



# Asamblea de los Estados

## Partes

Distr.: general

6 de julio de 2021

ESPAÑOL

Original: inglés

### Vigésimo período de sesiones

La Haya, 6 a 11 de diciembre de 2021

## Informe de la Corte sobre su evaluación de acuerdos alternativos para integrar aún más el mantenimiento y las reposiciones de bienes de capital \*

### Resumen ejecutivo

El presente informe da seguimiento a la solicitud del Comité de que la Corte estudiase acuerdos que permitan integrar aún más el mantenimiento y la reposición de bienes de capital en un solo contrato como alternativa a los acuerdos contractuales vigentes.

Gracias al ámbito del contrato y su valor financiero, un modelo comercial que integre aún más los servicios de mantenimiento y de reposición de bienes de capital en un solo contrato que abarque las distintas etapas de vida útil de los componentes del edificio podría ser una solución factible.

La asignación de los principales riesgos operativos a un nuevo contratista podría redundar en un aumento de la eficiencia, garantizando al mismo tiempo el desempeño y funcionamiento continuos de los locales de la Corte. Este incremento de la eficiencia podría lograrse si la duración del contrato abarcara una parte importante de la vida útil del edificio, es decir, 20 a 30 años. El contrato estipularía un precio fijo por concepto de mantenimiento y de reposición de bienes de capital.

La asignación de los riesgos al contratista hará que éste se sienta motivado a aplicar sus conocimientos técnicos y su posición en el mercado para hacer que los servicios y la financiación conexos estén preparados para el futuro. La Dependencia de Gestión de las Instalaciones mejorada sería quien administraría la demanda y supervisaría los riesgos.

Por consiguiente, un modelo como éste requeriría una financiación sistemática y fiable, lo cual se traduce en un compromiso financiero de largo plazo de los Estados Partes.

La Dependencia de Gestión de las Instalaciones necesita ser reestructurada, convirtiéndola en una organización de gestión de contratos y de la demanda, con un personal que cuente, en consecuencia, con un nivel más elevado de cualificación profesional.

### I. Introducción

1. En su trigésimoquinto período de sesiones, el Comité de Presupuesto y Finanzas (“el Comité”) recomendó que la Corte Penal Internacional (“la Corte”) estudiase acuerdos tendientes a integrar aún más sus programas de mantenimiento y de reposición de bienes de capital en un único contrato, como alternativa a los acuerdos contractuales vigentes, y que presentara los resultados de su evaluación para su examen por parte del Comité en su trigésimosexto período de sesiones.<sup>1</sup>

\* Publicado anteriormente como CBF/36/9.

<sup>1</sup> ICC-ASP/19/15, párr. 106

2. La Corte ha tomado debida nota de la solicitud del Comité y, en el presente informe, establece las condiciones previas para una integración exitosa de sus programas de mantenimiento y de reposición de bienes de capital. Esas condiciones previas son: a) el atractivo de un contrato semejante en el mercado; b) el traspaso de riesgos al contratista principal, c) la gestión y financiación del contrato; y d) una adaptación apropiada de la estructura de la Dependencia de Gestión de las Instalaciones

3. Antes de entrar en detalle con respecto a las condiciones previas antes mencionadas, vale la pena examinar los acuerdos contractuales actuales de la Corte y el perfil de riesgos.

## **II. Acuerdos contractuales vigentes**

4. Actualmente, la Corte tiene un contrato con el contratista de mantenimiento Heijmans, un proveedor bien establecido en el mercado holandés de gestión de instalaciones, quien brinda asesoría técnica y servicios de administración de edificios en una amplia gama de oficios. El contrato abarca las obligaciones de la Corte en su calidad de propietaria del edificio en lo que atañe a todo el mantenimiento preventivo (en gran medida exigido por ley) y todo el mantenimiento correctivo para hacer frente a cualquier necesidad de reparación originada por alguna falla de los componentes del edificio, con el objeto de asegurar la continuidad de las actividades.

5. El mantenimiento preventivo se refiere a las medidas adoptadas de manera regular para garantizar el funcionamiento permanente de los componentes del edificio, de modo que el edificio continúe cumpliendo su función técnica y/o se mantenga en condiciones operativas. El mantenimiento preventivo también ayuda a optimizar la vida útil de los componentes del edificio. Los servicios de mantenimiento preventivo se ofrecen sobre la base de un plan acordado contractualmente, el cual abarca la totalidad de las medidas preventivas. Varias de estas medidas, tales como la inspección de los ascensores y la certificación del sistema de alarma de incendio del edificio, se exigen en virtud de las normas de salud y seguridad.

6. El mantenimiento correctivo se refiere a los servicios de reparación organizados y realizados luego de producirse un defecto, una interrupción o una falla que impide que un componente ejecute la función requerida o brinde el nivel de servicio necesario desde un punto de vista técnico o funcional. Las medidas correctivas deben cumplir con tiempos de respuesta acordados contractualmente con respecto a determinadas áreas prioritarias, a fin de minimizar la interrupción de las actividades. A modo de ejemplo, el tiempo de respuesta para resolver una falla en la sala de audiencia es más breve que el tiempo de respuesta para solucionar una falla en un espacio de oficina corriente.

7. De igual manera, el contratista es responsable de presentar a la Corte, anualmente, un plan plurianual actualizado de reposición de bienes de capital a largo plazo indicando los períodos de vida útil previstos que restan de los distintos componentes del edificio y los costos estimados de reemplazarlos. Conforme a dichos planes, la Corte decide cuáles componentes del edificio deben ser reemplazados considerando que están llegando al término de su vida útil técnica y/o funcional.

8. Se da seguimiento al contrato mediante un conjunto de indicadores clave de rendimiento que miden la eficiencia y efectividad del contratista frente a criterios tales como tiempos de respuesta, tiempos de reparación, cumplimiento legal y regulatorio, y cooperación y colaboración.

9. Aun cuando parte del riesgo ha sido traspasado al contratista, la Corte todavía asume importantes riesgos operativos, tales como el riesgo de interrupción de las actividades, siendo el contratista responsable únicamente bajo determinadas circunstancias, a saber, negligencia, falta de cuidado, o acción incorrecta.

## **III. Acuerdos contractuales alternativos que incorporan el mantenimiento y la reposición de bienes de capital**

10. En respuesta a la solicitud del Comité de estudiar acuerdos para integrar aún más el mantenimiento y la reposición de bienes de capital en un único contrato como alternativa a los acuerdos contractuales vigentes, el presente informe establece las condiciones previas para dicha integración, comenzando con las condiciones previas que dicen relación con la situación del mercado.

### **Situación del mercado – capacidad, conocimientos técnicos y volumen de negocios como indicadores de una solución factible**

11. La Corte ha considerado i) si es que existe en el mercado la capacidad técnica y económica necesaria; ii) si es que existen en el mercado los conocimientos técnicos, financieros y de gestión necesarios; y iii) si es que el volumen de negocios que se prevé en virtud de un contrato semejante sería suficiente como para atraer el interés de los proveedores. Es importante saber si el volumen de negocios que se prevé en virtud del contrato estaría en consonancia con las expectativas de rentabilidad de los posibles contratistas y, en particular, si el volumen de negocios haría que valieran la pena sus esfuerzos e inversión en crear la estructura organizacional y de gestión financiera necesaria, que se ajuste específicamente al contrato, para lo cual se cobraría una tasa administrativa por concepto de gastos generales durante el período de vigencia del contrato.

12. Aparentemente, la capacidad técnica y económica y los conocimientos técnicos que se requieren para celebrar un contrato semejante están presentes en el mercado holandés y en los mercados regionales más amplios. La investigación de mercado que realizó la Corte por cuenta propia, así como los comentarios de parte de organizaciones internacionales que tienen contratos externos de gestión de instalaciones, demuestran claramente que existe dicha capacidad técnica y económica.

13. Por consiguiente, cabe esperar que el mercado se mostrará receptivo y que se generará suficiente interés. En particular, el alcance y la magnitud de la solicitud probablemente atraerán a los proveedores. En el contexto de proyectos de inversión locales y modelos operativos, el requerimiento podría ser considerado de nivel medio. El volumen de negocio que se prevé es lo suficientemente grande como para que le valga la pena a un contratista crear la estructura administrativa y de gestión necesaria.

14. Por tal motivo, la Corte estima que la solicitud se ajusta a la capacidad del sector de gestión de instalaciones en los Países Bajos y dentro de la región en su contexto más amplio.

### **Asignación de riesgos en un modelo comercial orientado al ciclo de vida<sup>2</sup>**

15. Otra interrogante es si es que es posible asignar riesgos de manera exitosa, de modo que el contratista tenga la libertad de introducir mecanismos para lograr una mayor eficiencia en la prestación de servicios.

16. La ciencia de gestionar las relaciones comerciales indica que la parte que acepta un riesgo, por lo general espera tener un cierto grado de autonomía para decidir cómo maneja ese riesgo, y ser compensada por aceptarlo.

17. En el caso de la integración adicional de los servicios de mantenimiento y de reposición de bienes de capital, la responsabilidad con respecto a riesgos operativos importantes tendría que asignarse al contratista como incentivo para garantizar que se mantenga el estado y funcionamiento del edificio a un nivel en que se reduzca al mínimo el riesgo de interrupciones inesperadas de los procesos de actividad de la Corte.

18. Dicho de otro modo, el contratista tendría que hacerse responsable de evitar que se interrumpieran los procesos de actividad de la Corte (a saber, las audiencias y las operaciones administrativas), del desempeño permanente de los componentes del edificio, mantenimiento del edificio en condiciones de pleno funcionamiento, adhesión a tiempos de respuesta adecuados, y cumplimiento legal y regulatorio, y tendría que asumir los correspondientes riesgos, incluidos los riesgos de pérdidas resultantes de la interrupción de las actividades, riesgos comerciales asociados a la subcontratación, y riesgos de rendimiento conexos.

19. La asignación de estos riesgos al contratista permitirá a ese contratista hacer uso de su experiencia, conocimientos y posición en el mercado para brindar soluciones apropiadas, preparadas para el futuro, una mayor eficiencia y una mejor relación calidad-precio. Ello requerirá una amplia condición contractual que abarque una parte importante del ciclo de vida del edificio, es decir 20 a 30 años. Un enfoque orientado hacia el ciclo de vida es coherente con la asignación de importantes riesgos operativos con respecto a los procesos de

<sup>2</sup> El ciclo de vida de un componente del edificio incluye etapas tales como el diseño, la construcción o producción, el funcionamiento, el mantenimiento, la reposición, y la demolición/eliminación.

actividad al contratista, de tal manera de permitirle planificar eficazmente el mantenimiento y las reposiciones, teniendo en mente el objetivo último de continuidad de las actividades.

20. En consecuencia, un modelo comercial que integra aún más los servicios de mantenimiento y de reposición de bienes de capital en un único contrato, conforme a un enfoque completamente orientado hacia el ciclo de vida sería factible gracias al ámbito del contrato y su valor financiero.

#### **Gestión y financiación del contrato**

21. La complejidad de los servicios integrados de mantenimiento y de reposición de bienes de capital exigirá que se lleve a cabo una supervisión estrecha del desempeño del contratista y de su capacidad de respuesta ante la demanda y los requerimientos de la Corte. Además, exigirá un estricto control financiero basado en indicadores clave de rendimiento, revisados y recientemente establecidos, que reflejen la responsabilidad en general del contratista con respecto al funcionamiento completo del edificio.

22. Los incentivos financieros, tales como pagos de bonificaciones contractuales y penalizaciones, estarían vinculados al desempeño.

#### **Pagos periódicos**

23. Un modelo contractual como éste promovería la previsibilidad y una mejor estimación de los costos en el mediano y largo plazo y facilitaría la elaboración del presupuesto mediante gastos fijos por mantenimiento y reposición de bienes de capital, en pagos periódicos al contratista. Ello, a su vez, requerirá una financiación sistemática y fiable mediante el presupuesto anual.

### **IV. Cambios en la estructura de la Dependencia de Gestión de las Instalaciones de la Corte**

24. Siempre existió la posibilidad de que la estructura de la Dependencia de Gestión de las Instalaciones de la Corte siguiera cambiando conforme a los requerimientos cada vez más complejos y en evolución que plantean los locales permanentes, pasando de ser una organización principalmente práctica a la gestión de contratos de gran envergadura que abarcan no solamente el mantenimiento y la reposición de bienes de capital, sino también los servicios públicos y todos los demás servicios de apoyo al edificio.

25. El cargo de Jefe de la Dependencia de Gestión de las Instalaciones ya ha sido ascendido a un nivel superior. Después de un período inicial de varios años en los cuales fue necesario más trabajo físico para administrar la puesta en marcha de las operaciones del edificio, ha llegado la hora de finalizar la transición hacia una organización que, en vez de emplear a personal de servicio y reparación, dota a una fuerza laboral profesional de conocimientos técnicos y de gestión adecuados.

26. La transición hacia un contrato integrado incrementará aún más dicha complejidad. Por lo tanto, será necesario reestructurar de manera más exhaustiva la Dependencia de Gestión de las Instalaciones de la Corte, a fin de permitirle cumplir con el modelo de gobernanza contractual previsto.

---