



20 DE MARZO DE 2018

**INFORME DE INTEGRIDAD**  
MONITOREO DEL ÁREA DE TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN

HELENA ANCOS FRANCO



## INFORME DE INTEGRIDAD

Monitoreo del Área de Transparencia y  
Comunicación



### DATOS DE LA LICITACIÓN:

**DENOMINACIÓN:** Contrato de servicios para el apoyo a la gestión de la atención personalizada a través de los canales de atención a la ciudadanía de Línea Madrid.

**Nº DE EXPEDIENTE:** 300/2017/00944

**CPV:**

- 79511000-9 - Servicios de operador telefónico
- 79510000-2 - Servicios de contestación de llamadas telefónicas
- 79512000-6 - Centro de llamadas

**VALOR ESTIMADO:** 78.664.871,34 €

**PLAZO DE EJECUCIÓN:** fecha prevista 1 de enero de 2018 + 47 meses

# INFORME DE INTEGRIDAD

Monitoreo del Área de Transparencia y  
Comunicación



## ÍNDICE:

1- METODOLOGÍA ESPECÍFICA .....	3
2- EVIDENCIAS DE INTEGRIDAD DE CUMPLIMIENTO CONTRATO PÚBLICO EN LA 1ª FASE .....	6
3- INDICADORES DE INTEGRIDAD .....	12

## 1- METODOLOGÍA ESPECÍFICA:

### 1.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES:

El objetivo general del monitoreo del Pacto de Integridad (PI) por el grupo de expertos es el seguimiento externo del proceso de contratación del servicio de apoyo a “Línea Madrid” para evaluar la integridad y mejorar la transparencia durante el proceso de contratación y el primer año de ejecución del contrato hasta noviembre de 2018.

El objetivo específico del monitoreo de transparencia y comunicación es evaluar la transparencia, la concurrencia e igualdad de trato a todos los grupos de interés estableciendo recomendaciones sobre cómo informar y rendir cuentas acerca del PI y la integridad del proceso de selección y adjudicación.

En este primer informe se hará una evaluación de la primera fase del proceso de contratación y se diseñarán unos indicadores mínimos de transparencia y comunicación.

### 1.2 OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE COMUNICACION:

La evaluación sobre cómo informar y rendir cuentas a la ciudadanía respecto a los Pactos de Integridad, va asociada en primer lugar, a los riesgos de integridad en el ciclo de la contratación pública y en segundo lugar, a los riesgos asociados a un contrato particular (bien por el desempeño en el anterior contrato ejecutado o por las características particulares del contrato) y a la detección de las necesidades de cada grupo de interés, en relación con el propio contrato y el servicio a prestar.

En este sentido, y una vez definidos los indicadores en materia de contratación pública, y los específicos en función del objeto del contrato, en este caso, los laborales y de telecomunicaciones, desde el ámbito de la comunicación del Pacto de Integridad hay que tener presente la función general de los indicadores dentro del propio Pacto de Integridad.

En general con los indicadores se pretende:

- Incrementar la confianza pública a través de la transparencia,

- Ajustar los objetivos políticos y la inversión pública a los objetivos planteados,
- Aumentar la capacitación y la sensibilización de los funcionarios públicos para evitar la corrupción y para proteger su trabajo de injerencias externas,
- La capacitación y empoderamiento de la sociedad civil para contribuir a la integridad de la contratación pública,
- Ayudar a aumentar el impacto y la efectividad de los propios procesos de contratación, aumentando la credibilidad del proceso de contratación y la confianza en las autoridades administrativas.

De forma más concreta,

- hacer el proceso de contratación visible, transparente y fiscalizable asegurando que todas las fases del procedimiento quedan debidamente documentadas y garantizando que el proceso contractual ha seguido un curso de legalidad,
- comunicar el devenir de todo el proceso de contratación de forma oportuna, accesible y asequible para todos los grupos de interés,
- que las posibles incidencias, conflictos y quejas en relación con el proceso de contratación y la ejecución del contrato han sido minimizadas y adecuadamente gestionadas, en su caso,
- que el propio proceso de divulgación mejore los procesos futuros de contratación.

Junto a estos elementos generales de los pactos de integridad, los antecedentes particulares de cada proyecto determinan tres aspectos fundamentales:

- **Transparencia:**
  - ¿Qué tipo de información necesita hacerse pública y cuándo?
  - ¿Qué medios deben emplearse para la publicación de la información?
- **Participación de los grupos de interés:**
  - ¿Qué partes tienen interés en el desarrollo del proyecto?

La participación de las principales partes interesadas y el tratamiento equilibrado de ellas, contribuirá a que las contrataciones sean más competitivas y justas, mejorando el desempeño contractual y asegurando el logro de los resultados de desarrollo previstos; es decir, servirá en definitiva, para recibir un valioso input en la valoración de los impactos del contrato.

- **Rendición de cuentas:**

¿Cómo asegurar que el pacto de integridad sea efectivo, durante el proceso y después?

¿Qué mecanismos de diálogo y control deben existir?

### 1.3 DOCUMENTACIÓN VALORADA AL EFECTO DEL INFORME:

La evaluación de la integridad desde el punto de vista de la transparencia y la comunicación a los grupos de interés ha de tener en cuenta, en esta primera fase inicial, los antecedentes relativos al desempeño de la anterior adjudicataria del contrato y a los objetivos marcados por el Ayuntamiento de Madrid para el diseño del nuevo pliego.

Estos antecedentes junto con los objetivos marcados por el Ayuntamiento, permitirán medir el contexto de las expectativas de los grupos de interés, así como la posible existencia de riesgos en la contratación, actuando como una suerte de alertas en la vida del Pacto de Integridad.

El análisis de los monitores del Pacto de Integridad comenzó una vez realizada la consulta preliminar del mercado que recibió un informe favorable por parte del experto externo designado por Transparencia Internacional.

A partir de aquí, se han tenido en cuenta en nuestra evaluación:

- El análisis pormenorizado de toda la documentación publicada hasta ahora, desde los pliegos técnicos de contratación, así como de los informes técnicos que han permitido efectuar una valoración del proceso de contratación.
- El desarrollo de las reuniones de las mesas de contratación (Mesa de Contratación de 18 de septiembre, 2 y 9 de octubre de 2017 y Comisión de Valoración de 5 de octubre de 2017) a las que han asistido los monitores de Transparencia Internacional, junto con la visita al Centro de atención de llamadas de la línea 010 y a la Oficina de atención

presencial de Ciudad Lineal.

- La convocatoria de reunión con algunas de las empresas que, aunque manifestaron su interés en presentarse a la licitación del contrato de apoyo a Línea Madrid, finalmente no se han presentado. Reunión con el Grupo GSS el día 10 de octubre de 2017.

## 2- EVIDENCIAS DE INTEGRIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE CONTRATO PÚBLICO EN LA 1ª FASE:

### 2.1 EVIDENCIAS DE TRANSPARENCIA OBTENIDAS DE LA DOCUMENTACIÓN PUBLICADA:

Hasta ahora, toda la información del procedimiento está disponible en el expediente de contratación de Línea Madrid, número 300/2017/00944, accesible en el perfil del contratante ([Ver aquí](#)) donde se da cuenta a todos los grupos de interés de forma pública y accesible de la documentación del desarrollo de las fases del proceso de contratación, garantizándose la transparencia del proceso, la puesta a disposición de la información de forma oportuna, exhaustiva y clara para todos los interesados, cumpliéndose con los principios antes expuestos de divulgación de la información.

El 1 de agosto de 2017 se publican ([Certificado de publicación](#)):

- Pliego de cláusulas administrativas particulares
- Pliego prescripciones técnicas
- Documentación Complementaria
- Estudio económico
- Estudio de funcionalidad CRMPDF
- [Consulta preliminar de mercado](#)
- Pacto de integridad para la Transparencia

Posteriormente se publica también la información adicional:

- Las aclaraciones a las consultas de los pliegos, las fechas de las mesas de contratación y sus actas, con indicación de la fecha de difusión y la hora:
  - Aclaraciones consultas Pliegos (2) (Difusión: 06.09.2017 - 13:44)
  - Aclaraciones consultas pliegos (Difusión: 18.08.2017 - 09:58)

- Aclaración requerimientos PC del pliego de prescripciones técnicas (Difusión: 04.08.2017 - 15:21)
- Acta mesa administrativa (Difusión: 20.09.2017 - 09:14)
- Cambio fechas apertura de ofertas (Difusión: 20.09.2017 - 13:14)
- Acta mesa apertura de sobres de criterios valorables en cifras o porcentajes (Difusión: 09.10.2017 - 16:21)PDF, 197 Kbytes
- Acta mesa administrativa (Difusión: 03.10.2017 - 09:16)PDF, 426 Kbytes
- Acta mesa apertura sobre B (Difusión: 03.10.2017 - 09:16)PDF, 286 Kbytes
- Cambio fechas apertura de ofertas (Difusión: 17.10.2017 - 08:15)PDF, 57 Kbytes
- Acta mesa de adjudicación (Difusión: 17.10.2017 - 08:15)PDF, 186 Kbytes
- Histórico del Expediente con la fecha de difusión del anuncio del contrato de fecha 1 de junio de 2017 y el envío al DOUE.

### 2.1 EVIDENCIAS DE TRANSPARENCIA OBTENIDAS DE LAS REUNIONES:

En cuanto al desarrollo sustantivo del proceso y su accesibilidad e información para los grupos de interés, podemos afirmar que hasta ahora todas las fases han observado escrupulosamente los principios formales y materiales antes mencionados, si bien es preciso hacer algunas observaciones y recomendaciones a futuro:

#### **a) Consulta preliminar:**

---

Con fecha 9 de febrero de 2017 se publicó en el BOCAM, el Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid y en la sede electrónica del Ayuntamiento, la Resolución del Director General de Transparencia y Atención a la ciudadanía por la que se aprueba la convocatoria de la consulta preliminar del mercado en relación a diversas cuestiones relativas a la prestación del servicio de apoyo a la gestión de la atención personalizada a través de los canales de atención a la ciudadanía de Línea Madrid.

El objeto de esta consulta preliminar del mercado era promover la participación de personas físicas o jurídicas en la presentación de propuestas destinadas a aportar soluciones a las cuestiones planteadas. De hecho, al formulario de consulta preliminar respondieron 8 empresas y tres secciones sindicales, dándose detalle de su nombre o razón social y de la fecha y hora de presentación del formulario.



Sobre el desarrollo de esta consulta preliminar ya emitió Informe de Integridad ([Ver aquí](#)), el experto externo José María Gimeno, con fecha 6 de junio de 2017, por parte de Transparencia Internacional España.

El informe concluía que “las reglas de la consulta y el nivel de participación de empresas con las propuestas de soluciones, indican que se ha cumplido la finalidad, con propuesta de alternativas y adecuado nivel de confiabilidad. La información sobre el momento de su participación, con hora real, así como el número de participantes, es un indicador de transparencia efectiva.”

Del mismo modo, y tras finalizar el plazo de presentación de las propuestas, los resultados finales obtenidos en la consulta preliminar del mercado se publicaron, conforme a lo establecido en el apartado 6 de la anterior resolución, en el trámite “consulta preliminar del mercado” de la sede electrónica del Ayuntamiento.

### **b) Procedimiento de Contratación:**

---

Los resultados de la consulta preliminar sirvieron para conocer las mejores soluciones técnicas a incorporar en el contrato. Los pliegos se publicaron el 1 de agosto y se abrió un período de consultas sobre los pliegos.

De la participación de los potenciales licitadores en esta fase queremos destacar:

- La amplitud de las temáticas consultadas que van desde costes de servicios, actualizaciones de calidad, condiciones laborales, datos de distribución por día de la semana de canales principales (atención telefónica, telemática y presencial), tiempos de atención de cada uno de los canales y servicios, tiempos de gestión, criterios de valoración del contrato, determinación de alcance y composición de cada servicio a efectos de facturación, indicadores de nivel de servicio, etc. y su contestación oportuna por parte de los técnicos del ayuntamiento, es una evidencia de la transparencia e integridad de esta fase del proceso.
- Del volumen de preguntas se infiere una alta participación por los posibles candidatos en el procedimiento, en línea con los participantes en la consulta preliminar del mercado.
- La recurrencia de algunos temas críticos como el Plan de Transición del contrato actual

así como exigencias relativas al aseguramiento de la calidad del servicio, actualizaciones de mejora y proceso de mejora continua, resultan interesantes como termómetro para evaluar la predisposición a licitar por parte de las posibles empresas.

Finalmente, solo se presentó una oferta al contrato resultando adjudicataria del servicio, la misma empresa que lo venía prestando en el contrato anterior, Ferrosier. En el desarrollo de las mesas de contratación se observaron en todo momento las condiciones de legalidad, publicidad, con divulgación online de las actas.

Una de las empresas participantes en la consulta preliminar, el Grupo GSS, solicitó una reunión con el Ayuntamiento de Madrid, reunión que tuvo lugar el 10 de octubre de 2017 y con representación del grupo monitor del Pacto de Integridad. Esta convocatoria determinó la oportunidad por parte del equipo monitor, de plantear una serie de preguntas a esta empresa sobre algunas de las cuestiones planteadas en el proceso de consultas a los pliegos, y el contexto de competencia en el sector de los Call Centers en España.

Estas entrevistas se ampliaron al resto de las empresas participantes, en total 4 más, a excepción de la adjudicataria (Telefónica, Atento, SCC, Ilunion). A pesar de los reiterados intentos de este monitor, si bien se ofrecieron facilidades a las empresas para responder al cuestionario, tanto por email, presencial o vía telefónica, otorgándoles un plazo prudencial de respuesta y la opción del anonimato, la respuesta ha sido negativa por parte de ellas, no respondiendo finalmente ninguna más al cuestionario.

#### CONCLUSIÓN OBTENIDA:

En base a todas estas consideraciones, se concluye que:

- Las fases del proceso de contratación desarrolladas hasta ahora, quedan debidamente documentadas, garantizando que el proceso contractual ha seguido un curso de transparencia y legalidad,
- se han comunicado debidamente las distintas etapas desarrolladas hasta ahora del proceso de contratación de forma oportuna, accesible y asequible para todos los grupos de interés,
- el propio Pacto de integridad ha sido oportunamente divulgado primero a través de

convocatorias y notas de prensa, y después, en el portal del contratante,

- que las posibles incidencias, en relación con el proceso de contratación han sido adecuadamente gestionadas, de cara a que el propio proceso de divulgación mejore los procesos futuros de contratación. En este caso, en esta primera fase del proceso de contratación, resultan reseñable las consultas planteadas a las empresas interesadas en el contrato, como evidencia adicional de integridad del proceso.

### RECOMENDACIONES:

- 1) Sería recomendable publicar para garantizar la integridad de futuros contratos, no solo en la sede del registro de Lobbies que se establezca, sino en el portal de contratación, un enlace a este registro con la posibilidad de un motor de búsqueda, y/o la relación de las reuniones entre contratistas y representantes del Ayuntamiento de Madrid.
- 2) El Pacto de Integridad y su alcance, debe comunicarse debidamente a los licitadores. El entendimiento del verdadero alcance del Pacto de integridad sirve para garantizar no ya la integridad, sino también la participación activa de todas las partes, desde el principio del proceso. Una opción de mejora sería introducir una sesión de sensibilización sobre el pacto a los posibles grupos de interés. La reticencia a contestar en las consultas a las empresas interesadas en el contrato, revela cuando menos, desconocimiento de la finalidad del Pacto de Integridad.
- 3) Se valora muy positivamente la iniciativa del Ayuntamiento de Madrid, de incorporar en el proceso, las impresiones de otras empresas interesadas en participar, recomendándose de cara a futuras contrataciones, la posibilidad de a) ampliar la cobertura de la consulta preliminar en función de aspectos críticos de la situación de competencia en el sector, y/o b) en caso de que se detecten barreras de entrada, evitar sesgos en el clausulado de los pliegos (basados en inercias en la redacción, o precedentes anteriores) u otro tipo de incidencias que puedan condicionar el desarrollo de la contratación.
- 4) Sería recomendable, de cara a garantizar la participación y la integridad de futuros procesos de contratación, el establecimiento de un canal anónimo de denuncias para denunciar posibles irregularidades en el desarrollo del proceso. Esta medida resulta pertinente no sólo

## INFORME DE INTEGRIDAD



### Monitoreo del Área de Transparencia y Comunicación

como complemento a los canales éticos que puedan existir a nivel corporativo, que en ocasiones no resultan eficaces por represalias contra los empleados o por la existencia de acuerdos de confidencialidad, sino para romper con dinámicas empresariales anticompetitivas, de encubrimiento o simplemente de desconfianza hacia la promoción de un verdadero terreno de juego donde impere la transparencia y la integridad.

**3- INDICADORES DE INTEGRIDAD – COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA:**

Indicadores		Cumplimiento
Fase previa a la licitación	Existen consultas previas formales o informales entre futuros licitadores y personal del Ayuntamiento sobre el futuro contrato	No disponible
	Existencia de consulta preliminar del mercado	Sí
	Se publica informe sobre integridad de la consulta preliminar del mercado	Sí
Licitación y publicación de los pliegos	Se informa en el portal del contratante de forma oportuna y material, sobre la fase de licitación y publicación de los pliegos	Sí
Relaciones con contratistas	Publicación de consultas a los pliegos	Sí
	Se solventan las incidencias o reclamaciones presentadas por otras empresas	Sí
Impacto del Pacto de Integridad	Se informa en el portal del contratante de la existencia del propio pacto de integridad	Sí
	Se publican indicadores de medición del Pacto de Integridad	Sí
	Indicación de la persona de contacto en el portal de contratación del Ayuntamiento	Sí
	Se ha informado expresamente a personal técnico del ayuntamiento encargado del contrato sobre el alcance del Pacto de Integridad	Sí
	Se ha informado a la ciudadanía sobre el Pacto de Integridad (convocatoria de medios y nota de prensa)	Sí
	Existe un canal anónimo de denuncias para denunciar cualquier vulneración del pacto de integridad	No

## INFORME DE INTEGRIDAD

Monitoreo del Área de Transparencia y  
Comunicación



*Informe elaborado por Helena Ancos Franco, Monitora del Área de Transparencia y Comunicación en el Pacto de Integridad de la licitación del servicio Línea Madrid del Ayuntamiento de Madrid.*

*Helena Ancos es Doctora en Derecho, asesora en el Vicerrectorado de Relaciones Internacionales de la Universidad Complutense de Madrid y Consultora en Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad.*