
6. Equipo pesado para la construcción.
7. Reparaciones de plantas potabilizadoras y depuradoras de aguas residuales.
8. Elaboración de catastro de usuarios.
9. Perforación de pozos y mantenimiento posterior.



**FIGURA A.4: OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE
BIEN ACONDICIONADA**

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

APÉNDICE B

PROCEDIMIENTOS LEGALES Y ADMINISTRATIVOS PARA LOS PROCESOS DE TERCERIZACIÓN

B CAPACIDAD DEL EPS PARA REALIZAR PROCESOS DE TERCERIZACIÓN

B.1.1 Ley de Contratación del Estado y su Reglamento.

De conformidad con el Artículo 1 de la Ley de Contratación del Estado (LCE) y su Reglamento, el proceso de tercerización está sometido a esta Ley, como se transcribe a continuación:

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES, ÁMBITO Y RÉGIMEN JURÍDICO

ARTICULO 1.- Ámbito de aplicación. Los contratos de obra pública, suministro de bienes o servicios y de consultoría que celebren los órganos de la Administración Pública Centralizada y Descentralizada, se regirán por la presente Ley y sus normas reglamentarias.

La presente Ley es igualmente aplicable a contratos similares que celebren los Poderes Legislativos y Judicial o cualquier otro organismo estatal que se financie con fondos públicos, con las modalidades propias de su estructura y ejecución presupuestaria.

En todo caso, en la medida que disposiciones de un tratado o convenio internacional del que el Estado sea parte o de un convenio suscrito con organismos de financiamiento externo establezcan regulaciones diferentes, prevalecerán éstas últimas; en todos los demás aspectos en que no exista contradicción, la contratación se regirá por la presente Ley.

Los contratos de gestión de servicios públicos de concesión de uso del dominio público o de concesión de servicios u obras públicas, se regirán por las disposiciones legales especiales sin perjuicio de la aplicación supletoria de los principios generales de la presente Ley.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

a) Servicios de Consultoría

Para este tipo de servicios, el EPS debe llevar a cabo un proceso de precalificación, y luego realizar el concurso para la prestación del servicio, procediendo a realizarlo en forma pública o privada, de acuerdo con los montos del contrato, tal como se establece en los Artículos 61 y 94 de la LCE.

SECCIÓN QUINTA CONCURSO

ARTÍCULO 61.- Objeto del concurso. Los contratos de consultoría se adjudicarán mediante concurso, ajustándose a las modalidades de invitación pública o privada según los montos que se establezcan en las Disposiciones Generales del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República, según lo determina el Artículo 38 de la presente Ley; el procedimiento se sujetará a las reglas siguientes:

- 1) La Administración preparará los términos de referencia, incluyendo la descripción precisa del trabajo a realizar, las condiciones generales y especiales del contrato, los factores para calificar las ofertas, el plazo de su presentación y las demás condiciones y requisitos que reglamentariamente se establezcan;
- 2) Los términos de referencia podrán determinar también la precalificación de los interesados, en cuyo caso se preparará una lista de tres (3) a seis (6), a quienes se invitará a presentar ofertas;
- 3) El resultado de la evaluación de las propuestas técnicas, con consideración o no de costos, según dispongan los citados términos de referencia, decidirá el orden de mérito de las mismas; el resultado de esta evaluación deberá ser comunicado a los participantes en el plazo que al efecto se disponga; y,
- 4) El proponente mejor calificado será invitado a negociar el contrato. Si no hubiera acuerdo se invitará a negociar al segundo mejor calificado y así sucesivamente, hasta obtener un resultado satisfactorio, sin perjuicio de declarar fracasado el procedimiento si hubiera mérito para ello.

El procedimiento para la evaluación y negociación, será desarrollado vía Reglamento, incluyendo lo atinente a las propuestas con consideración de costos.

CAPITULO VII
CONTRATO DE CONSULTORÍA

ARTÍCULO 94.- **Concepto.** Contrato de consultoría es aquel por el cual una persona natural o jurídica, a cambio de un precio, se obliga a prestar servicios específicos a la Administración en la medida y alcances que ésta determine, para efectuar estudios, diseños, asesoría, coordinación o dirección técnica, localización de obras, preparación de términos de referencia y presupuestos, programación o supervisión técnica de obras u otros trabajos de la misma naturaleza.

ARTICULO 95.- **Precalificación.** Cuando se trata de Contratos de consultoría para el diseño o supervisión de obras públicas, además de la convocatoria que se hiciere para el concurso, el órgano responsable de la contratación, previamente llevará a cabo una precalificación de los interesados; esta última también podrá efectuarse una vez al año según disponga el Reglamento. Los criterios de evaluación serán los referidos en el Artículo 44 de la presente Ley.

Una alternativa para los procesos anteriores es el llamado a presentar expresión de interés que encierra en uno solo el suministro de la información que es solicitada para la precalificación y a la vez se solicita una propuesta económica.

b) Servicios Administrativos

En este tipo de servicios existe un componente fuerte de suministro de bienes que dependen del tipo de servicio tercerizado, por lo que el EPS debe seguir lo indicado en la Sección Tercera que trata sobre el Registro de Proveedores y Contratistas.

El EPS deberá incluir en el contrato lo indicado en los Artículos 84 **Prohibición de compra de bienes usados**, y 85 **Obras accesorias** de las Disposiciones Especiales de la LCE.

c) Servicios de Operación y Mantenimiento

De acuerdo con la naturaleza de los servicios a ser tercerizados, el proceso podrá ser sometido a licitación pública, licitación privada o contratación directa, conforme a lo establecido en los Artículos 38, 48, 59, 60, 63 de la LCE.

En caso que los servicios a contratar incluyan construcción de obra pública con suministros, que por su valor sea necesario proceder a una Precalificación, se atenderá lo establecido en el Artículo 43 de la misma Ley, que se transcribe a continuación:

**SECCIÓN TERCERA
LICITACIÓN PÚBLICA**

ARTÍCULO 43.- Precalificación. Cuando se trate de construcción de obras públicas y con el objeto de asegurar que éstas sean ejecutadas por contratistas competentes, previo a la licitación correspondiente, se precalificarán las compañías interesadas. La precalificación será efectuada por los órganos responsables de los proyectos, quienes tomarán en cuenta la información existente en el Registro de Contratistas.

La precalificación también podrá hacerse para grupos de Contratos con características comunes que deban adjudicarse durante el año fiscal. La precalificación podrán solicitarla quienes no lo hubieren hecho anteriormente, o quienes habiendo sido excluidos acrediten posteriormente el cumplimiento de los requisitos correspondientes, quedando obligada la administración a realizar actualizaciones periódicas con este fin.

En las licitaciones de obras públicas deberá mediar entre la precalificación y la invitación a presentar ofertas en un plazo no menor de treinta (30) días calendario, contados a partir de la notificación de la precalificación a los interesa.

Si una persona jurídica o natural precalificada en una misma dependencia del Estado, para la ejecución, suministro o la prestación de un servicio, no ha cambiado su estatus técnico-financiero, no necesitará nueva precalificación para obras similares, bastará con que lo manifieste así ante el órgano licitante.

B.1.2 Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República

Las Disposiciones Generales del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República cuando reciba recursos procedentes del Gobierno de la República.

Para cualquiera de las tres categorías de servicios tercerizantes definidas, deberá atenderse lo indicado en las Disposiciones Generales del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República en donde se determina los montos exigibles para aplicar las modalidades de contratación que incluye la cotización de precios.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

Es importante tener presente que estas disposiciones son emitidas anualmente por el Gobierno Central a través de la Secretaría de Finanzas cuando el Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República es aprobado, por lo que los rangos de restricción deben ser ajustados al inicio de cada año de conformidad con el Presupuesto General de la República aprobado.

Para el año 2011, de conformidad con el Artículo 36 Capítulo V Contratos de la Administración Pública, se establece que para los efectos de aplicación de los Artículos 38, 61 y 63 numeral (3) de la LCE lo siguiente:

CUADRO A.1 – REGULACIONES PARA LA CONTRATACIÓN

Para Contratos de Pre-inversión e Inversión de Obra Pública	
Rangos de presupuesto	Procedimiento requerido
$P \leq 85,000$	Requiere dos cotizaciones. No se necesita garantía de cumplimiento de contrato.
$85,000 < P < 900,000$	No requiere licitación. Se requiere tres cotizaciones
$900,000 \leq P < 1,800,000$	Licitación privada
$P \geq 1,800,000$	Licitación pública
Para Contratos de Suministro de Bienes y Servicios	
Rangos de presupuesto	Procedimiento requerido
$P \leq 53,000$	Se requiere dos cotizaciones.
$53,000 < P \leq 180,000$	Se requiere tres cotizaciones
$180,000 < P \leq 450,000$	Licitación privada
$P > 450,000$	Licitación pública

De acuerdo con el Artículo 7 del Reglamento de la LCE, se proporciona las definiciones siguientes para los procesos arriba indicados:

Licitación Pública: Procedimiento de selección de contratistas de obras públicas o de suministro de bienes o servicios, consistente en la invitación pública a los interesados que cumplan los requisitos previstos en la Ley y en este Reglamento, para que, sujetándose a los pliegos de condiciones, presenten sus ofertas por escrito, entre las

cuales el órgano responsable de la contratación decidirá la adjudicación del contrato, de acuerdo con los criterios previstos en la Ley.

De acuerdo con la Sección Tercera, Licitación Pública de la LCE, Artículo 43, para la contratación de construcción de obras públicas, también se requiere del proceso de Precalificación, el cual ha sido transcrito anteriormente

Licitación privada: Procedimiento de selección de contratista de obras públicas o de suministros de bienes o servicios, consistente en la invitación expresa y directa a determinados oferentes calificados, en número suficiente para asegurar precios competitivos y en ningún caso inferior a tres, a fin de que presenten ofertas para la contratación de obras públicas o el suministro de bienes o servicios, ajustándose a las especificaciones, condiciones y términos requeridos.

Cotizaciones: Procedimiento o método utilizado para solicitar directamente a suplidores potenciales, ofertas de precio para la compra de bienes o servicios cuyo valor estimado no exceda del monto previsto para dichos efectos en las Disposiciones Generales del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República

Contrato de obra pública: El celebrado por las autoridades competentes con una o más personas naturales o jurídicas para la construcción, reforma, reparación, conservación, mantenimiento, ampliación o demolición de una obra o la realización de trabajos que modifiquen la forma o sustancia del suelo o del subsuelo, a cambio de un precio. En especial se comprende la construcción de presas, acueductos, puentes, edificios, carreteras, puertos, aeropuertos, líneas de transmisión eléctrica y demás obras de infraestructura, así como dragados, sondeos, correcciones de impacto ambiental, inyecciones y perforaciones del subsuelo u otros análogos;

Contrato de suministro: El celebrado por las autoridades competentes con una persona natural o jurídica que se obliga, a cambio de un precio, a entregar uno o más artículos, equipos u otros bienes muebles específicamente determinados, de una sola vez o de manera continuada o periódica. También se consideran suministros, entre otros, los servicios de transporte de bienes o personas, el aseo, higienización o vigilancia de edificios u otras instalaciones públicas, la adquisición de seguros, los servicios de reproducción electrónica de datos o documentos, la reparación o mantenimiento de equipos, los servicios de alimentación, el arrendamiento de equipos, reparaciones menores de inmuebles u otras instalaciones públicas, los servicios de publicidad, edición e imprenta, la adquisición a cualquier título de equipos y sistemas de

informática, excepto el diseño de programas, y cualquier otro servicio en el que no prevalezca el esfuerzo intelectual.

Contrato de consultoría. Contrato por el cual una persona natural o jurídica, a cambio de un precio, se obliga a prestar servicio a los órganos administrativos competentes en la medida y alcances que éstos determinen, para efectuar estudios y asesoría técnica especializada de diversa naturaleza, incluyendo diseños, proyectos, investigaciones para la realización de cualquier trabajo técnico, coordinación o dirección técnica y localización de obras, preparación de términos de referencia o presupuestos, programación o supervisión técnica de obras, u otros trabajos de similar naturaleza en los que predominen las prestaciones de carácter intelectual

Proponente, oferente o licitador: Toda persona natural o jurídica que cumpliendo los requisitos legales y reglamentarios, participe en un procedimiento de selección de contratistas promovido por autoridad competente

B.1.3 Plan de Arbitrios de la Municipalidad

El Plan de Arbitrios de la Municipalidad establece las tasas e impuestos del municipio a los que debe someterse el EPS.

A.1.4 Ley de Municipalidades y su Reglamento

El EPS creado mal amparo del Artículo 99 de la Ley de Municipalidades, deberá acatar lo indicado en los Artículos 92, 93(7), y 99^a.

B.2 REGISTRO DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS

Una conclusión importante de todo el proceso debe ser que el EPS pueda crear un registro de proveedores y contratistas de la localidad y del mercado comercial más potente inmediato a su jurisdicción municipal, siguiendo las regulaciones indicadas en la LCE. Este registro no debe implicar costo alguno y la inscripción debe tener una duración de tres años, conforme a lo indicado en el Artículo 36 de la Sección Tercera Registros de Proveedores y Contratistas.

Como alternativa inmediata, para proveedores y contratistas a nivel nacional, el EPS tiene a su disposición la Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado, ONCAE, que mantiene un Registro de Proveedores y Contratistas del Estado, donde puede obtener la información pertinente y de acuerdo a sus intereses, particularmente

si debe recurrir a proveedores y contratistas fuera de su jurisdicción municipal, y se desea es ahorrar tiempo y recursos de los procesos previos a la celebración del contrato de tercerización, entre otros.

La Gerencia del EPS, deberá tener presente que, de acuerdo con el referido Artículo 36, "la falta de inscripción no será obstáculo para presentar ofertas, y en estos casos, el oferente deberá presentar con su propuesta los documentos que acrediten su personalidad, representación y su solvencia e idoneidad para contratar con la Administración y previamente solicitará su inscripción...". "En todo caso, el oferente tendrá que acreditar su inscripción antes de que se le adjudique un contrato."

B.3 ELEGIBILIDAD PARA PARTICIPAR Y EJECUTAR ACCIONES TERCERIZANTES

Para la selección del Proveedor, el análisis a efectuar sobre los requisitos de elegibilidad debe incluir la evaluación objetiva de su experiencia, capacidad técnica y administrativa, recursos grado de cumplimiento de contratos.

B.3.1 Requisitos de Elegibilidad

Dado que los procesos de tercerización incluyen un proceso final de celebración de un contrato con un ente desconcentrado, el oferente debe dar a conocer al EPS, la siguiente información:

- a. La antigüedad y experiencia de la empresa en el servicio a tercerizar.
- b. La disponibilidad de personal, equipo e instalaciones.
- c. La capacidad administrativa y técnica disponible.
- d. La capacidad financiera.
- e. El cumplimiento de contratos anteriores.
- f. La capacidad legal para contratar.
- g. Sucursales e infraestructura, logística, y sistemas de información y enlace vía internet de que se dispone para satisfacer la demanda y carga del servicio.
- h. Sistemas informáticos y nivel sus niveles de seguridad.

B.3.2 Características Deseables del Tercerizante

De acuerdo con la revisión anterior, puede establecerse que las características que debe satisfacer el Tercerizante deben ser objetivas, por lo que el EPS debe fijar criterios

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

objetivos para evaluar y seleccionar al que resulte con la mejor capacidad de satisfacer el contrato a suscribir.

- a. Actividad comercial exclusiva en el área de interés. Evaluable en términos del personal que posee, ejecución de su presupuesto en ese giro comercial, y experiencia mostrada, que sea mayor o igual al 90 %.
- b. Capacidad de respuesta ante situaciones de emergencia. Definida con base a los recursos efectivos de logística a asignar.
- c. Capacidad para innovar y presentar soluciones sobre la marcha. Evaluable en el currículo de la empresa y las referencias cruzadas que adjunte.
- d. Nivel profesional de la empresa igual o mejor que el del EPS. Evaluable a través del curriculum vitae del personal que define el perfil profesional.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

APÉNDICE C MODELO DE CONTRATO

MODELO DE CONTRATO

SERVICIOS PROFESIONALES

(Honorarios Fijos más Gastos Reembolsables)

OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE [DEFINIR] DE LA CIUDAD DE [CIUDAD, MUNICIPIO, DEPARTAMENTO].

Nosotros, [Nombre Representante Legal del EPS], mayor de edad, [profesión], [nacionalidad], [domicilio], con cedula de identidad N° [xxxx-xxxx-xxxxx], actuando en condición de [Cargo] y Representante Legal de [EPS] con sede en la Ciudad de [Ciudad], Departamento de [Departamento], según constancia de nombramiento del Punto [xx] del Acta [xxx] de la sesión de la Junta Directiva del [dd] de [mes] de [año], con facultad para la suscripción de contratos, que en adelante “El EPS”, por una parte y por la otra, el(la) Sr(a) [Nombre], [profesión], [nacionalidad], [domicilio], con cédula de identidad N° [xxxx-xxxx-xxxxx], actuando en condición de [Cargo] y Representante Legal de la Sociedad Mercantil [Nombre de la Empresa], constituida según consta en el Testimonio de Escritura Pública N° [xxx] autorizada por el Notario [Nombre] de la Ciudad de [Ciudad] e inscrita en el Registro [Registro y N°] de la Ciudad de [Ciudad], representación legal que se acredita con el Testimonio de Escritura Pública N° [xxx] ante los oficios del Notario [Nombre], con fecha [dd] de [mes] de [año] en la Ciudad de [Ciudad] e inscrita en el Registro [Registro y N°] de la Ciudad de [Ciudad], en adelante denominado “El PROVEEDOR”, hemos convenido celebrar y al efecto celebramos el presente contrato de “Prestación de Servicios Profesionales para la Operación y Mantenimiento del Sistema de [Definir] de la Ciudad de [Ciudad, Municipio, Departamento]”, adjudicado por El PROVEEDOR mediante [Proceso de Concurso o Licitación N°] celebrado el [dd] de [mes] de [año], el cual se regirá por las siguientes cláusulas:

Cláusula Primera: El EPS contrata los servicios de El PROVEEDOR para la “Prestación de Servicios Profesionales para la Operación y Mantenimiento del Sistema de [Definir] de la Ciudad de [Ciudad, Municipio, Departamento]”, de conformidad con los Términos de Referencia que forman parte de este Contrato, con apego a la Normativa Nacional vigente, y con aplicación de los avances más recientes a las áreas de interés objeto de este contrato.

Cláusula Segunda: Fuente de Financiamiento. Los recursos para el financiamiento de la presente consultoría provienen de [indicar la fuente].

Cláusula Tercera: Documentos del Contrato. Forman parte integral del presente Contrato y en consecuencia son de obligatorio cumplimiento para las partes, los siguientes documentos:

2. Documento base de [Concurso o Licitación]
3. Términos de Referencia relativos al contrato y toda la correspondencia suscitada durante el proceso de concurso.
4. Oferta Económica.
5. Plantillas de Análisis de Costos Unitarios (Ejemplo de Modelo Adjunto)
6. Notificación de El EPS a El PROVEEDOR de la adjudicación del contrato; y
7. Orden de inicio.

Cláusula Cuarta: Moneda de Pago. La moneda de pago será en Lempiras, moneda oficial de la República de Honduras.

Cláusula Quinta: Valor del Contrato El valor del contrato es [Letras] (L. x,xxx,xxx), de conformidad con las plantillas de costos unitarios presentados con base al análisis de tales precios y aceptados por El EPS, adjuntas.

Cláusula Sexta: Pagos. Los pagos serán realizados dentro de los primeros [10] días del mes siguiente después de la fecha de presentación de la solicitud de pago con la factura correspondiente. La solicitud de pago, deberá ser acompañada de un cuadro donde estén desagregados los montos por materiales nacionales e importados; mano de obra calificada y no calificada; y equipo y herramientas. (Ejemplo de Modelo adjunto).

Cláusula Séptima: Retenciones. De cada uno de los pagos que se realicen a El PROVEEDOR, El EPS hará las siguientes retenciones: (a) el 12.5 % de los gastos de personal, en concepto de retención del impuesto sobre la renta; y (b) el 10 % de los honorarios fijos en concepto de garantía de cumplimiento de contrato; para ello de cada pago que se le autorice le será deducido el 10%. El monto total de esta retención será devuelto a El PROVEEDOR después de haber concluido el contrato y haya habido una ejecución de los servicios contratados a entera satisfacción de El EPS, incluyendo el suministro de partes de buena calidad y totalmente nuevos.

Cláusula Octava: Rescisión del Contrato. El contrato podrá ser rescindido por cualquiera de las partes por las razones evidentes, entre otras, de incumplimiento de

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

contrato por una de las partes, por insolvencia de una de las partes, por conveniencia de una o ambas partes, por motivos de fuerza mayor totalmente ajenas a la capacidad y voluntad humana de cualquiera de las partes. La definición de términos y procedimiento de la rescisión son definidos en los Términos de Referencia que acompañan y forman parte del contrato.

Cláusula Novena: Duración del Contrato. La vigencia de este Contrato es de {indicar la duración y unidad de tiempo}, contados a partir de la Orden de Inicio que al efecto sea emitida por El EPS.

Comprometiéndonos al cumplimiento de lo pactado firmamos el presente Contrato en la Ciudad de [Ciudad], [Departamento] a los [días en letras] días del mes de [Mes] de [año].

[Nombre y Firma]

Gerente de El EPS / Presidente JAA

[Nombre y Firma]

Cargo de El PROVEEDOR

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

MODELO C.1 PLANTILLA DE ANALISIS DE PRECIOS UNITARIOS (EJEMPLO)

Proyecto Agua Potable Las Mesas
Ubicación San Antonio de Oriente, Francisco Morazán
Fecha Julio, 2009

Actividad 16 Tubería PVC 6" SDR 21, Agua Potable. Suministro e Instalación. Código				Costo Unitario (L.) 492.75 / m	
CONCEPTO	UNIDAD	RENDIMIENTO	% DESPERDICIO	Precio (L.)	
				UNITARIO	TOTAL
Materiales					412.02
a) Nacionales/Locales					118.99
Lubricante (Aceite común)	Galón	0.251		475.00	118.99
					0.00
					0.00
b) Importados					293.03
Tubería SDR-21, junta automática	Lance	0.167		1,754.69	293.03
					0.00
Mano de Obra					79.14
a) Calificada					53.16
Fontanero	Día	0.118		450.00	53.16
					0.00
					0.00
b) No Calificada					25.99
Ayudante	Día	0.118			0.00
Peón	Día	0.118		220.00	25.99
Equipo y Herramientas					1.58
a) Equipo					0.00
					0.00
					0.00
b) Herramientas (% de Mano de Obra)					1.58
Menor	%	2.000		79.14	1.58
Mayor	%				0.00
Resumen de Precios Unitarios					
	Materiales				412.02
	Mano de obra				79.14
	Equipos y herramientas				1.58
Costo Total Directo					492.75

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

MODELO C.2 PLANTILLA DE LA FACTURACIÓN CON LA DESAGREGACIÓN DE COSTOS POR INSUMOS (EJEMPLO)

CONCEPTO	MATERIALES			MANO DE OBRA			EQUIPO Y HERRAMIENTAS			TOTALES
	Nacional	Importado	Total	Calificada	No calificada	Total	Equipo	Herramienta	Total	
COSTOS DIRECTOS	11,209.53	25,120.40	36,329.92	2,439.26	3,024.92	5,464.18	2,425.58	157.50	2,583.08	44,377.19
Obra de Toma	41.62	177.71	219.33	22.71	13.69	36.40	0.05	1.44	1.49	257.22
Línea de Conducción	3,747.03	13,586.55	17,333.58	1,590.15	2,497.93	4,088.08	1,467.55	126.33	1,593.88	23,015.54
Cloración	2,875.46	3,156.45	6,031.91	228.61	134.22	362.83	377.85	7.52	385.37	6,780.12
Estaciones de Bombeo	4,545.42	8,199.68	12,745.09	597.79	379.08	976.88	580.12	22.21	602.34	14,324.31
COSTOS INDIRECTOS	3,418.91	7,661.72	11,080.63	743.97	922.60	1,666.58	739.80	48.04	787.84	13,535.04
Administración (3.5%)	392.33	879.21	1,271.55	85.37	105.87	191.25	84.90	5.51	90.41	1,553.20
Beneficios Sociales (17%)	1,905.62	4,270.47	6,176.09	414.67	514.24	928.91	412.35	26.77	439.12	7,544.12
Honorarios de la firma (10%)	1,120.95	2,512.04	3,632.99	243.93	302.49	546.42	242.56	15.75	258.31	4,437.72
COSTO TOTAL	14,628.44	32,782.12	47,410.55	3,183.23	3,947.53	7,130.76	3,165.38	205.54	3,370.92	57,912.23

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

APÉNDICE D CUESTIONARIO DE CAMPO

**CUESTIONARIO DE CAMPO PARA
ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA Y SANEAMIENTO**

1. Organigrama y Presupuesto

Se desea conocer la estructura organizativa de la institución y su funcionamiento, personal de oficina y personal de campo asignado a la operación y mantenimiento; todo ello para inferir si posee la capacidad empresarial para administrar los servicios comprometidos. La antigüedad de la empresa constituye un elemento valioso en el análisis para conocer su fortaleza y solidez; así como los recursos logísticos de campo que posee.

Se desea tener una comparación fugaz del presupuesto original contra el presupuesto ejecutado para que delate la eficiencia administrativa.

2. El Sistema y su Funcionamiento

El conocimiento de los componentes del sistema resulta conveniente para identificar si existen componentes que demanden servicios especiales y su frecuencia de ejecución. Se desea conocer como se cobra el servicio, y el control de la contaminación por descargas de aguas residuales, acciones de manejo de cuencas y la sostenibilidad del servicio y del prestador.

3. Posee Servicios Especializados

Este acápite se plantea por la necesidad de conocer si se posee personal especializado dentro de la institución, particularmente operadores de equipos de bombeo, plantas potabilizadoras y plantas depuradoras de aguas residuales, control de calidad mediante análisis de laboratorio de aguas y aguas residuales.

También resulta necesario conocer si poseen servicios tercerizados, si se cuenta con asistencia técnica institucional del SANAA, la Municipalidad, entre otros. En caso de poseer servicios tercerizados, conocer cuántos y cuáles, así como el grado de satisfacción.

4. Poseen Catastro de Usuarios

El catastro de usuarios es uno de los componentes importantes para una eficiente administración de la gestión. Que acciones realizan para su actualización.

5. Capacidad Local para Contratar

El propósito se conocer si existe suficiente disponibilidad de mano de obra calificada en la localidad, equipo pesado de construcción privado; profesionales universitarios para estudios y diseños especiales.

Indagar si la Municipalidad posee la capacidad para apoyar o para tercerizar en trabajos como reparación de calles, reposición de pavimento, entre otros.

En caso extremo, cual es el mercado más cercano donde puede conseguirse el o los servicios requeridos, incluyendo adquisición de partes de repuesto.

6. Que Espera de un Manual de Tercerización

Mediante esta pregunta, se conoce si se entendió el tema de la tercerización, y obtener cual es la expectativa para incluir los temas que son del interés del prestador, y que el Manual sea práctico para su aplicación.

7. Atención del EPS al Fortalecimiento y Control de la Gestión

Como resultado de la entrevista, se deduce cuales son los elementos comunes a todos los prestadores que deben ser considerados en el manual para apoyar al fortalecimiento y control de la gestión para que se alcance los objetivos.

8. Existen la COMAS y la USCL

Es necesario determinar la existencia de estas instancias locales para apoyar las políticas y estrategias, así como la regulación local aplicable a los prestadores.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

APÉNDICE E

RESUMEN VISITA A ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS

E.1 Aguas de Siguatopeque

Persona entrevistada: Ing. Fernando Villalvir, Gerente Aguas de Siguatopeque

La Empresa Aguas de Siguatopeque es una institución desconcentrada de la Municipalidad de Siguatopeque con autonomía administrativa, fundada en 2008, cuya función es administrar los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario de la Ciudad de Siguatopeque. La Autoridad Superior de la Institución es la Junta Directiva integrada por miembros de la Corporación Municipal y de la Sociedad Civil.

La cobertura actual de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario es 89 % y 62 %, respectivamente, de la población del casco urbano, (50,703 habitantes), En cifras, esto representa 8,292 abonados en agua potable y 5,779 abonados en alcantarillado sanitario. El 11 % restante del servicio de agua potable es cubierto a través de Juntas de Agua.

1.1 Organigrama y Presupuesto

La estructura organizativa comprende la administración, operación y mantenimiento, comercialización y recursos humanos. Esta última aún no está en funcionamiento.

El gerente de la empresa establece que existe eficiencia administrativa, pues en 2009 se ejecutó el 93 % del presupuesto asignado, mientras que en 2010, se logró ejecutar el 98 % del mismo.

1.1.1 Personal

Se cuenta con 21 empleados de los cuales 19 están asignados a operación y mantenimiento, y de éstos, 2 empleados están dedicados al servicio de alcantarillado sanitario.

1.1.2 Operación y Mantenimiento

Para la operación y mantenimiento se apoyan con 2 vehículos pequeños y un carro cisterna que son propiedad de la institución.

1.2 El Sistema y su Funcionamiento

La descripción de los sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario es como sigue:

1.2.1 Agua Potable

El sistema de agua potable incluye los siguientes componentes:

- Obra de toma: superficiales y subterráneas

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

- Línea de conducción
- Plantas potabilizadoras: 2
- Estaciones de bombeo, para explotar 13 pozos
- Tanques de almacenamiento
- Líneas y Red de Distribución

1.2.2 Alcantarillado Sanitario

El sistema de alcantarillado sanitario está constituido por la red colectora que cubre los barrios céntricos, el Boulevard 21 de Agostos y algunos barrios aledaños, y colectores de descarga. Las aguas residuales son descargadas sin tratamiento al ambiente.

1.3 Poseen servicios especializados

La institución no posee personal especializado para la operación y mantenimiento de plantas potabilizadoras, sin embargo el personal asignado fue capacitado por el SANAA. El SANAA realiza visitas ocasionales de apoyo para supervisar el funcionamiento de las plantas.

Tampoco se tiene personal especializado en equipos de bombeo. Hasta la fecha no ha habido fallas en estos equipos.

Los servicios de radiocomunicación están contratados con una empresa que se encarga también del mantenimiento y operación del sistema. La empresa es la única en la zona y posee muchas limitantes por lo que el servicio no es satisfactorio.

Los servicios de laboratorio para análisis de calidad de agua son contratados con el laboratorio regional que posee el SANAA en esa Ciudad.

En la comercialización ya no se emite factura, pues el sistema comercial está en línea con dos bancos que prestan servicios en la ciudad; el abonado acude directamente a la ventanilla y con su número de cuenta puede pagar. Para la puesta en marcha de este tipo de servicio, se contó con el apoyo de la misma banca para su socialización.

1.4 Poseen Catastro

Se posee un catastro preliminar de usuarios, y se considera que está desactualizado. El sistema de información de usuarios se denomina SIMAFI que significa Sistema Municipal Administrativo Financiero. El sistema instalado no está completo, y la firma consultora propietaria de los derechos del software, brinda apoyo comercial a la institución cada vez que se le solicita.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

1.5 Capacidad Local para Contratar

El mercado local para la contratación de servicios de ingeniería es bastante limitado; la disponibilidad de mano de obra especializada para fontanería es muy limitada; existe mayor disponibilidad de albañilería.

El mercado local carece de capacidad para contratar servicios de consultoría de alto nivel, como es el caso de la necesidad que se tiene para la actualización y readecuación de tarifas; y para realizar un programa de control de agua no contabilizada.

La Municipalidad tiene una capacidad limitada para apoyar a la Institución en algunas obras de infraestructura. En la mayoría de los casos es necesario contratar los servicios de terceros para la realización de las actividades que requiere aguas de Siguatepeque, tales como excavación y reparación de calles, bacheo, entre otros.

1.6 Que Esperaría de un Manual de Tercerización

Lo que esperaría encontrar en un Manual de Tercerización sería una guía para resolver problemas de cualquier tipo: que hacer y cómo hacerlo.

1.7 Atención del EPS al Fortalecimiento y Control de la Gestión

Desde el punto de vista de la Gerencia de Aguas de Siguatepeque, la gestión en la administración de los servicios de agua potable y alcantarillado se considera exitosa, lo que se refleja en la baja morosidad por pago del servicio, y la disminución de reclamos de la ciudadanía por la falta del servicio, a pesar que el mismo es racionado. Se ha incrementado la oferta del recurso de fuentes superficiales y reducir el suministro de fuentes subterráneas lo que incide en economía por costos de bombeo.

Sin embargo, la Institución requiere asistencia técnica para su fortalecimiento institucional a efectos de consolidar su institucionalidad y sostenibilidad en las funciones propias con su quehacer fundamental.

1.8 Existe la COMAS y USCL?

La Comisión Municipal de Agua y Saneamiento, COMAS, da seguimiento al desempeño de la Institución.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

E.2 a) **Servicio Aguas de Comayagua, SAC**

Persona entrevistada: Ing. Elton Fajardo, Gerente SAC

b) **Departamento de Obras Públicas Municipalidad de Comayagua, DOP**

Persona entrevistada: Ing. Carlos Rodríguez, Jefe Departamento

La Empresa Servicio Aguas de Comayagua, SAC, es una empresa municipal desconcentrada de la Municipalidad de Comayagua con autonomía administrativa, fundada en 2009, cuya función es administrar los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario de la Ciudad de Comayagua. La Autoridad Superior de la Institución es la Junta Directiva integrada por miembros de la Corporación Municipal y de la Sociedad Civil. La Junta Directiva es presidida por el Alcalde Municipal.

Actualmente, SAC solamente administra los servicios de agua potable, cuya cobertura actual es del 97 % de la población del casco urbano (74,455 habitantes), En cifras, esto representa 14,479 abonados en agua potable, que equivale a una cobertura del 97 %, de los cuales, el 94 % pertenecen a la categoría residencial.

El sistema de alcantarillado sanitario es atendido por el Departamento de Obras Públicas de la Municipalidad, DOP, y está realizándose las acciones pertinentes para que sea administrado por SAC a partir de Junio de 2012. De acuerdo con la información proporcionada por el Jefe del Departamento la cobertura del sistema se estima en un 85 % del área urbana.

2.1 Organigrama y Presupuesto

La estructura organizativa comprende la administración, operación y mantenimiento, comercialización y cuencas hidrográficas, misma que se muestra en la Figura D.2.1.

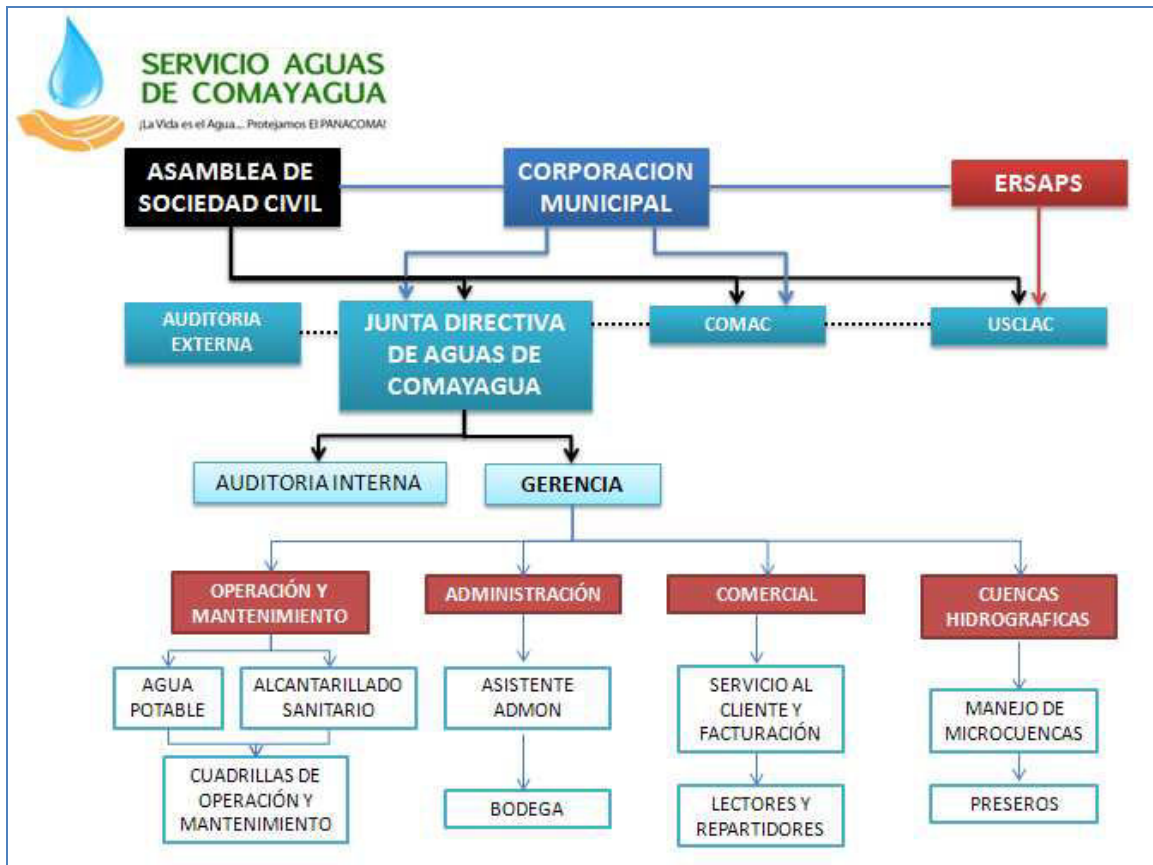
De acuerdo con la gerencia de SAC, el presupuesto asignado el año anterior, fue ejecutado en un 95 %, lo que representa una buena eficiencia administrativa.

El DOP no tiene un presupuesto específico asignado para la operación y mantenimiento del sistema de alcantarillado sanitario, y los trabajos de mantenimiento son realizados dentro del concepto de servicios públicos; y los trabajos de ampliación de la red son realizados con la participación comunitaria correspondiéndole a los patronatos aportar la tubería y el DOP aporta la mano de obra.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

FIGURA E.2. (1) ORGANIGRAMA SERVICIO AGUAS DE COMAYAGUA



2.1.1 Personal

SAC cuenta con 49 empleados de los cuales 17 de ellos están asignados a la operación y mantenimiento del acueducto. El personal de operación y mantenimiento, aunque es multifuncional está compuesto por fontaneros, ayudantes de fontaneros y operadores de válvulas.

Para atender los trabajos del sistema de alcantarillado sanitario, el DOP cuenta con 3 empleados permanentes y 2 empleados temporales.

2.1.2 Operación y Mantenimiento

Para la operación y mantenimiento del acueducto, SAC cuenta con 3 vehículos de los cuales solamente uno está en buen estado; 2 motocicletas; un generador; y equipo de

bacheo compuesto por una cortadora de concreto, compresor con sus respectivas muletas y una concretera, que son propiedad de la institución.

La demanda de acciones para la operación y mantenimiento es constante debido a obstrucciones que provocan frecuentes derrames, así como roturas de tuberías y limpiezas de pozos. Debido a que el DOP es una dependencia municipal, posee la capacidad, equipo y maquinaria para cumplir con sus funciones.

2.2 El Sistema y su Funcionamiento

La descripción de los sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario es como sigue:

2.2.1 Agua Potable

El sistema de agua potable incluye los siguientes componentes:

- Obra de toma: superficiales y subterráneas
- Líneas de conducción: 5
- Plantas potabilizadoras: 2
- Estaciones de bombeo, para explotar 3 pozos
- Tanques de almacenamiento: 6
- Líneas y Red de Distribución

2.2.2 Alcantarillado Sanitario

El sistema de alcantarillado sanitario está constituido por la red colectora que cubre los barrios céntricos y colectores de descarga. Las aguas residuales son descargadas libremente al ambiente sin tratamiento alguno.

2.3 Poseen servicios especializados

La institución no posee personal especializado en operación y mantenimiento de plantas potabilizadoras; sin embargo el personal técnico de operadores de plantas fue capacitado en las instalaciones del acueducto de Siguatpeque, con apoyo financiero del PROMOSAS y la Municipalidad.

SAC tampoco se tiene personal especializado en equipos de bombeo. Hasta la fecha no ha habido fallas en estos equipos.

SAC contrata los servicios de laboratorio para análisis de calidad de agua con el laboratorio regional que posee el SANAA en la Ciudad de Siguatpeque. Normalmente realizan 3 muestreos mensuales para 9 pruebas.

En la comercialización SAC emite la facturación correspondiente y el abonado realiza su pago en los bancos autorizados para captar estos recursos.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

El servicio de vigilancia de las instalaciones de SAC es privado.

Respecto al sistema de alcantarillado sanitario, el servicio es cobrado por Control Tributario de la Municipalidad bajo el concepto de servicio público. Dado que el DOP es dependencia de la Municipalidad, posee la capacidad para realizar los trabajos de reparación en la debida forma, incluyendo la reposición de pavimento.

2.4 Poseen Catastro

El SANAA entregó a SAC el catastro de usuarios en archivo electrónico, pliego tarifario por categoría de consumo en archivo electrónico y perfiles de proyectos a desarrollar al corto y mediano plazo.

Actualmente se utiliza el sistema de información de usuarios denominado SIMAFI que significa Sistema Municipal Administrativo Financiero. El sistema instalado es completo, y la firma consultora propietaria de los derechos del software, brinda apoyo cada vez que se le solicita.

El DOP no posee un catastro específico de usuarios del sistema de alcantarillado sanitario, y cuando se requiere de alguna información colateral se apoya en la información del Catastro Municipal.

2.5 Capacidad Local para Contratar

El mercado local para la contratación de servicios de ingeniería es bastante aceptable; hay buena disponibilidad de mano de obra especializada en fontanería y albañilería.

Cuando se requiere trabajos mayores de ingeniería se recurre a la Municipalidad debido a que es la única oficina que posee la capacidad para realizarlos en equipo, personal y recursos económicos.

2.6 Que esperarías de un Manual de Tercerización

SAC: lo que esperarías encontrar en un Manual de Tercerización se resume a tres aspectos:

- Mecanismos claros para desarrollar la acción de tercerización.
- Reseña de los beneficios de la tercerización para el EPS.
- Reseña de los beneficios para los tercerizantes.

2.7 Atención del EPS al Fortalecimiento y Control de la Gestión

Desde el punto de vista de la Gerencia de SAC, la gestión en la administración de los servicios de agua potable se considera exitosa, lo que se refleja en la baja morosidad

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

por pago del servicio, y la inexistencia de reclamos de la ciudadanía por la falta del servicio.

Sin embargo, la Institución requiere asistencia técnica para su fortalecimiento institucional a efectos de consolidar su institucionalidad y sostenibilidad en las funciones propias con su quehacer fundamental, especialmente cuando el sistema de alcantarillado sanitario sea traspasado.

2.8 Existe la COMAS y USCL?

La Comisión Municipal de Agua y Saneamiento, COMAS, y la Unidad de Supervisión y Control Local, USCL, dan seguimiento al desempeño de la Institución.

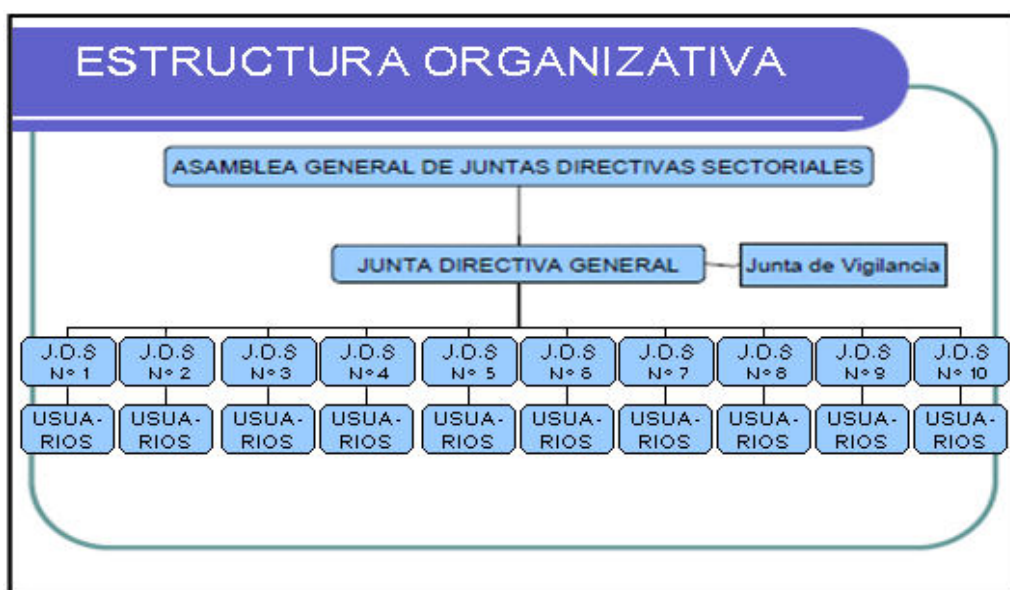
ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

- E.3 a) **Junta Administradora de Agua Potable y Disposición de Excretas, JAPOE, de Jesús de Otoro**
Persona entrevistada: Señor Noé Ramírez, Administrador JAPOE
- b) **Oficina de Servicios Públicos Municipalidad de Jesús de Otoro, Intibucá.**
Persona entrevistada: Señor Gerardo Palacios, Jefe Oficina

La Junta Administradora de Agua Potable y Disposición de Excretas, JAPOE, de Jesús de Otoro, Intibucá, es una organización comunal sin fines de lucro, con Personalidad Jurídica constituida en Febrero de 1995, encargada de la construcción, administración, operación y mantenimiento del sistema de agua. La Junta Directiva General es la Autoridad Superior y sobre ella está la Asamblea General de Juntas Directivas Sectoriales, tal como se muestra en el organigrama.

FIGURA E.3. (1) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA JAPOE



Se fundamenta en la autogestión, administración del proyecto de agua, conservación y protección de cuencas hidrográficas, y saneamiento del medio.

Actualmente, JAPOE solamente administra los servicios de agua potable, con una cobertura actual del 65 % de la población del casco urbano que representan 1,600 abonados en agua potable, de los cuales, el 94 % pertenecen a la categoría residencial. El resto de la población es atendida por otras pequeñas Juntas de Barrios.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

El sistema de alcantarillado sanitario está a cargo de la Municipalidad. Pero solamente existen 2 líneas en el Barrio El Centro que permite evacuar las aguas residuales de algunas casas y descargarlas libremente al río. Dado que esto no requiere de mantenimiento, no se cuenta con oficina alguna ni empleados para tales menesteres.

Con apoyo de Plan en Honduras se construyó un sistema en el Barrio Santa Cruz con un sistema de lagunas que es manejado por una Junta.

3.1 Organigrama y Presupuesto

La estructura organizativa comprende la administración, comercial y unidad ambiental. En su estructura cuentan con una Secretaría de Educación que juega un papel importante en labores de extensión y educación a la comunidad.

JAPOE maneja su propio presupuesto que surge del pago del servicio de los mismos usuarios. También maneja un Fondo de Servicios Ambientales Municipales para la protección de la microcuenca del Río Cumes. Este fondo representa el 6% de los ingresos provenientes del pago de la tarifa.

3.1.1 Personal

JAPOE cuenta con 5 empleados de los cuales 3 están asignados a la operación y mantenimiento del acueducto.

3.1.2 Operación y Mantenimiento

Para la ejecución de trabajos grandes, tales como ampliación de línea o reparaciones importantes, JAPOE recibe el apoyo de los sectores. De acuerdo con el reglamento, cada abonado debe aportar un día de trabajo; también aportan material para las reparaciones; y cuando se requiere de excavaciones mayores, se contrata maquinaria.

Las sanciones por el no cumplimiento de esta obligación por parte del abonado deriva en sanciones que incluyen multas y hasta la suspensión del servicio.

3.2 El Sistema y su Funcionamiento

La descripción de los sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario es como sigue:

3.2.1 Agua Potable

El sistema de agua potable incluye los siguientes componentes:

- Obra de toma de fuente superficial
- Línea de conducción

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

- Planta de cloración
- Tanques de almacenamiento: 3
- Líneas y Red de Distribución

3.2.2 Alcantarillado Sanitario

El sistema de alcantarillado sanitario consiste únicamente en 2 líneas en el Barrio El Centro que descargan libremente en el río, sin tratamiento alguno. El Barrio Santa Cruz posee un sistema individual con lagunas de estabilización.

3.3 Poseen Servicios Especializados

La institución no posee personal especializado en operación y mantenimiento de plantas. El SANAA instaló una planta de cloración y capacitó al Personal encargado de la dosificación; y brinda asistencia para el mantenimiento y operación de la misma.

JAPOE posee un laboratorio para análisis de agua, cuyo personal fue capacitado por el SANAA. Realizan un monitoreo de la calidad bacteriológica cada tres meses.

En la comercialización, JAPOE emite la facturación correspondiente y el abonado puede pagar en uno de los bancos disponibles y en la Cooperativa. Debido a que hay satisfacción en el cobro del servicio, se piensa extender a otras cooperativas y demás bancos.

No existe micromedición; sin embargo desde 2006 se instaló 34 micromedidores en unas casas ubicadas en el centro de la ciudad con el propósito de generar un modelo inicial experimental y determinar o controlar el consumo, pues se ha encontrado que algunas viviendas consumen hasta 100 m³ de agua al mes, sin corresponder en el pago justo a tal nivel de consumo.

En virtud de ese tipo de consumo JAPOE espera contar con la asistencia técnica para poder desarrollar y poner en marcha un modelo o programa de micromedición y control de fugas.

3.4 Posee Catastro

No existe un sistema de catastro de usuarios formal; solamente se posee un sistema de registro de usuario en inventario.

3.5 Capacidad Local para Contratar

Desde el inicio de la gestión para la puesta en marcha de JAPOE, los beneficiarios fueron capacitados en albañilería y fontanería, de manera que existe capacidad en la

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

comunidad para atender este tipo de trabajos cuando ello es requerido. Esta acción llena cualquier vacío que pudiera presentarse en el mercado local para la contratación de este tipo de servicios de ingeniería.

Cuando se requiere trabajos mayores de ingeniería se recurre a la Municipalidad debido a que es la única oficina que posee la capacidad para realizarlos en equipo, personal y recursos económicos.

3.6 Que Esperaría de un Manual de Tercerización

Novedades que les permita aprender más sobre gestión del servicio.

3.7 Atención del EPS al Fortalecimiento y Control de la Gestión

La gestión en la administración de los servicios de agua potable de JAPOE se considera exitosa, lo que se refleja en la sostenibilidad de la organización, la baja carga del pasivo laboral, el buen manejo institucional y respuesta a la demanda del servicio de agua con únicamente 5 empleados.

3.8 Existe la COMAS y USCL?

La Comisión Municipal de Agua y Saneamiento, COMAS, y la Unidad de Supervisión y Control Local, USCL, dan seguimiento al desempeño de JAPOE.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

- E.4 a) Departamento de Servicios Públicos Municipalidad de Potrerillos**
Persona entrevistada: Sra. Vera Amador, Jefa Departamento
Sr. Eliseo Posadas, Encargado de Cobranzas
- b) Unidad Técnica Municipal, UTM**
Personas entrevistadas: Sr. Jorge Obando, Asistente UTM

El Departamento de Servicios Públicos, **DSP**, de la Municipalidad maneja los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario; y la Unidad Técnica Municipal, **UTM**, brinda la asesoría para tales servicios cuando se requiere,

La cobertura actual del servicio de agua potable es de 3,559 abonados que representa el 88% de la población del área urbana distribuida en 27 barrios y colonias, con una población estimada en 18,667 habitantes en el casco urbano (ERSAPS 2010). En el servicio de alcantarillado sanitario, la cobertura es de 186 viviendas que equivalen al 5% de la población; y aunque se dispone de 600 cajas de acometidas construidas para igual cantidad de viviendas, estas aún no han sido conectadas al sistema.

Está realizándose las acciones pertinentes para que inicie su funcionamiento el ente operador de los servicios agua potable y saneamiento identificado como **Unidad Municipal de Agua y Saneamiento de Potrerillos, UMASPOT**.

4.1 Organigrama y Presupuesto

En la estructura organizativa, la UTM depende directamente del Alcalde mientras que el DSP depende de la Corporación Municipal, que es su máxima autoridad.

El DSP no tiene un presupuesto específico asignado para la operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario. Los trabajos de operación y mantenimiento son realizados por administración dentro del concepto de servicios públicos.

4.1.1 Personal

El Departamento de Servicios Públicos cuenta con 18 empleados de los cuales, 14 de ellos están asignados a la operación y mantenimiento de ambos sistemas sin separación de tareas de agua potable o saneamiento. El personal de operación y mantenimiento, es multifuncional, atiende según las necesidades que se presentan.

Del personal de campo, uno de ellos cumple también las labores de supervisor de agua y encargado de la entrega de avisos de cobro.

La UTM posee dos empleados, de los cuales uno de ellos desempeña el cargo de Jefatura, y es un profesional con nivel universitario, normalmente ingeniero civil,

4.1.2 Operación y Mantenimiento

Por ser dependencia municipal, para la operación y mantenimiento se apoyan con los mismos recursos que posee la Municipalidad, aunque tales recursos son muy limitados, contando con una retroexcavadora.

4.2 El Sistema y su Funcionamiento

La descripción de los sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario es como sigue:

4.2.1 Agua Potable

El sistema de agua potable incluye los siguientes componentes:

- Obra de toma: 4 pozos equipados con sus respectivas bombas.
- Líneas de bombeo: 2
- Tanques de almacenamiento: 2
- Línea y Red de Distribución.

No hay micromedición; la tarifa de agua es variable con tres categorías: doméstica, industrial y comercial.

El agua se distribuye sin tratamiento alguno. Se cuenta con un tanque pequeño que posee hipoclorador, pero en general no se practica desinfección del agua.

4.2.2 Alcantarillado Sanitario

El sistema de alcantarillado sanitario existente está constituido por:

- Red colectora que cubre el centro de la Ciudad
- Dos estaciones de bombeo de aguas negras
- Una planta de tratamiento de aguas negras tipo paquete conformada para 288,000 galones (12.6 l/s)

La planta está ubicada en el extremo Noreste de la ciudad en un área que se inunda con las crecidas del río Ulúa. El efluente líquido es descargado a un humedal formado por las crecidas del río Ulúa... Durante la visita de campo se observó que la planta no estaba funcionando, y parece que esta unidad solamente sirve de paso.

4.3 Poseen servicios especializados

La institución no posee personal especializado en operación y mantenimiento de estaciones de bombeo ni en plantas de tratamiento de aguas negras. En el caso de las bombas, cuando se necesita de servicios especializados se contrata con cualquiera de las casas distribuidoras de bombas, las que suministran las partes que se necesiten

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

para reemplazo; los problemas menores de electricidad los resuelven contratando persona local. En el caso de la planta de tratamiento de aguas negras, se cuenta con un operador. Existe compromiso del vendedor que instaló la planta de realizar visitas periódicas, al menos una vez al año para supervisión de su funcionamiento, sin embargo no hay evidencia que esto se cumple.

Cuando se requiere de servicios especializados, tanto de diseño como de construcción, se procede a la contratación siguiendo los procedimientos indicados en la Ley de Contratación.

Existe una empresa maquiladora que apoya con la realización de muestreos y análisis de la calidad del agua mediante sus propios laboratorios, y los resultados son entregados a la UMA de Potrerillos.

Se cuenta con un programa de facturación contratado con un experto de Tegucigalpa, que los supervisa una vez al año. Mediante este programa se emite los avisos de cobro y el usuario puede pagar en la Municipalidad o en el Banco (solo un banco está autorizado para recibir este pago). En cuanto al servicio de alcantarillado sanitario, el permiso de pegue es pagado en el banco, luego es cobrado como parte del impuesto devienes inmuebles.

El servicio de vigilancia de las instalaciones de bombeo y planta de tratamiento de aguas negras es con personal municipal.

Se estima que la Municipalidad posee la capacidad muy limitada para apoyar la ejecución de trabajos especiales de reparación.

4.4 Poseen Catastro

No se posee un catastro exclusivo de usuarios, y cuando se requiere de información se apoyan con los registros del Catastro Municipal, usualmente llevada mediante formularios o fichas catastrales.

4.5 Capacidad Local para Contratar

Se estima que el mercado local posee buena oferta de mano de obra calificada en albañilería, pero muy limitada en fontanería y electricista.

Cuando se requiere de trabajos mayores de ingeniería se recurre a la contratación en San Pedro Sula.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

4.6 Que esperaría de un Manual de Tercerización

Contar con una guía de procedimientos que les permita realizar adecuadamente el trabajo y responsabilidades asignadas.

4.7 Atención del EPS al Fortalecimiento y Control de la Gestión

Con la puesta en funcionamiento del ente operador de los servicios agua potable y saneamiento identificado como **Unidad Municipal de Agua y Saneamiento de Potrerillos, UMASPOT**, se espera que haya un fortalecimiento y control de la gestión de tales servicios.

4.8 Existe la COMAS y USCL?

La Comisión Municipal de Agua y Saneamiento, COMAS, y la Unidad de Supervisión y Control Local, USCL, están organizadas pero aún no están cumpliendo las funciones pues aún están en la etapa de consolidación

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

E.5 Agua y Saneamiento de Villanueva, ASVI

Personal entrevistado:

P.M.	Arely Torres, Jefe de Contabilidad
Sr.	Juan Pablo Ávila, Jefe de Producción
Lic ^a	Marjorie Machado, Jefa Recursos Humanos
Sr.	Jorge Fajardo, Jefe Alcantarillado Sanitario
Sr.	Oscar H. López, Jefe Comercial

La Empresa Agua y Saneamiento de Villanueva, ASVI, es una institución desconcentrada de la Municipalidad de Villanueva con autonomía administrativa, cuya función es administrar los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y recolección de desechos sólidos de la Ciudad de Villanueva. La Autoridad Superior de la Institución es la Junta Directiva cuya presidencia la desempeña el Alcalde Municipal.

La cobertura actual de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario es 14,580 abonados en agua potable y 7,847 abonados en alcantarillado sanitario, que representa el 93 % y 50 % de la población actual estimada en 53,130 habitantes (ERSAPS,2010).

5.1 Organigrama y Presupuesto

La estructura organizativa comprende la Gerencia Técnica, Gerencia Administrativa y Gerencia Comercial. Poseen Oficina de atención al cliente

No puede establecerse una eficiencia de ejecución presupuestaria, debido a falta de información. Sin embargo, tomando en cuenta la alta morosidad con que se cuenta, es posible que el presupuesto de ASVI sea deficitario.

5.1.1 Personal

ASVI cuenta con 155 empleados de los cuales 28 de ellos están asignados a labores de oficina, y el resto es personal de operación y mantenimiento. 80 empleados están asignados al agua potable y 47 empelados están asignados al alcantarillado sanitario. En el personal de campo se cuenta con cinco cuadrillas de tres empleados para agua potable, y 12 empleados para alcantarillado sanitario. De las cuadrillas de agua potable, dos de ellas están dedicadas en forma permanente al corte de servicio de agua de usuarios morosos, y las tres cuadrillas restantes son para actividades propias de la operación y mantenimiento, tanto en el área urbana como rural.

5.1.2 Operación y Mantenimiento

Para la operación y mantenimiento se apoyan con 2 vehículos pequeños. La Municipalidad da apoyo con la retroexcavadora, pero ASVI debe proveer el combustible.

5.2 El Sistema y su Funcionamiento

La descripción de los sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario es como sigue:

5.2.1 Agua Potable

El sistema de agua potable incluye los siguientes componentes:

- Obra de toma: pozos equipados con bombas sumergibles
- Estaciones y Líneas de bombeo
- Tanques de almacenamiento: 4
- Líneas y Red de Distribución

5.2.2 Alcantarillado Sanitario

El sistema de alcantarillado sanitario está constituido por la red colectora que cubre los barrios céntricos, y algunas colonias de reciente desarrollo; estaciones de bombeo de aguas negras, y planta de tratamiento de aguas negras mediante cuatro lagunas de estabilización, distribuidas en dos paquetes de lagunas en serie.

5.3 Poseen servicios especializados

Al corto plazo se iniciará con la instalación de medidores, y se contratará la lectura de medidores así como la posterior instalación de nuevos medidores. Se está programado un curso para capacitar fontaneros para tercerizar este tipo de mano de obra especializada.

A la brevedad se desea tercerizar la evaluación del sistema de bombeo, así como aforo de pozos y evaluación de la calidad de agua.

Ocasionalmente realizan análisis de calidad de agua contratando los servicios de un laboratorio de San Pedro Sula.

El servicio de basura es contratado.

Los servicios de reparación bombas y equipo eléctrico es contratado en forma puntual cuando es necesario.

La institución no posee personal especializado para la operación y mantenimiento de estaciones de bombeo ni plantas de tratamiento de aguas negras, sin embargo el personal asignado posee amplia experiencia que ha sido adquirida a través del desempeño de sus actividades.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

En la comercialización, en ASVI se emite los avisos de pago en donde se incluye los pagos de agua, alcantarillado sanitario y recolección de desechos sólidos; y el abonado puede pagar en ASVI o en el banco. Este sistema de facturación que obliga al pago simultáneo de los servicios, hace que la morosidad sea igual para todos los servicios, misma que alta. La tarifa de agua es fija.

5.4 Poseen Catastro

Actualmente está elaborándose de usuarios habiéndose contratado tres personas que serán quienes formarán la Oficina de Catastro. Mientras tanto, para atender sus necesidades se apoyan con el Catastro Municipal.

5.5 Capacidad Local para Contratar

Se considera que en mercado local existe buena oferta para la contratación de mano de obra calificada en albañilería y fontanería.

Para trabajos especializados, se hace necesario acudir al mercado local de San Pedro Sula.

5.6 Que Esperaría de un Manual de Tercerización

Lo que esperaba encontrar en un Manual de Tercerización, sería entre otros:

- Procedimientos de contratación
- Guía para resolver problemas de cualquier tipo: que hacer y cómo hacerlo.
- Aspectos de administración y operación de la tercerización
- Detalles de funciones de empleados

5.7 Atención del EPS al Fortalecimiento y Control de la Gestión

En opinión del personal de ASVI, la institución está en deuda con el compromiso contraído como EPS, puesto que, aunque se cree que se ha mejorado, el problema más serio es que el servicio de agua no es continuo, y esperan que a la mayor brevedad puedan mejorar este aspecto.

Es necesario dar atención al alto nivel de morosidad, puesto que la captación de recursos económicos puede permitir que ASVI alcance un buen fortalecimiento y control de la gestión, asegurar y mejorar la sostenibilidad de la gestión.

Adicionalmente se requiere dar asistencia técnica para su fortalecimiento institucional a efectos de consolidar su institucionalidad y sostenibilidad en las funciones propias con su quehacer fundamental.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

5.8 Existe la COMAS y USCL?

Ya existen la Comisión Municipal de Agua y Saneamiento, COMAS, y la Unidad de Supervisión y Control Local, USCL, pero aún no tiene participación activa debido a que están en etapa de consolidación.

E.6 Aguas de Choloma, S. A. de C. V.

Persona entrevistada: Ing. Arnoldo Álvarez González
Jefe Departamento de Ingeniería.

La Empresa Aguas de Choloma, es una Sociedad Anónima que funciona como tal desde 2004, cuya función es administrar los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario, y recolección de desechos sólidos de la Ciudad de Choloma. La Autoridad Superior de la Institución es la Junta Directiva cuya presidencia es desempeñada por el Alcalde Municipal.

La cobertura actual de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario es 21,586 abonados y 15,593 abonados, respectivamente, que representan el 84 % y 61 % de la población actual estimada en 128,810 habitantes (ERSAPS 2010).

6.1 Organigrama y Presupuesto

La estructura organizativa comprende la Gerencia, Departamento de Ingeniería, Departamento de Operación y Mantenimiento y Comercial. Poseen Oficina de atención al cliente

No puede establecerse una eficiencia de ejecución presupuestaria, debido a falta de información. Sin embargo, tomando en cuenta que la morosidad es relativamente baja (24 %), es posible que el presupuesto de Aguas de Choloma provea margen de beneficio que permita la sostenibilidad de la gestión.

6.1.1 Personal

De los empleados que tiene Aguas de Choloma, 31 de ellos están asignados al la operación y mantenimiento del sistema de agua potable y 7 empleados están al sistema de alcantarillado sanitario.

6.1.2 Operación y Mantenimiento

Para la operación y mantenimiento se apoyan con 4 vehículos pequeños, 4 motos, y 2 pick ups grandes. Otro equipo que se posee es una cortadora, planta soldadora, bomba achicadora, y compactadora con sus muletas.

6.2 El Sistema y su Funcionamiento

La descripción de los sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario es como sigue:

6.2.1 Agua Potable

El sistema de agua potable incluye los siguientes componentes:

- Obra de toma: 48 pozos (35 en operación)
- Estaciones de Bombeo: 35
- Estación de rebombeo: 1
- Tanques de almacenamiento: 21
- Líneas y Red de Distribución

Se carece de planta potabilizadora; aún no se realiza cloración del agua. Se cuenta con dos estaciones o plantas cloradoras, recién construidas para que funcione con cloro gas, mismas que se tiene previsto poner en funcionamiento. En este mismo año se construirá una planta de cloración adicional. Todo el sistema será para cloración en línea.

6.2.2 Alcantarillado Sanitario

El sistema de alcantarillado sanitario está constituido por la red colectora que cubre los barrios céntricos en los tres sectores, y en barrios y colonias de reciente construcción; estaciones de bombeo, colectores de hasta 36"; dos lagunas de estabilización en serie en el Sector Norte, y cuatro lagunas de estabilización distribuidas en dos paquetes en serie en el Sector Centro.

El efluente de las lagunas es descargado a cauces naturales, desconociéndose la disposición final del efluente sólido.

6.3 Poseen servicios especializados

La institución no posee personal de campo especializado en aspectos de operación y mantenimiento, solamente personal para atender problemas menores de mantenimiento y reparaciones menores.

Para la ejecución de trabajos especializados grandes como los se describen, se procede a contratar los servicios de empresas en San Pedro Sula, entre ellos:

- La perforación de pozos
- Las reparaciones de pozos
- Las reparaciones eléctricas
- Los servicios de laboratorio para análisis de calidad de agua. Está planificándose establecer, al corto plazo, una contratación de estos servicios para que se realice dos veces al año análisis de calidad en los pozos, con laboratorios existentes en la zona, (FHIA, Jordan, SANAA)

El servicio de vigilancia es realizado con personal propio, pero será tercerizado.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

En la comercialización, en Aguas de Choloma se emite los avisos de pago y el abonado efectúa su pago en el banco.

6.4 Poseen Catastro

No se posee un catastro de usuarios, mismo que está siendo elaborado por una empresa consultora extranjera.

6.5 Capacidad Local para Contratar

Se considera que en mercado local para la contratación de mano de obra calificada en albañilería y fontanería.

Para trabajos especializados, se hace necesario acudir al mercado local de San Pedro Sula o Tegucigalpa.

La Municipalidad no posee capacidad para apoyar a la Institución en trabajos complejos de reparación, y normalmente debe recurrirse a la contratación.

6.6 Que Esperaría de un Manual de Tercerización

Conocer las experiencias tenidas en este campo por otros Entes Prestadores y replicarlas de la mejor manera.

6.7 Atención del EPS al Fortalecimiento y Control de la Gestión

De acuerdo con la información obtenida en la visita de campo, la institución está en deuda con el compromiso contraído como EPS, puesto que la cobertura de los servicios es baja.

La población estimada con base al Censo de Población y Vivienda del INE 2001, es del orden de 300,000 habitantes, lo que significa que la Institución debe realizar verdaderos esfuerzos para elevar la cobertura.

En virtud de lo anterior, se requiere dar asistencia técnica para su fortalecimiento institucional a efectos de consolidar su institucionalidad y sostenibilidad en las funciones propias con su quehacer fundamental.

6.8 Existe la COMAS y USCL?

Ya existen la Comisión Municipal de Agua y Saneamiento, COMAS, y la Unidad de Supervisión y Control Local, USCL, pero aún no tienen participación activa de apoyo y seguimiento a la Institución.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

E.7 Departamento de Control Tributario Municipalidad de Pimienta

Personal entrevistado: Sr. Fernando Ugarte, Asistente Catastro
Sr. Ángel Díaz, Oficial de Cobro y Catastro

El Departamento de Control Tributario a través de la Unidad de Servicios Públicos, **USP**, de la Municipalidad es la encargada del manejo de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario; pero en la actualidad solamente existe el sistema de agua potable.

La cobertura actual del servicio de agua potable es de 2,730 abonados, de los cuales 2,000 abonados corresponden al casco urbano de Pimienta, y los restantes 730 abonados corresponden a la Comunidad de Santiago.

Tomando en cuenta la información oficial del ERSAPS a Diciembre de 2010, la población del área urbana de Pimienta es de 11,967 habitantes, por lo que la cobertura del servicio de agua potable representa el 73 % de la población.

Cuatro Juntas de Agua proveen suministro de agua a una parte de la población no conectada al sistema municipal.

7.1 Organigrama y Presupuesto

En la estructura organizativa, la USP depende directamente del Departamento de Control Tributario, mismo que depende de la Corporación Municipal, que es su máxima autoridad, correspondiendo al Alcalde la toma de decisiones.

Se estima que del presupuesto asignado, un 55 % es aplicado para operación y mantenimiento del sistema. Mediante un programa de corte del servicio se ha logrado reducir la morosidad a un 20 %.

7.1.1 Personal

La USP cuenta con 17 empleados de los cuales 12 de ellos están asignados a operación y mantenimiento. Siete de ellos son fontaneros y los restantes son peones.

7.1.2 Operación y Mantenimiento

Por ser dependencia municipal, para la operación y mantenimiento se apoyan con los mismos recursos que posee la Municipalidad, especialmente los recursos económicos para la contratación de equipo.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

7.2 El Sistema y su Funcionamiento

La descripción del sistema de agua potable incluye los siguientes componentes:

- Obra de toma: 10 pozos equipados con sus respectivas bombas, de los cuales 7 corresponden al sistema de Pimienta
- Líneas de bombeo
- Tanques de almacenamiento: 8 unidades, e los cuales 6 corresponden a Pimienta; y de estos, 4 poseen hipoclorador.
- Línea y Red de Distribución.

No se cuenta con planta potabilizadora, tampoco hay micromedición. El servicio es racionado, con una frecuencia de un día por medio

7.3 Poseen servicios especializados

La institución no posee personal especializado en operación y mantenimiento, y se recurre a la contratación los trabajos de mantenimiento y reparaciones del equipo de bombeo.

Cuando se requiere de servicios especializados, tanto de diseño como de construcción, se procede a la contratación siguiendo los procedimientos indicados en la Ley de Contratación.

El Ministerio de Salud realiza análisis de calidad del agua una vez al año, a través de los Promotores de Salud de la zona.

En el área comercial, la USP emite los avisos de cobro y el usuario paga en la Oficina de Control Tributario.

Se estima que la Municipalidad no posee la capacidad para apoyar la ejecución de trabajos mayores ingeniería, por lo que, cuando es necesario se procede a la contratación de equipo en San Pedro Sula.

Tampoco se cuenta con servicio de vigilancia

7.4 Poseen Catastro

No se posee del catastro exclusivo de usuarios; y se apoyan con el Catastro Municipal elaborado por la Municipalidad misma.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

7.5 Capacidad Local para Contratar

Se estima que el mercado local posee buena oferta de mano de obra calificada en albañilería y fontanería.

Cuando se requiere de trabajos mayores de ingeniería se recurre a la contratación en San Pedro Sula.

7.6 Que esperaría de un Manual de Tercerización

Contar con una guía de procedimientos y elementos importantes para aprender sobre la gestión del servicio y sobre la tercerización.

7.7 Atención del EPS al Fortalecimiento y Control de la Gestión

De acuerdo con la visita de campo y entrevistas, se evidencia que la Municipalidad como prestador del servicio necesita un fuerte apoyo institucional para mejorar significativamente el servicio y la calidad de la prestación del servicio mismo.

7.8 Existe la COMAS y USCL?

La Comisión Municipal de Agua y Saneamiento, COMAS, y la Unidad de Supervisión y Control Local, USCL, están organizadas pero aún no están cumpliendo las funciones pues aún están en la etapa de consolidación

E.8 Aguas de Puerto Cortés, S. A. de C. V.

Personal entrevistado: Sr. Eduardo Ríos, Encargado Cálculo de Cobros de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario
Ing^a Sara Canales, Jefa Control de Calidad de Agua y Saneamiento.
Srita. Roxana Medina, Jefa de Recursos Humanos
Sra. Irene Lolita Ponce, Jefa Comercial
Lic^a María Luisa Pineda, Asistente de Gerencia

La Empresa Aguas de Puerto Cortés es una Sociedad Anónima conformada por la Municipalidad y la Sociedad Civil, cuya función es administrar los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario de la Ciudad de Puerto Cortés. La Autoridad Superior de la Institución es la Junta Directiva cuya presidencia es desempeñada por el Alcalde Municipal.

La cobertura actual de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario es 12,570 abonados en agua potable y 4,625 abonados en alcantarillado sanitario, que equivalen a coberturas de 69 % y 25 %, respectivamente. De los abonados de agua potable, 3,296 son inactivos por corresponder a solares baldíos, o casa deshabitadas lo que constituye una capacidad instalada pasiva.

8.1 Organigrama y Presupuesto

La estructura organizativa comprende la Gerencia, Administración, Departamento Comercial, Departamento de Producción, Operación y Mantenimiento. Poseen Oficina de atención al cliente

Puede establecerse que la gestión de Aguas de Puerto Cortés posee eficiencia de ejecución presupuestaria. La captación de recursos eficiente puesto que genera los recursos suficientes para su sostenibilidad y para inversión a través de la Municipalidad.

8.1.1 Personal

Aguas de Puerto Cortés cuenta con 88 empleados de los cuales 27 están asignados como cuadrillas de campo para agua potable y 12 empleados conforman las cuadrillas de campo para alcantarillado sanitario. Es decir, el 50 % es personal de campo para mantenimiento; mientras que 15 empleados están asignados a operación (producción y control de calidad).

Bajo este esquema de operación y mantenimiento se ha logrado mejorar la calidad del servicio y proveer agua de buena calidad, así como manejar en forma sanitaria y disponer en forma segura las aguas residuales.

8.1.2 Operación y Mantenimiento

Para la operación y mantenimiento se apoyan con 5 pick ups, equipo pozo punta, carro cisterna, depurador de aguas negras, y una retroexcavadora.

La Municipalidad provee asistencia con equipo pesado cuando es requerido.

El servicio de mantenimiento es frecuente

8.2 El Sistema y su Funcionamiento

La descripción de los sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario es como sigue:

8.2.1 Agua Potable

El sistema de agua potable incluye los siguientes componentes:

- Obra de toma: 3 presas y una fuente de agua subterránea (pozo)
- Estación de Bombeo con 3 bombas
- Planta potabilizadora de 120 l/s
- Tanques de almacenamiento:
- Líneas y Red de Distribución

La planta potabilizadora fue instalada por el SANAA, y esta misma institución llevará a cabo la ampliación al doble de su capacidad actual.

La tarifa es en base a la medición del consumo, y comprende las categorías doméstica, comercial, industrial y pública.

8.2.2 Alcantarillado Sanitario

El sistema de alcantarillado sanitario está constituido por la red colectora que cubre casi toda el área urbana de la península, y en barrios y colonias de reciente construcción; 22 estaciones de bombeo equipadas con 2 o 3 bombas; colectores y planta de tratamiento de aguas negras mediante lagunas de estabilización conformada por seis lagunas distribuidas en dos paquetes en serie.

La tarifa por el servicio de alcantarillados sanitario es el 60 % del valor facturado por consumo de agua potable.

El efluente de las lagunas es descargado a la Laguna de Alvarado, desconociéndose la disposición final del efluente sólido.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

8.3 Poseen servicios especializados

La institución posee personal especializado con nivel universitario para atender los componentes del sistema que requieren de mantenimiento especializado, tales como planta potabilizadora, planta de tratamiento de aguas negras, estaciones de bombeo, laboratorio de análisis de aguas.

La Institución posee un laboratorio propio para análisis de aguas que está a bajo la responsabilidad de la jefatura de plantas de tratamiento. En este laboratorio se lleva el control de la operación de las plantas de tratamiento mediante el análisis diario de cloro residual en diferentes puntos de la red; y el análisis físico químico mensual en las lagunas de estabilización. Para control de calidad se realiza un análisis paralelo en un laboratorio privado de San Pedro Sula cada 2 meses.

Para la reparación de los equipos de bombeo se recurre a la contratación con una casa distribuidora de equipos y partes de bombas; y los problemas de electricidad son resueltos con la persona especialista en tal área.

Para la realización de las conexiones y acometidas domiciliarias, el propietario de la vivienda tiene la opción de hacerla con su propio contratista y aguas de Puerto Cortés le asigna un Técnico que inspecciona la ejecución de los trabajos de conformidad con las exigencias de la institución.

El servicio de vigilancia es privado. El servicio de comunicación es mediante telefonía celular.

En la comercialización, en Aguas de Puerto Cortés se emite los avisos de pago y el abonado efectúa su pago en el banco.

Cuando se requiere de servicios especializados para pre inversión e inversión, Aguas de Puerto Cortés se apoya en la Municipalidad para la contratación, bajo aplicación del canon, siguiendo siempre los lineamientos de la Ley de contratación del Estado.

8.4 Poseen Catastro

No se posee un catastro de usuarios, mismo que está siendo elaborado por personal de la Institución

8.5 Capacidad Local para Contratar

Se considera que en el mercado local hay suficiente respuesta para la contratación de mano de obra calificada en albañilería y fontanería.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

Para trabajos especializados, se hace necesario acudir al mercado local de San Pedro Sula o Tegucigalpa.

La Municipalidad posee capacidad para apoyar a la Institución en trabajos complejos de reparación, aunque a veces se recurre a la contratación.

8.6 Que Esperaría de un Manual de Tercerización

Conocer las recomendaciones y procedimientos que se pondrán en vigencia para mejorar la eficiencia de la gestión de la empresa.

8.7 Atención del EPS al Fortalecimiento y Control de la Gestión

No se recibió sugerencias sobre necesidades que pueda tenerse para el fortalecimiento y control de la gestión.

8.8 Existe la COMAS y USCL?

Ya existen la Comisión Municipal de Agua y Saneamiento, COMAS, y la Unidad de Supervisión y Control Local, USCL. Mensualmente se informa a la USCL y Centro de Salud, lo que refleja que da seguimiento a la gestión del control de calidad del servicio y del producto que provee la Institución.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

E.9 Departamento de Obras Públicas Municipalidad de San Manuel

Personal entrevistado: Sra. Tania Peña, Asistente Control Tributario
Sr. Alberto Oviedo paz, Jefe Obras Públicas

El Departamento de Obras Públicas, DOP, de la Municipalidad es está encargado de la administración, operación y mantenimiento de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario.

De acuerdo con los registros oficiales del ERSAPS a Diciembre de 2010, se cuenta con 1,368 usuarios del sistema de agua potable y 801 usuarios del sistema de alcantarillado sanitario que equivalen a coberturas de 85 % y 50 %, respectivamente, para una población de 7,626 habitantes en el área urbana.

9.1 Organigrama y Presupuesto

En la estructura organizativa, el DOP depende directamente de la Corporación Municipal, que es su máxima autoridad, y corresponde al Alcalde la toma de decisiones.

El presupuesto asignado para obras públicas, es aplicado en su mayoría a la operación y mantenimiento de los sistemas de agua y alcantarillado. Existe una morosidad bastante elevada.

9.1.1 Personal

El DOP cuenta con 4 empleados asignados a la operación del sistema de agua potable y 2 empelados al sistema de alcantarillado sanitario.

9.1.2 Operación y Mantenimiento

Por ser dependencia municipal, para la operación y mantenimiento se apoyan con los mismos recursos que posee la Municipalidad, los que son muy limitados. No se posee equipo en lo absoluto. Para la realización de trabajos que implican utilización de equipo, se recurre al alquiler.

9.2 El Sistema y su Funcionamiento

La descripción de los sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario es como sigue:

9.2.1 Agua Potable

El sistema de agua potable incluye los siguientes componentes:

- Obra de toma: 4 pozos provistos con una bomba cada uno
- Líneas de bombeo

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

- Tanques de almacenamiento: 2
- Líneas y Red de Distribución

No se cuenta con planta potabilizadora por lo que la población utiliza agua embotellada para el consumo (para bebida y comida); tampoco hay micromedición. El servicio es racionado, solamente se brinda de 5:00 a.m. a 7:00 p.m., y en algunos barrios el racionamiento es hasta 6 horas. La tarifa es fija para ambos servicios.

9.2.2 Alcantarillado Sanitario

El sistema de alcantarillado sanitario cubre solamente el centro de la ciudad, y en las colonias de reciente desarrollo. Consta de red colectora y colector que descarga libre al ambiente.

9.3 Poseen servicios especializados

La institución no posee en lo absoluto personal especializado en operación y mantenimiento, y siempre debe recurrirse a la contratación.

Cuando se requiere de servicios especializados, tanto de diseño como de construcción, se procede a la contratación siguiendo los procedimientos indicados en la Ley de Contratación.

En la comercialización, la Oficina de Control Tributario emite los avisos de cobro de agua potable y alcantarillado sanitario, y el usuario paga en la Municipalidad.

El personal que presta los servicios de vigilancia es empleado de la Municipalidad.

9.4 Poseen Catastro

No se posee del catastro exclusivo de usuarios; y se apoyan con el Catastro Municipal elaborado por la Municipalidad misma.

9.5 Capacidad Local para Contratar

Se estima que el mercado local posee buena oferta de mano de obra calificada en albañilería y fontanería.

Los servicios de electricidad son atendidos por electricistas locales; y de igual manera se cuenta, al menos, con un técnico local que suele ser contratado para reparaciones de los equipos de bombeo.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

Cuando se requiere de trabajos mayores de ingeniería se recurre a la contratación en San Pedro Sula.

9.6 Que esperaba de un Manual de Tercerización

No hubo opinión al respecto.

9.7 Atención del EPS al Fortalecimiento y Control de la Gestión

De acuerdo con la visita de campo y entrevistas, se evidencia que la Municipalidad como prestador del servicio necesita un fuerte apoyo institucional para mejorar significativamente el servicio y la calidad de la prestación del servicio mismo.

9.8 Existe la COMAS y USCL?

La Comisión Municipal de Agua y Saneamiento, COMAS, y la Unidad de Supervisión y Control Local, USCL, están organizadas pero aún no están cumpliendo las funciones pues aún están en la etapa de consolidación

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

E.10 Servicios Municipales de El Paraíso, SERMUPAS

Personal entrevistado: Ing. Pedro Antonio Zelaya, Gerente
Sr. Edilberto Elvir Sierra, Encargado Departamento de Comercialización

La Empresa Servicios Municipales de El Paraíso, SERMUPAS, es una Dependencia Municipal, cuya función es administrar los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario, recolección y disposición de desechos sólidos, y barrido de calles de la Ciudad de El Paraíso. La Autoridad Superior de la Institución es la Junta Directiva compuesta por tres regidores y cuatro miembros de la sociedad civil, cuya presidencia es desempeñada por el Alcalde Municipal.

La cobertura actual de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario es 4,072 abonados en agua potable y 3,642 abonados en alcantarillado sanitario, lo que equivale al 93 % y 83 %, respectivamente, de la población del casco urbano, tomando como base para el análisis los datos oficiales del ERSAPS de Diciembre de 2010.

Esta cobertura tiene un aumento mensual de 15 nuevos abonados debido al auge de nuevas construcciones que está teniendo la ciudad.

10.1 Organigrama y Presupuesto

La estructura organizativa, para los servicios de agua potable y alcantarillado, posee un Departamento de Operación y Mantenimiento dependiente de la Gerencia. El Departamento de Operación y Mantenimiento está constituido por la unidad de Agua Potable y la Unidad de Alcantarillado Sanitario. Se posee Oficina de atención al cliente

El presupuesto de SERMUPAS surge de la recaudación, y de acuerdo con la Gerencia lo asignado a los servicios de agua y alcantarillado es el 50% de esa recaudación, de los cuales, el 65 % es para operación y mantenimiento del sistema existente, y a su vez, de este porcentaje, el 60 % es para agua potable y el restante 40 % para alcantarillado sanitario.

Se estima que la mora por los servicios de agua y alcantarillados es del 50%

Se tiene muchas limitaciones para trabajar, y la principal restricción es que se carece de independencia administrativa, pues los recursos económicos están mancomunados con las recaudaciones municipales. Sin embargo, hay eficiencia administrativa puesto que anualmente se sobrepasa significativamente la meta de recaudación por pago de estos servicios.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

10.1.1 Personal

SERMUPAS cuenta con 8 empleados asignados a la operación y mantenimiento del servicio de agua potable, y 2 empleados para atender el sistema de alcantarillado sanitario. Estos empleados están asignados como cuadrillas de campo, y entre ellos está el Jefe de Operación y Mantenimiento y el Jefe de Fontanería.

10.1.2 Operación y Mantenimiento

SERMUPAS carece de capacidad logística propia para la operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado. Para el corte del servicio se asignan dos personas que se desplazan a pie.

En el alcantarillado sanitario, los trabajos son realizados con la participación comunitaria: SERMUPAS pone tubería y materiales, y la comunidad pone mano de obra.

El servicio de mantenimiento es frecuente en ambos sistemas.

10.2 El Sistema y su Funcionamiento

La descripción de los sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario es como sigue:

10.2.1 Agua Potable

El sistema de agua potable es por gravedad, e incluye los siguientes componentes:

- Obra de toma: 6 presas de derivación
- Líneas de conducción
- Caja central de distribución
- Planta de filtros de arena: 6 unidades
- Planta de cloración
- Tanques de almacenamiento: 2
- Líneas y Red de Distribución

No se cuenta con medición, la tarifa está fijada conforme al valor catastral de la ciudad. El servicio es racionado, se brinda entre 4 a 8 horas, día por medio,

10.2.2 Alcantarillado Sanitario

El sistema de alcantarillado sanitario está constituido por la red colectora que cubre casi toda el área urbana y en barrios y colonias de reciente construcción; colectores y planta de tratamiento de aguas negras mediante dos sistemas lagunas de estabilización en paralelo. Existe un sistema de tratamiento exclusivo para la Colonia Brisas del Este.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

El efluente de las lagunas es descargado a cauces naturales, desconociéndose la disposición final del efluente sólido.

10.3 Poseen servicios especializados

La institución no posee personal especializado con nivel universitario, y los operadores de las plantas de los filtros, planta de cloración, y de las lagunas de estabilización son empleados que han adquirido experiencia y ya conocen bien el trabajo y han sido capacitados.

Cuando se necesita asistencia técnica especializada se solicita apoyo al SANAA, como en el caso de un programa de detección de fugas que se desea realizar.

Existen bastantes fallas en los sistemas de agua potable y alcantarillado, pero se logra dar respuesta a tiempo con el personal que se tiene.

Ocasionalmente ha habido contratación de consultoría, pero bajo la responsabilidad del Alcalde. Para este tipo de contratación es necesario recurrir a la contratación externa.

No tienen contratos de servicios tercerizados. La Municipalidad posee toda la capacidad para apoyar a SERMUPAS en la ejecución de sus trabajos.

Como norma propia, se realiza exámenes de muestras de agua de ambos sistemas cada tres meses contratando los servicios de un laboratorio privado de Tegucigalpa, De estos resultados se informa al Ministerio de Salud Pública, quien a su vez realizan visitas mensuales de inspección.

Algunas veces la Municipalidad apoya contratando una cisterna para distribución de agua.

Las lagunas de estabilización fueron construidas con apoyo del PRACAGUA

En la comercialización, en SERMUPAS se emite los avisos de pago y el abonado efectúa su pago en Tesorería Municipal.

10.4 Poseen Catastro

No se posee un catastro propio de usuarios, y cuando es necesario se apoyan en el Catastro Municipal.

Se instalo un programa de catastro pero fallo, actualmente se está en proceso de elaboración e instalación de otro programa.

10.5 Capacidad Local para Contratar

Se considera que en el mercado local hay suficiente respuesta para la contratación de mano de obra calificada en albañilería y fontanería.

También hay disponibilidad para la contratación de equipo y maquinaria de construcción, tales como volquetes, niveladora, y retroexcavadora.

10.6 Que Esperaría de un Manual de Tercerización

- Procedimientos de contratación para tercerizar
- Qué tipo de obras y servicios puede tercerizarse, y hasta que monto
- Que los procedimientos sean aprobados sin dilación por la autoridad competente, que en el caso de SERMUPAS es la Corporación Municipal
- Modelos de contratos, formularios tipo. Normalizar contratos, obras, calidad del servicio, entre otros.

10.7 Atención del EPS al Fortalecimiento y Control de la Gestión

La principal atención y asistencia que requiere SERMUPAS es la conversión a un Ente desconcentrado con independencia administrativa mediante Personalidad Jurídica. La gestión que actualmente realiza SERMUPAS se considera exitosa, por lo que se esperaba que sería aun más eficiente, puesto que ha logrado una cobertura de agua y alcantarillado casi perfecta.

10.8 Existe la COMAS y USCL?

Ya existen la Comisión Municipal de Agua y Saneamiento, COMAS, y la Unidad de Supervisión y Control Local, USCL, pero aun no dan seguimiento a las acciones de SERMUPAS.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

- E.11 a) Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados, Danlí**
Persona entrevistada: Ing. Jorge Emilio Amador Maradiaga, Gerente
- b) Departamento de Obras Públicas Municipalidad de Danli, DOP**
Persona entrevistada: Ing. Ovidio Mejía, Jefe Departamento

La Oficina del SANAA ubicada en Danli pertenece a la Regional Centro Oriente Sur, y su función es administrar el servicio de agua potable de la Ciudad de Danli. La Autoridad Superior de la Institución es la Junta Directiva cuya presidencia la desempeña el Ministro de Salud Pública.

El Departamento de Obras Públicas, DOP, de la Municipalidad es encargado de la administración del sistema de alcantarillado sanitario

La cobertura actual del servicio de agua potable es de 6,012 abonados en agua potable y unos 2,120 abonados en alcantarillado sanitario.

11.1 Organigrama y Presupuesto

La estructura organizativa del SANAA Danli comprende la Gerencia, Administración, Comercial, y Operación y Mantenimiento.

En el caso del DOP de la Municipalidad incluye la Jefatura y la Unidad de Mantenimiento de obras públicas que incluye limpieza.

11.1.1 Personal

SANAA Danli cuenta con 34 empleados de los cuales 21 están asignados como cuadrillas de campo para operación y mantenimiento

En el caso del DOP de la Municipalidad, posee seis empleados en operación y mantenimiento, de los cuales tres están asignados al mantenimiento de las lagunas y uno de ellos a vigilancia del plantel de las lagunas.

11.1.2 Operación y Mantenimiento

Para la operación y mantenimiento el SANAA Danli se apoya con sus recursos que incluyen 2 pick up.

La Municipalidad posee suficiente equipo pesado para atender sus necesidades y brindar al SANAA Danli cuando es requerido.

11.2 El Sistema y su Funcionamiento

La descripción de los sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario es como sigue:

11.2.1 Agua Potable

El sistema de agua potable incluye sistemas por gravedad y aguas subterráneas mediante pozos, con los siguientes componentes:

- Obra de toma: 2 presas y 10 pozos con su respectiva bomba cada uno
- Planta potabilizadora de 5 módulos
- Plantas de cloración; 4
- Tanques de almacenamiento: 7
- Líneas y Red de Distribución

La planta potabilizadora trabaja con un módulo en la época de verano, y con dos módulos en invierno, debido a que no existe suficiente caudal para que funcione a su capacidad plena. En las plantas de cloración se tiene sistema para aplicar cloro gas y cloro liquido.

La tarifa es fija y por categoría; solamente 1,055 usuarios poseen medidores, la mora es alta. La mora ha ido en aumento porque el abonado paga en forma retrasada.

11.2.2 Alcantarillado Sanitario

El sistema de alcantarillado sanitario está constituido por la red colectora, colectores y planta de tratamiento de aguas negras mediante lagunas de estabilización conformada por dos lagunas anaerobias y una laguna facultativa.

El efluente de las lagunas es descargado al río Piedra Ancha, y los sólidos son depositados en pozos sépticos a manera de relleno sanitario.

La tarifa para el pago del servicio de alcantarillado sanitario es con base al valor catastral, mismo que es pagado como impuesto municipal. El vecino paga inicialmente el derecho de pegue cuando lo solicita a la Municipalidad.

11.3 Poseen servicios especializados

En el caso de las plantas potabilizadoras el SANAA Danli posee personal a nivel de técnicos capacitados para atender su operación y mantenimiento, mientras que para las estaciones de bombeo se cuenta con un empleado que es ingeniero electromecánico y un técnico en mantenimiento preventivo. También posee un laboratorio móvil con el cual realizan análisis de aguas cuatro veces al año.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

El DOP de la Municipalidad tampoco posee personal especializado, y el personal de mantenimiento de las lagunas ha sido capacitado.

En la comercialización, en SANAA Danli emite los avisos de pago y el abonado efectúa su pago en el banco.

11.4 Poseen Catastro

La Oficina posee catastro de usuarios actualizado.

11.5 Capacidad Local para Contratar

Se considera que en el mercado local existe suficiente capacidad de mano de obra calificada en albañilería y fontanería para ser contratada. También hay disponibilidad de equipo pesado particular.

Para trabajos y servicios especializados se tiene el apoyo de la Oficina central en Tegucigalpa.

La oficina posee la capacidad suficiente para resolver los trabajos rutinarios, y se complementa con apoyo de la Municipalidad con la cual poseen una buena relación de trabajo.

11.6 Que Esperaría de un Manual de Tercerización

No se obtuvo sugerencias sobre este tópico.

11.7 Atención del EPS al Fortalecimiento y Control de la Gestión

No se recibió sugerencias sobre necesidades que pueda tenerse para el fortalecimiento y control de la gestión cuando este el operador de los servicios.

11.8 Existe la COMAS y USCL?

Ya existen la Comisión Municipal de Agua y Saneamiento, COMAS, y la Unidad de Supervisión y Control Local, USCL. Mensualmente se informa a la USCL y Centro de Salud, pero aun no han hecho acercamiento alguno al SANAA.

E.12 Superintendencia de Concesiones Municipalidad de San Pedro Sula

Personal entrevistado: Ing^a. Marisa Mena de Milla, Directora Ejecutiva

La experiencia de la concesión de la administración de los sistema de agua potable y alcantarillado sanitario de San Pedro Sula cae fuera del ámbito de la tercerización, puesto que la autoridad municipal cedió la totalidad de la administración de los sistemas, mismos que, al momento de la concesión poseía un excelente desarrollo físico, una cobertura muy buena, calidad de servicio satisfactoria reflejada en la casi nula reclamación de los usuarios.

La Municipalidad creó la Oficina de Superintendencia de Concesiones que es la encargada de supervisar la ejecución del contrato otorgado a la empresa Aguas de San Pedro, ASP,

De la experiencia sampedrana puede resaltarse los siguientes aspectos positivos:

- a) Aspectos positivos de la concesión
 - No existe injerencia política
 - El nivel de gestión es más rápido, más ágil y dinámico
- b) Aspectos que deben ser tomados en cuenta en una tercerización
 - Debe haber una definición muy clara de lo que se desea, y mucha claridad en el contrato o en términos de referencia para evitar dudas y deficiencias en el alcance del contrato
 - El primer contrato de tercerización debe de corta duración, hasta un máximo de doce meses para poder realizar los ajustes correspondientes.

Respecto al Ente Operador del Servicio, las consideraciones más importantes a tener en cuenta son las siguientes:

- a) Debe establecerse un canon municipal, cuya aplicación debe ser bien definida.
- b) Debe existir una oficina supervisora; en este caso la USCL.
- c) El sistema de información siempre debe ser propiedad Municipal o del EPS
- d) Los laboratorios de análisis de agua y aguas residuales deben ser responsabilidad municipal o del EPS. El EPS puede optar por tercerizar este servicio.
- e) Tres aspectos importantes para el EPS son los siguientes:
 - i. Dar atención a la regulación de medidores
 - ii. Socialización de las tarifas
 - iii. Atención al cliente y satisfacción en la solución de reclamos.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

APÉNDICE F

ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS VISITADOS Y PERSONAS ENTREVISTADAS

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

F.1 ENTES PRESTADORES DE SERVICIO VISITADOS

Nº	EPS	DEPENDENCIA	LOCALIDAD
1	Aguas de Siguatpeque	Desconcentrada	Siguatpeque, Comayagua
2	Servicio Aguas de Comayagua, SAC	Desconcentrada	Comayagua, Comayagua
3	Departamento de Obras Públicas	Municipalidad de Comayagua	
4	Junta Administradora de Agua Potable y Disposición de Excretas, JAPOE	Institución con Personalidad Jurídica	Jesús de Otoro, Intibucá
5	Oficina de Servicios Públicos	Municipalidad de Jesús de Otoro	Jesús de Otoro, Intibucá
6	Unidad Municipal de Agua y Saneamiento de Potrerillos (*)	UMASPOT (*)	Potrerillos, Cortés
8	Aguas y Saneamiento de Villanueva, ASVI	Desconcentrada	Villanueva Cortés
9	Aguas de Choloma, S. A. de C. V.	Empresa de Agua y Saneamiento, S.A. de C.V.	Choloma, Cortés
10	Departamento Control Tributario	Municipalidad de Pimienta	Municipalidad de Pimienta, Cortés
11	Aguas de Puerto Cortés	Empresa de Agua y Saneamiento, S.A. de C.V.	Puerto Cortés, Cortés.
12	Unidad de Supervisión de Concesiones	Municipalidad de San Pedro Sula	San Pedro Sula, Cortés
13	Departamento de Obras Públicas	Municipalidad de San Manuel	San Manuel, Cortés
14	Servicios Municipales de Agua y Saneamiento de El Paraíso, SERMUPAS	Dependencia Municipal	El Paraíso, El Paraíso
15	SANAA Oficina Danlí	Regional SANAA	Danlí, El Paraíso
16	Departamento de Obras Públicas	Municipalidad de Danlí	
17	Unidad Supervisora de Concesiones	Municipalidad de San Pedro Sula	San Pedro Sula

(*) Cuando se realizó la visita de campo, el Departamento de Servicios Públicos de la Municipalidad cumplía con las funciones de Operador de los Servicios, y la Unidad Técnica Municipal brindaba apoyo técnico.

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

F.2 PERSONAS ENTREVISTADAS

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Ing. Fernando Villalvir	Gerente	Aguas de Siguatepeque
2	Ing. Elton Fajardo	Gerente	Servicio Aguas de Comayagua, SAC
3	Sr. Noé Ramírez	Administrador	Junta Administradora de Agua Potable y Disposición de Excretas de Jesús de Otoro, JAPOE
4	Ing. Carlos Rodríguez	Jefe Departamento	Departamento de Obras Públicas, Municipalidad de Comayagua
5	Sr. Gerardo Palacios	Jefe Oficina	Oficina de Servicios Públicos Municipalidad de Jesús de Otoro, Intibucá
6	Sr. Jorge Obando	Asistente Unidad Técnica Municipal	Unidad Técnica Municipal, Municipalidad de Potrerillos
7	Sra. Vera Amador	Jefa Departamento	Departamento de Obras Públicas, Municipalidad de Potrerillos
8	Sr. Eliseo Posadas	Encargado Cobranzas	
8	P.M. Arely Torres	Jefe Contabilidad	Aguas y Saneamiento de Villanueva, ASVI
9	Sr. Juan Pablo Ávila	Jefe Producción	
10	Lic ^a Marjorie Machado	Jefa Recursos Humanos	
11	Sr. Jorge F. Fajardo	Jefe Alcantarillado Sanitario	
12	Sr. Oscar H. López	Jefe Comercial	Aguas de Choloma, S. A. de C. V.
13	Ing. Arnoldo Álvarez	Jefe Departamento Ingeniería	
14	Sr. Edilberto Ramírez	Servicios Públicos	
15	Sr. Fernando Ugarte	Asistente Catastro	
16	Sr. Ángel Díaz	Oficial de Cobros	Unidad de Servicios Públicos, Departamento Control Tributario, Municipalidad de Pimienta.
17	P.M. Eduardo Ríos	Encargado Cálculo de Cobros	
18	Ing ^a Sara Canales	Jefa Control de Calidad de Agua y Saneamiento	
19	Lic ^a Roxana Medina	Jefa Recursos Humanos	
20	Sra. Irene Lolita Ponce	Jefa Comercial	Aguas de Puerto Cortés
21	Lic ^a María Luisa Pineda	Asistente Gerencia	
22	Ing ^a Marisa Mena de Milla	Directora Unidad Supervisora de Concesiones	Municipalidad de San Pedro Sula.

Ing. Marco Antonio Blair, Consultor

ERSAPS

MANUAL PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE TERCERIZACIÓN PARA ENTES PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

F.2 PERSONAS ENTREVISTADAS (...Continuación)

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
23	Sra. Tania Peña	Asistente Control Tributario	Municipalidad de San Manuel
24	Sr. Alberto Oviedo Paz	Jefe Departamento Obras Públicas	
25	Ing. Pedro Antonio Zelaya	Gerente	Servicios Municipales de Agua y Saneamiento de El Paraíso, SERMUPAS
26	Sr. Edilberto Elvir Sierra	Encargado Departamento Comercialización	
27	Ing. Jorge Emilio Amador Maradiaga	Gerente	SANAA, Oficina Danlí
28	Ing. Ovidio Mejía	Jefe Departamento Obras Públicas	Municipalidad de Danlí