

Jordi Montfort(jmontfort@jingenieros.es)

Ingeniero – Coordinador de Área

Ingeniería de Mantenimiento de TEST.JG

# Concursos públicos para la contratación de servicios de mantenimiento

## ¿Lo estamos haciendo bien?

**Las cláusulas de los concursos públicos para la contratación de servicios de mantenimiento en el ámbito hospitalario tienen que especificar una serie de aspectos básicos y necesarios para evitar un mal servicio o un elevado coste, así como asegurar la fiabilidad de las instalaciones. La parte económica normalmente es sencilla y clara, ¿no podría ser así la parte técnica?**

En España se pueden encontrar pliegos muy bien hechos y otros que llevarán a una discusión permanente entre contratador y contratado, entre usuario y mantenedor.

El contrato de mantenimiento, habitualmente de mantenimiento integral, adjudicado a partir de un concurso público o negociado, significa haber puntuado mejor en la valoración de las ofertas presentadas, evaluadas mediante especificaciones técnicas (normalmente criterios subjetivos) y económicas (criterios totalmente objetivos). Está clara pues la necesidad de tener un pliego de contratación detallado donde queden expuestos los deberes y derechos para el contratado y el contratante.

Cuando se dan casos de situaciones críticas debidas a un servicio de mantenimiento deficiente, con instalaciones sin garantía de operación, mal estado de conservación y normalmente acompañadas por quejas continuas de los usuarios del centro, normalmente quien paga el error es la empresa mantenedora. Sin embargo, si profundizamos sobre la situación, quizá las respuestas a las siguientes preguntas nos dan una idea de que el responsable del problema es la contratación en sí y no, únicamente, una de sus partes.

- ¿En las especificaciones del contrato había una descripción clara y específica sobre el servicio a realizar?
- ¿Hay un control sobre la realización de las tareas por la empresa contratada?
- ¿Era predecible una mala ejecución del contrato mediante el seguimiento del servicio?
- ¿Tenía la empresa mantenedora los datos necesarios para realizar el mantenimiento (alcance de los protocolos de mantenimiento preventivo, inventario de los equipos, estado de las instalaciones, etc.)?
- ¿Tienen los operarios la formación necesaria para las actividades que realizan?

Encontramos entonces respuestas del estilo: Con este dinero es imposible, esto no está en mi contrato, el servicio que me dan es nefasto, las empresas licitadoras van a precio...

Todas estas situaciones se resuelven con un pliego de condiciones técnicas bien definido, sin posibilidad de dudas por ninguna de las partes.

### ¿Cómo debe ser un buen pliego?

La parte económica normalmente es sencilla y clara, con un número es suficiente. ¿no podría ser así la parte técnica? ¿No podrían ser las especificaciones técnicas inequívocas, claras, fáciles de entender y comparables?.

Las especificaciones técnicas de los pliegos tienen que poder ser claras y concisas, pues los mantenedores tienen que tener claros los requerimientos para que sus propuestas puedan ser fácilmente comparables. Para la imaginación de cada uno ya habrá mejoras, las cuales tendrían que conducir al ganador, siempre que sean claras, técnicamente viables y adecuadas a las necesidades del servicio/cliente contratante.

Algunos de los puntos merecedores de una especial atención pueden ser los siguientes entre otros:

Mantenimiento preventivo/ conductivo y predictivo: Es necesario definir exactamente el servicio que queremos contratar, por eso el listado de los equipos objeto del contrato, los protocolos de mantenimiento que queremos que se realicen, las frecuencias

de las operaciones, y el nivel de formación de los operarios, es la base para poder tener la seguridad de que contratamos lo que queremos.

**Mantenimiento correctivo:** El mantenimiento correctivo no puede ser el comodín que tiene la empresa mantenedora para ampliar su beneficio una vez ha tirado por el suelo el precio del servicio de mantenimiento preventivo, por lo cual tiene que realizarse alguna fórmula para introducirlo en el contrato. Serían ejemplos un “todo incluido” con un precio de licitación razonable para esta opción y una franquicia a partir de la cual la propiedad o cliente pagara la diferencia de las reparaciones/substituciones, un listado de precios de material de recambios/fungibles o especificaciones mínimas de calidad de los mismos, etc.

**Mantenimiento substitutivo:** Aunque el mantenimiento substitutivo no quede dentro del alcance del contrato, es importante especificar quién se encargará de realizarlo si fuera el caso, si se trata como un mantenimiento correctivo o no, y requerir de un informe de situación de las instalaciones con múltiples objetivos: fijar el estado de mantenimiento inicial y asegurar que los licitadores lo conocen, prever los costes de sustitución de los equipos que lleguen al fin de su vida útil durante el contrato que se inicia o finaliza, prever la amortización de todos los equipos relevantes por parte de la Propiedad.

**Obligaciones del contratista:** Asegurar el conocimiento y cumplimiento de la normativa interna del centro (decálogo de buenas maneras, indumentaria, disciplina, etc.), la disponibilidad de los equipos y EPIs necesarios para la realización de los trabajos, plan de prevención de riesgos laborales y recurso preventivo responsable, presentación del plan de formación etc.

**Definición del personal y horarios del servicio:** Cuestiones como asegurar la formación y/o experiencia necesaria para los operarios/gestores del contrato, horarios del servicio y precio de los materiales o fungibles, evitar la rotación del personal en plantilla, etc.

Estos puntos implican trabajar muy bien los pliegos, trabajo que será recompensado durante todo el transcurso

que dure el contrato. Viviremos más y mejor. Tendremos un servicio detallado y mejor.

### Relación precio vs técnica. Ponderación

Cuando se constituye el pliego es muy importante la puntuación que se da a la parte económica y a la parte técnica, ya que dar a la parte económica mayor peso respecto a la técnica sugiere que lo más importante es el precio, y si contratas por precio, generalmente existirán problemas.

Se da el caso de organismos públicos quejándose del servicio que dan las empresas ganadoras del concurso, cuando en los pliegos se indica claramente la filosofía de la contratación dando 70 puntos a la parte económica y 30 a la técnica sobre 100. En este marco, se han visto casos reales de concursos de mantenimiento ganados por empresas de limpieza, o empresas de mantenimiento que pagan sueldos a sus operarios bajo el convenio de limpieza en lugar del de metalurgia. El pliego se enfoca a precio con el servicio que sea. Las consecuencias directas de estas situaciones son operarios con formación insuficiente o motivación inexistente, puesto que su salario base no les incentiva a realizar un buen trabajo.

Sin embargo, intercambiar la puntuación, dándole un peso más significativo a la parte técnica, asegura que los licitadores entiendan la importancia de la parte técnica y que es la más importante según el pliego. Demuestras que

quieres un buen servicio a un óptimo coste.

### Acuerdo de nivel de servicio

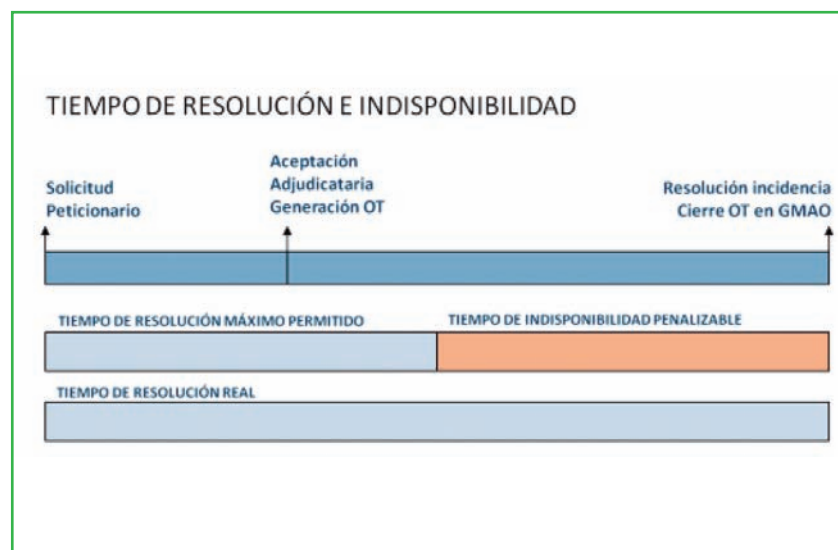
Los acuerdos de nivel de servicios (SLAs) basados en indicadores clave (KPIs) son una herramienta básica para la definición de la calidad del servicio que se quiere, ya que fijarán los estándares de mínima-calidad que queremos de la empresa contratada.

También será la herramienta fiscalizadora para el mantenedor ya que se podrá condicionar el pago del servicio a unos estándares de calidad. La retribución anual que reciba la empresa mantenedora dependerá del nivel de cumplimiento de los estándares fijados en los pliegos.

Los indicadores tienen que ser simples, objetivos, específicos y medibles. No hay peor indicador que ese que es subjetivo, no queda claro qué valora y además penaliza.

A continuación se presentan algunos ejemplos de indicadores:

- Tiempo de disponibilidad (relacionado con el correctivo, tendrá en cuenta las horas de indisponibilidad de zonas o equipos para compararlas con el estándar predeterminado).
- Tiempo de respuesta
- % cumplimiento de OT (normativas, preventivas, conductivas)



– Simultaneidad de indisponibilidades de instalaciones críticas

del mantenimiento y un control sobre el mismo.

El acuerdo de nivel de servicio deberá estar introducido en el GMAO y hasta podría ser visible por el mantenedor para evaluar el servicio realizado.

Dichos indicadores tienen que ser evaluables y cuantificables. ¿De qué sirve una señal de limitación de velocidad en una recta en el desierto si no hay un radar para controlarlo?

El GMAO contendrá todos los aspectos relacionados con el contrato: inventario, protocolos de mantenimiento, histórico de OT (correctivos, preventivos, etc.), recursos que intervienen, cambios, etc.

Pero de nada sirven estos controles sin auditorías externas fuera del ámbito de los datos introducidos en el software, ya que el software no deja de ser un programa inanimado que no tiene la capacidad de raciocinio de un gestor.

**Control de mantenimiento. GMAO y Auditorías**

El GMAO es la otra gran herramienta que se utiliza para una buena gestión

El GMAO debe ser alimentado por la empresa de mantenimiento, pero controlado, supervisado y perfectamente utilizado por los gestores de los centros.

