

**Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados,
ANDA**



**Proyecto de Resiliencia del Sector Agua en El Salvador
Con el Financiamiento para Proyectos de Inversión del Banco
Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF)
BIRF No. 9513 - SV**

SV-ANDA-440844-CS-CQS

Términos de Referencia para la contratación de:

**Consultoría para la simplificación de procesos, procedimientos,
actualización de la Normativa Interna y certificación ISO 9001 de
la Subdirección Comercial de ANDA**

Diciembre 2024

A. ANTECEDENTES

En 2023, la República de El Salvador recibió un préstamo del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento por un monto de US\$100 millones para el **Proyecto de Resiliencia del Sector Hídrico de El Salvador**, destinado a mejorar la calidad, confiabilidad y eficiencia de los servicios de suministro de agua en áreas seleccionadas de El Salvador, y en caso de una Crisis o Emergencia Elegible, responder con prontitud y eficacia a la misma.

El proyecto financiará, entre otras cosas, obras, bienes y servicios destinados a mejorar la resiliencia de la infraestructura de suministro de agua y la prestación de servicios de agua para la población en riesgo y con servicio deficiente en las zonas urbanas y periurbanas de San Salvador abastecidos por el sistema Torogoz. Las inversiones fomentarán el uso eficiente del agua y mejorarán la disponibilidad de agua a través de la reducción de las pérdidas físicas de agua y la mejora de la continuidad de los servicios de agua, lo que conducirá a un uso más eficiente de los recursos hídricos limitados. El proyecto será ejecutado por la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).

Objetivo del proyecto. El proyecto está orientado a mejorar la calidad y eficiencia de los servicios de abastecimiento de agua en áreas seleccionadas de El Salvador.

Componentes del proyecto. El proyecto de Resiliencia del Sector Agua en El Salvador comprende los siguientes componentes:

- Componente 1: Mejorar la resiliencia y la calidad de la prestación del servicio de agua en las zonas seleccionadas de El Salvador.
- Componente 2: Modernizar la gestión del servicio y fortalecer la planificación para mejorar la resiliencia a los riesgos climáticos.
- Componente 3: Gestión de proyectos.
- Componente 4: Componente Contingente de Respuesta a Emergencias.

Banco Mundial, La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y entre otros cooperantes y financiadores, han realizado diferentes estudios y diagnósticos a la estructura Organizativa Institucional de ANDA, generando una serie de observaciones y recomendaciones con objeto fortalecer la capacidad institucional y posibilitar la mejora de la asignación y eficiencia de los recursos, con base a lo anterior se modificó la estructura de la Gerencia Comercial y se crea la Subdirección Comercial, conformada por la Gerencia de Operaciones Comerciales, Gerencia de Facturación e Ingresos y Gerencia de Atención al Cliente.

Con relación a lo anterior, desde el año 2020, la normativa institucional de la Subdirección Comercial no ha sido actualizada y se busca con esta contratación realizar una simplificación de procesos, de procedimientos, actualización de la normativa interna y la certificación ISO 9001 de la Subdirección Comercial acorde a la nueva estructura.

Todo ello orientado a cumplir con los objetivos específicos de la creación de la Subdirección Comercial que pueden resumirse en el establecimiento de estrategias funcionales para mejorar la satisfacción de los usuarios, una reforma integral de la normativa, la reducción de los niveles de agua no contabilizada, el incremento de la facturación y los ingresos institucionales.

B. OBJETIVO

El objetivo de la consultoría es la simplificación de procesos, procedimientos, actualización de la Normativa Interna y certificación ISO 9001 de la Subdirección Comercial de ANDA.

C. ALCANCE DEL TRABAJO

Las tareas específicas incluyen las siguientes:
(i) Producto 1. Revisión de procedimientos, procesos y elaboración de Normativa Institucional autorizada de la Subdirección Comercial de la ANDA.
(ii) Producto 2. Certificación ISO 9001 de la Normativa institucional de la Subdirección Comercial (Producto 1).

D. INFORMES O ENTREGABLES

Producto 1: Normativa Institucional autorizada de la Subdirección Comercial. (conceptualización)

Este producto examinará los entregables de acuerdo con el siguiente detalle:

Entregable 1: Relevamiento, diagnóstico y análisis de las prácticas existentes de toda la Normativa de la Subdirección Comercial.

El diagnóstico documental deberá abarcar la totalidad de la normativa interna vigente que sustenta los procesos y procedimientos actuales de la Subdirección Comercial de ANDA. El análisis se centrará en identificar la necesidad de depurar, actualizar o crear nueva normativa para optimizar el desarrollo de estos procesos.

El primer entregable será un documento que contenga:

- Relevamiento de procesos, donde se identificarán todos los procesos actuales, incluyendo aquellos que aún no cuentan con una definición formal.
- Diagnóstico de procesos que deberá evaluar el estado actual de cada proceso, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Se representarán visualmente los flujos de trabajo actuales para facilitar su comprensión y análisis.
- Se establecerá un cronograma detallado y se conformarán equipos internos para el diseño de los nuevos procesos.

Entregable 2: Propuesta de simplificación de procesos y normativa correspondiente con plan de implementación (Plan de Mejora).

La propuesta de optimización de procesos y normativa se centrará en redefinir los procesos considerando diferentes jerarquías (macro procesos, procesos, sub procesos y tareas) de modo de proponer una reestructuración de la Subdirección Comercial de la ANDA. Es decir, se pretende que la estructura organizacional esté relacionada con el mapa de procesos ideales, en el cual se puedan asignar responsabilidades y resultados a cada jefatura y funcionario de la empresa.

El objetivo es establecer un flujo de trabajo integral que permita un control exhaustivo del ciclo de vida completo de todas las órdenes generadas por las diferentes gerencias y unidades.

Para lo cual deberá considerar:

- Diagramas de flujo detallados para cada proceso, identificando los pasos, responsables y puntos de decisión.
- Propuesta de estructura organizacional en función del mapa de procesos.
- Propuesta de tercerización de algún servicio, tarea o actividad.

- Desarrollar un marco normativo que respalde los procesos optimizados y garantice su cumplimiento en todas las gerencias.
- Diseño de un Plan de implementación que detalle los nuevos procesos y normativa en todas las áreas de la Subdirección Comercial, incluyendo capacitación del personal.

Los procedimientos deberán considerar las buenas prácticas internacionales para empresas operadoras de servicios públicos, específicamente las recomendaciones se deben basar en las mejores prácticas del sector de agua potable y saneamiento, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos y tenerlos reflejados en la nueva normativa a ser certificada por ISO 9001.

La participación activa es importante, para lo cual se solicita realizar talleres y reuniones con los empleados de la Subdirección Comercial para asegurar su involucramiento y aceptación de los cambios propuestos.

Adicionalmente, debe ser coherente con los lineamientos de emitidos por la Gerencia de Planificación y Regulación de la ANDA, para garantizar el cumplimiento de todas las disposiciones internas.

El segundo entregable será un documento que contenga:

- Diagramas de procesos actualizados.
- Normativa actualizada.
- Plan de implementación de los nuevos procesos y normativa.
- Propuesta de mejoras específicas, como la automatización de tareas, la simplificación de formularios o la implementación de nuevas herramientas tecnológicas y la posible tercerización de alguna actividad.
- Identificación de los indicadores claves de rendimiento

Entregable 3: Talleres para la socialización de la normativa interna actualizada y autorizada de la Subdirección Comercial.

Los talleres para la socialización de la normativa interna actualizada y autorizada de la Subdirección Comercial se impartirán a nivel nacional para ejecutarlos es necesaria la presentación del cronograma de desarrollo de los talleres y material didáctico digital a utilizar. Los talleres están orientados a los principales actores de los procesos y deberán tener una consecuencia que atienda las necesidades de la Institución. En los talleres se debe considerar una capacitación para un mínimo de 25 personas y máximo de 50 personas donde la empresa adjudicada deba facilitar un espacio adecuado con todas las condiciones necesarias para poder realizar dichos talleres. En horas hábiles y con la presentación del cronograma y plan de capacitaciones con su respectivo respaldo documental como pueden ser folletos o manuales infográficos.

El tercer entregable, básicamente es el desarrollo de los talleres propuestos en el plan de implementación y además deberá incluirse un documento que contenga:

- Presentaciones.
- Listados de asistencia.
- Respaldo fotográfico.
- Recomendaciones y conclusiones.

Los talleres podrán realizarse en las instalaciones de la ANDA con previa coordinación de las áreas involucradas.

Entregable 4: Implementación, Evaluación y Mejora Continua

Esta fase se centrará en la puesta en marcha de las acciones propuestas y en el seguimiento de su efectividad. La firma realizará auditorías periódicas para evaluar el desempeño de los nuevos procesos, utilizando indicadores clave de rendimiento definidos. Los resultados de estas auditorías servirán como base para implementar acciones correctivas y promover la mejora continua. Se elaborarán informes detallados que incluirán hallazgos, análisis y recomendaciones para optimizar los procesos a lo largo del tiempo. La firma podrá recomendar implementar una herramienta tecnológica específica dentro del sistema de gestión de la Subdirección Comercial, con la finalidad de guardar y organizar toda la documentación de procesos, además de monitorear estos procesos y detectar cuando algo sale mal. Esta herramienta podrá ayudar a identificar áreas de mejora y a hacer que los procesos sean más eficientes.

El cuarto entregable será un documento que contenga:

- Informe de hallazgos, análisis y recomendaciones para optimizar los procesos a largo plazo.

Producto 2. Certificación ISO 9001 de la Normativa institucional de la Subdirección Comercial.

Entregable 1: Propuesta de certificación ISO 9001 de los procesos y normativa interna actualizada y autorizada (Producto 1) para la Subdirección Comercial de la ANDA.

La propuesta para certificación ISO 9001 de proceso y normativa interna actualizada y autorizada de la Subdirección Comercial contendrá el detalle de las normativas que se hayan analizado para iniciar con el proceso de certificación ISO, puntualizando también la ISO de aplicación, estas ya deberán incluir la implementación de las acciones correctivas.

El entregable deberá ser certificación Oficial ISO9001:2015 Procesos Sub Dirección Comercial Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados ANDA con una vigencia de hasta tres años.

Entregable 2: Talleres para la socialización de la certificación ISO.

Los talleres para la socialización de la normativa interna certificada de la subdirección comercial se impartirán a nivel nacional para ejecutarlos es necesaria la presentación del cronograma de desarrollo de los talleres y material didáctico digital a utilizar, estos talleres deberán incluir evaluaciones para los autores involucrados en la implementación con la finalidad de asegurar la mejora continua, para ellos podrá considerarse auditorías específicas aleatorias.

El entregable, es el desarrollo de los talleres de socialización de la certificación ISO además deberá incluirse un documento que contenga:

- Presentaciones.
- Listados de asistencia.
- Respaldo fotográfico.
- Evaluaciones y resultados para los autores involucrados
- Recomendaciones y conclusiones.

Los talleres se llevarán a cabo en las instalaciones de la ANDA, previa coordinación con las áreas pertinentes. La firma asumirá los costos de logística, así como la preparación de los materiales, equipos e insumos necesarios.

Los talleres estarán dirigidos a un máximo de 60 colaboradores de la Subdirección Comercial, distribuidos en grupos de 20 personas como máximo. La duración y frecuencia de las sesiones serán determinadas por la firma, sin exceder una jornada diaria por grupo.

E. CONSIDERACIONES

La base documental de la Subdirección Comercial deberá de contener toda la información necesaria para el desarrollo de las funciones de cada una de las gerencias, por lo que se deben de establecer Procesos, Procedimientos, Manuales, Políticas, Instructivos, Reglamentos, Protocolos, Guías, lineamientos entre otros, que cumplan con los parámetros y formatos institucionales para su respectiva presentación, autorización y certificación ISO según corresponda.

Todos los documentos para presentar deberán de contener los siguientes apartados:

- Nombre del documento
- Índice:
- Introducción
- Objetivo
- Alcance
- Campo de aplicación
- Base legal
- Definiciones
- Desarrollo de la normativa
- Documentos de referencia
- Control de cambios

F. CONDICIONES DE PAGO

Los pagos a la firma consultora se realizarán en función del cumplimiento y aceptación por escrito por parte de la administración de los entregables mencionados anteriormente, tal y como se estipula a continuación:

N.º	Entregable	Porcentaje de Pago
	Producto 1. Normativa Institucional autorizada de la Subdirección Comercial de la ANDA.	
1	Entregable 1: Diagnostico y análisis de las practicas existentes de toda la Normativa de la Subdirección Comercial.	15%
2	Entregable 2: Propuesta de simplificación de procesos y normativa correspondiente (Plan de Mejora).	25%
3	Entregable 3: Talleres para la socialización de la normativa interna actualizada y autorizada de la Subdirección Comercial.	10%
4	Entregable 4: Implementación, Evaluación y Mejora Continua	15%
	Producto 2. Certificación ISO de la Normativa institucional de la Subdirección Comercial.	
6	Entregable 1: Propuesta de proceso y normativa interna actualizada y autorizada para la certificación ISO 9001 de la Subdirección Comercial de la ANDA.	25%
7	Entregable 2: Talleres para la socialización de la certificación ISO.	10%

G. PLAZO

Se deberá desarrollar en un periodo de 180 días calendario a partir de la emisión de la orden de inicio del contrato, emitida por el administrador de contrato y se mantendrá vigente hasta que todas las obligaciones contractuales hayan finalizado, conforme a las condiciones de estos Términos de Referencia y otras condiciones específicas concertadas con la Subdirección Comercial, pudiendo ser prorrogadas, dentro de los plazos establecidos para obtener los resultados esperados. Las labores tendrán sede principal, en las oficinas de la Subdirección Comercial.

H. PRESENTACIÓN DE INFORMES

Todos los documentos, correspondencia, instrucciones, comunicaciones, etc. relacionados con el proyecto deberán estar en español. El Consultor deberá presentar todos los entregables en un formato de informe (copias impresas y digital) y realizar presentaciones al Cliente. La versión electrónica de los entregables deberá presentarse en formato editable.

La firma consultora se reportará a la administración del contrato, quien coordinará y aprobará los productos presentados de cada etapa. Se tendrán reuniones periódicas para conocer los progresos realizados y para la toma de decisiones con el personal que la firma designe para cada actividad.

I. ADMINISTRADOR/A DEL CONTRATO

El contrato será administrado por personal que la Subdirección Comercial de la ANDA designe, quien será responsable de velar por el fiel cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato; actuará en representación de la ANDA, en la ejecución del contrato.

Las actividades de la firma consultora serán revisadas y supervisadas por el administrador de contrato.

J. CONFIDENCIALIDAD DE LOS PRODUCTOS

La firma consultora tiene prohibido divulgar cualquier información, documento o material a que haya tenido acceso durante el desarrollo de la consultoría, relacionado directa o indirectamente con el Proyecto, a la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillado (ANDA) o el Gobierno de El Salvador. El material producido bajo los presentes Términos de Referencia, que formarán parte del Contrato será propiedad de la ANDA de El Salvador, que tendrá los derechos exclusivos para utilizar, publicar y difundir los productos que se originen en dicho trabajo.

K. OBLIGACIÓN DE LA ANDA

La ANDA será la encargada de:

- Suministrar toda la información y documentación relevante al objeto de la consultoría solicitada por la firma.
- Brindar el lugar para la revisión de los avances y la presentación de los entregables.

L. OBLIGACIÓN DE LA FIRMA

La firma consultora deberá ser autosuficiente en todos los aspectos materiales al llevar a cabo la ejecución de la consultoría. Esto incluirá, entre otros, el personal, el espacio de oficina, el alojamiento, el material de oficina, las comunicaciones, las computadoras, el equipo de oficina y el transporte y cualquier otra herramienta que se considere relevante para ejecutar esta tarea.

Deberá la firma consultora contar con un equipo de campo que será el encargado de la toma de muestras en cada sector determinado.

M. EXPERIENCIA DE LA FIRMA CONSULTORA

La firma consultora deberá contar con al menos 5 años de experiencia en procesos de certificación ISO 9001.

La firma debe proporcionar cartas de referencia de clientes de práctica procesos de certificación ISO 9001 realizadas en los últimos cinco (5) años.

La firma consultora debe contar con la respectiva experiencia en procesos de certificación ISO 9001 realizadas con instituciones del sector público.

La firma deberá proporcionar un equipo de personal clave, todos los cuales deberán estar adecuadamente calificados y tener experiencia en sus respectivos campos. A continuación, se detalla la calificación mínima y el número de personal clave:

- **Líder de equipo** [1] – Debe tener al menos una maestría y/o posgrados: relacionadas a: Administración de Empresas (MBA), Gestión Estratégica, Gestión de Proyectos, en calidad, finanzas u otra especialidad equivalente a las mencionadas, con experiencia profesional en uno de los siguientes campos: Planificación Estratégica, Gestión del Rendimiento, Gestión de Servicios Públicos o Gobierno Corporativo. El Líder de Equipo deberá tener experiencia comprobada y conocimiento en procesos de certificación ISO profesional relevante con al menos tres (3) asignaciones previas de consultoría relacionadas como Líder de Equipo.
- **Especialista en Certificaciones ISO** [1] – deberá tener al menos una Maestría y/o posgrados relacionados a la administración y planificación, calidad, finanzas u otra especialidad a las mencionadas y experiencia profesional comprobada en la elaboración de manuales de calidad de empresas, diseño de normativas internas empresariales y desarrollo de índices de calidad.
- **Especialista en Planificación y Desarrollo** [1] – deberá tener al menos una Maestría y/o posgrados relacionados a la administración y planificación, calidad, finanzas u otra especialidad a las mencionadas y experiencia profesional comprobada en la elaboración de planes, programas y proyectos institucionales además en la redacción de informes y las presentaciones.

Nota: Para demostrar la experiencia y educación del personal clave, la firma deberá presentar curriculum del personal propuesto con sus respectivos atestados en copias simples y/o cartas originales que demuestren la experiencia del personal clave y de la firma consultora

N. SELECCIÓN DE LA FIRMA

El método de selección para evaluar será la Selección Basada en Calificación de Consultores (SCC). ANDA seleccionara a la firma que muestre su expresión de interés y las mejores calificaciones y experiencia pertinente y la invitara a presentar su propuesta técnica y financiera.