

**Pliego de Prescripciones Técnicas para la
contratación del proyecto de Definición,
Implementación y Mantenimiento de un
Sistema de Información sobre Experiencia de
Cliente**

(Proyecto SEC) Exp.184/2017

Madrid, junio de 2017

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdir. Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

Índice

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVO DEL PROYECTO	5
3. ALCANCE	6
3.1. Fuentes de información	6
3.2. Modelo transaccional.....	7
3.3. Modelo relacional	Error! Marcador no definido.
3.4. Estudios puntuales y análisis cualitativos	10
3.5. Inteligencia de mercado y procesamiento de datos	10
3.6. Reporting y análisis	11
3.7. Alertas, acciones y sistemas de respuesta.....	12
4. INTEGRACIÓN CON SISTEMAS CORPORATIVOS	14
4.1. Integración con el sistema de información de clientes y otros	14
4.2. Condiciones para la conexión a la red corporativa de datos de Canal de Isabel II.....	15
4.3. Requisitos para servicios Cloud	16
5. PROTECCION DE DATOS	22
6. PLAN GENERAL DE GESTIÓN DEL PROYECTO (PGGP).....	29
6.1. Fase 1.- Funcionamiento: arranque, aseguramiento del uso y primeros resultados	33
6.2. Fase 2.- Integración: visión global de cliente y su interacción con los procesos	34
6.3. Fase 3.- Maduración: cultura de cliente y enfoque innovador	355
6.4. Fase 4.- Devolución de los servicios.	35
7. AUDITORÍA	39

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

8. ACUERDOS NIVEL DE SERVICIO Y PENALIZACIONES	399
8.1. Medida de los parámetros del ANS	399
8.2. Proceso de Revisión del nivel de cumplimiento de los ANS.....	399
8.2.1. Cálculo de Penalizaciones en Parámetros.....	41
8.3. Aplicación del ANS a lo largo del Contrato	422
8.4. Revisión/Adaptación del ANS.....	422
8. MODELO DE GESTIÓN.....	433
8.1. Gestión de Servicios.....	433
8.2. Gestión del ANS	444
8.3. Gestión de la Relación	444
8.3.1. Modelo de Referencia	444
8.4. Gestión del Contrato.....	477
9. EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS	499
9.1. Plazos de ejecución.....	499
9.2. Equipos de trabajo.....	499
9.3. Lugar de realización de los trabajos	51
9.4. Calendario y horario de los trabajos.....	51
10. CONDICIONES DE ACEPTACIÓN, GARANTÍA Y MANTENIMIENTO	522
ANEXO 1. VOLUMETRÍA Y ESCENARIOS PREVISTOS.....	533
ANEXO 3. CUESTIONARIO PERSONAL.....	535
ANEXO 4. REFERENCIAS.....	¡Error! Marcador no definido.57
ANEXO 2. TABLA ACUERDO DE NIVEL DE SERVICIO Y PENALIZACIONES.....	59

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

1. INTRODUCCIÓN

Canal de Isabel II (en adelante también Canal) tiene la necesidad de ofrecer un servicio a sus clientes y usuarios centrado en sus necesidades y acorde con sus expectativas y comportamientos actuales. Para ello, hace falta contar con un **programa robusto de medición de la satisfacción** que ayude a la empresa en su relación con los clientes y contribuya a mejorar su experiencia con Canal.

Canal considera que, como empresa de servicio público, es esencial replantearse su programa de satisfacción de cliente, aplicando un **nuevo enfoque** dirigido a mejorar la experiencia del cliente con cada uno de los servicios que presta la compañía. Se trata de implementar una **herramienta de gestión** que permita profundizar en la gestión de los clientes insatisfechos y revisar los procesos internos si es necesario.

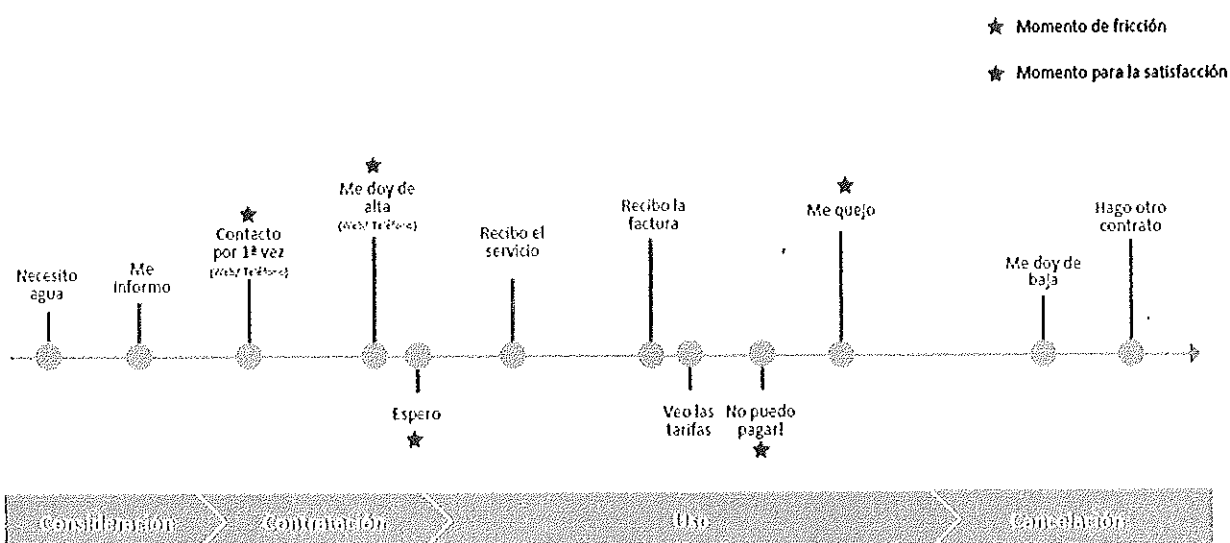
Este nuevo enfoque estará basado en los siguientes cuatro pilares:

- **Seguimiento continuado** de las percepciones, necesidades y expectativas de los clientes.
- Diseño de **sistemas de respuesta** a la insatisfacción.
- Utilización de **medios digitales** para gestionar la información en **tiempo real** siempre que sea posible.
- Extender la experiencia de cliente en **toda la organización**.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

2. OBJETIVO DEL PROYECTO

Partimos del siguiente pasillo del cliente (simplificado):



Para lograr abordar el nuevo enfoque, Canal necesita desplegar un sistema que recabe y gestione la **opinión** que recibe de sus clientes a través de todos los puntos de contacto de estos con la empresa. Se trata de **llevar la voz del cliente a la operación** y que el sistema analice, por tanto, todos los **procesos significativos para el cliente**.

Este sistema deberá permitir medir y evaluar de forma continuada la experiencia de cliente, con el **objetivo principal** de gestionar la percepción de los clientes cada vez que contactan con Canal, analizar su impacto en los procesos, gestionar los casos de insatisfacción y responder adecuadamente, de forma que se logre mejorar su percepción y satisfacción final; esto es, **mejorar su experiencia con Canal de Isabel II**. Deberá diseñarse un sistema efectivo, fácil y amigable para el cliente.

Adicionalmente a esta medición y análisis continuados en los puntos de contacto, Canal también realizará encuestas periódicas de satisfacción general a sus clientes y estudios cualitativos puntuales que complementen el sistema de información.

Toda la información que se recabe a través de los puntos de contacto y las encuestas de satisfacción deberá integrarse, junto con otros inputs de información, en una herramienta o software de gestión, que deberá proporcionar los reportes correspondientes y proponer las acciones necesarias para gestionar la insatisfacción.

Empresa
Canal de Isabel II, S.A.

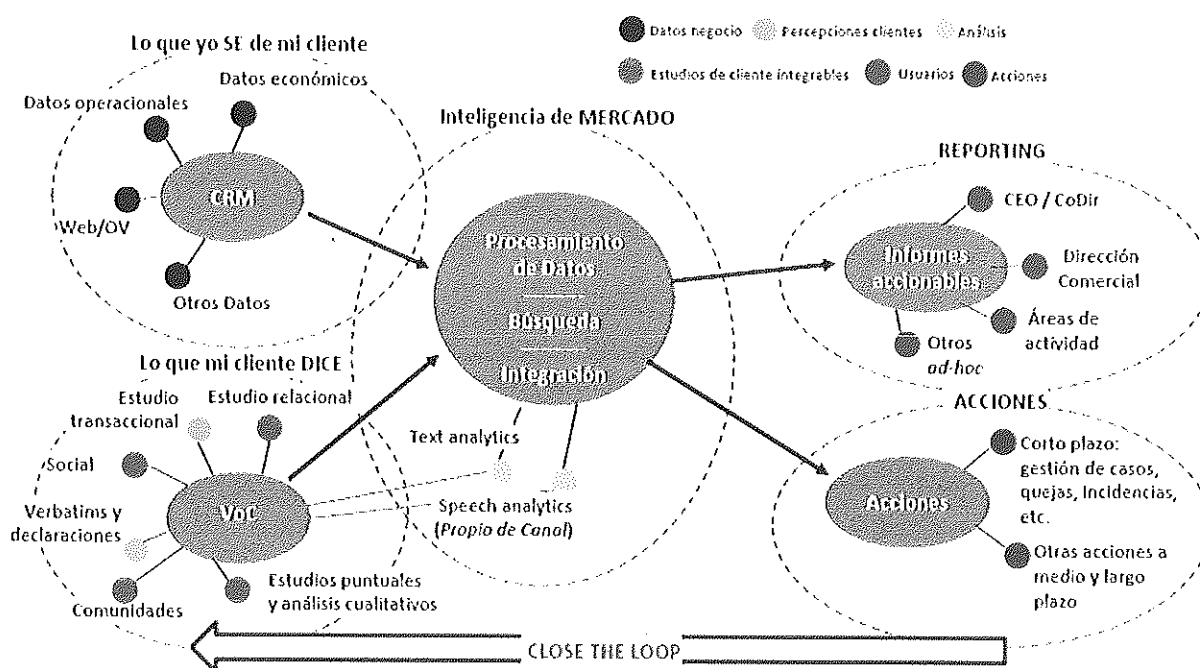
Proyecto
SEC

Elaborado por
Subdirección de Relaciones Comerciales

Documento
Pliego de Condiciones Técnicas

3. ALCANCE

A continuación, mostramos una representación gráfica del sistema de información a implementar:



3.1. Fuentes de información

La fuente de información base de los clientes es la que reside en el sistema comercial o de gestión de clientes de Canal de Isabel II (en adelante CIS). Los datos comerciales del cliente y su relación contractual con Canal de Isabel II constituyen lo que hemos llamado "Lo que yo sé de mi cliente".

Partiendo de esta base, el sistema deberá recabar e incorporar la información que hemos denominado "Lo que mi cliente dice", que estará basada en los tres métodos de obtención mencionados anteriormente:

- Evaluación en los puntos de contacto (modelo transaccional)
- Encuestas periódicas de satisfacción general (modelo relacional)
- Estudios puntuales y análisis cualitativos

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

Cada uno de estos escenarios proveerá información a diferente nivel, lo que permitirá a Canal disponer de una visión mucho más completa de la percepción que tienen los ciudadanos sobre los servicios prestados.

3.2. Modelo transaccional

El modelo transaccional es el núcleo fundamental de este sistema de información sobre experiencia de cliente, ya que entendemos que el foco debe aplicarse especialmente a los momentos de la verdad en que el cliente decide o necesita interaccionar con Canal. Se definirá como un sistema de **Voz de Cliente (VoC)**.

En primer lugar, habrán de definirse los segmentos de clientes y procesos de negocio a analizar por el sistema. El Adjudicatario deberá sugerir una relación óptima de segmentos y procesos, en base a su experiencia.

A partir de ahí, cada vez que se produzca una interacción entre un cliente y Canal de Isabel II y esta quede registrada, el CIS proveerá a la nueva herramienta de la información necesaria para que esta pueda realizar las invitaciones a las encuestas del modelo transaccional. Deberá por tanto existir una integración entre el nuevo sistema y el CIS de Canal (ver apartado 4.- Integración con sistemas corporativos) de forma que este último, siguiendo las reglas de negocio que se establezcan en cada caso, lance las correspondientes señales de envío de encuestas a la nueva herramienta. Una vez que las reciba, el Adjudicatario analizará las mismas en base a criterios de optimización de gestión de las muestras e inmediatamente después las enviará a los clientes.

Las encuestas deberán realizarse de forma continuada, cada vez que tenga lugar un contacto entre un cliente y Canal, para aquellos procesos que se establezcan y a través de los canales de contacto que se determinen (en principio e-mail, sms y IVR, aunque podrá utilizarse ocasionalmente el teléfono cuando así lo requiera la muestra).

Inicialmente, los diferentes canales de contacto y procesos que activen una encuesta lo harán a través de un cuestionario con un formato común, que a priori constará de tres preguntas cerradas y una abierta, y dos preguntas más referidas a cada uno de ellos (canal y proceso). El diseño del cuestionario, a propuesta del Adjudicatario, deberá permitir establecer comparaciones entre los distintos procesos evaluados. En todo caso, Canal se reserva el derecho de modificar este esquema en cualquier momento para irlo adaptando a las necesidades de negocio, cuestión que el Adjudicatario deberá abordar con agilidad y en el menor tiempo posible.

El diseño final deberá ser acorde con la normativa aplicable (consumidores, protección de datos, etc.) y basado en el pasillo del cliente de Canal, identificando cada uno de los momentos de la verdad. Los cuestionarios deberán programarse para cada combinación de canal / proceso, proponiendo las métricas adecuadas para medir los momentos clave. En relación a este último punto, el Adjudicatario deberá proponer, en base a su experiencia, métricas que, estando alineadas con los indicadores de negocio de Canal, logren identificar los verdaderos atributos de

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

experiencia de cliente y trasladarlos a medidas de percepción. Igualmente para el resto de elementos de medición a incorporar en el cuestionario (escalas de valoración, preguntas abiertas, etc.).

Se deberá asegurar la correcta visualización de la encuesta desde cualquier dispositivo (ordenador, tableta o smartphone). Asimismo, el Adjudicatario deberá garantizar una programación adecuada para el envío de la invitación al cliente y de las reglas para una gestión optimizada de las muestras, depurando los ficheros de datos y dándoles el tratamiento adecuado para que las invitaciones a las encuestas se realicen según las indicaciones de Canal, que será quien de la validación final a la programación de las encuestas.

La duración de los cuestionarios podrá variar en función del proceso analizado y canal utilizado en cada caso. En promedio, se estiman unos dos o tres minutos como máximo por cada encuesta.

El Adjudicatario será el responsable del envío de las encuestas en número y tiempo adecuados y de asegurar un número de respuestas suficientes que garantice muestras robustas en cada canal y proceso sondeados. Este envío debe basarse en proporcionar a los clientes una buena experiencia de recepción y uso del proceso de responder la encuesta y en ningún caso causar rechazo por saturación o inoportunidad. Las respuestas de los clientes serán recibidas directamente en la plataforma para ser procesadas junto con el resto de información (ver apartado 3.5. Inteligencia de mercado y procesamiento de datos). Los resultados se mostrarán en los informes contemplados en el apartado 3.6. Reporting y análisis, además de generar los eventos descritos en el apartado 3.7. Alarmas, acciones y sistemas de respuesta.

Semanalmente, el Adjudicatario deberá enviar un fichero con la información bruta de las encuestas realizadas y todos los datos que se le requieran en relación a las mismas (proceso de encuestación, tasas de respuesta o cualquier otro registro que Canal considere de interés).

Además, a medida que se necesite, se tendrá que poder alimentar el sistema con información de clientes registrada en la web o en el call centre de Canal, o incluso la recogida a través de redes sociales.

En el **Anexo 1 "Volumetría y escenarios previstos"** se detalla la información necesaria para el dimensionamiento de esta actividad.

3.3. Modelo relacional

Como complemento al modelo transaccional, Canal de Isabel II quiere seguir realizando encuestas telefónicas (CATI) de satisfacción general a sus clientes, que permitan obtener información periódica sobre el estado de opinión de estos acerca de los servicios prestados, la imagen de la compañía en cada municipio y otros parámetros de calidad del servicio. Adicionalmente, y dando un paso más, se lanzarán encuestas *on line* (CAWI) al resto de usuarios

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

del servicio de agua que, si bien no tienen por qué estar registrados como clientes de Canal, son igualmente beneficiarios de los servicios que prestamos.

Así, Canal proporcionará al Adjudicatario las muestras aleatorias que correspondan, procedentes de su base de datos (CIS), de manera que pueda cubrirse con garantías la realización de las encuestas CATI. Será imprescindible que el Adjudicatario cuente con un CATI propio, con suficiente capacidad para garantizar los niveles de acuerdo del servicio establecidos en el PPTP, y teniendo en cuenta la volumetría y escenarios propuestos.

Las muestras para las encuestas CAWI correrán por cuenta del Adjudicatario, debiendo guiarse por los criterios de representatividad que se establezcan y teniendo que ser finalmente aprobadas por Canal. Será imprescindible que el Adjudicatario cuente con un CAWI y panel de investigación propios, con suficiente capacidad para garantizar los niveles de acuerdo del servicio establecidos en el PPTP, y teniendo en cuenta la volumetría y escenarios propuestos y que cubra, al menos, el ámbito geográfico de la Comunidad de Madrid.

El Adjudicatario deberá sugerir un diseño de encuesta basado en el pasillo del cliente de Canal, de modo que se tengan en cuenta todos aquellos procesos relevantes en los servicios prestados en los distintos municipios. También habrán de incorporarse apartados que midan la satisfacción general, índice de recomendación, esfuerzo de cliente y otros. Asimismo, Canal está interesado en conocer aspectos relacionados con el contexto del mercado en que se prestan sus servicios y otros suministros (benchmarking). Al igual que en el modelo transaccional, el Adjudicatario deberá proponer las métricas, escalas de valoración, preguntas abiertas, etc. que considere óptimas en cada caso. La aprobación final de los cuestionarios corresponderá a Canal.

La duración de los cuestionarios podrá variar en función de la tipología de clientes a la que nos dirijamos y del método de encuestación. En promedio, se estima en unos siete u ocho minutos como máximo por cada uno. En cualquier caso, se deberá considerar la obligación de información de protección de datos.

La realización de las encuestas contemplará cuotas en los municipios principales y se distribuirá de manera uniforme durante todo el año, con la premisa de realizar durante el primer semestre al menos la mitad del total de las encuestas a realizar anualmente. Durante el año se elaborarán por parte del Adjudicatario dos informes recapitulativos: uno con los resultados obtenidos en el primer semestre y un segundo que acumule los datos obtenidos durante todo el año. Adicionalmente, los resultados del tracking de encuestas se mostrarán en los informes contemplados en el apartado 3.6. Reporting y análisis. Los informes deberán mostrar la evolución de los diferentes indicadores y su comparativa con los obtenidos el año anterior.

Los informes resultantes de las encuestas deberán contener al menos un análisis descriptivo de las principales variables con frecuencias, errores y test de significatividad, además de técnicas de análisis multivariante, que permitan profundizar en la información obtenida. También incluirán un resumen de las conclusiones más relevantes y recomendaciones a seguir, en base a los resultados obtenidos.

Empresa		Proyecto	
Canal de Isabel II, S.A.		SEC	
Elaborado por		Documento	
Subdirección Comerciales	de	Relaciones	Pliego de Condiciones Técnicas

Al término de cada encuesta, el Adjudicatario deberá enviar un fichero con la información bruta de las encuestas realizadas y todos los datos que se le requieran en relación a las mismas (proceso de encuestación, tasas de respuesta, grabación de las llamadas o cualquier otra información que Canal considere de interés).

En el **Anexo 1 “Volumetría y escenarios previstos”** se detalla la información necesaria para el dimensionamiento de esta actividad.

3.4. Estudios puntuales y análisis cualitativos

El objetivo de estos estudios es evaluar diferentes acciones e intervenciones de Canal de Isabel II, tales como la puesta en marcha de nuevos servicios o instalaciones, el mantenimiento de las relaciones con los ayuntamientos abastecidos o no de la CAM por Canal de Isabel II, de campañas de comunicación, acciones de marketing y otras. Adicionalmente, se pretenden realizar análisis cualitativos puntuales que contribuyan a profundizar en las inquietudes de los clientes y de los Ayuntamientos, que sirvan a Canal para ir perfeccionando el diseño de sus análisis cuantitativos (descritos en los apartados 3.2. Modelo transaccional y 3.3. Modelo relacional).

La metodología empleada en cada caso dependerá del objeto del estudio y del contexto en el que este esté englobado. En cualquier caso, se deberán contemplar al menos las siguientes: entrevistas y encuestas (personales, telefónicas, on line) y otros estudios de carácter más cualitativo, como comunidades de clientes, grupos de discusión o Mystery Shopping.

La periodicidad de los informes no está definida, pues estos se irán realizando, previa aprobación por parte de Canal, a medida que el contexto lo demande, aunque en el ámbito de los Ayuntamientos se requerirá, al menos, una entrevista anual que permita valorar el carácter de las relaciones y la conveniencia de nuevas actuaciones.

Los informes resultantes de estos estudios deberán contener al menos un análisis descriptivo de las principales variables objeto del estudio, que permitan profundizar en la información obtenida. Estas dependerán del carácter de este: si es cuantitativo, serán similares a las del apartado anterior y si es cualitativo, se determinarán junto con Canal con carácter previo a la elaboración del estudio. También incluirán un resumen de las conclusiones más relevantes y recomendaciones a seguir, en base a los resultados obtenidos.

Al término de cada estudio, el Adjudicatario deberá enviar un fichero con la información bruta de los estudios realizados y los datos que se le requieran en relación a los mismos (proceso por cada tipo de estudio, tasas de respuesta o cualquier otra información que Canal considere de interés).

En el **Anexo 1 “Volumetría y escenarios previstos”** se detalla la información necesaria para el dimensionamiento de esta actividad.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

3.5. Inteligencia de mercado y procesamiento de datos

Durante el procesamiento de datos que integra la información proveniente de las distintas fuentes (ver apartado 3.1. Fuentes de información), es necesario que la propuesta del Adjudicatario cuente con una herramienta de análisis de texto ("Text Analytics") de los comentarios abiertos del cliente o de cualquier otro campo abierto que se quiera analizar y que esté incluido en el sistema (preguntas abiertas en las encuestas, comentarios en la gestión de alertas y respuestas, etc.).

Tal y como se indica en el apartado 3.2. Modelo transaccional, a medida que se necesite, se tendrá que poder añadir al sistema información de clientes registrada en la web o en el call centre de Canal, o incluso la recogida a través de redes sociales.

Los análisis que se deriven del análisis de texto deberán realizarse en base a los parámetros o reglas de negocio que se definan por parte de Canal o en función de aquellas clasificaciones que, fruto de su experiencia, sugiera el Adjudicatario y Canal apruebe. Este sistema deberá permitir un refinamiento progresivo por aprendizaje en aras de ir mejorando la calidad del análisis de la información.

Adicionalmente, Canal tiene previsto contratar (de forma independiente a este contrato) la herramienta "Speech Analytics" para analizar las opiniones de los clientes en sus interacciones con el "Call Centre". Será por tanto necesario que el sistema ofertado contemple la integración de los resultados de este análisis, en la medida en que estos tengan significancia en los reportes de opiniones de los clientes.

Canal podrá exigir la interoperabilidad y/o portabilidad de los sistemas y/o datos generados a lo largo del proceso de inteligencia de mercado, de forma que el sistema diseñado en la plataforma para Canal de Isabel II pueda seguir siendo utilizado internamente con posterioridad a la finalización de este contrato.

3.6. Reporting y análisis

El sistema deberá facilitar una forma eficiente y segura de comunicación vía web (ver apartado 4.- Integración con sistemas corporativos), que permita la personalización de los distintos reportes online a tantos perfiles de usuario y/o temáticas como se definan. La herramienta deberá tener capacidad para permitir el acceso seguro desde cualquier dispositivo (ordenador, tableta o smartphone).

Los informes deberán integrar la información proveniente del modelo transaccional, junto con la que se decida incorporar de las encuestas de satisfacción general (modelo relacional). Además, también deberán mostrar toda aquella información que se detecte relevante durante el proceso de inteligencia de mercado y procesamiento de datos. El Adjudicatario deberá sugerir, en base

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

a su experiencia, un diseño óptimo para cada uno de los informes, y al mismo tiempo contemplar las indicaciones que proporcione Canal, que será quien valide los reportes antes de su puesta en producción. En cualquier caso, para cada proceso y canal será imprescindible incluir datos desglosados por municipios, tipología de clientes, tipo de transacción, tipo de medida y otros criterios de segmentación o clasificación que se determinen en cada caso. También podrá requerirse la inclusión de literales o “verbatim” cuando se considere que aportan valor. En una segunda fase, la información recabada deberá integrarse con el resto de información de clientes que reside en Canal, de forma que puedan relacionarse procesos, percepciones y resultados.

Los informes deberán diseñarse de forma que se facilite la usabilidad de los mismos. Los datos y gráficos que se muestren deberán poder ser navegables y agregables. Se tendrán que poder configurar los accesos a los distintos reportes en función de las jerarquías de informe/usuario que se determinen y será necesario que pueda programarse el envío de los reportes o aviso de los mismos a través de correo electrónico.

Es sumamente importante que el interfaz de estos reportes sea rápido de ver, intuitivo, dinámico y eminentemente gráfico. El objetivo final es acceder de forma permanente y ágil a una información que deberá mostrarse clara, concisa y fácil de analizar.

Adicionalmente, tendrá que poder consultarse con facilidad la información directa de las encuestas realizadas, grabaciones de los IVR, etc.

En una visión 360° del cliente, es importante que las principales conclusiones de cada interacción con este queden registradas en el CIS, por lo que el sistema deberá contemplar la devolución de la información obtenida al CIS, en función de las reglas de negocio y los criterios técnicos que se establezcan en cada caso (ver apartado 4.- Integración con sistemas corporativos).

En el **Anexo 1 “Volumetría y escenarios previstos”** se detalla la información necesaria para el dimensionamiento de esta actividad.

3.7. Alertas, acciones y sistemas de respuesta

Para que el sistema logre impulsar los cambios y mejoras que se persiguen, es fundamental que se puedan hacer cosas con la información que se obtenga; esto es, que la información que se recabe de los clientes sea accionable.

Así, de forma paralela al sistema de reporte, la herramienta deberá proporcionar un módulo de gestión de casos de clientes. Se trata de un sistema capaz de generar, en función de las reglas de negocio que se determinen en cada caso, alertas que permitan detectar aquellos casos que requieren ser tratados de forma personalizada. El caso más común será aquel en el que un cliente necesite una respuesta directa por parte de Canal, porque no esté satisfecho con un servicio, o por cualquier otro motivo. Será un espacio que permita gestionar las necesidades de estos clientes, desencadenando acciones concretas escalables y facilitando el seguimiento caso por caso. El sistema deberá contemplar un cierre completo de la insatisfacción, comunicando al

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

cliente la resolución llevada a cabo, documentándola en el sistema y asegurando su satisfacción final ("Close de loop"). El Adjudicatario deberá orientar a Canal, en base a su experiencia, sobre el funcionamiento y pautas que, a su criterio, deben regir estos sistemas de respuesta, si bien la configuración definitiva de los mismos deberá ser aprobada por Canal.

Al igual que en el apartado anterior, en una visión 360° del cliente, es importante que las principales conclusiones de cada interacción con este queden registradas en el CIS, por lo que el sistema deberá contemplar cómo devolver la información obtenida al CIS, en función de las reglas de negocio y los criterios técnicos que se establezcan en cada caso (ver apartado 4.- Integración con sistemas corporativos).

En el **Anexo 1 "Volumetría y escenarios previstos"** se detalla la información necesaria para el dimensionamiento de esta actividad.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

4. INTEGRACIÓN CON SISTEMAS CORPORATIVOS

4.1. Integración con el sistema de información de clientes y otros

Los datos a integrar en la plataforma serán los datos que residen en el sistema comercial (CIS) y algunos otros (Gestión de averías, por ejemplo), provenientes de la relación contractual y de las operaciones que realiza el Canal con sus clientes. Asimismo, deberán poder integrarse en el sistema otros datos de interés (económicos, web Canal, etc.).

Si bien el CIS dispone de webservices para la obtención de información, el traspaso de información entre este y la herramienta se realizará, por norma general, a través del intercambio de ficheros planos (csv, txt).

Diariamente, por cada uno de los procesos definidos, se generarán diferentes ficheros con el objetivo de alimentar la información de ida y vuelta. De ida, el CIS (principalmente) deberá informar a la herramienta del cierre de las transacciones definidas para cada proceso, proveyéndola de la información necesaria para lanzar las invitaciones a las encuestas. De vuelta, la herramienta deberá informar al CIS del resultado de las encuestas de forma individualizada, para cada parámetro que se determine.

Los ficheros se alojarán en un servidor SFTP de Canal de Isabel II, al que se tendrá acceso exclusivamente desde la(s) IP(s) pública(s) fija(s) que indique el adjudicatario.

El intercambio de datos siempre se realizará siempre a través de un canal seguro (cifrado con algoritmos de cifrado robustos).

El Adjudicatario deberá realizar las pruebas necesarias para asegurar que todas las configuraciones se han desarrollado correctamente. Los controles para garantizar la calidad deberán ejecutarse antes del primer lanzamiento. Estos controles serán, al menos, los siguientes:

- Cuestionario y recopilación de datos: deben quedar probadas todas las versiones de la encuesta y sus trayectorias, incluyendo backtracking (retroceso de las mismas), que aseguren una completa trazabilidad.
- Pruebas de extremo a extremo: se realizarán pruebas end-to-end utilizando registros de invitaciones simuladas que aseguren que los valores respectivos en el archivo de invitaciones disparen el muestreo correcto, generen las invitaciones que corresponda y conduzcan la lógica de la encuesta según lo previsto.
- Informes: se realizarán pruebas exhaustivas y controles de calidad de la programación del panel de la página de inicio y de todos los demás informes automatizados.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

- Sistema de respuesta: de igual manera, se realizarán pruebas exhaustivas y controles de calidad que garanticen la correcta trazabilidad de las alertas, acciones y sistemas de gestión de la insatisfacción.
- Pruebas de aceptación del usuario para cada una de las fases del sistema (UAT).
- Lanzamiento previo (pilotos) para determinados grupos de clientes (Soft Launch).

Es esencial que exista una adecuada gestión de usuarios y perfiles que facilite de forma explícita distintos niveles de permisos y su asignación a cada usuario, además de una segura gestión de contraseñas.

4.2. Condiciones para la conexión a la red corporativa de datos de Canal de Isabel II

El adjudicatario queda obligado a realizar una conexión privada a la Red Corporativa de Datos (en adelante, RCD) de Canal de Isabel II, S.A. para la realización de aquellos trabajos contemplados dentro del alcance del presente contrato que lo requieran. El adjudicatario, por tanto, deberá asignar un recurso técnico especializado en redes de datos y comunicaciones, que se responsabilice, en el ámbito de la prestación de los servicios asociados al contrato de prestación de servicios, de la configuración y mantenimiento de la parte de la infraestructura de comunicaciones entre el adjudicatario y Canal que sea responsabilidad del adjudicatario, al objeto de garantizar el cumplimiento de estas condiciones de conexión, la cual se realizará bajo los siguientes condicionantes obligatorios:

1. Conexión única del operador de comunicaciones con la RCD de Canal:

El operador de comunicaciones elegido por la empresa colaboradora (Adjudicatario) para la puesta en marcha de la conexión de la misma con el Canal entregará en un único punto todo el tráfico gestionado de las empresas colaboradoras que conecten a través del mismo con Canal. Esto es, si el operador ya presta servicio a una empresa colaboradora de Canal, la nueva conexión deberá utilizar la infraestructura física existente en Canal para generar la nueva conexión, sin que sea necesaria la instalación de nuevo equipamiento físico ni la realización de ninguna actividad en las dependencias de Canal. La utilización de infraestructura común por parte de las empresas colaboradoras no supone la disponibilidad de conexión entre las mismas, siendo el objeto la conexión privada uno a uno de cada una de las empresas colaboradoras con Canal. En caso de que el operador no preste en la actualidad este servicio a ninguna empresa colaboradora, podrá realizar la conexión a la RCD de Canal, teniendo en cuenta la casuística expuesta para futuras conexiones de otras posibles empresas. El operador de comunicaciones preservará la privacidad de las comunicaciones con la RCD de Canal y en especial entre las diferentes empresas colaboradoras a las que pudiera dar servicio con la misma infraestructura.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

En caso de que el contrato sea adjudicado a una Unión Temporal de Empresas (UTE), se presentará una única conexión a Canal, y serán las empresas que forman la UTE las que deberán coordinarse entre ellas y realizar las acciones que sean necesarias para garantizar que la prestación de los servicios contratados por parte de Canal se realice exclusivamente a través de dicha conexión única.

2. Conexión de *backup*, contingencia o respaldo con la RCD de Canal:

Si por parte del área de Canal responsable de la empresa colaboradora se identificara que el servicio contratado es crítico, necesitara una conexión de backup, contingencia o respaldo, o tuviera unos requisitos de disponibilidad altos (por ejemplo, 24x7), la empresa colaboradora quedaría obligada a provisionar una segunda línea de comunicación con Canal a través de otro operador de comunicaciones distinto del seleccionado para la primera línea de comunicación, y en los mismos términos identificados en el punto 4.2.1. Conexión única del operador de comunicaciones con la RCD de Canal, con el objeto de disponer de una línea adicional y poder garantizar así la disponibilidad de las comunicaciones.

3. Direccionamiento IP:

La empresa contratista se adecuará a los rangos de direccionamiento IP establecidos por Canal. Se establecerá por parte de Canal un rango IP compatible en el que la empresa contratista se integrará en la RCD de Canal. Si fuera necesaria la aplicación de traducción de direcciones (NAT) ésta será responsabilidad exclusiva de la empresa contratista, bien con medios propios o bien a través de la capacidad de la línea contratada con el operador de comunicaciones elegido.

4. Monitorización de la conexión:

Canal se reserva el derecho de monitorizar la línea de comunicaciones solicitada por la empresa contratista. Para ello se debe garantizar el acceso de consulta SNMP a los routers en extremos (no a los routers que pudieran componer la propia red del operador) dedicados a la conexión.

Disponibilidad de sistema de monitorización de la plataforma ofertada a efectos de obtener datos de disponibilidad y alarmas. Capacidad de integración con los sistemas de monitorización de Canal basados en Nagios/Cacti.

4.3. Requisitos para servicios Cloud

El proveedor de servicios Cloud deberá tener certificados los servicios Cloud prestados y que sean objeto de contratación por parte de Canal, al menos, en la **norma ISO/IEC 27001**. Para complementar aquellos dominios de dicha norma que, por motivos legales y/o regulatorios, no sean de aplicación, se podrá solicitar al proveedor de servicios Cloud, y dentro del Esquema Abierto de Certificaciones (Open Certification Framework – OCF) de la mano de British Standards Institution (BSI) y de Cloud Security Alliance (CSA)), su certificación en el programa STAR (CSA

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

Security, Trust and Assurance Registry), al menos, en el nivel 2 (nivel 3 en los casos en que existan requisitos legales o normativos que así lo requieran, o que se determine expresamente por parte de Canal).

El programa STAR es un registro de acceso público que recoge los múltiples y variados requisitos de transparencia, seguridad y niveles de madurez de los proveedores de servicios Cloud. Actualmente consta de 3 niveles:

1. Autoevaluación (CSA STAR Self-Assessment): el proveedor cloud simplemente afirma cumplir con las buenas prácticas y controles recogidos en el cuestionario CAIQ (Consensus Assessments Initiative Questionnaire) o a través de un informe documentando el cumplimiento de la matriz de controles Cloud de CSA (CCM - Cloud Controls Matrix).

2. Certificación de terceros independientes (STAR 3rd Party Assessment-based Certification):

I. *CSA STAR Attestation*: se posiciona como la certificación STAR de nivel 2 del Open Certificación Framework y de la Certificación STAR, siendo una evaluación independiente y rigurosa de la seguridad de un proveedor de servicios cloud realizada por terceros.

Se basa en el atestado o garantía SOC 2 del AICPA (American Institute of CPAs) que, en colaboración con la CSA y a través de la matriz de controles Cloud de CSA (CCM - Cloud Controls Matrix) como criterios adicionales adecuados, proporciona información exhaustiva sobre la descripción de los sistemas y servicios prestados por el proveedor Cloud, incluyendo una descripción de las pruebas realizadas por el auditor a los controles implantados, en un formato muy similar al actual modelo de informe estándar SSAE 16 (SOC 1) (antiguo SAS 70).

II. *CSA STAR Certification*: a través de una rigurosa evaluación independiente de terceros de la seguridad de un proveedor de servicios Cloud contra la norma ISO/IEC 27001:2013, los controles definidos en su Anexo A y desarrollados en detalle en la ISO/IEC 27002:2013, y la matriz de controles Cloud de CSA (CCM - Cloud Controls Matrix) en su versión v3.x para cumplir de forma consistente con los siguientes estándares internacionales:

☐ *ISO/IEC 17021:2011, Conformity assessment – Requirements for bodies providing audit and certification of management systems*

☐ *ISO/IEC 27006:2011, Information technology – Security techniques – Requirements for bodies providing audit and certification of information security management systems*

☐ *ISO 19011, Guidelines for auditing management systems*

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

3. Monitorización continua (CSA STAR Continuous Monitoring): la monitorización continua permite la automatización de las prácticas de seguridad implantadas por los proveedores Cloud, publicadas de acuerdo con el formato y especificaciones de la CSA, y que tanto los potenciales clientes como los proveedores de soluciones tecnológicas pueden obtener, utilizar y presentar en aquellos ámbitos y contextos que consideren apropiados.

Canal podría solicitar cualquier documentación derivada de la certificación a lo largo de la vida del contrato (resultados auditoría, análisis de riesgos, medidas de seguridad implementadas, procedimientos, etc.), pudiendo ser causa de disolución del mismo la no disponibilidad de alguno de estos documentos.

Aspectos técnicos de seguridad mínimos a tener en cuenta y que deben ser reportados por el proveedor de servicios Cloud:

El proveedor de servicios Cloud deberá, al menos, garantizar que, para el servicio o los servicios Cloud contratados por Canal:

- a) El acceso se produce exclusivamente bajo un protocolo que cifre de forma robusta los datos transmitidos entre el cliente y el servidor, con el objeto de garantizar su confidencialidad e integridad (por ejemplo, uso exclusivo de TLS 1.2 y utilizando sólo suites de cifrado robustas para evitar vulnerabilidades de tipo BEAST (RC4), Lucky13 (RC4), POODLE (SSL 3.0 y TLS 1.0), CRIME (TLS 1.0 compression), SWEET32 (3DES), Logjam (intercambio de claves de menos de 2048 en DH), DROWN (TLS 1.x con soporte a SSLv2), etc.).
- b) El uso de un esquema de BBDD propio para la información propiedad de Canal.
- c) Que dicho esquema de BBDD sea accedido única y exclusivamente por el/los usuarios de aplicación que vayan a ser utilizados en la conexión del servicio Cloud a dicho esquema de BBDD.
- d) Cifrado robusto de los datos propiedad de Canal en la propia BBDD y modelo (cifrado completo o del dato).
- e) Almacenamiento de los datos de autenticación de los usuarios (por ejemplo, el par usuario/contraseña) en la BBDD mediante el uso de funciones resumen (*hash*) robustas (al menos, SHA-256) conjuntamente con la obligación de utilizar contraseñas complejas (longitud mínima de 8 caracteres, con obligatoriedad de utilizar caracteres alfanuméricos (mezcla de mayúsculas, minúsculas y números) y no alfanuméricos (por ejemplo, signos de puntuación y ortográficos)). Es muy recomendable el uso de funciones de derivación de claves basadas en contraseña (*Password-Based Key Derivation Functions*) para el almacenamiento de las contraseñas (por ejemplo, PBKDF2).

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

f) Posibilidad de uso de:

- a. Un esquema XML para el intercambio de datos de autenticación y autorización (por ejemplo, SAML 2.0) e implementaciones de seguridad a nivel del mensaje.
- b. OAuth 2.0 como modelo de autorización segura para consumo de servicios web.

Doble factor de autenticación (2FA), mediante el uso de certificados electrónicos reconocidos (como DNle), certificados reconocidos de personas físicas, contraseñas de un único uso (OTP), *soft-tokens*, etc.

d. Uso de ADFS 2.x (*Active Directory Federation Services*) como modelo de autenticación con SSO utilizando credenciales del AD corporativo y uso del modelo de control de acceso basado en roles (RBAC) como modelo de autorización.

e. Sincronización LDAP autorizada.

El acceso a un servicio proporcionado por un proveedor de servicios Cloud será siempre a través del software dispuesto en la maqueta corporativa instalada en un equipo corporativo (fijo o portátil). No se accederá a través de clientes pesados proporcionados por terceros, incluyendo el software proporcionado por el propio proveedor de servicios Cloud.

Canal realizará las siguientes gestiones, a través de la correspondiente solicitud de acceso cursada en la aplicación corporativa de solicitudes e incidencias, para garantizar a los usuarios de Canal autorizados el acceso al servicio Cloud a través de:

1. El control de acceso a través de pertenencia a grupos de usuarios en el Directorio Activo.
2. Los permisos que sean necesarios en los sistemas corporativos de control de acceso existentes.

En este punto, el proveedor de servicios Cloud deberá proporcionar, al menos, la siguiente información:

1. Requisitos técnicos para el acceso al servicio o servicios Cloud que proporciona y que hayan sido contratados por Canal.
2. Requisitos de ancho de banda de acceso a Internet para la parte cliente.
3. Usuarios de prueba con las autorizaciones estrictamente necesarias, para poder realizar correctamente las verificaciones que correspondan (funcionales, técnicas, de seguridad, etc.)

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

El servicio prestado por el proveedor de servicios Cloud, por defecto, no se integrará de ninguna manera con los Sistemas de Información de Canal. En caso de que desde la Subdirección de Sistemas Informáticos se estime la viabilidad de una posible integración, con objeto de poder evaluar la dimensión y el alcance de la misma, se revisarán, al menos, los siguientes puntos:

- Funcionamiento del proveedor de servicios Cloud (certificaciones, niveles de madurez, procesos, etc.).
- Posibilidades técnicas y costes de integración con los sistemas de información de Canal (tecnologías, seguridad, etc.), teniendo en cuenta la infraestructura tecnológica y de comunicaciones de Canal.
- Nivel de control que el negocio tendrá sobre los servicios Cloud proporcionados.
- Nivel de seguridad implementado por el proveedor de servicios Cloud.
- Nivel de dependencia y requisitos del servicio corporativo de Internet.

Dicha evaluación se recogerá en un informe que será entregado al Comité de Coordinación de Seguridad de la Información (en adelante, CCSI) para su conocimiento y correspondiente evaluación. Sólo en caso de aceptación por parte del CCSI se procederá a informar cumplidamente al dueño de los datos para su autorización final y, sólo entonces, se iniciarán las tareas de la integración, que se englobarán dentro de un proyecto y serán gestionadas como tal, siguiendo la metodología de gestión de proyectos adoptada por Canal.

El licitador podrá acreditar los requisitos de solvencia descritos en este apartado por sí mismo, o integrarlos en la forma prevista en el artículo 63 del TRLCSP (Integración de la solvencia con medios externos).

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

5. PROTECCIÓN DE DATOS

Los datos de carácter personal facilitados por los licitadores serán incluidos en los ficheros de Canal de Isabel II, S.A., con la finalidad de gestionar el objeto del presente procedimiento y a efectos de adjudicación y seguimiento del mismo y de futuros procesos de licitación en los que pudieran participar. Los licitadores deberán contar con los consentimientos necesarios para facilitar datos de terceros a Canal de Isabel II, S.A., y en especial los que permitan acreditar el cumplimiento de los criterios referidos a la solvencia técnica del contratista. Pueden acceder, rectificar, oponerse o cancelar sus datos en la dirección social de Canal de Isabel II, S.A. con la referencia LOPD.

Los datos de carácter personal que el contratista pudiera conocer o le fuesen facilitados con ocasión del cumplimiento o realización de este Contrato, no podrán ser copiados o utilizados con fin distinto al que figura en este Contrato, ni tampoco se podrán ceder a otros ni siquiera a efectos de conservación. En todo caso, el contratista actuará en el tratamiento de los datos únicamente de conformidad con las instrucciones que le señale Canal de Isabel II, S.A. A tal efecto, el contratista se obliga a indemnizar a Canal de Isabel II, S.A., por cualesquiera daños y perjuicios que sufra directamente, o por toda reclamación, acción o procedimiento, que traiga su causa de un incumplimiento o cumplimiento defectuoso por parte del contratista de lo dispuesto tanto en los Pliegos, como en el Contrato y como en lo dispuesto en la normativa reguladora de la protección de datos de carácter personal.

El contratista queda, igualmente, obligado al cumplimiento de lo dispuesto en las leyes vigentes sobre protección de datos de carácter personal, en particular a lo recogido en:

- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).
- Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica de protección de datos de carácter personal (RLOPD).

En el supuesto en que para efectuar la prestación objeto del Contrato, el contratista tuviera que acceder a datos de carácter personal de cuyo tratamiento sea responsable Canal de Isabel II, S.A., aquél tendrá la consideración de encargado del tratamiento. En este supuesto, el acceso a esos datos por parte del contratista no se considerará comunicación de datos, sino acceso a datos por cuenta de terceros. Los productos de software destinados al tratamiento de datos incluirán en su descripción técnica el nivel de seguridad básico, medio o alto, que permitan alcanzar de acuerdo con lo establecido en el título VIII del RLOPD. Los productos de software en cualquier caso deberán permitir el cumplimiento del nivel de seguridad en función del tratamiento a realizar y la tipología de datos.

La duración del encargo del tratamiento estará vinculada a la duración del Contrato.

En caso de que el contratista destine los datos a otra finalidad, los comunique, los utilice incumpliendo las estipulaciones del Contrato o bien, la normativa objeto de aplicación, así como

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección Comerciales	de Relaciones Pliego de Condiciones Técnicas

cuando no adopte las medidas correspondientes para el almacenamiento y custodia de los mismos, será considerado también responsable del tratamiento, respondiendo de las infracciones en que hubiera incurrido personalmente. A tal efecto, el contratista responderá directamente frente al órgano sancionador y/o frente a Canal de Isabel II, S.A. y/o terceros de las consecuencias que se deriven del incumplimiento o cumplimiento defectuoso por parte del contratista de lo dispuesto en la presente cláusula, así como en lo dispuesto en la normativa reguladora de protección de datos de carácter personal, quedando Canal de Isabel II, S.A. exonerada de cualquier responsabilidad.

El contratista deberá aplicar, en función de la tipología de los datos de carácter personal que trate de conformidad con lo establecido en el artículo 81 del RLOPD e incorporar en su documento de seguridad, las medidas de seguridad que resulten de aplicación en virtud de la naturaleza de los datos tratados, que garanticen la seguridad de los datos de carácter personal y eviten su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta del estado de la tecnología, la naturaleza de los datos almacenados y los riesgos a que están expuestos, ya provengan de la acción humana o del medio físico o natural. A estos efectos, se relacionan las medidas de seguridad de nivel básico y medio (que incluirán las de nivel básico), que resultan de aplicación en función del dato de carácter personal objeto de tratamiento:

NIVEL BÁSICO

- Documento de Seguridad. Art. 88 RLOPD
- Funciones y obligaciones del personal. Art. 89 RLOPD
- Registro de incidencias. Art. 90 RLOPD
- Control de acceso. Art. 91 RLOPD
- Gestión de soportes y documentos. Art. 92 RLOPD
- Identificación y autenticación. Art. 93 RLOPD
- Copias de respaldo y recuperación. Art. 94 RLOPD
- Obligaciones comunes. Art. 105 RLOPD
- Criterios de archivo. Art. 106 RLOPD
- Dispositivos de almacenamiento. Art. 107 RLOPD
- Custodia de los soportes. Art. 108 RLOPD

NIVEL MEDIO

- Responsable de seguridad. Art. 95 RLOPD
- Auditoría. Art. 96 RLOPD
- Gestión de soportes y documentos. Art. 97 RLOPD
- Identificación y autenticación. Art. 98 RLOPD

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

- Control de acceso físico. Art. 99 RLOPD
- Registro de incidencias. Art. 100 RLOPD
- Responsable de seguridad. Art. 109 RLOPD
- Auditoría. Art. 110 RLOPD

Sin perjuicio de lo anterior, Canal de Isabel II, S.A. podrá imponer al contratista la implantación de medidas de seguridad adicionales a las exigidas por la normativa de protección de datos. Si los datos personales tratados se almacenasen por el contratista en dispositivos portátiles o se tratasen fuera de los locales de Canal de Isabel II, S.A. o del contratista, será preciso que exista una autorización previa escrita de Canal de Isabel II, S.A. y, en todo caso, deberá garantizarse como mínimo el nivel de seguridad correspondiente al tipo de fichero tratado. El tratamiento de los datos de carácter personal que realice el contratista y, en su caso, los subcontratistas, deberá efectuarse en el Espacio Económico Europeo.

En el supuesto que el contratista, a través de sistemas de información, accediera a datos de carácter personal de Canal de Isabel II, S.A. de forma remota, se prohíbe la incorporación de los datos de carácter personal a sistemas o soportes distintos de los autorizados expresamente por Canal de Isabel II, S.A., quien estará facultado para instruir al contratista del modo y de las medidas de seguridad que se deberán implantar para ejecutar los accesos remotos a los propios recursos de Canal de Isabel II, S.A. en caso de que existieren. El contratista deberá notificar a Canal de Isabel II, S.A. cualquier indicio o situación que pudiera suponer violaciones de seguridad de los datos de carácter personal. El contratista deberá tener los registros oportunos para verificar los fallos de seguridad, mantener actualizados los registros de incidencias, impedir un nuevo fallo o violación de seguridad, etc. En cualquier caso, el contratista implementará inmediatamente las medidas de seguridad correspondientes para impedir un nuevo fallo o violación de seguridad, respondiendo de las consecuencias que pudieran ocasionar en caso de incumplimiento de estas medidas.

Canal de Isabel II, S.A. tendrá derecho a reclamar y obtener del contratista en un plazo de 24 horas información de dónde, cómo, cuándo y quién ha tratado, alojado, procesado o accedido a los datos de carácter personal y las condiciones de seguridad en que se han producido esos accesos o tratamientos.

Cuando finalice la prestación contractual los datos de carácter personal deberán ser destruidos o devueltos a Canal de Isabel II, S.A., o al encargado de tratamiento que éste hubiese designado. El encargado del tratamiento conservará debidamente bloqueados los datos en tanto pudieran derivarse responsabilidades de su relación con Canal de Isabel II, S.A.

El contratista no podrá subcontratar la totalidad o parte del tratamiento de datos que deba efectuarse en cumplimiento del Contrato salvo que se cumplan los siguientes requisitos:

- a) Que dicho tratamiento se haya especificado en el Contrato firmado por Canal de Isabel II, S.A. y el contratista.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

b) Que el tratamiento de datos de carácter personal se ajuste a las instrucciones del responsable del tratamiento.

c) Que el contratista encargado del tratamiento y el tercero formalicen el Contrato en los términos previstos en el artículo 12.2 de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre y/o en el RGPD.

En estos casos el tercero tendrá también la consideración de encargado del tratamiento.

El contratista garantizará que solo el personal autorizado al efecto en sus respectivos documentos de seguridad tiene acceso a los datos de carácter personal que Canal de Isabel II, S.A. les haya facilitado para la ejecución del Contrato. El contratista y su personal encargado de la realización de los servicios guardarán secreto profesional sobre toda la información, documentos o datos a los que tenga acceso o de los que tengan conocimiento con ocasión de la ejecución del servicio, incluso después de finalizar el mismo, obligándose a no hacer pública cualquier información o datos obtenidos o elaborados durante dicho plazo.

Será responsabilidad exclusiva del contratista el comunicar a su personal, por cualquier medio de prueba admisible en derecho, las obligaciones y prohibiciones establecidas en la presente cláusula, incluido el deber de confidencialidad.

Sin perjuicio de las obligaciones indicadas anteriormente, a partir del 25 de mayo de 2018, el contratista tendrá que atender las obligaciones derivadas de la aplicación del Reglamento 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (en adelante, RGPD), como, por ejemplo:

Para poder prestar el servicio contratado, Canal de Isabel II, S.A. pondrá a disposición del contratista, los datos de carácter personal de los clientes que figuran en los sistemas de información de Canal de Isabel II, S.A. que se vean afectados por la prestación del servicio que el contratista realizará para Canal de Isabel II, S.A.

El contratista únicamente tratará los datos de carácter personal para la prestación del servicio contratado. El tratamiento de los datos se realizará siguiendo las instrucciones documentadas de Canal de Isabel II, S.A. que este pondrá a disposición del contratista a partir del 25 de mayo de 2018. Los productos de software destinados al tratamiento de datos incluirán en su descripción técnica el nivel de seguridad que permitan alcanzar en función de la evaluación de impacto de los tratamientos que el contratista prevé realizar. Los productos de software en cualquier caso deberán garantizar la seguridad de los datos. El contratista podrá consultar, conservar, extraer y utilizar los datos de carácter personal facilitados por Canal de Isabel II, S.A. En ningún caso, el contratista podrá utilizar los datos para finalidades propias y/o diferentes de las establecidas, ni podrá comunicarlos a terceros. El tratamiento de los datos de carácter personal que realice el contratista y, en su caso, los subcontratistas, deberá efectuarse en el Espacio Económico Europeo.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

La duración del encargo está vinculada a la duración del Contrato. El contratista, cuando finalice la prestación de los servicios que provoca el tratamiento de los datos, deberá devolver los datos de carácter personal a los que haya tenido acceso y/o sobre los que haya realizado algún tratamiento en ejecución del Contrato, así como los soportes y documentos en los que consten y cualquier copia que pudiera existir. El contratista dispondrá de 10 días a contar desde el siguiente a aquél en el que finalice la prestación del servicio para devolver a Canal de Isabel II, S.A. todos los datos y copias que posea, debiendo aportar un documento en el que certifique dicho extremo. La documentación deberá ser devuelta en mano. La devolución debe comportar la supresión de las copias efectuadas sobre los datos, salvo la conservación de los datos que única y exclusivamente se utilizarían para atender las responsabilidades nacidas durante la ejecución de la prestación de servicios.

De conformidad con el RGPD, el contratista llevará, por escrito, un registro de todas las categorías de actividades de tratamiento efectuadas por cuenta de Canal de Isabel II, S.A. que deberá contener los siguientes extremos:

- El nombre y los datos de contacto del encargado o encargados.
- Las categorías de tratamientos efectuados por cuenta de Canal de Isabel II Gestión, S.A.
- Una descripción de los plazos previstos para la supresión de las diferentes categorías de datos.
- Una descripción general de las medidas técnicas y organizativas de seguridad que se implementarán en los sistemas y datos objeto de tratamiento, relativas a:
 - a) La seudonimización y el cifrado de datos personales.
 - b) La capacidad de garantizar la confidencialidad, integridad, disponibilidad y resiliencia permanentes de los sistemas de servicios de tratamiento.
 - c) La capacidad de restaurar la disponibilidad y el acceso a todos los datos personales de forma rápida, en caso de incidente físico o técnico.
 - d) El proceso de verificación, evaluación y valoración regulares de la eficacia de las medidas técnicas y organizativas para garantizar la seguridad del tratamiento.

El contratista para garantizar un nivel de seguridad adecuado al riesgo deberá adoptar las medidas de seguridad necesarias, de conformidad con lo establecido en el artículo 32 RGPD y que, en su caso, incluirá entre otros:

- La implementación por el contratista de las medidas de seguridad enumeradas en el anterior RLOPD.
- La implementación por el contratista de mecanismos al objeto de:

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

- a) Seudonimizar y cifrar datos personales.
- b) Garantizar la confidencialidad, integridad, disponibilidad y resiliencia permanentes de los sistemas y servicios de tratamiento.
- c) Restaurar la disponibilidad y el acceso a los datos personales de forma rápida, en caso de incidente físico o técnico.
- d) Verificar, evaluar y valorar regularmente, la eficacia de las medidas técnicas y organizativas implantadas para garantizar la seguridad del tratamiento.

El contratista deberá realizar una evaluación de impacto en la protección de datos personales de las operaciones de tratamiento que vaya a efectuar para la prestación del servicio, adoptando en consecuencia las medidas que sean necesarias para que el tratamiento respete la normativa en protección de datos. Canal de Isabel II, S.A. podrá requerir al contratista información sobre los resultados de la evaluación de impacto que hayan realizado para cada una de las operaciones de tratamiento. En caso de que la evaluación de impacto muestre que el tratamiento puede suponer un alto riesgo para los derechos y libertades de las personas físicas, el contratista deberá ponerlo en conocimiento de Canal de Isabel II, S.A.

El contratista no podrá subcontratar la totalidad o parte del tratamiento de datos que deba efectuarse en cumplimiento del Contrato, salvo que se cumplan los siguientes requisitos:

- a) Que dicho tratamiento se haya especificado en el Contrato firmado por Canal de Isabel II, S.A. y el contratista.
- b) Que el tratamiento de datos de carácter personal se ajuste a las instrucciones del responsable del tratamiento.
- c) Que el contratista encargado del tratamiento y el tercero formalicen el Contrato en los términos previstos en el RGPD.

En estos casos el tercero tendrá también la consideración de encargado del tratamiento.

El contratista asistirá a Canal de Isabel II, S.A., a través de medidas técnicas y organizativas apropiadas, para que este pueda cumplir con su obligación de responder a las solicitudes que tengan por objeto el ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, supresión, oposición, limitación del tratamiento, portabilidad de datos y a no ser objeto de decisiones individualizadas automatizadas que corresponden a los interesados. En este sentido, si en algún momento el contratista recibiese alguna solicitud que tenga por objeto el ejercicio de algún derecho de los interesados, deberá comunicarlo por escrito inmediatamente (y como máximo en un plazo de 2 días hábiles) a Canal de Isabel II, S.A. para que proceda a atender en tiempo y forma la solicitud. El contratista deberá implementar en el sistema de tratamiento de datos las instrucciones técnicas derivadas del ejercicio de los derechos solicitados por una persona, que le traslade Canal de Isabel II, S.A.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

El contratista notificará inmediatamente a Canal de Isabel II, S.A., cualquier indicio o situación que pudiera suponer violaciones de seguridad de los datos de carácter personal sometidos a su tratamiento de las que tenga conocimiento. El contratista junto con la comunicación de la incidencia deberá aportar, si fuera posible, toda la información y documentación relevante, y en concreto, la siguiente información:

- Descripción de la naturaleza de la violación de la seguridad de los datos personales, inclusive, cuando sea posible, las categorías y el número aproximado de interesados afectados, y las categorías y el número aproximado de registros de datos personales afectados.
- El nombre y los datos de contacto del delegado de protección de datos o de otro punto de contacto en el que pueda obtenerse más información.
- Descripción de las posibles consecuencias de la violación de la seguridad de los datos personales.
- Descripción de las medidas adoptadas o propuestas para poner remedio a la violación de la seguridad de los datos personales, incluyendo, si procede, las medidas adoptadas para mitigar los posibles efectos negativos.

Si no es posible facilitar la información simultáneamente, y en la medida en que no lo sea, la información se facilitará de manera gradual sin dilación indebida.

No será necesaria la notificación cuando sea improbable que dicha violación de seguridad constituya un riesgo para los derechos y las libertades de las personas físicas.

El contratista ayudará a que Canal de Isabel II, S.A. pueda notificar a la autoridad de control una violación de seguridad. En el supuesto de que sea necesario, también deberá ayudar a Canal de Isabel II, S.A. a notificar a los interesados violaciones de seguridad de los datos personales que entrañen un alto riesgo para los derechos y libertades de las personas físicas.

El contratista tomará medidas para garantizar que cualquier persona que actúe bajo la autoridad del contratista y que tenga acceso a datos personales, solo pueda tratar dichos datos siguiendo las instrucciones de Canal de Isabel II, S.A., salvo que esté obligada a ello en virtud del Derecho de la Unión o de los Estados miembros.

Si el contratista debe designar o bien decide designar a un delegado de protección de datos, tendrá que comunicar su identidad y datos de contacto a Canal de Isabel II, S.A.

Si el contratista debe transferir datos personales a un tercer país o a una organización internacional, en virtud del Derecho de la Unión o de los Estados miembros que le sea aplicable, informará a Canal de Isabel II, S.A. de esa exigencia legal de manera previa, salvo que tal Derecho lo prohíba por razones importantes de interés público.

El contratista deberá poner a disposición de Canal de Isabel II, S.A. toda la información necesaria para demostrar el cumplimiento de las obligaciones que le impone el RGPD, así como para

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

confirmar, permitir y contribuir a la realización de auditorías, incluidas inspecciones, por parte de Canal de Isabel II, S.A., de cualquier otro auditor autorizado por ella o del contratista.

El contratista deberá mantener el deber de secreto respecto a los datos de carácter personal a los que acceda y trate como consecuencia de la prestación del servicio, incluso después de que finalice la prestación.

Será responsabilidad exclusiva del contratista el comunicar a su personal, por cualquier medio de prueba admisible en derecho, las obligaciones y prohibiciones establecidas en la presente cláusula. Asimismo, debe garantizar que las personas autorizadas para tratar los datos de carácter personal se han comprometido a respetar el deber de confidencialidad y que el personal a su cargo ha recibido la formación necesaria en materia de protección de datos para tratar los datos adecuadamente. A estos efectos, el contratista deberá certificar a Canal de Isabel II, S.A. dicho extremo documentalmente. Sin perjuicio de lo anterior, Canal de Isabel II, S.A. podrá solicitar nuevamente la referida acreditación. El contratista informará inmediatamente a Canal de Isabel II, S.A. si considera que alguna de las instrucciones contenidas en esta cláusula infringe el RGPD.

Canal de Isabel II, S.A. cumplirá con las obligaciones que el RGPD le impone en cuanto responsable del tratamiento, facilitará al contratista los datos de carácter personal necesarios para la prestación del servicio y estará facultado para supervisar el tratamiento que realice el contratista, incluida la realización de inspecciones y auditorías.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

6. PLAN GENERAL DE GESTIÓN DEL PROYECTO (PGGP)

Los licitadores incluirán en su oferta un Plan General de Gestión del Proyecto (PGGP) donde se indiquen los principales aspectos a considerar durante la gestión de los trabajos objeto del contrato, por cada una de las distintas fases que lo componen:

- Fase 1.- Funcionamiento: arranque, aseguramiento del uso y primeros resultados.
- Fase 2.- Integración: visión global de cliente y su interacción con los procesos.
- Fase 3.- Maduración: cultura de cliente y enfoque innovador.
- Fase 4.- Devolución de los servicios.

Todas las fases se gestionarán como un proyecto y, como tal, el licitador deberá presentar todos los aspectos relativos a su gestión: alcance, recursos, calidad, riesgos...etc., en el mismo PGGP mencionado. Para el comienzo y fin de cada fase, se deberá realizar un acta de comienzo de trabajo y fin del mismo. Esta acta deberá firmarse por los responsables designados en cada fase.

La fase 4 de devolución del servicio se podrá producir por resolución en los términos del apartado 9 del Anexo I al Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares o por la finalización del mismo. Los pormenores de gestión de esta fase se incorporarán, así mismo, en el PGGP, formando parte de su alcance.

Los capítulos del PGGP deberán ser los siguientes:

- Introducción al Plan de Gestión del Proyecto
 - Ámbito de aplicación del PGP
 - Propósito del PGP
 - Alcance del PGP
 - Gestión de cambios del PGP
 - Periodicidad del control y revisión del PGP
- Introducción al Proyecto (Descripción general del Proyecto y Servicios)
 - Descripción general del Proyecto a ejecutar y Servicios a prestar
 - Descripción detallada del Alcance
 - Descripción detallada del modelo/metodología propuestos y sus componentes
 - Roles y Responsabilidades

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

o Planes para cada una de las áreas de Gestión:

- **Plan de Gestión del Alcance:** en él se tendrán en cuenta las diferentes fases que lo conforman. En él se incluirá el ANS que el licitador propone o, en su caso, el acatamiento con carácter general del ANS que acompaña a este pliego. En este apartado se describirán cuáles son los requisitos del proyecto y qué actividades hay que hacer para conseguirlos, detallando la metodología a emplear en cada caso. **En definitiva, deberán detallarse los diferentes trabajos a entregar y servicios a prestar durante la vida del proyecto, debiendo quedar contemplados todos y cada uno de los elementos descritos en el apartado 3. ALCANCE, durante todas y cada una de las fases detalladas en este mismo apartado 6. PLAN GENERAL DE GESTIÓN DEL PROYECTO, del presente Pliego de Prescripciones Técnicas.**
- **Plan Gestión del Tiempo/Cronograma,** que deberá detallar cuándo comienzan y acaban las diferentes actividades y cuál es su dependencia. Aquí habrán de identificarse las diferentes fases, al máximo nivel de detalle, de acuerdo a los contenidos descritos en este mismo apartado 6. PLAN GENERAL DE GESTIÓN DEL PROYECTO, del presente Pliego de Prescripciones Técnicas.
- **Plan de Gestión de Costes,** en el que, para cada fase, el licitador deberá descomponer su oferta en paquetes de trabajo a entregar y/o servicio a prestar, para su seguimiento y posterior facturación. La definición de los paquetes deberá basarse en lo descrito en el Anexo 1 "Volumetría y escenarios previstos". Los paquetes podrán ser de tres tipos:
 - **Trabajos entregables durante los periodos iniciales de cada fase:** se trata del conjunto de trabajos necesarios para el diseño, implementación y arranque de la herramienta de gestión al inicio de cada una de las cuatro fases, según lo descrito en los apartados 3. ALCANCE y 6. PLAN GENERAL DE GESTIÓN DEL PROYECTO, del presente Pliego de Prescripciones Técnicas.
 - **Servicio mensual proporcionado por la herramienta de gestión:** se trata del servicio recurrente que la herramienta deberá prestar una vez finalizada con éxito la implementación y arranque de la fase correspondiente, según lo descrito en los apartados 3. ALCANCE y 6. PLAN GENERAL DE GESTIÓN DEL PROYECTO, del presente Pliego de Prescripciones Técnicas.
 - **Resto de trabajos entregables:** encuestas, estudios puntuales y otros cualitativos, que deberán realizarse según lo descrito en los

Empresa		Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.		SEC
Elaborado por		Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales		Pliego de Condiciones Técnicas

apartados 3. ALCANCE y 6. PLAN GENERAL DE GESTIÓN DEL PROYECTO, del presente Pliego de Prescripciones Técnicas.

Los paquetes trabajo a entregar y/o servicio a prestar están definidos en el Anexo II (Modelo proposición económica) del Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares.

- **Plan de Gestión de Riesgos/Contingencias:** para garantizar el éxito del proyecto será necesario un análisis de las amenazas y oportunidades que se puedan presentar a lo largo del ciclo de vida del mismo. Para intentar que los riesgos no lleguen a materializarse o que su impacto sea mínimo se establecerá el correspondiente plan de mitigación para cada uno de ellos.
- **Plan de Gestión de Recursos:** en este plan se tendrán en cuenta los diferentes equipos de trabajo que vayan a participar en las diferentes fases del proyecto, distinguiendo recursos propios de externos. En relación a los recursos internos, los licitadores deberán contar como mínimo con el siguiente personal con dedicación al servicio objeto del contrato:
 - **Jefe de Proyecto:** Se encargará de las labores de coordinación y gestión del Contrato, entendidas éstas como todos los trabajos de gestión relacionados con la prestación de todos los servicios objeto de este Contrato. Así mismo, deberá designar y coordinar, del equipo propuesto por el licitador, a aquellas personas que constituirán los diferentes equipos de trabajo de cada parte del proyecto.
 - **Consultores senior:** Se encargarán, por designación del Jefe de Proyecto, de constituir los equipos que deberán realizar los diferentes trabajos que se realicen en el marco de este Contrato. Los consultores propuestos por el licitador deberán cubrir, como mínimo los siguientes perfiles:
 - **Consultor de implementación y puesta en marcha de la plataforma de voz del cliente:** será el encargado de dirigir la programación y diseño de la plataforma y todos sus componentes (cuestionarios, integraciones y procesamiento de datos, reportings y sistema de respuesta) y asegurar su puesta en marcha y correcto funcionamiento a lo largo de la vida del contrato.
 - **Consultor de experiencia de cliente:** en estrecha colaboración con el anterior, será el encargado de dirigir el diseño del pasillo del cliente y proceso de

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

experiencia de cliente para Canal, de modo que la plataforma recoja información de todos los procesos relevantes para los clientes.

- **Consultor en investigación de mercados:** experto en técnicas cuantitativas, será el encargado de dirigir el diseño y elaboración de los estudios relacionales dentro del contexto de este proyecto.
- **Consultor en estudios cualitativos:** experto en técnicas cualitativas, será el encargado de dirigir el diseño y elaboración de los estudios cualitativos dentro del contexto de este proyecto.
- **Plan de Gestión de la Comunicación:** de la misma manera que en los planes anteriores, se tendrán en cuenta las diferentes fases y sus diferentes modelos de gestión para manejar los flujos de información que se generen en el proyecto. En ésta se incluirán los Modelos de Gestión del ANS, del Servicio, de la Relación y del Contrato que el licitador propone según las directrices contenidas en los sucesivos apartados de este pliego.
- **Plan de Gestión de la Calidad:** en este plan se establecerá cómo se medirá la calidad del servicio prestado (planes de pruebas, satisfacción del cliente interno, satisfacción de la dirección del proyecto, etc.).
 - Cierre del Proyecto, de acuerdo a lo descrito en el punto 6.4. del presente apartado.

El PGGP deberá ser ajustado por el Adjudicatario, una vez realizada la adjudicación, para su aprobación por parte de Canal. Deberá, por tanto, ser aprobado por Canal antes del inicio de los trabajos.

Tras su aprobación, se realizará la **reunión de lanzamiento** (Kick-off) que dará paso a la Fase 1. Con esta reunión se pretende que todas las personas que participan en el Proyecto tengan claro su rol en el mismo.

Para verificar que el proyecto se desarrolla según este plan, se llevará a cabo un proceso continuado de **seguimiento y control** del mismo a lo largo de todo su ciclo de vida, con el objeto de revisar, apoyar y controlar los procesos que componen el proyecto.

A continuación, se describen con mayor detalle los aspectos a tener en cuenta en cada una de las fases del proyecto.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

6.1. Fase 1.- Funcionamiento: arranque, aseguramiento del uso y primeros resultados.

Esta fase, que se extenderá durante el periodo indicado en el **apartado 2 del Anexo I del PCAP**, consistirá en el despliegue y aseguramiento del uso de la herramienta de gestión objeto de este pliego, de modo que se obtengan los primeros resultados del cliente.

Para el modelo transaccional, quedarán definidos los diferentes segmentos y todos los puntos de contacto de los clientes, y habrán de quedar funcionando todos los procesos (ver **Anexo 1 "Volumetría y escenarios previstos"**) en su rodaje completo: tomas de opinión, procesamiento e integración de datos, elaboración y distribución de reportes y gestión de la insatisfacción (alertas, acciones y sistemas de respuesta).

Adicionalmente, se realizarán las encuestas del modelo relacional correspondientes al primer año, integrando sus resultados y reportes en la herramienta de gestión. También se requerirá la elaboración de parte de los estudios puntuales o análisis cualitativos contemplados en el punto 3.4. de este documento, cuyo objetivo principal es profundizar en las inquietudes de los clientes por medio de distintas vías, que sirvan a Canal para ir perfeccionando el diseño de sus análisis cuantitativos y, en definitiva, para ir adquiriendo más y mejor conocimiento acerca de sus clientes.

Durante esta primera fase tendrá lugar un seguimiento trimestral, del que se derivarán los correspondientes controles y correcciones a los 3, 6 y 9 meses. Al finalizar el año (12 meses) se procederá a la validación final de los resultados obtenidos y preparación de la siguiente fase.

Así mismo, durante la fase 1 se revisarán y ajustarán los parámetros del ANS asignándose los pesos correspondientes. En caso de que no se alcanzara un acuerdo en dicha revisión, el ANS que se adjunta al presente documento, pasará a ser definitivo.

Los licitadores deberán aportar en el PGGP todos los aspectos relativos a la gestión de los trabajos de esta fase. Asimismo, la descripción del detalle de los procedimientos de gestión que el licitador aplique para la realización de esta fase se incluirá en el Plan de Comunicación del PGGP.

La mayoría de las actividades se realizarán en las instalaciones del Adjudicatario, a excepción de aquéllas que requieran interacción con el personal de Canal o sean acordadas entre las partes.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

6.2. Fase 2.- Integración: visión global de cliente y su interacción con los procesos.

En esta fase, que se extenderá durante el periodo indicado en el **apartado 2 del Anexo I del PCAP**, se llevará a cabo la integración total con los procesos internos de la empresa, de forma bidireccional, logrando una visión global del cliente y su interacción directa con las actividades y servicios prestados.

Para ello, será necesario adaptar el diseño y dimensionamiento de la plataforma, de manera que todos los usuarios del sistema puedan ver completados sus reportes con información proveniente del CIS, además de la depositada en la web o call centre de Canal, o recogida a través de redes sociales, tal y como se establece en el apartado 3.2. Modelo transaccional. De la misma forma, el CIS se verá también alimentado con toda aquella información de la herramienta que se considere relevante para la gestión comercial.

Adicionalmente, y al igual que en la fase 1, se realizarán las encuestas del modelo relacional correspondientes al segundo año, integrando sus resultados y reportes en la herramienta de gestión. También se requerirá la elaboración de parte de los estudios puntuales o análisis cualitativos contemplados en el punto 3.4. de este documento, cuyo objetivo principal es profundizar en las inquietudes de los clientes por medio de distintas vías, que sirvan a Canal para ir perfeccionando el diseño de sus análisis cuantitativos y, en definitiva, para ir adquiriendo más y mejor conocimiento acerca de sus clientes.

Durante esta segunda fase se mantendrá el seguimiento trimestral, del que igualmente se derivarán los correspondientes controles y correcciones a los 3, 6 y 9 meses. Al finalizar el año (12 meses) se procederá a la validación final de los resultados obtenidos y preparación de la siguiente fase.

Los parámetros del ANS revisados y acordados en la primera fase entrarán en funcionamiento, incluido el esquema de penalizaciones, aplicándose al mismo una cuantía del 100%.

Los licitadores deberán aportar en el PGGP todos los aspectos relativos a la gestión de los trabajos de esta fase. Asimismo, la descripción del detalle de los procedimientos de gestión que el licitador aplique para la realización de esta fase se incluirá en el Plan de Comunicación del PGGP.

La mayoría de las actividades se realizarán en las instalaciones del Adjudicatario, a excepción de aquellas que requieran interacción con el personal de Canal o sean acordadas entre las partes.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

6.3. Fase 3.- Maduración: cultura de cliente y enfoque innovador.

Esta fase, que se extenderá durante el periodo indicado en el **apartado 2 del Anexo I del PCAP**, consistirá en la consolidación, mejora y continuación de los trabajos realizados durante las fases anteriores en la herramienta de gestión. Se pretende que la plataforma contribuya activamente a generar una cultura de cliente amplia y extenderla en toda la organización.

Un programa exitoso de experiencia de cliente debe ser algo dinámico, no estático. Por ello, durante esta fase será necesario realizar en la plataforma todos aquellos ajustes detectados como oportunos durante los procesos de revisión y rodaje llevados a cabo a lo largo de las fases anteriores. Se pretende alcanzar una dinámica en el uso de los reportes tal, que los indicadores habrán de haberse convertido en parte fundamental de la gestión del negocio de cada una de las áreas implicadas, la dirección de la empresa y sus órganos de gobierno. También los sistemas de respuesta deberán quedar optimizados durante esta fase.

Adicionalmente, y al igual que en las fases anteriores, se realizarán las encuestas del modelo relacional correspondientes al tercer año, integrando sus resultados y reportes en la herramienta de gestión. También se requerirá la elaboración de parte de los estudios puntuales o análisis cualitativos contemplados en el punto 3.4. de este documento, cuyo objetivo principal es profundizar en las inquietudes de los clientes por medio de distintas vías, que sirvan a Canal para ir perfeccionando el diseño de sus análisis cuantitativos y, en definitiva, para ir adquiriendo más y mejor conocimiento acerca de sus clientes.

Durante esta tercera fase se mantendrá el seguimiento trimestral, del que igualmente se derivarán los correspondientes controles y correcciones a los 3, 6 y 9 meses. Al finalizar el año (12 meses) se procederá a la validación final de los resultados obtenidos y preparación de la siguiente fase.

Los licitadores deberán aportar en el PGGP todos los aspectos relativos a la gestión de los trabajos de esta fase. Asimismo, la descripción del detalle de los procedimientos de gestión que el licitador aplique para la realización de esta fase se incluirá en el Plan de Comunicación del PGGP.

La mayoría de las actividades se realizarán en las instalaciones del Adjudicatario, a excepción de aquellas que requieran interacción con el personal de Canal o sean acordadas entre las partes.

6.4. Fase 4.- Devolución de los servicios.

Durante esta fase el Adjudicatario debe comprometer los recursos y ejecutar las actividades necesarias para devolver el servicio a Canal, o a quien éste designe.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

En cualquier momento de la vida de este contrato, el Adjudicatario estará obligado a facilitar toda la información disponible referida a registros de los usuarios, datos de encuestas, tasas de respuesta, información cualitativa y cualquier otro registro o documentación que se haya generado desde el inicio de la prestación de servicio.

Cuando termine el contrato y se cancele el servicio, el Adjudicatario deberá destruir toda la información relacionada con Canal de forma segura. Asimismo, todos los registros requeridos por Canal a la finalización del servicio le serán entregados en el formato que se determine de común acuerdo (SPSS, Excel, CSV, Quantum, etc.).

Adicionalmente, y tal y como se describe en el punto 3.5. Inteligencia de mercado y procesamiento de datos, Canal podrá exigir la **interoperabilidad y/o portabilidad de los sistemas y/o datos generados a lo largo del proceso de inteligencia de mercado**, de forma que el sistema diseñado en la plataforma para Canal de Isabel II pueda seguir siendo utilizado internamente con posterioridad a la finalización de este contrato.

Esta fase se deberá realizar cuando se produzca la finalización del servicio, ya sea por cumplimiento del plazo inicial establecido para el contrato o el plazo de sus extensiones, o por la resolución del contrato.

Durante esta fase, adicionalmente a la devolución del servicio, la ejecución de los servicios seguirá siendo responsabilidad del Adjudicatario, aplicándose las mismas condiciones que las descritas en la fase 3.

El Adjudicatario deberá gestionar el Plan de Devolución a lo largo del proyecto, por lo que en los procesos de gestión de cambios que se implanten, deberán controlar que los cambios que afectan a este Plan son actualizados en el mismo. El Plan de Devolución, deberá incluir el conjunto de actividades necesarias para la correcta devolución del Servicio y su conocimiento asociado por parte del Adjudicatario, cuando se produzca la terminación de la relación contractual. Por lo tanto, se deberán incluir en los diferentes planes del PGGP todos los aspectos relativos a esta fase:

- Aspectos generales del Plan
- Planificación detallada, con detalle de los hitos, el calendario de ejecución, responsables, interdependencias
- Recursos, roles y responsabilidades de Canal y del Adjudicatario durante la ejecución del Plan
- Transferencia de conocimiento: Informe finalización, lecciones aprendidas, encuesta satisfacción clientes internos, etc.

El Adjudicatario debe comprometerse a ejecutar el Plan de Devolución, si así le es solicitado por Canal, y a disponer de recursos con conocimiento del entorno particular de Canal durante 6 meses tras la devolución del Servicio.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

7. AUDITORIA

Se definen los principios y procedimientos aplicables a las actividades de auditoría de Canal de Isabel II y terceros (auditores externos, reguladores, etc.) en los servicios proporcionados por el Proveedor.

Canal tendrá derecho a auditar los servicios prestados por el Proveedor durante la vigencia del presente contrato con el fin de determinar:

- El cumplimiento de los servicios según lo especificado en este pliego.
- El cumplimiento de los Acuerdos de Nivel de Servicio
- La integridad y exactitud de los informes
- La exactitud de los costes facturados

Canal tiene derecho a llevar a cabo una auditoría en cualquiera de los siguientes momentos:

- Una vez al año.
- Después de la fase 1
- Cuando circunstancias específicas den a Canal motivos razonables para el supuesto de que el Proveedor no cumple con sus obligaciones contractuales

Los costes facturados por un auditor externo elegido por Canal serán pagados por Canal.

Si el resultado de la auditoría demuestra que el Proveedor ha facturado sus servicios a Canal con un sobre coste con respecto a los cargos acordados, el Proveedor reembolsará con prontitud las cantidades cobradas de más, más un 5% de penalización sobre dichas cantidades. Si el importe cobrado excede el 5% de los cargos correctos, el Proveedor además correrá a cargo con los costes de la auditoría a Canal, en el caso de que la auditoría se haya realizado por un tercero

Sin perjuicio de cualquier otro derecho de Canal, si el resultado de la auditoría demuestra que el rendimiento real de Proveedor no cumple con lo establecido en el presente pliego, los niveles de servicio, o si la auditoría revela cualquier otro rendimiento insuficiente o falta de cumplimiento, el Proveedor definirá, planificará e implementará las mejoras necesarias para subsanar tal incumplimiento que serán autorizadas por Canal. Se hará un Plan de Mejora de la auditoría como se describe en este documento.

Canal notificará al Proveedor de una próxima auditoría con un mes de antelación. Dicha comunicación contendrá información sobre los requisitos de auditoría en los siguientes términos:

- Los objetivos de la auditoría
- Alcance de la auditoría

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

- Duración de la auditoría
- Listado de información necesaria que debe estar disponible (este listado puede ser modificado durante la auditoría)
- Actividades especiales que los auditores necesiten realizar (ejecución de software de auditoría y otras).
- Ubicación(es) de auditoría
- Roles implicados y fechas en las que deben estar disponibles
- Nombres de los auditores

El Coordinador de Auditoría del Proveedor evaluará los requisitos de auditoría e informará al Coordinador de Auditoría de Canal sobre cualquier conflicto que afecte a la auditoría.

Para las auditorías causadas por circunstancias específicas que den a Canal motivos razonables para el supuesto de que el Proveedor no cumple con sus obligaciones contractuales, se notificará al Coordinador de Auditoría del Proveedor tan pronto como sea razonablemente posible. Si no hay tiempo para definir los requisitos de auditoría, la notificación puede ser informal.

En estos casos, el Proveedor proporcionará la información solicitada y el acceso a los datos con alta prioridad.

Canal puede decidir delegar las actividades de auditoría a auditores independientes. El Proveedor tratará estos auditores independientes de manera similar a lo descrito en este documento y los considerará como si fueran empleados de Canal. En los casos de auditorías realizadas por terceros, Canal seguirá siendo responsable de la Auditoría. La auditoría realizada por terceros nunca será realizada por un competidor en el ámbito de los servicios del Proveedor.

Canal puede decidir contratar a expertos en la materia para delegar actividades de auditoría específicas. El Proveedor podrá rechazar a estos expertos en la materia si concurren motivos razonables que deberán ser aceptados por Canal. Si el Proveedor rechaza el experto en la materia, propondrá un experto en la materia alternativo comparable al presentado por Canal, y que deberá ser aceptado por Canal. Estos expertos firmarán un acuerdo de confidencialidad aceptable para el Proveedor.

El Coordinador de Auditoría del Proveedor y el Coordinador de Auditoría de Canal se mantendrán mutuamente informados acerca de las actividades previstas por el auditor independiente.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

8. ACUERDOS NIVEL DE SERVICIO Y PENALIZACIONES

Se adjunta a este pliego el **Anexo 2 – “Tabla de Acuerdo Nivel de Servicio (ANS)”**, con los parámetros que, inicialmente, serán necesarios cumplir para considerar que el Adjudicatario cumple con los compromisos derivados del proyecto de Definición, Implementación y Mantenimiento de un Sistema de Información sobre Experiencia de Cliente. El licitador puede proponer valores diferentes o parámetros adicionales, justificando convenientemente su inclusión y con un detalle similar al menos al que se marca en dicho anexo. Canal, a su único criterio, podrá considerar o no los cambios sugeridos por el que definitivamente se convierta en el Adjudicatario.

El ANS acordado y el procedimiento para su gestión, tendrán carácter contractual.

8.1. Medida de los parámetros del ANS

Cada parámetro del ANS acordado será medido trimestralmente, salvo que expresamente se establezca otro periodo de medición. El Adjudicatario entregará un informe para dicho periodo que permita determinar si ha conseguido los niveles de servicio acordados. Este informe podrá ser publicado en panel electrónico propiedad del Adjudicatario. El Adjudicatario, en este caso, dará acceso a este panel a Canal mediante usuario y contraseña.

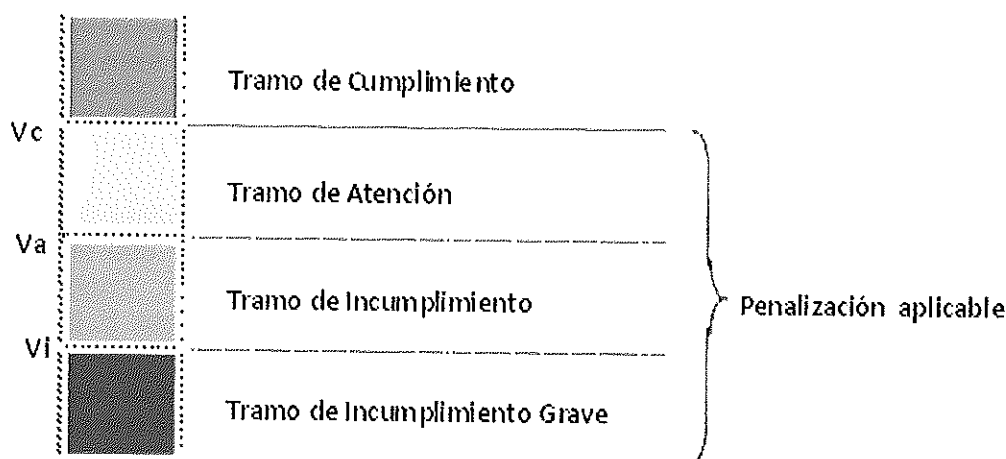
8.2. Proceso de Revisión del nivel de cumplimiento de los ANS

Trimestralmente se revisarán conjuntamente los informes previamente enviados por el Adjudicatario, para establecer y acordar el cumplimiento de los compromisos por parte del mismo.

Tal como ya se ha dicho, el **Anexo 2** recoge el Acuerdo de Nivel de Servicio que el Adjudicatario se compromete a cumplir para cada parámetro que lo integra.

En caso de fallo en la provisión de los Servicios de acuerdo a los requerimientos de calidad acordados, el Adjudicatario incurrirá en una penalización, que tiene como objetivo una compensación económica que refleje que ha entregado los Servicios con un nivel de calidad inferior al comprometido.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas



Se establecerán varios Tramos de Control para la medida del cumplimiento de los compromisos de calidad. Cada Tramo viene definido por un valor contra el que comparar el valor obtenido por el Adjudicatario, tal como se muestra en la siguiente figura.

Si el valor medido es igual o mayor al definido en el Tramo de Cumplimiento (Vc), se considerará que el Adjudicatario ha entregado el servicio conforme a los compromisos contractuales. Por debajo de dicho valor, se considerará que el Adjudicatario ha incumplido su compromiso, por lo que Canal podrá aplicar la penalización correspondiente al Tramo de Control en el que se sitúe el valor obtenido. Si el valor medido es igual o inferior al definido en el Tramo de incumplimiento (Vi) se considerará que el Adjudicatario ha incurrido en Incumplimiento Grave.

Con el fin de diferenciar la criticidad de los Parámetros del ANS, y focalizar la atención sobre aquellos aspectos críticos del Servicio, cada uno de ellos tendrá definido un Peso o Prioridad, a definir por el Canal en la fase 1. Este valor, como se explica más adelante, forma parte de la fórmula de cálculo de la penalización. Canal podrá variar estas prioridades a lo largo del Servicio, a su único criterio, con la única limitación de un máximo de 2 cambios anuales, que deberá notificar e informar convenientemente al Adjudicatario con una antelación mínima de dos meses.

8.2.1. Cálculo de Penalizaciones en Parámetros

Las penalizaciones por incumplimiento en parámetros Generales, se calculará conforme a la siguiente fórmula:

$$R_{pc} = [0,35 * F_T] * F_t * (P_{pc} / P_T)$$

Donde:

R_{pc} , Penalización aplicable por el incumplimiento del Parámetro

F_T , Facturación total, por todos los conceptos, correspondiente al periodo de medición del parámetro (en función de la periodicidad de la medida del mismo: si un

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

parámetro se midiera trimestralmente, la facturación aquí utilizada será la correspondiente a un periodo de tres meses)

F_t , Factor Corrector del Tramo en el que se produce el incumplimiento. Los valores iniciales definidos para cada Tramo son los siguientes:

Atención = 0,75

Incumplimiento = 1

Incumplimiento Grave = 1,5

En caso de reiteración en el incumplimiento de un Parámetro en dos periodos consecutivos, el segundo periodo se aplica el valor del F_t correspondiente al tramo inmediatamente superior al que correspondería

P_{pc} , Peso definido para el Parámetro de Control.

P_T , Suma de todos los Pesos de los Parámetros de Control que definen el ANS del Servicio en el periodo de medición.

Las penalizaciones se calcularán siempre a la finalización o cancelación de los trabajos, es decir, que en cada uno de los periodos medidos se tendrán en cuenta los proyectos cerrados (trabajos finalizados y aprobados) en ese periodo y se calcularán para éstos las penalizaciones sobre los parámetros incumplidos, independientemente de la fecha de cada incumplimiento.

La penalización será la suma de las penalizaciones correspondientes a los incumplimientos de los Parámetros. En el caso de que el cálculo anterior suponga un valor mayor que el 35% del total facturado por todos los conceptos en el periodo medido, se aplicará esta última cantidad.

Canal se reserva, no obstante, el derecho a no aplicar, a su único criterio, la penalización correspondiente a algún parámetro determinado.

El desacuerdo en cuanto a la penalización no suspende la aplicación de las penalizaciones, que si fuera necesario serían regularizadas en procesos de facturación posteriores.

Canal devolverá al Adjudicatario cualquier factura que no se ajuste a la penalización de aplicación.

La penalización no supone en ningún caso que Canal renuncie a la exigencia de los daños directos o indirectos que considere ha sufrido como consecuencia de los incumplimientos del Adjudicatario.

Independientemente de las Penalizaciones que sean de aplicación, el Adjudicatario deberá elaborar e implementar sin coste adicional para Canal, un **Plan de Acciones Correctivas ("PAC")** para todos los incumplimientos de los Parámetros de control del ANS.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

8.3. Aplicación del ANS a lo largo del Contrato

Durante la fase 1 se procederá a ajustar los parámetros y sus valores inicialmente definidos, con el objetivo de que, a la finalización de esta fase, exista un ANS revisado y acordado, que será de aplicación para las fases 2, 3 y 4. En caso de que no se llegue a un acuerdo, será de aplicación el ANS inicialmente definido, y que se describe en el **Anexo 2** de este pliego de condiciones.

Cuando sea necesario incluir en el ANS un nuevo parámetro computable para el cálculo de penalizaciones, se establece un periodo de *un* (1) trimestre desde su inclusión en el ANS, durante el cual no se aplicarán penalizaciones.

8.4. Revisión/Adaptación del ANS

Canal se reserva el derecho de contratar un tercero como asesor independiente para la revisión del ANS. El objetivo de este análisis será la adecuación del ANS a cambios en la organización e infraestructura de Canal, u originados por posibilidades brindadas por nuevas tecnologías. Canal se compromete a que la empresa tercera no sea un competidor directo del Adjudicatario.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

9. MODELO DE GESTIÓN

Canal considera que, para el éxito de este proyecto, es imprescindible un Modelo de Gestión con los Proveedores sólido y consistente, capaz de evolucionar los servicios externalizados de acuerdo a la evolución del negocio y de la tecnología.

En este apartado describiremos el Modelo de Gestión requerido por Canal. En el PGGP, el proveedor deberá describir con detalle suficiente la organización de sus equipos de trabajo. Esta descripción debe incluir el detalle de los procedimientos que utilizará durante la vigencia del contrato para la gestión y supervisión de los servicios y de los equipos de trabajo implicados en la prestación de los servicios.

En su diseño, el proveedor debe contemplar el Modelo de Gestión que se describe a continuación. El proveedor debe establecer y detallar en el Plan los requerimientos de su modelo organizativo respecto a la participación de personal de Canal.

9.1. Gestión de Servicios

El Adjudicatario es responsable de la gestión, ejecución, supervisión técnica y control diario de los servicios prestados y de que estos se presten de acuerdo a los niveles de calidad acordados con Canal.

El objetivo que persigue Canal es disponer de un entorno de gestión estándar que permita realizar cambios o incorporaciones durante el Contrato o tomar decisiones a su finalización, sin impacto significativo.

El Proveedor deberá incluir en el Plan de Comunicación del PGGP la descripción del entorno de gestión de servicios que propone utilizar.

Durante los primeros tres meses de la Fase 1, el Adjudicatario deberá hacer entrega a Canal, si Canal así lo requiriera, un Manual de Procedimientos conteniendo todos los procesos de Gestión que utilizará, debiendo detallar la participación requerida de personal de Canal en cada uno de ellos. Este manual deberá ser revisado y aprobado por Canal.

Canal se reserva el derecho de, por sí mismo o por un tercero y en cualquier momento, auditar la forma en que el Adjudicatario está entregando sus servicios, controlando que éstos se ejecutan conforme a las definiciones y que asignan los recursos necesarios para su desarrollo.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

9.2. Gestión del ANS

El Proveedor debe describir en detalle el procedimiento y herramientas que propone utilizar para la gestión del Acuerdo de Nivel de Servicio. El Proveedor debe facilitar información detallada sobre:

- El proceso de seguimiento del nivel de servicio y el tratamiento de desviaciones
- Los informes periódicos que propone facilitar para la monitorización del servicio
- El procedimiento de aplicación de penalizaciones
- El proceso para gestionar las modificaciones o adiciones en los parámetros, valores y condicionantes que componen el ANS.

Sin perjuicio de que se establezca en el futuro como medida del ANS la que se obtenga a través de la herramienta de monitorización que utilice Canal para la gestión y control de este servicio, será responsabilidad del Adjudicatario la medición del ANS y de las penalizaciones exigidas en este pliego.

9.3. Gestión de la Relación

El Adjudicatario debe describir en el Plan de Gestión de la Comunicación del PGGP un Modelo de Relación "end-to-end" así como la estrategia y planificación para su implantación, paralelamente con el Modelo de Gestión de Servicios. En la definición y diseño de este Modelo el Adjudicatario debe tener presente los siguientes principios que se consideran clave para el éxito de este proyecto:

- Asegurar que se dispone de la necesaria flexibilidad para responder a los cada vez más rápidos cambios del entorno de negocio de Canal.
- Asegurar que la relación definida incluye de forma proactiva la innovación TIC y que esta se traduce en beneficios para el Canal.

En el siguiente apartado se describe el Modelo de Relación (Modelo de Referencia) requerido habitualmente por Canal. No obstante, Canal, conocedor de que el volumen de los trabajos a realizar no precisa de un modelo tan específico, permitirá que los licitadores, basándose en las principales directrices de este modelo, describan en el Plan de Comunicación del PGGP un modelo propio de relación entre Canal y el Proveedor.

9.3.1. Modelo de Referencia

El Modelo de referencia se estructura en tres niveles.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

- El **nivel estratégico** es el encargado de velar por que la estrategia y objetivos del proyecto estén alineados con los corporativos, y de controlar y garantizar que todas las decisiones y operaciones se ajustan a dicha estrategia.
- El **nivel táctico** se encarga de transformar las decisiones estratégicas en planes de operación y acción y de coordinar, dirigir y controlar los esfuerzos necesarios para su ejecución.
- El **nivel operacional** se responsabiliza de la gestión, ejecución, supervisión técnica y control diario de los servicios.

En el **nivel de gestión estratégica** se establece el **Comité de Dirección**, en el que participa Canal y el Adjudicatario asignando cada uno un Director Ejecutivo, capaces de asegurar el nivel de decisión y compromiso que requieren las disposiciones estratégicas requeridas a este nivel del modelo.

Entre otras, son responsabilidad del Comité de Dirección:

- Aprobar los cambios al Acuerdo de Nivel de Servicio propuestos por el Comité de Seguimiento y Control
- Aprobar los cambios en el ámbito del Servicio propuestos por el Comité de Seguimiento y Control
- Aprobar los cambios al Contrato propuestos por el Comité de Seguimiento y Control
- En general, discutir cualquier incidencia o problema surgido durante la ejecución del Servicio
- Ejecutar cualquier otra actividad relacionada con la dirección estratégica que pueda surgir a lo largo del Servicio
- Resolver cualquier conflicto continuado entre los participantes en el proyecto, que no haya sido posible resolver tras un periodo de tiempo razonable por otros niveles de gestión subordinados dentro del presente Modelo de Relación.

El Comité de Dirección se reunirá semestralmente o con la frecuencia que razonablemente se considere necesaria o dentro de los 10 días laborables siguientes a una petición por escrito de cualquiera de las partes.

En un **nivel de gestión táctico**, Canal y el Adjudicatario asignarán ambos un Jefe de Proyecto para establecer el **Comité de Seguimiento y Control**, encargado de dirigir, monitorizar y controlar de la ejecución de todos los servicios.

Serán responsabilidades de este Comité, sin limitación:

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

- Asegurar que se consiguen los niveles de calidad acordados y que en el caso de deficiencias no resueltas a nivel operativo, se desarrollen e implementen planes de resolución de problemas
- Monitorizar el estado de los servicios
- Revisar, actualizar y controlar el cumplimiento de la planificación
- Coordinar los grupos y personas asignados a la entrega del Servicio
- Discutir nuevos requerimientos o cambios. Revisar y aprobar las Peticiones de Cambio.
- En el caso de que el cambio requiera de cambios en el Contrato, deberán revisar el informe de impacto correspondiente. Estos informes son los que deben ser enviados al Comité de Dirección de acuerdo a un Proceso de Gestión de Cambios en el Contrato
- Asegurar que el personal asignado para la ejecución de los servicios por el Adjudicatario está disponible y disponen de los recursos, formación y soporte necesarios para la correcta ejecución de sus tareas
- Revisar los niveles de servicio medidos en cada periodo, discutir las desviaciones sobre los valores objetivos acordados y calcular, en su caso, las penalizaciones aplicables
- Servir como punto único de contacto entre las organizaciones de Canal y del Adjudicatario para todos los asuntos relacionados nivel de gestión táctico del Servicio
- Controlar que la facturación se está realizando conforme a los acuerdos y resolver cualquier problema relacionado con el precio o los pagos
- Revisar y facilitar al Comité de Dirección cualquier información que le sea solicitada.

El Comité de Seguimiento y Control se reunirá al menos mensualmente o con la frecuencia que razonablemente se considere necesaria o después de 1 día laborable tras una petición de cualquiera de los Jefes de Proyecto.

En un **nivel de gestión operativo**, Canal y el Adjudicatario trabajarán en plena coordinación para la consecución de los objetivos de los servicios objeto del contrato. Se nombrará a un Jefe de Proyecto/Responsable Operativo de cada una de las partes, cuyas responsabilidades se detallan a continuación:

- Revisar la lista de tareas pendientes y asignar prioridades
- Revisar y priorizar las peticiones recibidas
- Coordinar los grupos y personas asignados a la entrega del Servicio
- Discutir nuevos requerimientos o cambios. Revisar y aprobar las Peticiones de Cambio menores.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

- En el caso de que el cambio sea significativo elaborar informe propuesta para el Comité de Seguimiento y Control.
- Verificar que el personal asignado para la ejecución de los servicios por el Adjudicatario está disponible y disponen de los recursos, formación y soporte necesarios para la correcta ejecución de sus tareas
- Revisar la tendencia de los niveles de servicio y establecer acciones correctoras
- Servir como interlocutor entre las organizaciones de Canal y del Adjudicatario para todos los asuntos del día a día relacionados con el Servicio
- Revisar y facilitar al Comité de Seguimiento y Control cualquier información que le sea solicitada.

Se establecerán las reuniones de trabajo que se consideren necesarias a petición de cualquiera de las partes.

9.4. Gestión del Contrato

Canal considera como un requerimiento imprescindible contar con estructuras de contrato flexibles, que permitan los cambios en cualquier aspecto del servicio que sea preciso como consecuencia de cambios en la demanda de servicios a los usuarios o áreas de negocio de Canal, o cambios en el entorno de negocio de Canal. Además debe garantizar que el proyecto se beneficia del avance de la tecnología, tanto en mejoras de calidad de servicio o productividad como en su coste.

En un contrato susceptible de ser de larga duración como el que se recoge en este pliego, se producen cambios en el entorno gestionado y en el de negocio que provocan la necesidad de variar el ámbito y alcance inicialmente definidos para los Servicios.

El Adjudicatario debe incluir en el Plan de Gestión del Alcance una descripción de los procedimientos, métodos y herramientas que propone implantar para la gestión del ámbito y alcance, que englobamos dentro del concepto de Gestión de Contrato. El Adjudicatario debe incluir el Modelo de **Gestión de Contrato** que propone para conseguir estos objetivos. El Adjudicatario deberá proponer concretamente un Procedimiento de Gestión de Cambios al Contrato capaz de gestionar:

- Cambios mayores y menores al contrato
- Cambios en los documentos de Contrato y en los Apéndices
- Cambios en el Ámbito de los servicios contenido en el Contrato
- Cambios en el ANS
- Cambios como consecuencia de la implantación o ejecución de iniciativas de mejora o de los Planes de Transformación

Empresa

Canal de Isabel II, S.A.

Proyecto

SEC

Elaborado por

Subdirección
Comerciales

de

Relaciones

Documento

Pliego de Condiciones Técnicas

- Cambios en las actividades de negocio (nuevos servicios, abandono de actividades) o en la organización de Canal que impactan en el ámbito, volúmenes o la forma de entrega de los servicios
- Cualquier otro cambio que pueda afectar a la estructura o contenido de los contratos que regulan la prestación de los servicios

Todo ello aprobado por Canal y justificado por cambios en las necesidades de Canal.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

10. EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS

10.1. Plazos de ejecución

El plazo de ejecución se encuentra recogido en el **apartado 2 del Anexo I del PCAP**.

10.2. Equipos de trabajo

- El licitador habrá de identificar de forma expresa en el Plan de Recursos del PGGP los equipos ofertados para cada una de las fases del proyecto.
- El licitador deberá proporcionar las características de los equipos de trabajo debidamente detallados incluyendo para cada uno:
 - Descripción de las categorías profesionales necesarias, incluyendo las tareas y actividades a realizar por cada una, así como las responsabilidades a asumir.
 - Número de personas dedicadas al proyecto por cada categoría profesional.
 - Perfil profesional asociado a cada puesto de trabajo.
 - Dedicación, en jornadas, de cada uno de los perfiles.
 - Declaración expresa del cumplimiento de los requisitos técnicos y laborales exigidos en el apartado 5 del anexo I del PCAP.
- El adjudicatario deberá constituir el equipo de trabajo ofertado de la Fase 1 en el plazo máximo de 15 días desde la fecha de firma del Acta de Inicio. En caso contrario el adjudicatario incurrirá en la penalización correspondiente como queda reflejado en el apartado 9 del Anexo I del PCAP.
- De igual forma, a la finalización de la fase 1, el adjudicatario vendrá igualmente obligado a constituir el equipo ofertado para las demás fases (2, 3 y 4). En caso contrario el adjudicatario incurrirá en la penalización correspondiente como queda reflejado en el apartado 9 del Anexo I del PCAP.
- Para la conformidad definitiva por parte de Canal de los equipos de proyecto, el adjudicatario presentará a Canal los certificados técnicos y laborales requeridos en el apartado 5 del Anexo I del PCAP.
- Canal considera un factor clave para el éxito del proyecto la permanencia de ciertas personas para la ejecución de algunas tareas. Además, si bien entiende que la gestión de su personal es responsabilidad del Adjudicatario, desea mantener un nivel de rotación de personal

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

limitado, con el fin de ayudar a evitar riesgos en la entrega de los servicios. En el ANS se han incluido parámetros concentrados en medir estos requisitos referidos al personal.

- Cualquier modificación en los equipos de trabajo suscitada por el adjudicatario requerirá las siguientes condiciones:
 - Justificación escrita, detallada y suficiente, explicando el motivo que suscita el cambio con un plazo mínimo de 15 días de preaviso.
 - Presentación de posibles candidatos con un perfil de cualificación técnica y experiencia igual o superior al de la persona que se pretende sustituir, junto con las certificaciones técnica y laboral exigidas para la prestación de los servicios incluidos en este contrato.
 - Aceptación de alguno de los candidatos por parte de Canal.
 - El adjudicatario dispone de un plazo máximo de 15 días para sustituir el recurso desde la fecha de la baja del mismo en el equipo, transcurrido el cual el adjudicatario incurrirá en la penalidad correspondiente como queda reflejado en el apartado 9 del Anexo I del PCAP.
- El Proveedor deberá facilitar los Currículos de las personas que asignará para las posiciones de dirección y coordinación de este proyecto, y currículos genéricos que definan los perfiles del personal técnico que formará los equipos de trabajo.
- Los datos se detallarán en el formulario adjunto como **Anexo 3**. Se debe incluir una tabla con la distribución de perfiles asignados.
- Se requiere que el licitador indique en la oferta, en su caso, la parte del contrato que tenga previsto subcontratar, señalando su importe, y el nombre o el perfil empresarial, definido por referencia a los criterios de selección cualitativa establecidos en el apartado 5 del Anexo I del PCAP, de los subcontratistas a los que vaya a encomendar su realización. En caso de que los subcontratos que no se ajusten a lo indicado en la oferta, por celebrarse con empresarios distintos de los indicados nominativamente en la misma o por referirse a partes de la prestación diferentes a las señaladas en ella, no podrán celebrarse hasta que transcurran veinte días desde que se hubiese cursado la notificación y aportación de las justificaciones correspondientes, siempre que el Canal de Isabel II no hubiese notificado dentro de ese plazo su oposición a los mismos. Este régimen será igualmente aplicable si los subcontratistas hubiesen sido identificados en la oferta mediante la descripción de su perfil profesional (ver cláusula 25 del PCAP).
- Ante cualquier cambio del equipo, el solapamiento de recursos para la transferencia del conocimiento no generará coste alguno para el Canal.
- Personal técnico de Canal podrá periódicamente desplazarse a las instalaciones del Adjudicatario para comprobar la correcta ejecución de los trabajos.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

10.3. Lugar de realización de los trabajos

De manera general, las tareas a realizar en el marco del contrato se realizarán en las dependencias de la empresa adjudicataria, excepto aquellos trabajos que, por su naturaleza, requieran ser ejecutados en las dependencias del Canal.

En el caso que los trabajos se realicen en las instalaciones del Adjudicatario, los costes derivados de las posibles conexiones necesarias con el Canal serán por cuenta del mismo.

10.4. Calendario y horario de los trabajos

La prestación de servicios descritos en este pliego deberá considerarse principalmente en la franja horaria entre las 9h y 18h, si bien, en ocasiones los trabajos requerirán la flexibilidad horaria para que el contexto determine, rigiéndose el calendario de festivos autonómicos de la Comunidad de Madrid y las provincias de Cáceres y Las Palmas, respectivamente.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

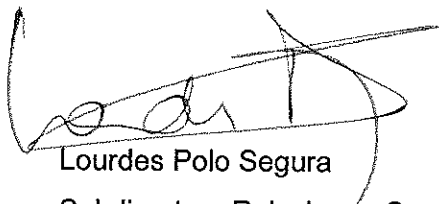
11. CONDICIONES DE ACEPTACIÓN, GARANTÍA Y MANTENIMIENTO

El adjudicatario comunicará por escrito a Canal la entrega de los trabajos objeto de la primera fase de este pliego en la reunión de control, la cual se mantendrá con el carácter periódico que se determine.

Canal revisará cada uno de los resultados del trabajo y comprobará su adecuación a los requisitos establecidos. Como consecuencia de ello, hará una propuesta de corrección o mejora, que el adjudicatario deberá implantar, o dará su aceptación definitiva.

En todo caso, se establece un periodo de garantía de 6 meses, durante el cual el adjudicatario se comprometerá a resolver cualquier error o falta de adecuación a los requisitos detectados con posterioridad a la aceptación definitiva.

En Madrid a 18 de agosto de 2017



Lourdes Polo Segura

Subdirectora Relaciones Comerciales.



Juan I. Zubizarreta Pariente
Director Comercial.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

ANEXO 1. VOLUMETRÍA Y ESCENARIOS PREVISTOS

VOLUMETRÍA GENERAL (datos aproximados)

- Ámbito de actuación: Comunidad de Madrid y provincias de Cáceres y Las Palmas (Lanzarote)
- Población abastecida (habitantes): 6.500.000 (Madrid), 100.000 (Cáceres) y 200.000 (Lanzarote)
- Número de clientes: 1.500.000 (Madrid), 35.000 (Cáceres) y 75.000 (Lanzarote)
- Número de facturas emitidas al año: 9.000.000 (Madrid), 200.000 (Cáceres) y 1.200.000 (Lanzarote)
- Segmentación actual de clientes: unifamiliar acometida única / unifamiliar secundario / plurifamiliar / industria / comercio / institucional / riegos / otros usos.
- Clientes oficina virtual: 250.000 (Madrid) y 7.000 (Lanzarote)
- Llamadas recibidas al año a través del call centre: 1.000.000 (Madrid), 13.000 (Cáceres) y 80.000 (Lanzarote)
- Nº de oficinas comerciales: 11 (Madrid), 1 (Cáceres), 9 (Lanzarote).
- Nº de Ayuntamientos: 179

VOLUMETRÍA ESPECÍFICA Y ESCENARIOS PREVISTOS

1. Modelo transaccional

El escenario previsto contempla, a priori, los siguientes procesos:

Proceso a evaluar (touchpoint)	Nº transacciones al año	Periodicidad (cuándo se envía la invitación)	Duración
Contratación y cambios titularidad	85.000	Al finalizar	2-3'
Actuaciones en campo	20.000	Al finalizar	2-3'
Reclamaciones/Quejas/Defensor	30.000	Cuando se resuelvan	2-3'
Avisos por incidencias	160.000	Cuando se resuelvan	2-3'
Visitas Oficinas (información)	220.000	Tras la visita	2-3'
Oficina Virtual / APP	1.000.000	Mientras se usa	2-3'

NOTAS:

- Con la información de que se dispone actualmente en la base de datos de clientes, se estima que los canales utilizados podrán ser **50% sms** **50% e-mail**, en el escenario más conservador.
- Adicionalmente a los procesos monitorizados desde el modelo transaccional, y tal y como se establece en el alcance de este pliego, en la herramienta habrán de cargarse las encuestas realizadas desde el servicio del **call centre** (muestra aproximada = **100.000**) y otra información depositada en la **web** de Canal o incluso recogida de **redes sociales** (sin determinar).
- Se estima que los **usuarios** de la herramienta podrán ascender a **100**.
- Se exigirán al licitador **tasas de respuesta estándar** de mercado para cada canal.

Empresa

Canal de Isabel II, S.A.

Proyecto

SEC

Elaborado por

Documento

Subdirección
Comerciales

de

Relaciones

Pliego de Condiciones Técnicas

- Los **procesos contemplados** en este escenario suponen aquellos sobre los que Canal tiene certeza que deben medirse las transacciones de los clientes, sin perjuicio de que puedan incorporarse otros nuevos a lo largo de la vida del contrato. De hecho, existen situaciones con alta probabilidad de tener que ser medidas en continuo, pero con incertidumbres en la volumetría de datos que podrían generar, como pulsar la opinión de los ciudadanos de un municipio cuando este se ve afectado por una obra por parte de Canal.

2. Modelo relacional

El escenario previsto contempla, a priori, la realización de las siguientes encuestas de satisfacción desde el año 1:

MADRID	Tipo de encuestas	Muestra	Periodicidad	Duración
	CATI	400 (bimensuales)	Bimensual	7-8'
	CAWI	300 (bimensuales)	Bimensual	7-8'

CÁCERES	Tipo de encuestas	Muestra	Periodicidad	Duración
	CATI	300 (trimestrales)	Trimestral	7-8'

LANZAROTE	Tipo de encuestas	Muestra	Periodicidad	Duración
	CATI	400 (trimestrales)	Trimestral	7-8'

NOTA: Las encuestas contempladas en este escenario son las que, a priori, se consideran necesarias para mantener un tracking periódico representativo que muestre la tendencia de satisfacción de los clientes (particulares y empresas) con el servicio prestado.

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

3. Estudios puntuales y análisis cualitativos

El escenario previsto contempla, a priori, la realización de los siguientes estudios, a distribuir en los años de duración del contrato, en función de las necesidades de cada momento:

Tipo de estudio	Nº estudios	Periodicidad	Duración
Entrevista personal	400 (anuales)	Anual	15'
Entrevista telefónica	400 (anuales)	Anual	15'
Entrevista on-line	400 (anuales)	Anual	15'
Grupo de discusión (5-8)	4 (anuales)	Anual	2h 30'
Comunidad de expertos (12-15)	1 (anual)	Anual	-
Mystery shopping	150 (semestrales)	Semestral	-
Entrevista a los Ayuntamientos	179 (anuales)	Anual	30'

NOTA: Los estudios contemplados en este escenario son los que, a priori, se consideran adecuados para realizar análisis puntuales o estudios en profundidad que contribuyan a perfeccionar el sistema de medición.

Empresa

Canal de Isabel II, S.A.

Proyecto

SEC

Elaborado por

Subdirección
Comerciales

de

Relaciones

Documento

Pliego de Condiciones Técnicas

ANEXO 3. CUESTIONARIO PERSONAL

Cuestionario por persona del equipo propuesto:

Apellidos, Nombre - identificador	
Categoría ofertada	

Antigüedad en la empresa, antigüedad en la categoría y experiencia en el ámbito objeto del contrato: **Sistemas de información de clientes, Investigación de mercados y/o Experiencia de cliente:**

Empresa	Categoría	F-alta	F-baja	Meses	Actividad en actividad objeto del contrato

Formación académica:

Título Académico	Centro	Años	F-expedición

Formación en el ámbito objeto del contrato: **Sistemas de información de clientes, Investigación de mercados y/o Experiencia de cliente:**

Curso	Impartido por	Horas	Fecha inicio

Empresa

Canal de Isabel II, S.A.

Proyecto

SEC

Elaborado por

Subdirección
Comerciales

de

Relaciones

Documento

Pliego de Condiciones Técnicas

Certificaciones relacionadas con el ámbito objeto del contrato: **Sistemas de información de clientes, Investigación de mercados y/o Experiencia de cliente:**

Módulo	Fecha de Certificación	Nivel de Certificación

Experiencia profesional relacionada con el ámbito objeto del contrato: **Sistemas de información de clientes, Investigación de mercados y/o Experiencia de cliente:**

Proyecto	Empresa	Categoría	F-inicio	F-fin	Descripción funciones realizadas

Empresa Proyecto
Canal de Isabel II, S.A. SEC

Elaborado por Documento
Subdirección de Relaciones Pliego de Condiciones Técnicas
Comerciales

ANEXO 4. REFERENCIAS

Se relacionarán únicamente los trabajos o servicios con características similares al objeto de este contrato, que estén activos o que hayan finalizado en los últimos **cinco años**:

Nombre Empresa	Contacto	Fecha inicio	Fecha fin	Nº recursos % Dedicación	Jornadas contratadas o importe	Funcionalidad implantada y productos/módulos

Empresa Proyecto
 Canal de Isabel II, S.A. SEC
 Elaborado por Documento
 Subdirección de Relaciones Pliego de Condiciones Técnicas
 Comerciales

ANEXO 2. TABLA ACUERDO DE NIVEL DE SERVICIO Y PENALIZACIONES

Calidad del Servicio y cumplimiento de plazos

Código	Parámetro	Descripción	Cálculo	Peso	Vc	Va	Vi
CLS01	Calidad y completitud de los entregables	Este parámetro mide la calidad y completitud de los entregables. Una merma significativa en estos aspectos provocará la devolución por parte de Canal del documento al adjudicatario para su revisión y reformulación.	Documentos devueltos por Canal en su primera entrega del conjunto de entregables en el periodo de medición del parámetro: si el número de entregables es igual o inferior a 10 en el periodo de medición, los valores de los tramos de control corresponderán a las unidades absolutas, en caso contrario corresponderán al porcentaje de documentos devueltos sobre el total.	15	0/0%	1/10%	2/20%
CLS02	Eficacia en el inicio de los proyectos	Este parámetro mide la desviación, respecto del plazo máximo, en el inicio del análisis previo. Dicho plazo máximo se establece en diez (10) días hábiles desde la fecha de la solicitud expresa por parte de Canal.	Total de días hábiles de retraso en el inicio achacables al Adjudicatario respecto del plan del proyecto, para los proyectos iniciados en el periodo	5	2	5	10

Empresa	Proyecto
Canal de Isabel II, S.A.	SEC
Elaborado por	Documento
Subdirección de Relaciones Comerciales	Pliego de Condiciones Técnicas

CLS03	Retrasos	Proyectos finalizados en plazos según planificación	Total de días hábiles de retraso en la finalización achacables al Adjudicatario respecto del plan del proyecto, para los proyectos entregados en el período	15	2	5	10
--------------	----------	---	---	----	---	---	----

Empresa

Canal de Isabel II, S.A.

Elaborado por

Subdirección Comerciales

Proyecto

SEC

Documento

Pliego de Condiciones Técnicas

de

Relaciones

Gestión ANS

Código	Parámetro	Descripción	Cálculo	KPI	Peso	Vc	Va	Vi
ANS01	Fiabilidad información	Fiabilidad de la información facilitada	Errores detectados en el informe de ANS para el periodo de medición del parámetro	s	10	0	1	3
ANS02	Retrasos	Información facilitada según los plazos acordados	Total de días hábiles de retraso en la entrega del informe de ANS respecto a los plazos acordados en el Plan de Comunicación en el periodo de medición del parámetro	s	5	1	3	5

Empresa Proyecto
 Canal de Isabel II, S.A. SEC
 Elaborado por Documento
 Subdirección de Relaciones Pliego de Condiciones Técnicas
 Comerciales

Gestión del Servicio

Código	Parámetro	Descripción	Cálculo	KPI	Peso	Vc	Va	Vi
GSE01	Continuidad del servicio proporcionado por la plataforma	Este parámetro mide el tiempo que transcurre sin posibilidad de funcionamiento de la herramienta objeto del contrato, por causas achacables al adjudicatario	Número de jornadas sin servicio de la plataforma	S	20	1	2	3
GSE02	Estabilidad del Equipo	Este parámetro mide la cantidad de cambios en el número de recursos planificados para la gestión del servicio en cada uno de los proyectos realizados durante el periodo de vigencia del contrato	Número de cambios al año. Este parámetro se medirá a la finalización de cada año desde el inicio de la Fase 2	S	5	0	1	2
GSE03	Mantenimiento de la capacidad del equipo	Este parámetro mide la estabilidad en la capacidad del equipo, es decir, la agilidad con que el adjudicatario realiza los cambios de personas a requerimiento del propio adjudicatario. Se establece un plazo máximo de 2 semanas desde la fecha de la baja de la persona para realizar la sustitución.	Número total de semanas de retraso en el conjunto de las sustituciones realizadas en el periodo de medición	S	5	0	1	2
GSE04	Mantenimiento de la diligencia debida	Este parámetro mide la agilidad con que el adjudicatario realiza los cambios de personas a requerimiento de Canal, por incumplimiento de la diligencia debida.	Número total de semanas de retraso en el conjunto de las sustituciones realizadas en el periodo de medición	S	5	0	1	2

Subdirección de Relaciones
Comerciales

(1) Canal y el Proveedor, definirán el Modelo de Relación, cuyo cumplimiento será medido con la aplicación de este parámetro

Empresa Proyecto
Canal de Isabel II, S.A. SEC
Elaborado por Documento
Subdirección de Relaciones Pliego de Condiciones Técnicas Comerciales

Plan de Devolución

Código	Parámetro	Descripción	Cálculo	KPI	Peso	Vc	Va	Vi
DEV01	Eficacia del Plan de Devolución	Este parámetro mide la desviación en la ejecución del Plan de Devolución respecto del plazo planificado	Porcentaje de desviación total. Porcentaje de días hábiles totales de retraso sobre el total de días hábiles previstos.	s	10	0%	10%	20%