

## 11.9 Modelos de contratación y gestión de servicios generales; la contratación de obras y servicios



Se trata de explicar las diferentes modalidades de contratación y gestión de obras y servicios en el campo de los Servicios Generales del sector sanitario, su importancia y su necesidad

**Autor: Joaquín García Guajardo**

*Directivo sanitario y profesor asociado*

*Universidad Pública de Navarra*

Se recomienda imprimir 2 páginas por hoja

### **Citación recomendada:**

García Guajardo Joaquín . Conceptos e indicadores básicos en economía [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2013 [consultado día mes año]. Tema 11.9. Disponible en: direccion url del pdf.



TEXTOS DE ADMINISTRACION SANITARIA Y GESTIÓN CLÍNICA  
by UNED Y ESCUELA NACIONAL DE SANIDAD  
is licensed under a Creative Commons  
Reconocimiento- No comercial-Sin obra Derivada  
3.0 Unported License.



### **Resumen:**

El presente trabajo desarrolla una visión global de los servicios generales (SSGG) en los centros hospitalarios, con especial énfasis en aquellas infraestructuras que requieren un mantenimiento integral, preventivo y especializado. Todo ello requiere de una planificación y de una gestión logística interna y externa que garantice la calidad de los servicios e instalaciones de soporte de las instituciones hospitalarias.

Los objetivos, desarrollo de las áreas técnicas y la gestión completa de la cadena de soporte hospitalaria, precisa de un conjunto de

medios materiales y humanos altamente cualificados, para la correcta conservación y funcionamiento de edificios, instalaciones y equipamientos.

- 1.- *Definición de servicios generales en un centro sanitario*
  - 2.- *Gestión de la infraestructura: Mantenimiento*
  - 3.- *Gestión de inversiones*
  - 4.- *Planes directores*
  - 5.- *Modelos de contratación*
  - 6.- *Gestión de contratos o proyectos*
  - 8.- *Finalización y entrega de obras y servicios*
- Referencias bibliográficas*

Por otra parte, se abordan los planes directores integrados por diferentes proyectos que deben ser eficientemente coordinados dada la complejidad de los procesos técnicos y la necesidad de garantizar una gestión apropiada contractual de los mismos; también se contemplan las diferentes modalidades de contratación, los procedimientos administrativos y las formas de adjudicación de proyectos, así como las peculiaridades ejecutivas de los contratos de gestión de servicios públicos.

---

## **1.- Definición de servicios generales en un centro sanitario**

---

Existen innumerables definiciones de los SSGG de un centro sanitario.

Para tratar de explicarlo me voy a referir a los diagramas de procesos. En ellos se puede ver donde los sitúan: siempre en los procesos auxiliares de apoyo a la asistencia sanitaria. En los gráficos 2 y 2 se contempla la estructura de procesos esenciales de la cadena de valor de soporte de un centro sanitario

Gráfico 1

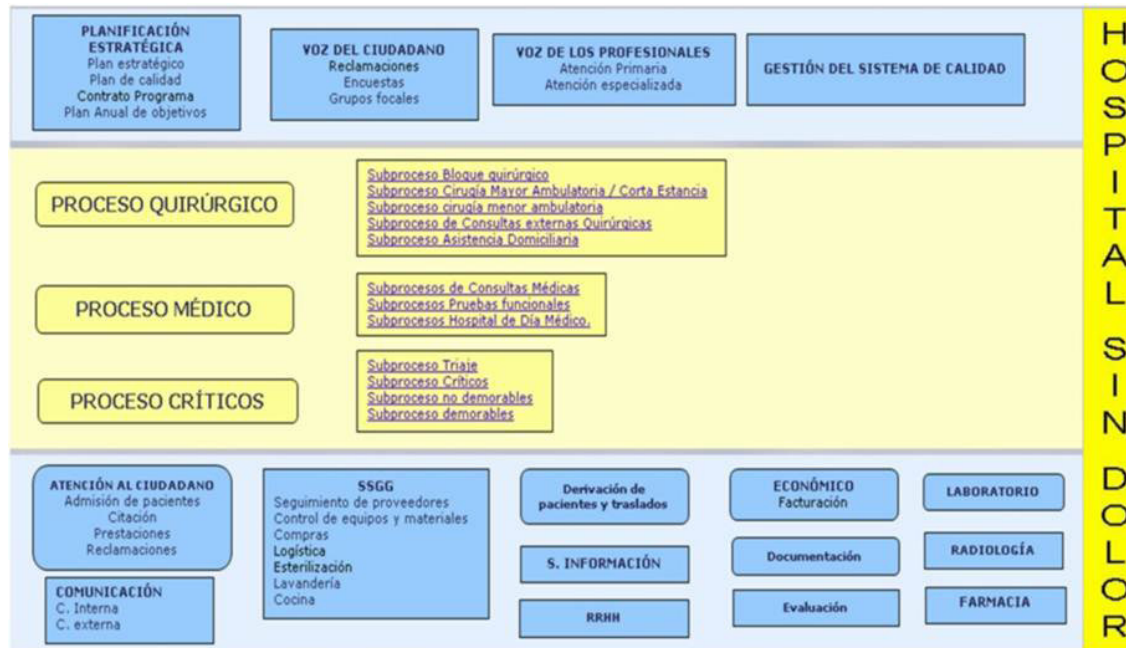
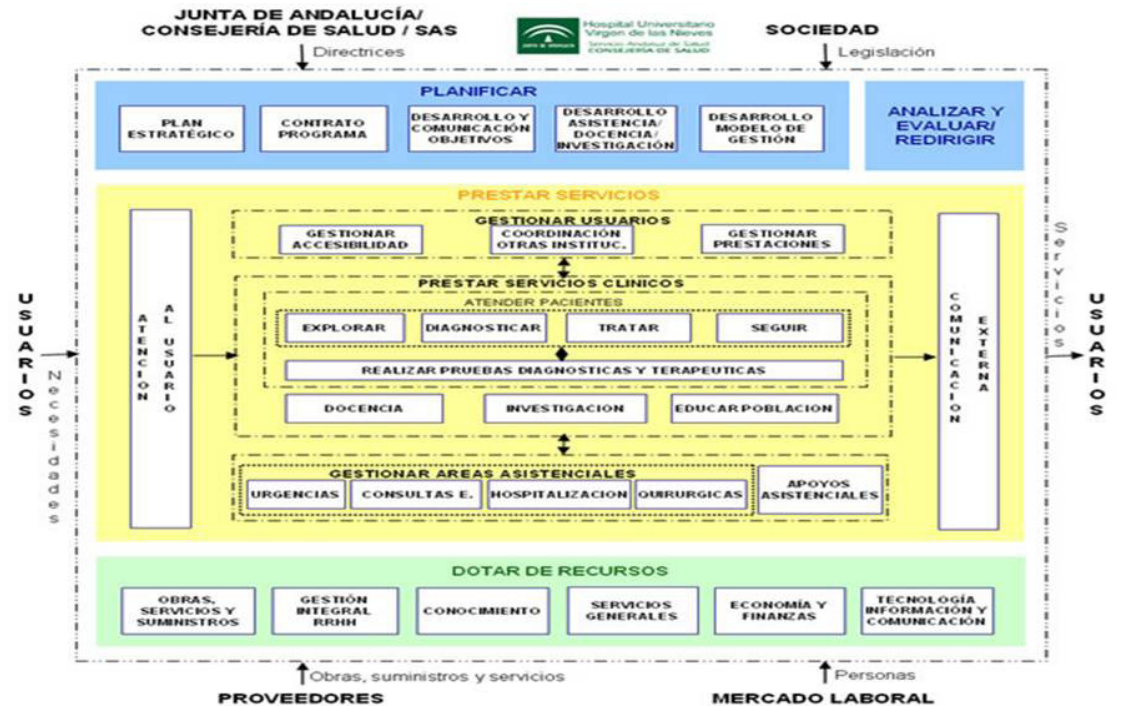


Gráfico 2:



los SSGG podrían definirse como todos aquellos servicios de apoyo para realizar la actividad asistencial y otras actividades de apoyo del centro sanitario

Desde esta perspectiva, los SSGG podrían definirse como todos aquellos servicios de apoyo para realizar la actividad asistencial y otras actividades de apoyo del centro sanitario. Su alcance varía en función de varias cuestiones como el tamaño del centro,

política de gestión de los servicios centrales, etc.

Una relación de los mismos se establece a continuación:

### **a. Logística y almacenamiento.**

Esquemas de organización y funcionamiento.

- Servicio de suministros en red.
- Sin/Con almacén central. Nivel de seguridad de los suministros.
- Pequeños almacenes (máxima capacidad 1 semana) distribuidos en las distintas unidades.
- Definición de los canales de distribución de los suministros.
- Sistemas de distribución automatizada (banda magnética, GPS,...).

### **b. Alimentación.**

Modelos de alimentación:

- Cocina propia tradicional.
- Cocina propia con sistemas criogénicos.
- Cocina externa.

Esquemas de organización y funcionamiento:

- Cocina propia (externalizada) flexible, con posibilidades de distintos sistemas.

- Compras por parte del servicio.
- Cafeterías distribuidas (visitantes a pacientes ingresados; personal; pacientes ambulantes; cafetería campus).

Recursos y relaciones espaciales:

- Servicio de cocina central.
- Sistema de transporte específico / común (con distribución automática).
- Acceso / almacenamiento y cámaras / preparación / cocción / distribución.
- Sistemas de distribución: empacado en cocina o en la unidad (se requiere oficio) con distribución personalizada en la habitación del enfermo.
- Relación fácil de la cocina con las unidades de enfermería.

### **c. Lavandería / lencería**

Modelos (con independencia del sistema de gestión interno o externo):

- Identificación y clasificación automática de la ropa (mediante chips). Introducción posible a corto plazo.
- Transporte automático de ropa sucia (tubo neumático) y limpia (mediante pedidos de las unidades).
- La ropa con chips permite la identificación y la gestión de la lencería.

### **d. Limpieza**

Modelo y recursos:

- Servicio único externalizado de limpieza.
- Recursos: almacén general de limpieza; vestuarios de personal; áreas de personal; oficinas de limpieza en las distintas unidades.

### **e. Esterilización**

Modelo:

- Servicio central del Hospital.
- Servicio central externalizado, dentro o fuera del Hospital, para los servicios sanitarios del Principado.
- En cualquier alternativa, pequeñas unidades de esterilización localizadas en diferentes unidades (urgencias, laparoscopias, gabinetes, quirófanos,...).
- (Discusión acerca de la relación entre Lavandería y Esterilización).

### **f. Ingeniería y mantenimiento / talleres.**

Modelo y recursos:

- Mantener el funcionamiento actual.
- Discusión sobre los niveles de externalización, en función de la tecnología y equipos.
- Recursos: unidad de mantenimiento para la organización y funcionamiento del servicio y talleres.

#### g. Vigilancia y seguridad física.

Modelo y recurso:

- Servicio externalizado para el interior y exterior.
- Unidad de seguridad.

#### **h. Medio ambiente hospitalario.**

Modelo y recursos:

- Control de la infección nosocomial (Medicina Preventiva).
- Clasificación de residuos hospitalarios en las distintas unidades; requerimientos de espacios específicos para la actividad.
- Normativas europeas.

#### **i. Servicios de apoyo a los usuarios.**

Modelo y recursos:

- Tiendas, cafeterías, bancos.
- Una definición admitida para este tipo de servicios: Son los servicios que cuidan de que cada cosa u objeto tangible este en el lugar, en la cantidad y calidad precisa, en el momento que se necesite y a un coste mínimo.
- Es una de las cinco grandes áreas del hospital: 25% de la superficie;
- 30 % del coste y 20% del personal

## **2.- Gestión de la infraestructura: mantenimiento**

La infraestructura de un centro hospitalario se puede clasificar:

### **a.- Inmovilizado**

1. Edificios
2. Urbanización y accesos
  - Aparcamientos.
  - Transporte público.

### **b.- Instalaciones y sistemas generales**

1. Energía
  - Alternativas de suministro (funcionamiento en otros entornos).
  - Modelos de gestión de las centrales de instalaciones.
2. Transportes.

Definición del sistema de transporte interno en función del modelo logístico adoptado.

Sistemas de transportes dentro del Hospital:

- Personas.
- Ropa.
- Comida.
- Farmacia.



*La gestión informatizada de los inventarios va a permitir al centro sanitario conseguir un control fiable, rápido y completo de todos los movimientos que se produzcan en su inmovilizado*

- Laboratorios.
- Residuos.
- Redundancia y seguridad del sistema.

### 3. Control centralizado de instalaciones.

- Discusión sobre las instalaciones que pueden compartir la misma red.
- Red integrada.
- Softwares específicos y canales comunes.

Para una correcta gestión de la Infraestructura es necesario:

- a.- Conocerla, de una forma técnica. No se puede gestionar lo que no se conoce.

Se deben realizar inventarios. La gestión informatizada de los inventarios va a permitir al centro sanitario conseguir un control fiable, rápido y completo de todos los movimientos que se produzcan en su inmovilizado.

- b.- Usarla bien: informar y planificar.

- c.- Conservarla: mantenimiento integral.

El mantenimiento más barato es el preventivo.

---

## **2.1.- Generalidades sobre el mantenimiento de hospitales.**

---

### **- Evolución del mantenimiento.**

El mantenimiento en principio, era considerado como un mal

necesario. Se interpretaba como un coste más para la elaboración de un producto final, como un eslabón en la cadena de costos para fabricar un producto.

Cuando la empresa, empieza a invertir en maquinaria. Entonces cuando la utilización de recursos técnicos, su disponibilidad y eficacia, son más importantes cada vez. Todo ello está situado a partir de la segunda guerra mundial. Por otra parte, en este tiempo aumentan alarmantemente los costes fijos frente a los variables. Más adelante aumentan las inversiones, el coste de la energía, etc.

Todo ello, ha situado al mantenimiento en un lugar fundamental en cualquier sistema empresarial moderno.

### **- Definición de mantenimiento.**

“La función empresarial, que se encarga del control constante de las instalaciones y equipos, además del conjunto de trabajos de reparación, y revisión necesarios, para garantizar el funcionamiento regular, y el buen estado de conservación de las instalaciones productivas de servicios e instrumentación de los establecimiento “.

Para clarificar este mundo de mantenimiento en el ámbito de la gestión se precisa:

“Mantener y actuar sobre una instalación o equipo de modo que su seguridad, calidad, fiabilidad, confortabilidad, rentabilidad, sean máximas, y el coste integral sea lo más racional posible”.

En base a esto, no tiene sentido buscar el coste mínimo de mantenimiento, o la máxima disponibilidad a cualquier precio, si no el equilibrio entre ambas.

Por tanto, una buena organización de mantenimiento, redundará en un mayor grado de servicio y confort para los usuarios.

*Una buena organización de mantenimiento, redundará en un mayor grado de servicio y confort para los usuarios.*

## **- Roles de mantenimiento.**

“Es lo que todos esperan de él, y con lo que el propio servicio de mantenimiento, se identifica, de forma que, en el caso de no asumirlo, se produce una crisis interna y externa”.

### a.- Mantenimiento en campo.

Mantener y conservar los recursos técnicos. El sistema sanitario, deposita en manos de este personal todo el patrimonio.

Conducir las instalaciones. El personal de mantenimiento es el encargado de realizar la explotación del centro sanitario.

Adaptar la infraestructura técnica a las condiciones tecnológicas reglamentarias. El centro sanitario como tal, es un centro productivo, que está dotado de una tecnología y una organización. Así mismo, esta inverso en un entorno cambiante.

### b.- Staff de dirección.

Servir de órgano staff dentro del equipo directivo. En el área técnica, nadie mejor, que el servicio de mantenimiento, conoce y tiene los datos en tiempo real del edificio, instalaciones y equipamiento.

A nivel de dirección técnica, tiene como funciones el asesoramiento facultativo en general.

## **-Importancia del mantenimiento en los hospitales**

“Mantener y recuperar la salud, cuando se pierde. Ha de realizarse mediante un sistema productivo; basado en tres pilares fundamentales”.

Estos pilares son:

- Personal.
- Recursos técnicos.
- Tecnología.

El satisfactorio estado de utilización de este tipo de recursos, depende fundamentalmente:

- Adecuado diseño de instalaciones y equipos.
- Buena ejecución de obra y montaje.
- Eficiente servicio de mantenimiento.

Entendiendo como servicio de mantenimiento, el conjunto de medios materiales y humanos, para garantizar en todo momento, la correcta conservación y funcionamiento de edificios, instalaciones y equipamiento.

Partiendo de esta afirmación y admitiendo, que en nuestra red hospitalaria, los edificios ya se encuentran equipados, y por lo tanto los dos primeros factores, se encuentran ya inalterables, resulta obvia la importancia del servicio de mantenimiento en nuestro sistema actual.

#### a.- Importancia desde el punto de vista de la gestión.

Hemos de indicar, que en el aspecto de la gestión económica, solo se cuantifica en el servicio de mantenimiento, los costes de:

- 1º. Personal.
- 2º. Reparación de edificio.
- 3º. Reparación de instalaciones generales.

*Entendiendo como servicio de mantenimiento, el conjunto de medios materiales y humanos, para garantizar en todo momento, la correcta conservación y funcionamiento de edificios, instalaciones y equipamiento.*

4º. Reparación de equipos generales.

5º. Reparación de equipos electromédicos.

Olvidándose costos tan importantes como:

1º. Costes de actualización.

2º. Costes de parada.

3º. Energía.

4º. Gastos generales.

b.- Importancia desde el punto de vista del paciente.

El cliente en un hospital es el paciente, por tanto, se debe cuidar en extremo, la satisfacción personal del paciente.

“El buen funcionamiento del entorno físico, que rodea al paciente, influye enormemente en el grado de confortabilidad, y satisfacción del usuario”.

“Durante su estancia, vendrá a utilizar numerosas instalaciones y equipos. El que se encuentren en perfecto estado, con una seguridad integral máxima, supone para el paciente un aspecto básico de la calidad asistencial”.

“Desde el punto de vista general, hoy en día no se concibe la prestación de unos servicios sanitarios, si no existe una infraestructura técnica, que sirva de soporte y cobijo, para desarrollar la asistencia sanitaria”.

“Desde el punto de vista de gestión del centro sanitario, el porcentaje, que representan los gastos de mantenimiento, y mucho más los gastos de explotación de los edificios, instalaciones, y equipos, sobre los gastos totales; es susceptible de considerarlo, como importante.”

*Hoy en día no se concibe la prestación de unos servicios sanitarios, si no existe una infraestructura técnica, que sirva de soporte y cobijo, para desarrollar la asistencia sanitaria”.*

### c.- Propósitos y objetivos del mantenimiento

Todas las organizaciones, tienen una finalidad, pretenden determinados propósitos y persiguen unos objetivos concretos y cuantificados.

Los propósitos, de cualquier organización, vienen a definir la finalidad permanente, que se persigue a nivel de actuación física o material, por lo que han de ser ampliados y sin cuantificar.

“Actualmente, consideramos fundamentales en toda organización de carácter sanitario, los siguientes propósitos”:

- Seguridad.
- Calidad.
- Fiabilidad.
- Confortabilidad.
- Rentabilidad.

Recogiendo estos propósitos institucionales, el mantenimiento de los Hospitales, deben cumplir los estándares que a continuación se recogen y que acreditan, el buen funcionamiento y conservación de los edificios, instalaciones y equipos, así como la rentabilidad de los capitales inmovilizados en los mismos.

#### **- Políticas de mantenimiento**

Como objetivos corporativos para mejorar la función de mantenimiento se han establecido los siguientes que figuran en el cuadro:

- Mejora de la disponibilidad de las instalaciones

- Mejora de la fiabilidad y la calidad del servicio
- Aumento de la vida de los equipos
- Incremento de la productividad de los recursos
- Optimización del stock de repuestos
- Reducción de los costes de mantenimiento
- Armonización de los criterio de mantenimiento

---

### **3.- Gestión de inversiones**

---

La empresa se plantea 2 clases de decisiones en cuanto a su influencia temporal:

- a corto plazo
- a largo plazo

Las primeras hacen referencia a los acuerdos con incidencia directa sobre el normal desarrollo del ciclo del ejercicio de la empresa.

Las segundas, en cambio, vinculan a la empresa a más de un ciclo económico.

- Por consiguiente, la comprometen a largo plazo y por ello son tomadas de tarde en tarde y además requieren un proceso de formación más lento y meditado, ya que ha de considerarse un conjunto de factores y variables.

La decisión de inversión va a conformar la dimensión o tamaño de la empresa, además de que se comprometen factores o recursos durante cierto tiempo y por consiguiente, es el acto de gestión fundamental y más difícil por los riesgos que conlleva.

A este respecto, las preguntas pertinentes son:

- ¿Cuánto hay que invertir?
- ¿En qué hay que invertir?
- ¿Cuándo hay que invertir?
- ¿Quién ha de invertir?

---

### **3.1.- Clases de inversiones**

---

- De renovación
  - Son las más corrientes y responden a las averías y desgaste
- De expansión
  - Responden a la necesidad de aumentar capacidad
- De modernización o de innovación
  - Pretenden mejorar la situación y ofrecen mejor calidad
- Estratégicas
  - Tienen por objeto mantener o mejorar la posición de la Empresa en cuanto a costes

---

### **4.-Planes directores**

---

La clasificación de actuaciones en el tipo de documentos a realizar por el proyectista o realizador de innovaciones son:

- Informes, Valoraciones, Peritaciones, Memorias valoradas, etc...



- Estudios previos o de viabilidad
- Anteproyectos
- Proyectos
- **Planes Directores**

Estos últimos tienen las siguientes características:

- Forman un grupo de proyectos que tienen un mismo fin.
- Representan un grupo de actuaciones que se pueden desglosarse en otras de menor entidad y es conveniente realizar un plan de conjunto.
- Sirven para coordinar los proyectos integrados en el plan.
- Suelen ser complejos y largos en el tiempo, por lo que deben poder revisarse fácilmente.

---

## **5.- Modelos de contratación**

---

---

### **5.1.-Tramitación**

---

Un esquema de actuaciones para realizar un nuevo proyecto de cambio puede ser el siguiente:

- Informe técnico de autorización de gasto.
- Envío a control de resoluciones.
- Aprobación del gasto.
- Traslado de resolución.
- Envío al Boletín Oficial.

- Publicación.
- Envío a prensa.
- Apertura de oferta.

Se trata de numerosas actuaciones en las que intervienen numerosos servicios y personas lo que complica el proceso. Es muy difícil dar un tiempo de duración. Se puede dilatar de tres a cuatro meses.

Se hace necesario:

- Redactar unas bases administrativas (reglas de juego) claras, precisas, concisas y concretas.
- Descripción del objetivo del trabajo a realizar.
- Establecer las unidades que comprende el proyecto.
- Elaborar el pliego de condiciones que se debe cumplir.

Para las obras en general y a pesar de los habituales cambios los procedimientos habituales son:

- Ley de contratos: Concurso, subasta y procedimiento negociado
  - Concurso:
    - precio-calidad.
  - Subasta
    - la más baja, si todos son iguales
  - Procedimiento negociado
    - obras pequeñas: se invita a participar en el proceso

En el caso de los servicios públicos y debido a su complejidad y variedad se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Antes de la celebración de un contrato de gestión de servicios públicos, se ha de perfilar el régimen jurídico de dichos servicios, delimitando las *competencias administrativas, el alcance de las prestaciones en favor de los administrados, y los aspectos de carácter jurídico, económico y administrativo relativos a la prestación del servicio.*
- Los pliegos de cláusulas administrativas particulares y de prescripciones técnicas habrán de establecer las condiciones de prestación del servicio, las tarifas a abonar, el procedimiento para revisarlas, y el canon que percibe la Administración.
- Dado que la Ley contempla la posibilidad de que el contrato comprenda la ejecución de obras, en este caso se elaborará un anteproyecto de obras y un anteproyecto de explotación, rigiendo la regulación referida al *contrato de concesión de obras públicas.*

Las diversas modalidades que puede adoptar el contrato de gestión de servicios públicos vienen contempladas en el artículo 253 de la Ley de Contratos del Sector Público, siendo las siguientes:

- **Concesión:** El empresario gestionará el servicio a su propio riesgo y ventura.
- **Gestión interesada:** La Administración y el empresario participarán en los resultados de la explotación del servicio en la proporción que se establezca en el contrato.
- **Concierto:** Celebrado con quien venga realizando prestaciones análogas a las que constituyen el servicio público de que se trate.
- **Sociedad de economía mixta:** Participación concurrente de Administración y particulares en una empresa que se

encarga de la gestión del servicio público.

---

## 6.- Gestión de contratos o proyectos

---

---

### 6.1.- Objetivo de la Gestión de un proyecto

---

- **El objetivo de gestión de un proyecto es controlar el proyecto para que como mínimo:**
  - vaya según lo esperado (**plan**) y, si no es así (**seguimiento**).
  - tomar las decisiones adecuadas (**control**).
  - que permitan finalizar el proyecto con éxito (**que se cumplan los objetivos**).

Se requiere por tanto:

- Organización de recursos.
- Intercambio de información.
- El día a día.
- Motivación.
- Resolución de conflictos.
- Gran importancia de la comunicación.

---

### 6.2.- Direccion de obra

---

- Consiste en el seguimiento del proyecto en la fase de ejecución del mismo.

- Requiere un gran conocimiento del proyecto.
- Es normal que surjan imprevistos o modificaciones y eso genera problemas que hay que resolver de acuerdo con las condiciones.
- Es muy conveniente la programación.
- Tener presente posibles revisiones de precios.

a.- ¿Qué es la gestión de un proyecto?

- Es el conjunto de actividades encaminadas a ordenar, disponer y organizar los recursos. Las necesidades para completar con éxito un proyecto dado, deberá considerar aspectos técnicos, económicos, de planificación y de calidad.

---

### **6.3.- Concepto de contrato de gestión de servicios públicos**

---

Las Administraciones Públicas pueden gestionar los servicios que son de su competencia de forma directa o indirecta, es decir, a través de sus propios órganos o entidades, con o sin personalidad jurídica, o por mediación de otras entidades que no tengan el concepto de públicas, siendo precisamente esta última, denominada gestión indirecta, la regulada en el Título II (arts. 154 y ss.) del Libro II del Texto Refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas (TRLCAP) bajo el concepto de gestión de servicios públicos.

La definición de estos contratos contenida en el art. 154 TRLCAP, según la cual son aquellos mediante los cuales las Administraciones Públicas encomiendan a una persona, natural o jurídica, la gestión de un servicio público, se ha de complementar con la prescripción del art. 155.1, según la cual el servicio a contratar ha de tener un contenido económico que los haga susceptibles de explotación por empresarios particulares, quedando excluidos, por otra parte, los servicios que impliquen ejercicio de la autoridad inherente a los poderes públicos.

## 6.4.- Modalidades de contratación

---

La contratación de la gestión de los servicios públicos adoptará cualquiera de las siguientes modalidades (art. 156):

1. *Concesión*, por la que el empresario gestionará el servicio a su propio riesgo y ventura.

La concesión es la forma paradigmática de la gestión indirecta de los servicios públicos. Consiste en la transferencia al gestor indirecto (sujeto privado) de facultades originariamente administrativas. El concesionario puede, incluso, dictar, por delegación de la Administración titular del servicio, actos administrativos, impugnables en recurso ordinario o de alzada ante la Administración de cobertura.

2. *Gestión interesada*, en cuya virtud la Administración y el empresario participaren en los resultados de la explotación del servicio en la proporción que se establezca en el contrato.

La gestión interesada es la traducción administrativa del contrato mercantil de la aparcería industrial, intermedio entre el contrato de arrendamiento y el de sociedad. En definitiva, se trata de un contrato de arrendamiento con cláusula parciaria, de forma que Administración y gestor indirecto participen en los resultados de la actividad en la proporción que se establezca (ingresos brutos, beneficio neto, etc.).

3. *Concierto* con persona natural o jurídica que venga realizando prestaciones análogas a las que constituyen el servicio público de que se trate.

El concierto presupone una empresa que realice actividades análogas al servicio público de que se trate. En cualquier caso, el concierto viene a suplir la "incapacidad" actual de la Administración para la prestación de un servicio, por lo que, por definición, se caracteriza por la nota de interinidad o transitoriedad.

4. *Sociedad de economía mixta* en la que la Administración participe, por sí o por medio de una entidad pública, en concurrencia con personas naturales o jurídicas.

Esta sociedad implica que la Administración participa parcialmente en el capital. Esta participación ha de ser minoritaria pero ha de ir acompañada de los medios precisos para que la Administración tenga un cierto control de la sociedad. Entre estos medios de control cabe destacar la posibilidad de nombramiento de un delegado de la Administración en la sociedad, con facultades de inspección, de suspensión o, incluso, de veto de determinados acuerdos sociales que pueden ser lesivos para el interés público, en la forma que determinen los Estatutos.

---

### **6.5.- Duración**

---

De conformidad con lo dispuesto en el art. 157 TRLCAP, el contrato de gestión de servicios públicos no podrá tener carácter perpetuo o indefinido, fijándose necesariamente en el pliego de cláusulas administrativas particulares su duración y la de las prórrogas de que pueda ser objeto, sin que pueda exceder el plazo total, incluidas las prórrogas, de los siguientes períodos:

- Cincuenta años en los contratos que comprendan la ejecución de obras y la explotación de servicio público.

En relación con este plazo, destacar que frente a la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas de 1995, que había limitado la duración de este contrato a un máximo de 75 años (la Ley de Contratos del Estado de 1965 fijaba como plazo máximo el de 99 años), la Ley 53/1999 estableció, y el TRLCAP mantiene el plazo máximo de duración en 50 años, si bien para determinados servicios (los que a continuación se citan) ese plazo máximo es menor.

- Veinticinco años en los contratos que comprendan la explotación de un servicio público no relacionado con la prestación de servicios sanitarios.

- Diez años en los contratos que comprendan la explotación de un servicio público cuyo objeto consista en la prestación de servicios sanitarios siempre que no estén comprendidos en la letra a).

---

## 6.6.- Actuaciones preparatorias

---

El art. 11 TRLCAP, que es de aplicación general, determina los requisitos de todos los contratos administrativos, a cuyo comentario en el artículo “*Los contratos Administrativos (I)*...” me remito al objeto de no introducir repeticiones.

Como peculiaridades de este contrato en lo que respecta a las actuaciones preparatorias, previas a la contratación, destacaré las siguientes:

- Elaboración y aprobación de un anteproyecto de explotación (art. 158 TRLCAP), que contendrá los correspondientes estudios económico-financieros, un programa de explotación y, en su caso, un proyecto de obras con toda la documentación que los integra.
- Determinación del régimen jurídico básico de la gestión del servicio público mediante el que se atribuyan las prestaciones a favor de los administrados y se declara expresamente que el servicio a prestar es sumido como propio por la Administración contratante (art. 155.2 TRLCAP).

---

## 6.7.- Procedimientos y formas de adjudicación

---

En relación con los procedimientos y formas de adjudicación del contrato de gestión de servicios públicos, la regla general es la utilización del procedimiento abierto o restringido, mediante concurso (art. 158 TRLCAP).

Excepcionalmente, se podrá seguir el procedimiento negociado en los siguientes supuestos:

- a. Servicios respecto a los que no sea posible promover

*En relación con los procedimientos y formas de adjudicación del contrato de gestión de servicios públicos, la regla general es la utilización del procedimiento abierto o restringido, mediante concurso (art. 158 TRLCAP).*



conurrencia en la oferta.

- b. Cuando una imperiosa urgencia, resultante de acontecimientos imprevisibles para el órgano de contratación y no imputables al mismo, demande una pronta ejecución que no pueda lograrse por el procedimiento de urgencia.
- c. Los declarados secretos o reservados o cuando su ejecución deba ir acompañada de medidas de seguridad especiales conforme a la legislación vigente o cuando lo exija la protección de los intereses esenciales de la seguridad del Estado.
- d. Los de gestión de servicios cuyo presupuesto de gastos de primer establecimiento se prevea inferior a 30.050,61 euros y su plazo de duración sea inferior a cinco años.
- e. Los anunciados a concurso que no llegaren a adjudicarse por falta de licitadores o porque las proposiciones presentadas no se hayan declarado admisibles.
- f. Los relativos a la prestación de asistencia sanitaria concertados con medios ajenos, derivados de un convenio de colaboración entre las Administraciones Públicas o de un contrato marco.

---

## **6.8.- Ejecución y modificación del contrato**

---

### **- Ejecución**

Respecto a las peculiaridades ejecutivas de los contratos de gestión de servicios públicos se pueden destacar las siguientes:

- a. El contratista está obligado a organizar y prestar el servicio con estricta sujeción a las características establecidas en el contrato y dentro de los plazos señalados en el mismo, y, en su caso, a la ejecución de las obras conforme al proyecto aprobado por el órgano de contratación (art. 160 TRLCAP).

b. Como obligaciones de carácter general, el contratista está sujeto al cumplimiento de las siguientes:

- Prestar el servicio con la continuidad convenida y garantizar a los particulares el derecho a utilizarlo en las condiciones que hayan sido establecidas y mediante el abono, en su caso, de la contraprestación económica comprendida en las tarifas aprobadas.

- Cuidar del buen orden del servicio, pudiendo dictar las oportunas instrucciones.

- Indemnizar los daños que se causen a terceros como consecuencia de las operaciones que requiera el desarrollo del servicio, excepto cuando el daño sea producido por causas imputables a la Administración.

- Respetar el principio de no discriminación por razón de nacionalidad, respecto de las empresas de Estados miembros de la Comunidad Europea o signatarios del Acuerdo sobre Contratación Pública de la Organización Mundial del Comercio, en los contratos de suministro consecuencia del de gestión de servicios públicos.

c. Respecto a las contraprestaciones económicas a las que pudiera tener derecho el contratista, el art. 162 se remite a los términos del contrato.

### **- Modificación**

A diferencia de los otros contratos administrativos, en el de gestión de servicios públicos no se regula expresamente la posibilidad de que el contratista inste la resolución del contrato a causa de las modificaciones fijadas por la Administración, si bien, el art. 163.2 sí que establece la necesidad del mantenimiento del equilibrio financiero de los supuestos económicos que fueron considerados como básicos en la adjudicación del contrato para cuando las modificaciones tengan trascendencia económica.

En el párrafo anterior se comenta la no inclusión como causa de

resolución la modificación del contrato, a diferencia de los otros contratos administrativos; no obstante, si a consecuencia de las modificaciones que acuerde la Administración deviene imposible la explotación del servicio, se podría instar la resolución del contrato por el art. 167.d), con los efectos previstos en el art. 169.4, es decir, la Administración indemnizará al contratista de los daños y perjuicios que se le irroguen, incluidos los beneficios futuros que deje de percibir, atendiendo a los resultados de la explotación en el último quinquenio y a la pérdida del valor de las obras e instalaciones que no hayan de revertir a aquélla, habida cuenta de su grado de amortización.

Por último indicar que durante la tramitación del expediente de modificación se requiere la audiencia del contratista, puesto que la omisión de este trámite, que debe calificarse como de esencial, determina la nulidad de la modificación, como declaró el TSJ de Aragón en Sentencia de 11-3-1998.

---

## 6.9.- Extinción

---

De acuerdo con el art. 109 TRLCAP, los contratos de gestión de servicios públicos, como el resto de contratos, se extinguen por cumplimiento o por resolución.

### - Extinción por cumplimiento

En los contratos de gestión de servicios la extinción normal es la finalización del plazo contractual con la reversión del servicio a la Administración, debiendo el contratista entregar las obras e instalaciones a que esté obligado con arreglo al contrato, y en el estado de conservación y funcionamiento adecuados; en este sentido, el pliego de cláusulas administrativas deberá ijar el período prudencial anterior a la reversión durante el cual el órgano competente de la Administración adoptará las disposiciones encaminadas a que la entrega de los bienes se verifique en las condiciones convenidas.

### -Extinción por resolución

Respecto a las causas de resolución de los contrato de gestión de

*En los contratos de gestión de servicios la extinción normal es la finalización del plazo contractual con la reversión del servicio a la Administración*

servicios públicos, el art. 167 aparte de remitirse a las señaladas en el art. 111, con excepción de las letras e) y f), regula las siguientes:

- a. La demora superior a seis meses por parte de la Administración en la entrega al contratista de la contraprestación o de los medios auxiliares a que se obligó según el contrato.

En tales supuestos, el contratista tendrá derecho al abono del interés legal de las cantidades debidas, así como de los daños y perjuicios sufridos (arts. 167.a) y 169.3 TRLCAP).

- b. El rescate del servicio por la Administración.
- c. La supresión del servicio por razones de interés público.
- d. La imposibilidad de la explotación del servicio como consecuencia de acuerdos adoptados por la Administración con posterioridad al contrato.

En estos tres últimos supuestos, la Administración indemnizará al contratista de los daños y perjuicios causados al contratista, incluidos los beneficios futuros que deje de percibir (arts. 167 y 169.4 TRLCAP).

En todos los casos, la Administración deberá abonar al contratista el precio de las obras que, ejecutadas por aquél, hayan de pasar a propiedad de la Administración, teniendo en cuenta su estado y el tiempo que falte para la reversión del servicio (art. 169.1 TRLCAP).

---

### **6.10.- Cesión y subcontratación de los contratos de servicios públicos.**

---

La cesión de los contratos de gestión de servicios públicos se regula en el art. 114.2.b) TRLCAP, exigiendo que la explotación del servicio se haya realizado al menos durante la quinta parte del plazo de duración del contrato. Se deberán cumplir, además, los requisitos generales, tales como contar con la autorización de

*Existen en la actualidad sistemas informáticos de seguimiento de la contratación pública.*

la Administración contratante, que el cesionario tenga capacidad para contratar con la Administración y que el contrato de cesión se formalice en escritura pública.

Indicar, por último, que la subcontratación, regulada con carácter general en el art. 115, sólo podrá recaer sobre prestaciones accesorias (art. 170 TRLCAP).

Existen en la actualidad sistemas informáticos de seguimiento de la contratación pública. El acceso a la Plataforma de Contratación del Estado será como sigue:

- 1.** Alta como usuario, según las indicaciones allí establecidas:

<http://contrataciondelestado.es>

- 2.** Debe tener instalado en su equipo informático un certificado digital en vigor. Si no posee certificado digital en vigor, pase al punto 2.1.

2.1. Instalar certificado digital nuevo, a través de la web de la Fábrica de Moneda y Timbre:

<https://www.cert.fnmt.es/>

- 3.** Acceder a su cuenta personal y verificar en la pestaña "Mis Comunicaciones" la documentación enviada.

Recuerde que la misma dirección con la que realice el alta en la Plataforma de Contratación, será la que deberá aportar para comunicaciones y envío de documentación en cada licitación.

Para aclaración de dudas, deberá consultar la "Guía del Operador Económico" de la Plataforma en la pestaña "Guías de Ayuda" de la página principal (margen superior derecho).

## **7.- Finalización y entrega de obras y servicios**

---

### **7.1.- Protocolo de entrega**

---

Las obras y servicios tienden a prolongarse en el tiempo y por ello siempre se pueden mejorar.

Es importante realizar un documento final de obra en el que figuren los datos finales de la ejecución:

- Materiales, modelos.
- Instaladores, subcontratas.
- Recepción provisional.
- Cumplimiento de garantías
- Recepción Definitiva

Para poder dar por "finalizado" el proyecto deberán contemplarse los objetivos del cierre:

- Analizar el resultado.
- Diagnosticar el funcionamiento.
- Corregir para otros proyectos.

### **7.2.- Tratamiento de la documentación**

---

- Es un factor muy importante.
- Es una fuente de conocimiento y diferenciación.
- Por ello se deberá conservar la documentación:

- Interna.
- Generada.
- Obtenida de terceros.
- Descripción detallada.

## Referencias bibliográficas

1. Ariño G. *El contrato de gestión de servicios públicos. Su trascendencia en la problemática del servicio público. En la obra colectiva "Contratación Pública II", Marcial Pons, Madrid, 1996.*
2. Corella J. *El contrato de gestión de servicios públicos. Algunos problemas surgidos durante su vigencia. En la obra colectiva "Contratación Pública II", Marcial Pons, Madrid, 1996.*
3. Dorrego A, Molina, A. *Contratos públicos. Texto Refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas. Cispraxis, Madrid, 2000.*
4. Fernández JM. *Contratación administrativa. Bosch, Barcelona, 2000.*
5. Lucas E. *Contratación administrativa de la Generalitat Valenciana. Conselleria d' Economia i Hisenda, Generalitat Valenciana, Valencia, 1995.*
6. Lliset F. Lliset A.: *Manual de los contratos públicos. Bayer Hnos., Barcelona, 1996.*
7. Moreno JA. *Nuevo régimen de contratación administrativa. La Ley, Madrid, 2000.*
8. Palacios P. (coord.): *Nueva redacción de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas. Comentarios Prácticos. Consejería de Hacienda, Comunidad de Madrid, Madrid, 2000.*
9. Velázquez, F. *Manual práctico de contratación administrativa. Marcial Pons, Madrid, 1997.*
10. Vicente C. *La contratación administrativa: condiciones generales y eficacia. Comares, Granada, 1996.*
11. Villar JL. *Lecciones sobre contratación administrativa. Facultad de Derecho de la Universidad Complutense, Madrid, 1969.*