

MONITOREO DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN

Proyecto

Pacto de Integridad Transparencia Internacional España

- Ayuntamiento de Madrid

"APOYO A LA GESTIÓN DE LA ATENCIÓN TELEFÓNICA Y PRESENCIAL A TRAVÉS DE LOS CANALES DE ATENCIÓN AL CIUDADANO DE LÍNEA MADRID."

SEGUNDA FASE

N.º 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 €

Madrid, 3 de diciembre de 2018

SEGUNDA FASE: INDICADORES Y EVALUACIÓN DE INTEGRIDAD DEL PROCESO DE EJECUCIÓN

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1- Objetivos del monitoreo de comunicación de la segunda fase del proyecto..... | 3 |
| 2- Alcance del informe y desarrollo del proceso..... | 4 |
| 3- Evidencias de transparencia y comunicación..... | 6 |
| 4- Observaciones de desarrollo de la segunda fase..... | 7 |
| 5- Indicadores..... | 9 |
| 6- Recomendaciones..... | 10 |

1.OBJETIVOS DEL MONITOREO DE COMUNICACIÓN. SEGUNDA FASE.

Como ya pusimos de manifiesto en nuestro primer informe, 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.

Desde el ámbito de la comunicación del Pacto de Integridad, los objetivos a los que debía dar satisfacción el Pacto de Integridad eran los siguientes:

- o Incrementar la confianza pública a través de la transparencia,
- o Ajustar los objetivos políticos y la inversión pública a los objetivos planteados,
- o Aumentar la capacitación y la sensibilización de los funcionarios públicos para evitar la corrupción y para proteger su trabajo de injerencias externas,
- o La capacitación y empoderamiento de la sociedad civil para contribuir a la integridad de la contratación pública,
- o 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,

- o 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,
- o comunicar el devenir de todo el proceso de contratación de forma oportuna, accesible y asequible para todos los grupos de interés,
- o que las posibles incidencias, conflictos y quejas en relación con el proceso de contratación y la ejecución del contrato sean tratadas y adecuadamente gestionadas, en su caso,
- o que el propio proceso de divulgación mejore los procesos futuros de contratación.

Según esto, durante la segunda fase del Pacto de Integridad, el monitoreo de **la comunicación** se ha centrado en tres ejes fundamentales:

- La *propia comunicación de la transparencia del Pacto de Integridad*.
- El *alcance de esa comunicación a grupos de interés prioritarios* en esta segunda fase.
- Por otra parte, las limitaciones temporales propias de la vigencia del Pacto de Integridad y las dilaciones en la implementación del contrato durante la primera fase, aconsejaban **reportar también sobre la periodicidad de las consultas y reuniones**, de manera que se estableciera una suerte de *alerta temprana* sobre posibles riesgos que no pudieran contemplarse tras la finalización del pacto de Integridad y como variable o indicador de refuerzo frente a los demás indicadores.

Dentro del primer aspecto, si en una primera fase primaron los aspectos de contratación administrativa, en esta segunda fase se ha prestado atención **a la evaluación de las relaciones laborales y las cláusulas sociales**, aspectos críticos en los pliegos del contrato. En relación con el segundo aspecto, frente a los grupos de interés prioritarios en la etapa anterior -los licitadores y la comunicación general del Pacto de Integridad a la ciudadanía-, **ahora cobran relevancia los trabajadores y usuarios del servicio de Línea Madrid**.

Según esto, **los indicadores de comunicación de esta segunda fase se han centrado en la medición de la transparencia e integridad sobre los siguientes aspectos:**

- Que la adjudicataria cumpla sus compromisos conforme al calendario establecido, y en su caso, se justifiquen todas las incidencias del proyecto,
- Que personal del Ayuntamiento encargado del control del desarrollo del proyecto, así como los técnicos de la empresa y los representantes de los trabajadores pongan oportunamente a disposición de los monitores, la información requerida durante la vigencia del pacto de integridad,
- Frecuencia de las reuniones de seguimiento de la ejecución del proyecto,
- Que los trabajadores del contrato tengan garantías adicionales sobre el cumplimiento del contrato durante la vigencia del pacto de integridad,
- Dentro del alcance temporal del Pacto de Integridad, y en la medida en que su implementación y cronograma lo permitan, reportar sobre la percepción de la ciudadanía en relación con la calidad de los servicios de Línea Madrid.

2. ALCANCE DEL INFORME Y DESARROLLO DEL PROCESO

El plazo de ejecución del contrato comenzó el día 1 de enero y su duración es hasta el 30 de noviembre de 2021. Dicha ejecución contempla tres fases, la primera de Implantación y entrada del servicio, que abarcaba desde el 1 de enero hasta el 30 de abril de este año. Esta fase de cuatro meses de duración, conlleva la ejecución de una serie de actuaciones que incluyen: el despliegue de infraestructuras físicas y lógicas; la contratación y formación de personal; el inicio gradual de la prestación del servicio en las Oficinas, la elaboración e implantación del plan global de supervisión y el inicio gradual de la prestación del servicio en atención telefónica y telemática.

La **segunda fase**, contempla la gestión y la prestación de los servicios, con una fecha de inicio de 1 de mayo de 2018, donde se contemplaban los siguientes hitos: la prestación de servicios de atención personalizada a la ciudadanía a través de todos

los canales del pliego (chat online o telefónico a la navegación de los usuarios del canal web www.madrid.es y la Sede electrónica del Ayuntamiento de Madrid); la prestación de servicios de recepción, tipificación y direccionamiento de avisos y peticiones relativas a la ciudad; la prestación de servicios de realización de sondeos de opinión a la población usuaria de determinados servicios municipales; mantenimiento correctivo y perfectivo de todos los elementos tecnológicos; el suministro y gestión de los consumibles; la impartición de la formación continua necesaria a los gestores y supervisores; la revisión y prueba periódica del plan de contingencia de Línea Madrid así como la seguridad del fichero de datos de carácter personal "Atención al Ciudadano"; el aseguramiento de la calidad de los servicios prestados y la entrega al Ayuntamiento de cada uno los productos desarrollados en el marco del contrato a medida que se vayan finalizando.

La **tercera fase**, que contempla las actuaciones necesarias para llevar a cabo el plan de transición salida del servicio, no afectan al presente informe.

Conforme se recoge en el apartado *6.1 Plan de transición de entrada del servicio del PPT* del mencionado contrato, a fin de gestionar este proceso de transición de implantación y entrada del servicio se constituyó un **Comité de Coordinación**, integrado por representantes de la DG de Atención a la Ciudadanía, de IAM y de la empresa contratista.

Las reuniones del Comité de Coordinación para el seguimiento y coordinación de las actividades a desarrollar por todas las partes concernidas en las dos primeras fases de implantación del contrato, se han realizado de forma periódica y su convocatoria y orden del día se han trasladado oportunamente a los monitores del Pacto de Integridad.

Del mismo modo, tras la finalización de las reuniones, se ha puesto a disposición de los monitores la información relacionada con la ejecución y el cumplimiento del contrato y las notas informativas sobre las reuniones de las comisiones de seguimiento con indicación de fecha y representantes.

El retraso en la entrega de algunos productos y servicios determinó que se incoara expediente de penalidades conforme se establece en el Pliego de Cláusulas Administrativas que regulan el contrato de prestación de servicios, adjuntándose así mismo la notificación final después de la consideración a las alegaciones presentadas por la empresa. Por otra parte, manteniéndose el retraso en algunos de los productos en el mes de agosto se inició un nuevo expediente agrupando los meses de junio, julio y agosto, del que se adjuntó también informe.

Ante las incidencias acaecidas se replanifica de nuevo el despliegue de infraestructuras y el cronograma de entrega.

3. EVIDENCIAS DE TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN

En cuanto a las evidencias para conseguir esta transparencia y acceso a la información citaremos:

3.1. DOCUMENTOS

- Informes del grupo monitor de las reuniones del 16 y 24 de mayo de 2018 mantenidas entre la empresa contratista y los responsables municipales de ejecución del contrato.

- 1- Presentaciones efectuadas por la empresa contratista en las reuniones de seguimiento mantenidas con los responsables municipales de ejecución del contrato, los días 16 y 24 de mayo y 18 de julio de 2018
- 2- Presentación del informe ejecutivo del proyecto de migración (por parte de Everis, empresa subcontratada por Ferroser) de 8 de mayo de 2018
- 3- Informe de la nueva versión del CRM aportada por la empresa adjudicataria (julio 2018)
- 4- Informe de la Dirección General de Atención a la Ciudadanía sobre pruebas y despliegue de implantación de nueva versión de CRM en las Oficinas de Atención a la Ciudadanía y teléfono 010 (25 de septiembre 2018)
- 5- Informe de primera penalidad impuesta al contratista
- 6- Informe de segunda penalidad impuesta al contratista
- 7- Informe de la Dirección General de Atención a la Ciudadanía del Estado de Implantación del 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 (8 de noviembre de 2018).
- 8- Documentación e informe de las obligaciones trimestrales (agosto-septiembre-octubre)
- 9- Informe sobre conciliación
- 10- Declaración responsable de afiliación y alta en la Seguridad Social de todo el personal que se haya ido incorporando al contrato
- 11- Revisión de la evaluación de riesgos laborales
- 12- Declaración responsable sobre el porcentaje de contratos laborales de carácter indefinido

3.2. REUNIONES MANTENIDAS

Se mantienen reuniones de seguimiento del contrato los días 16 de mayo, 18 de julio y con la Dirección General de Atención a la Ciudadanía el 26 de noviembre de 2018.

3.3. SOLICITUD DE DOCUMENTACION ADICIONAL

Se solicita asimismo por este monitor información adicional al Comité de Empresa y a representantes de Ferroser sobre la información a los trabajadores sobre la existencia del Pacto de Integridad así como indicadores de calidad del servicio a los usuarios.

Finalmente se hace un seguimiento en prensa y redes sociales sobre las incidencias del contrato de Línea Madrid.

4. CONCLUSIONES SOBRE LA SEGUNDA FASE DEL PACTO.

Desde el monitoreo del área de comunicación se ha constatado la máxima **Voluntad y compromiso políticos en todo el desarrollo del Pacto de Integridad.**

Del mismo modo, la disposición del equipo del Ayuntamiento de Madrid, ha garantizado la máxima transparencia en todas las instancias del proceso de contratación y la puesta a disposición de los monitores de cuanta información se ha requerido.

La transparencia del seguimiento del contrato ha quedado además debidamente garantizada a lo largo de esta segunda fase, tanto por la periodicidad de las reuniones mantenidas, como por la comunicación previa de las convocatorias y su orden del día así como por el reporte de la documentación de soporte y las notas informativas de las reuniones.

Concretamente en el área de comunicación, en todo momento se ha puesto a disposición de este monitor la información solicitada, manifestándose la colaboración del Ayuntamiento, Empresa y representación de los trabajadores.

Las dilaciones en el proceso de implantación de infraestructuras y equipos, por otra parte, comprensibles por la complejidad del proyecto, han quedado también debidamente documentadas y justificadas, así como el proceso de imposición de penalidades por los retrasos en el cronograma.

Estos retrasos en la ejecución de la primera y segunda fase, han determinado no obstante, que aspectos críticos para el control de la integridad del proceso hayan quedado relegados a la tercera fase, como la implementación del plan de formación de los trabajadores, aprobado el 26 de noviembre de 2018 pero no ejecutado.

Desde el punto de vista de la ejecución de aspectos críticos del contrato, como el **cumplimiento de cláusulas sociales (estabilidad de la plantilla, conciliación)** se aportan evidencias del cumplimiento de cláusulas sociales y del plan de conciliación **según lo establecido en el contrato.** No obstante, sería recomendable de cara a futuros contratos, ir más allá de la exigencia de la mera declaración responsable de la persona competente en la empresa adjudicataria respecto a las altas y afiliaciones a la Seguridad Social de los trabajadores que han de ejecutar el contrato, la publicación directa de estos informes por parte del Ayuntamiento de Madrid. En este sentido, nuevamente, la participación activa y las declaraciones de los representantes de los trabajadores, como un grupo de interés primordial, es clave y contribuiría a mayor transparencia del contrato.

Del mismo modo, sería aconsejable la publicación del plan de conciliación, un plan que no reviste aspectos de confidencialidad y que aportaría a la mejora de la comunicación social del Pacto y de la integridad del contrato.

En cuanto a la mejora de la calidad el servicio, se aportan evidencias de la implantación del sistema **de encuesta continua de satisfacción para todos los**

canales (página 93 PPT, apartado 4.3.20) así como del sistema de comunicación de avisos de servicio, aspectos muy relevantes desde el área de comunicación del Pacto de Integridad. (Presentado 09-05-2018 junto con el documento del sistema integrado de comunicación de avisos.)

Del mismo modo, el plan global de supervisión de **Aseguramiento de la calidad del servicio y actuaciones de mejora** (página 110 PPT, apartado 4.4.7 y página 142 apartado 7.7) también ha sido presentado y aprobado.

No obstante, hemos de reclamar la atención sobre dos aspectos:

-El primero, la obligación del adjudicatario de generar, junto con un plan de supervisión de atenciones, un informe mensual de ejecución del plan de supervisión de atenciones, que contendrá la cuantificación y análisis cualitativo de las escuchas, grabación de pantallas, entrevistas, sugerencias y reclamaciones, auditorías cuatrimestrales del 010 y otras actuaciones de supervisión conforme al plan establecido, así como las acciones de mejora implantadas y las propuestas de mejora que quiera dirigir al Ayuntamiento de Madrid en ámbitos de su competencia.

Aquí no tenemos referencias directas, sino que se ha informado por la empresa al ayuntamiento de Madrid, sobre su cumplimiento, con fecha 16 de octubre de 2018. Aunque su información se ha producido recientemente, sería recomendable la constatación directa de este dato.

Por otra parte, **no hay constancia** de presentación de Informe a sugerencias y reclamaciones por parte de la ciudadanía. Según el contrato, el adjudicatario vendrá obligado a emitir informe individual sobre cada una de las sugerencias y reclamaciones formuladas por la ciudadanía y que estén relacionadas con los servicios prestados por el mismo, por vía electrónica y en un plazo máximo de dos jornadas laborables desde su solicitud por el Ayuntamiento de Madrid.

En definitiva, dada la complejidad del Contrato de Línea Madrid, se ha constatado que el Pacto de Integridad es una herramienta especialmente útil para promover la integridad y la adecuación a la legalidad en procesos de contratación complejos y de altos costes, permitiendo un seguimiento exhaustivo por expertos en cada área y además con un coste de implementación muy pequeño en relación con el monto global de la licitación.

Junto a ello, el Pacto de Integridad contribuye a mejorar la eficacia de la contratación, esto es, refuerzan y amplían el control posterior del contrato, no sólo mediante el control de la legalidad documental sino controlando la eficacia del contrato evitando que los objetivos públicos sean debilitados y en particular, garantizando los objetivos económicos, sociales y medioambientales marcados en el objeto del contrato.

5.INDICADORES DE INTEGRIDAD DE LA SEGUNDA FASE

| | |
|--|--------------|
| | Valor |
|--|--------------|

| | |
|--|----|
| Indicadores sobre la comunicación e impacto del propio Pacto de integridad | |
| Se publica información sobre los principales hitos de la segunda fase del contrato en el portal de Línea Madrid en la web del Ayuntamiento de Madrid | NO |
| Se ha informado por la empresa a los trabajadores sobre la existencia y alcance del Pacto de integridad | NO |
| Se ha informado por los representantes de los trabajadores a éstos sobre la existencia y alcance del Pacto de Integridad | NO |
| Indicadores sobre la transparencia del proceso de ejecución del contrato | |
| Se mantienen reuniones periódicas de seguimiento del Pacto entre el Ayuntamiento, representantes de la empresa y representantes de los trabajadores (Comité de Coordinación) | SI |
| Se aporta puntualmente documentación sobre avances e incidencias en la implementación del contrato por parte del Ayuntamiento | SI |
| Se aporta información sobre avances e incidencias en la implementación del contrato por parte de representantes de los trabajadores | SI |
| Se aporta puntualmente documentación sobre avances e incidencias en la implementación del contrato por parte de Ferroser | SI |
| Se establece un plan de contingencia para las incidencias técnicas | SI |
| Se justifican las incidencias técnicas del proyecto | SI |
| Se justifican las incidencias laborales del proyecto | SI |
| Relaciones con usuarios del servicio | |
| Se han implementado los canales técnicos establecidos en el contrato para las encuestas de satisfacción del servicio por los usuarios | SI |
| Se publican informes sobre la calidad del servicio prestado a la ciudadanía | NO |
| Canal Anónimo de denuncias para la ciudadanía y trabajadores sobre incidencias del contrato | NO |
| Informe de sugerencias y reclamaciones por parte de la ciudadanía | NO |

6.RECOMENDACIONES

6.1.SOBRE EL PACTO DE INTEGRIDAD DEL PRESENTE CONTRATO.

- 1.1.** Se recomienda publicar en el portal del Pacto de Integridad, junto con los informes de los monitores, un breve informe del Ayuntamiento de Madrid sobre los principales hitos acaecidos en el desarrollo del proyecto (cronograma de trabajo, replanteamiento y motivos, con especificación de las penalidades impuestas comprensivas de la causa, y base jurídica de su imposición).
- 1.2.** Se recomienda la publicación de un breve informe sobre el cumplimiento de las cláusulas sociales del contrato y las mejoras de calidad del servicio.

6.2.SOBRE FUTUROS PACTOS DE INTEGRIDAD.

La mejor forma de promoción de la integridad en la contratación pública pasa por **diseñar un modelo de gobernanza** que permita:

- conocer la realidad (a través de la transparencia y en tiempo real), esto es, la **trazabilidad oportuna** de todas las fases de contratación,
- **detectar debilidades o amenazas** del proceso de contratación en curso y,
- realizar una labor de **prospectiva** de la mejora de la contratación pública

- 1) Desde el punto de vista de la **trazabilidad**, ha de garantizarse la publicidad de la información del ciclo de vida de la contratación más relevante, así como un registro actualizado de los documentos claves del procedimiento.

Desde la publicación de información referida a la formación del contrato (estudios previos, informes presupuestarios y de planificación, método de adjudicación y la justificación; alcance y especificaciones de cada contrato); información referida a la fase de contratación, la composición, forma de designación y convocatorias de las Mesas de contratación, actas de las Mesas de Contratación, información relacionada con la ejecución y el cumplimiento del contrato (información sobre subcontrataciones, modificaciones y ampliaciones a los contratos) así como los informes de las Comisiones de seguimiento.

A estos efectos, resulta interesante el despliegue de un **visor de las distintas fases del ciclo de vida del contrato**, con los principales hitos documentales y reuniones mantenidas. Un ejemplo que podría servir de inspiración podría ser el visor presupuestario de la Generalitat Valenciana.

Junto a ello, de esta forma, se incrementa la formación de los empleados públicos que participan en los procesos de licitación pública y del personal de las empresas licitadoras, en materia de ética, transparencia pública y prevención de la corrupción.

Se crea además una suerte de alerta temprana sobre las empresas licitadoras que previene de prácticas ilegales o corruptas.

Por ello, para que cumpla con estos objetivos, el Pacto de Integridad debe **comenzar a desplegar sus efectos desde el momento de la consulta preliminar del mercado, en caso de existir, y en cualquier caso, antes de la redacción de los pliegos de la licitación.**

- 2) Respecto a la detección de las posibles **debilidades o amenazas** de un contrato en particular, los Pactos de Integridad han de adaptarse a cada contrato y por ello cobran especial importancia las **consultas preliminares del contrato.**

En este sentido, las consultas preliminares del contrato han de partir de una concepción amplia del contexto de competencia económica en el ámbito

concreto del contrato pero también del contexto social en el que se ha de desenvolver el futuro contrato.

En el caso del mercado de la atención telefónica es un mercado con:

- i) elevadas barreras de entrada, como la exigencia de altas inversiones a realizar,
- ii) complejas curvas de aprendizaje para los licitadores por razón de las especificaciones técnicas del servicio y de la idiosincrasia de la población objetivo

Junto a ello, había varios factores que suponían barreras adicionales:

- iii) evitar en la medida de lo posible "cortas y pegas" de contratos anteriores similares, sin tener en cuenta el contexto de competencia actual en el momento de redacción de los pliegos,
- iv) el factor psicológico de la temporalidad política de la propia administración responsable que lleva a los operadores a mantener un determinado status quo o a no ofertar
- v) la novedad del Pacto de Integridad
- vi) la novedad de las cláusulas sociales para los trabajadores: la mejora de las categorías profesionales, subidas salariales, estabilidad en el empleo o conversión de contratos temporales en indefinidos, así como la municipalización de las 26 Oficinas de Atención a la Ciudadanía

Por ello, la consulta preliminar del contrato, como paso previo a la redacción de los pliegos, ha de ser lo más amplia posible en el sentido de abarcar las posibles fallas o barreras de mercado en el servicio, obra o prestación particular objeto del contrato.

Junto a ello, el período de consultas a los pliegos de prescripciones técnicas es otro elemento interesante a tener en cuenta.

3) Elementos correctivos posteriores a la adjudicación del contrato o a la presentación de ofertas.

La posible existencia de información asimétrica o de un contexto de competencia competitiva estrecho se pueden corregir en el Pacto de integridad con:

- la consulta a los licitadores que habían participado en las consultas a los pliegos pero finalmente no presenten oferta.

3. Elementos de prospectiva y mejora de futuros pactos de integridad.-

3.1. El Pacto de Integridad debe comenzar desde antes de la redacción de los pliegos, y preferiblemente, antes de la **consulta preliminar del mercado**.

El análisis de los elementos de competencia competitiva que deberían tenerse en cuenta en la consulta preliminar, suele ser un análisis de coste relativo que se puede

minimizar a través de la participación de los propios monitores en esta consulta. Este aspecto no va en contra ni del art. 115 LCSP ni del artículo 62 de la misma ley.

Sólo de esta forma se podrá obtener una definición realista de las especificaciones técnicas del servicio; una adecuada planificación del proceso que valore la proporcionalidad entre los elementos del servicio solicitados, el cumplimiento de los objetivos de calidad del producto o servicio por el adjudicatario y los posibles oferentes del mercado; y una clara definición y ponderación de los criterios de selección.

Estas valoraciones cobran además mayor relevancia cuando estamos en presencia de contratos con antecedentes conflictivos o para garantizar el efectivo cumplimiento de cláusulas sociales o medioambientales.

3.2. La rendición de cuentas implica a efectos del Pacto de Integridad:

- el fomento de un entorno favorable que reconozca, fomente, promueva, proteja y genere oportunidades de consulta y monitoreo por parte de la ciudadanía en relación a las contrataciones públicas.
- estrategias de consulta ciudadana y de participación durante la ejecución del contrato, especialmente en casos de contratos de impacto significativo.

Para ello recomendamos en su día la habilitación de un canal específico dedicado al Pacto de Integridad en la web de Transparencia del Ayuntamiento de Madrid, así como la habilitación de un **canal anónimo de denuncias** de casos de corrupción, irregularidades o conflictos de interés (whistleblowers) así como de cualquier incidencia relativa al contrato.

La creación de estos Canales de denuncia tiene además otra misión y es la de fomentar programas de compliance en empresas.

En este sentido, nos congratulamos de que este ha sido uno de los compromisos adquiridos por el Ayuntamiento en el II Plan de actuación en la Open Government Partnership OGP (<https://www.opengovpartnership.org/commitment/01-creacio-n-de-un-buzo-n-ano-nimo-de-denuncias>).

3.3. La comunicación de los Pactos de Integridad es crítica y ha de ser equilibrada respecto a todos los grupos de interés. En este sentido hay que garantizar la total permeabilidad de la comunicación del Pacto a licitadores, trabajadores, contratistas, funcionarios y sociedad civil.

La participación de las principales partes interesadas y 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.

Especialmente en este caso concreto del servicio Línea Madrid, la definición de qué otros grupos de interés tienen la palabra en el proyecto promoverá:

- el aumento y concienciación públicas de los beneficios del pacto de integridad;
- una imagen de transparencia en los contratos del Ayuntamiento de Madrid
- el aumento reputación de contratistas

- la mejora condiciones laborales de los trabajadores (transparencia radical)
- el aumento de la confianza general de los grupos de interés

La comunicación y sensibilización es fundamental en el caso de la existencia de cláusulas sociales y medioambientales y como en este caso, además, la existencia de un conflicto laboral externo.

El conflicto laboral ha neutralizado en parte, el impacto del PI desde el punto de vista de la comunicación por la desinformación al colectivo de los trabajadores. Este riesgo se habría minimizado con un mejor enfoque de la comunicación al grupo crítico, a los trabajadores y a la sociedad.