

Se mejora la calidad de los espacios públicos abiertos en Santiago de Chile



Se prestan servicios de mantenimiento del suelo contratados por la municipalidad en los parques de Santiago de Chile.

Como parte de la iniciativa What Works Cities de Bloomberg Philanthropies, el Laboratorio de Desempeño Gubernamental proporcionó asistencia técnica gratuita para ayudar a la Municipalidad de Santiago a reformar las prácticas de gestión de contratos de mantenimiento de parques. La iniciativa tenía como fin mejorar la calidad de los espacios públicos abiertos y al mismo tiempo aumentar la rendición de cuentas en la prestación de los servicios.

El desafío: Santiago estaba experimentando un marcado aumento en los costos de contratos de mantenimiento de los parques al mismo tiempo que se deterioraba la calidad de la prestación de servicios. El aumento de los costos se debía a una combinación de costos de mano de obra más elevados, un aumento en la cantidad de usuarios de parques y a los costos ocultos persistentes al hacer negocios con la Municipalidad. Los inspectores municipales usaban estándares incoherentes para evaluar el desempeño y aplicar multas, lo cual produjo una cultura punitiva en la administración de los contratos. Los proveedores internalizaron estos costos adicionales exagerando sus ofertas y prestando servicios insuficientes.

En 2017, en respuesta a restricciones fiscales, la Municipalidad buscó aumentar la eficiencia de los \$9 millones de dólares que se gastaban por año en el mantenimiento de los parques y zonas verdes. El Departamento de Parques y Jardines desarrolló licitaciones nuevas orientadas a los resultados, en las cuales se eliminaron las especificaciones onerosas y se proporcionó flexibilidad operativa a los proveedores. Una licitación inicial generó con éxito un ahorro del 24 % en el valor total del contrato. Sin embargo, el Departamento no contaba con un sistema para gestionar los contratos nuevos de manera eficaz. A pesar de los nuevos términos de los contratos, la administración mantenía su atención en supervisar las actividades y ejercer medidas punitivas, en lugar de controlar los resultados. Las inspecciones dependían de un sistema en papel, por lo cual la administración del Departamento no contaba con instrumentos para registrar el desempeño del contrato ni con información confiable para colaborar con los proveedores.

Aplicación de estrategias de contrato basadas en los resultados: A fin de mejorar la calidad de los espacios públicos abiertos y a la vez mantener los ahorros de las nuevas licitaciones, el Laboratorio de Desempeño Gubernamental y Santiago hicieron lo siguiente:

- 1) **Definieron los indicadores clave de resultados para evaluar la calidad de la prestación de los servicios.** Con base en entrevistas realizadas con personal del departamento y con los proveedores, el Laboratorio de Desempeño Gubernamental desarrolló indicadores de desempeño objetivos y cuantificables en cinco áreas: limpieza, calidad del césped, riego, accesibilidad y mobiliario de exteriores. Otro indicador medía las violaciones graves que ponían en riesgo la seguridad pública (como residuos peligrosos, zonas de juegos peligrosas o sistemas de riego dañados). El personal del departamento realizó múltiples ejercicios en el lugar y proporcionó los comentarios necesarios para ajustar los nuevos indicadores. Los talleres también sirvieron para capacitar a los inspectores de campo en cómo aplicar los nuevos estándares de evaluación de manera coherente en los distintos contratos y zonas de parques.
- 2) **Reformaron las rutinas de inspección para recopilar datos significativos sobre la prestación del servicio.** Las zonas verdes de Santiago se extienden por unos 520 acres e incluyen parques, plazas, zonas de juegos y jardines. En el pasado, los proveedores a menudo descuidaban las zonas y las actividades en las que había menos supervisión del gobierno, lo cual provocó daños permanentes en la propiedad municipal. Con el fin de brindar una evaluación completa de cada contrato, el nuevo enfoque requirió que los inspectores efectuaran una encuesta de alto nivel en toda el área del contrato semanalmente. Para determinar las necesidades de mantenimiento en todas las zonas, el nuevo sistema estableció revisiones detalladas de cada zona al menos una vez a la semana. A fin de promover la toma de decisiones orientada a los resultados, las nuevas rutas de inspección permitían una mejor recopilación de datos por zona sobre los niveles de uso y los factores ajenos al control de los proveedores que afectaban la calidad de los parques (entre ellos, los eventos públicos grandes, estacionamiento inadecuado y asentamientos de indigentes).
- 3) **Desarrollaron herramientas para registrar y analizar el desempeño del contrato.** Para facilitar la recopilación de datos, el Departamento implementó un nuevo sistema electrónico de inspección con un formulario de Google. El cuestionario capturaba datos sobre los resultados de mantenimiento por contratos y por zonas (siguiendo los indicadores y las rutinas de inspección mencionadas antes). Al incorporar los resultados de la inspección, el nuevo sistema ayudó al Departamento a identificar tendencias en la prestación del servicio y a comparar el desempeño entre los contratistas. Además, el sistema mejoró la rendición de cuentas y la gestión del personal, ya que recopilaba información sobre las actividades diarias de los inspectores de campo.
- 4) **Establecieron una gestión dinámica del contrato para impulsar la sociedad estratégica.** Los administradores de Parques y Jardines organizaron reuniones periódicas con los proveedores para revisar el desempeño del contrato en función de los datos. Estas reuniones sirvieron como centro para compartir la nueva metodología de supervisión del contrato, identificar tendencias y resolver desafíos operativos específicos. En el pasado, las comunicaciones entre el Departamento y los proveedores eran principalmente reactivas. El nuevo sistema fomentó la colaboración conectando al personal adecuado para mejorar la prestación del servicio.

Los resultados: El Departamento de Parques y Jardines ha adoptado ampliamente las prácticas y herramientas de gestión dinámica del contrato, con inspectores de campo que efectúan sus recorridos de manera consistente y cargan la información en los formularios correspondientes. Una encuesta interna reveló que los inspectores consideran que el sistema aporta valor a su trabajo, contribuye al seguimiento del desempeño y proporciona pruebas confiables para tomar medidas. Los proveedores han expresado interés en usar información del sistema para mejorar sus planes de trabajo mensuales. El nuevo sistema de gestión del desempeño sirve de base para la publicación de otras solicitudes orientadas a los resultados del Departamento de Parques y Jardines. La Secretaría Comunal de Planificación está considerando aplicar técnicas similares para gestionar otros contratos de suma prioridad.