



**Riscos per a la integritat
en la contractació pública**
Documents de treball

03

Identificació de riscos

12 àrees de riscos d'irregularitats,
frau o corrupció que cal avaluar

L'Oficina Antifrau és una institució independent, adscrita al Parlament de Catalunya, encarregada de prevenir i investigar la corrupció així com de preservar la transparència i la integritat de les administracions i del personal al servei del sector públic a Catalunya.

Des del seu vessant preventiu, dona suport a les institucions públiques en la consolidació dels seus sistemes d'integritat, entre d'altres formes, estudiant, promovent i impulsant bones pràctiques que coadjuvin en la millora de la qualitat en la prestació del servei públic.

Aquests *Documents de treball* s'emmarquen en la tasca preventiva de l'Oficina i pretenen facilitar la participació en un procés de reflexió i treball conjunts i promoure la integritat en la contractació pública.

Oficina Antifrau de Catalunya | Direcció de Prevenció

Autora: Lara Baena García



Reconeixement – no comercial – sense obra derivada:

no es permet un ús comercial de l'obra original ni la generació d'obres derivades

Projecte: «Riscos per a la integritat en la contractació pública»

Coordinació: Anabel Calvo Pozo

Documents de treball núm. 3

15 de maig de 2018

ISSN 2604-2479

www.antifrau.cat | prevenció@antifrau.cat

Agraïments a les persones que han participat en la revisió d'aquesta publicació per les seves valuoses aportacions, precisions i reflexions: Roger Folguera Fondevila, Jordi Pérez Hernández, Òscar Roca Safont, Manel Díaz Espiñeira, Gemma Enfedaque Montes, Susana Grau Arnau i Xavier Puig Soler.

L'Oficina Antifrau de Catalunya vol agrair especialment les aportacions dels servidors públics que han participat en els tallers d'anàlisi de riscos en la contractació pública, molts organitzats en col·laboració amb la Direcció General de Contractació Pública de la Generalitat de Catalunya i la Diputació de Barcelona, així com les aportacions de persones expertes en obra pública, TIC i sector sanitari, que s'han reunit amb personal tècnic de la Direcció de Prevenció i han fet possible tant la detecció d'algunes pràctiques irregulars o fraudulentas, com la millor comprensió dels factors que fan possibles els riscos identificats.





Resum

La identificació de riscos és el procés d'estudi per cercar, descriure, categoritzar i, si s'escau, prioritzar el conjunt de riscos que cal gestionar en una institució pública. L'Oficina Antifrau ha dut a terme aquest procés sobre la contractació dels ens del sector públic de Catalunya i presenta els resultats en aquest document.

Els riscos identificats en el procés de compra pública s'han classificat en 12 àrees comunes a totes les entitats adjudicatòries, ordenades seguint la seqüència de les fases de preparació, licitació i execució dels contractes. Aquestes àrees estan configurades entorn d'una o més vulnerabilitats que fan possibles els riscos per a la integritat que s'hi recullen. Així mateix, s'hi han inclòs exemples de pràctiques irregulars, fraudulentos o corruptes que materialitzen els riscos llistats; pràctiques detectades a través dels expedients d'investigació de l'Oficina Antifrau, dels tallers d'anàlisi de riscos amb gestors públics organitzats per la seva Direcció de Prevenció, de les reunions mantingudes amb gestors experts en contractació d'obra pública, serveis TIC i de l'àmbit sanitari, els informes d'altres institucions i òrgans de control, o a través de la bibliografia acadèmica.

Amb aquesta tercera publicació dels *Documents de treball*, l'Oficina Antifrau no sols cerca contribuir al coneixement d'aquests riscos, sinó també facilitar a les institucions públiques la identificació, la valoració i, si s'escau, la priorització dels riscos inherents a la seva contractació, primer pas per a la seva gestió integral.



Contingut

1. Àrees de riscos comunes a totes les entitats adjudicatòries.....	6
2. Riscos en la fase de preparació	8
1. Impulsar i preparar contractes innecessaris o perjudicials.....	8
2. Preparar contractes que limitin indegudament la concurrència o la lliure competència	11
3. Filtrar informació privilegiada	14
4. Adjudicar directament a un operador al marge del procediment de contractació.....	15
3. Riscos en la fase de licitació	17
5. No evitar pràctiques anticompetitives.....	17
6. Admetre o excloure empreses licitatòries de forma esbiaixada.....	19
7. Valorar de forma esbiaixada les ofertes	20
8. Resoldre l'adjudicació o formalitzar irregularment els contractes.....	22
4. Riscos en la fase d'execució.....	23
9. Obtenir una prestació diferent a la contractada	24
10. Modificar injustificadament el contracte	25
11. Autoritzar pagaments injustificats o irregulars.....	27
12. No exigir responsabilitats per incompliments	28



5. Quins són els riscos inherents més probables i greus a la vostra organització? .29

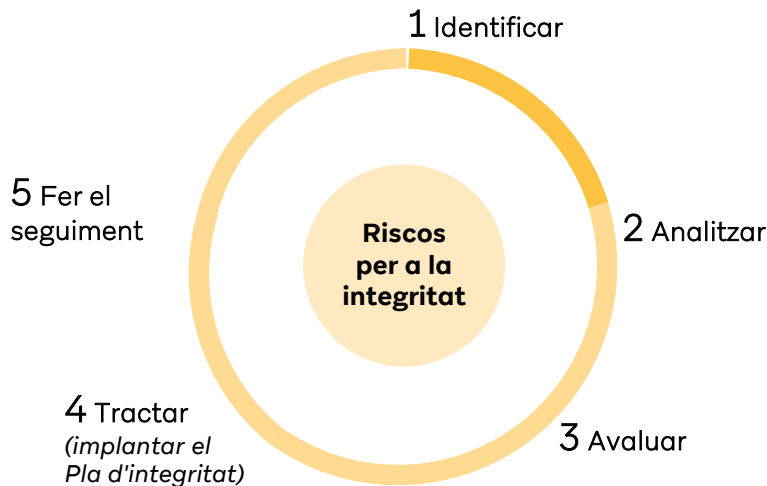
Bibliografia 30





La identificació de riscos és el primer pas dins el cicle de gestió integral de riscos, presentat a l'anterior *Documents de treball* i il·lustrat al quadre 1.

Quadre 1. La identificació dins el cicle de gestió integral dels riscos per a la integritat



Es tracta d'un procés d'estudi per cercar, descriure, categoritzar i, si s'escau, prioritzar el conjunt de riscos que cal gestionar en una institució. El resultat és un llistat o inventari de potencials riscos.

Durant el 2017, l'Oficina Antifrau va iniciar aquest procés de recollida d'informació¹ i estudi a través de l'anàlisi de la bibliografia acadèmica i institucional, les denúncies i investigacions de l'Oficina Antifrau, reunions amb experts i tallers d'anàlisi de riscos amb gestors públics per:

- **detectar les pràctiques** irregulars, fraudulentos i corruptes en la contractació del sector públic de Catalunya i
- **descriure i categoritzar** els riscos per a la integritat en la contractació a partir dels quals endegar una bona gestió de riscos a les institucions públiques.

Aquesta tercera publicació dels *Documents de treball* presenta el resultat d'aquest procés d'identificació de riscos. Els riscos per a la integritat en la contractació pública s'han classificat en 12 categories anomenades *àrees de riscos*, considerades comunes a qualsevol entitat adjudicadora i que s'ordenen seguint l'iter contractual (fases de preparació, licitació i execució del contracte).

Al llarg d'aquest document, les àrees de riscos es presenten seguint la mateixa estructura explicativa: primer, s'exposen les vulnerabilitats inherents al procés de compra que fan possibles els riscos agrupats en aquella àrea²; a continuació, es

¹ Vegeu l'explicació al *Documents de treball* núm. 1, pàg. 9.

² Entenem per vulnerabilitats inherents característiques intrínseques d'aquell moment del procés de compra o bé oportunitats consubstancials o inseparables del mateix. En la fase següent del cicle de gestió de riscos, quan s'analitzen els factors, se cerquen precisament aquells elements que poden posar límits a aquestes vulnerabilitats (reduir-ne la

l·listen els riscos que s'han identificat i, finalment, s'inclouen exemples de pràctiques irregulars, fraudulentos o corruptes que els materialitzen. Entre aquestes pràctiques, n'hi ha algunes que són freqüents a tots els ens públics; altres que ho són a determinats tipus d'institucions però no a d'altres, i, finalment, n'hi ha que són poc habituals però, si s'esdevenen, són molt greus, raó per la qual s'inclouen en els llistats.

Cal advertir, però, que aquesta publicació es documenta i elabora a cavall de dos règims normatius —del text refós de la llei de contractes aprovat pel Reial decret legislatiu 3/2011, de 14 de novembre, a l'actual Llei 9/2017, de 8 novembre, de contractes del sector públic, LCSP en endavant— cosa que té un important impacte en les pràctiques irregulars llistades a títol il·lustratiu; per exemple, les relacionades amb les consultes preliminars de mercat.

En qualsevol cas, l'objectiu d'aquest document no és elaborar relacions exhaustives de pràctiques irregulars, fraudulentos o corruptes per a cada àrea (tasca extremadament complexa i costosa, i que requeriria constant actualització), sinó:

- mostrar la diversitat de formes amb què els riscos es poden materialitzar i
- facilitar a les institucions un compendi ordenat a partir del qual poder identificar els seus riscos inherents en matèria de contractació.

1. Àrees de riscos comunes a totes les entitats adjudicatadores

L'estudi dels riscos per a la integritat en la contractació s'ha fet des d'una perspectiva àmplia, que supera el que queda recollit en l'expedient de contractació. Comprèn des del moment en què un responsable polític o una unitat administrativa detecta una necessitat i s'estudia si cal adquirir una prestació en els mercats per cobrir-la, fins que s'han extingit totes les responsabilitats contractuals.

Dins d'aquest procés de compra, les tres grans fases procedimentals ordenen la seqüència en què s'exposen les àrees de riscos:

1. **Fase de preparació**, en què s'estudia i, si s'escau, impulsa la necessitat de contractar en els mercats o invertir en obra pública i es prepara la contractació tècnicament més idònia i eficient per a aquella necessitat.
2. **Fase de licitació**, que s'inicia amb la publicació de l'anunci i els plecs i finalitza amb la formalització del contracte amb l'adjudicatari. Entre aquestes dues fites, hi ha altres moments i actuacions intrínsecament vulnerables des del punt de vista dels riscos per a la integritat, com el termini per a la presentació de les proposicions, les activitats que duren a la selecció de licitadors o la valoració de les ofertes presentades per tal de proposar un adjudicatari a l'òrgan de contractació.
3. **Fase d'execució**, que comprèn l'execució del contracte fins a l'extinció de tota responsabilitat contractual. Al llarg de l'execució, el seguiment i la resolució de les incidències que sorgeixen (incloent-hi la necessitat de prorrogar el contracte, modificar-lo o fer-ne un altre de complementari), l'autorització de

probabilitat), exacerbar-les (incrementar la probabilitat del risc) o crear noves oportunitats. El *Documents de treball* núm. 4 explica la fase d'anàlisi de riscos amb més detall i es desgranen els diversos tipus de factors de risc.



pagaments i l'exigència de responsabilitats per incompliments contractuals constitueixen també moments i actuacions vulnerables.

Aquests moments i actuacions intrínsecament vulnerables es resumeixen de forma gràfica al quadre 2, enfocat des del punt de vista de les activitats que els ens públics han de dur a terme en la seva contractació.

Quadre 2. Activitats intrínsecament vulnerables en la contractació pública

<u>2. Preparació</u>	<u>1. Licitació</u>	<u>3. Execució</u>
Detecció i, si s'escau, impuls de la necessitat de contractar	Publicació anunci i plects i recepció d'ofertes	Execució: seguiment, resolució d'incidències i impuls de pròrrogues, modificats i complementaris
Preparació tècnica de la contractació més idònia i eficient	Selecció i valoració de les ofertes per proposar adjudicatari	Autorització de pagaments
	Adjudicació i formalització del contracte	Exigència de responsabilitats

Dins de cada fase, s'han configurat quatre àrees de riscos per a la integritat comunes a qualsevol entitat adjudicadora. Durant la **preparació** les quatre àrees de riscos són:

1. Impulsar i preparar contractes innecessaris o perjudicials
2. Preparar contractes que limitin indegudament la concurrència o la lliure competència
3. Filtrar informació privilegiada
4. Adjudicar directament a un operador al marge del procediment de contractació

En la fase de **licitació**, les quatre àrees de riscos són:

5. No evitar pràctiques anticompetitives
6. Admetre o excloure empreses licitadores de forma esbiaixada
7. Valorar de forma esbiaixada les ofertes
8. Resoldre l'adjudicació o formalitzar irregularment els contractes

Finalment, en la fase **d'execució**, les àrees de riscos comunes a totes les entitats adjudicadores són:

9. Obtenir una prestació diferent a la contractada
10. Modificar injustificadament el contracte
11. Autoritzar pagaments injustificats o irregulars
12. No exigir responsabilitats per incompliments

El quadre 3 representa aquestes fases i àrees de risc gràficament.



Quadre 3. Grans àrees de risc en la contractació pública per fases

1. Preparació	2. Licitació	3. Execució
1. Impulsar i preparar contractes innecessaris o perjudicials	5. No evitar pràctiques anticompetitives	9. Obtenir una prestació diferent a la contractada
2. Preparar contractes que limitin indegudament la concurrència o la lliure competència	6. Admetre o excloure empreses licitadores de forma esbiaixada	10. Modificar injustificadament el contracte
3. Filtrar informació privilegiada	7. Valorar de forma esbiaixada les ofertes	11. Autoritzar pagaments injustificats o irregulars
4. Adjudicar directament a un operador al marge del procediment de contractació	8. Resoldre l'adjudicació o formalitzar els contractes irregularment	12. No exigir responsabilitats per incompliments

2. Riscos en la fase de preparació

Organitzacions internacionals, acadèmics i experts en riscos de corrupció en la contractació pública coincideixen en què aquesta és, probablement, la fase de més risc de tot el procés de contractació.

Les raons són diverses —i s'examinaran amb detall quan s'analitzin els factors de risc en propers *Documents de treball*—, però en aquest punt destaquem dues de generals:

1. Per la **transcendència de les decisions que cal prendre en aquesta fase**, en essència si cal o no recórrer als mercats per aconseguir aquesta prestació i quina és la forma més idònia i eficient de fer-ho si cal contractar.
2. Per l'**efecte multiplicador d'aquests riscos sobre la resta del procés o cicle de contractació**. L'experiència investigadora de l'Oficina Antifrau assenyala que com més riscos es materialitzin en aquesta fase, més alta és la probabilitat que s'acabin fent efectius altres riscos en les fases posteriors. Aquesta afirmació s'anirà exemplificant a mesura que es vagin presentant riscos correlacionats a les fases següents.

1. Impulsar i preparar contractes innecessaris o perjudicials

Vulnerabilitats

El punt de partida de la compra pública és anterior a l'inici de l'expedient de contractació. Comença amb la detecció i definició d'una necessitat d'un ens públic i amb una deliberació sobre la forma més eficient de cobrir-la, que pot o no ser la contractació d'una prestació als mercats.

Per això, aquesta primera àrea de riscos s'articula entorn de dues vulnerabilitats inherents a aquest moment inicial:

1. **Oportunitats d'influències externes o pressions internes per afavorir interessos privats en el procés de detecció i definició de la necessitat**. La detecció pot procedir tant de les unitats administratives que són responsables directes dels



serveis o les funcions públiques on es planteja la necessitat, com de les autoritats electes o de designació política, que en són les responsables últimes i sovint les persones receptores de queixes i demandes de ciutadans i usuaris. Com veurem en l'anàlisi dels factors de risc, les característiques d'aquest procés de detecció i definició de la necessitat creen aquestes oportunitats.

2. Un **ampli marge de discrecionalitat per als judicis tècnics** subsegüents:

- si cal contractar alguna prestació per cobrir aquella necessitat i, si aquest és el cas,
- què cal contractar i quina és la forma més idònia i eficient de fer-ho: tipus de contracte, durada, tipus de procediment per adjudicar-lo, condicions d'execució, etc.

La combinació d'aquestes dues vulnerabilitats intrínseques crea, en paraules de l'OCDE, «[...] moltes oportunitats per a la manipulació. Encara més, actes corruptes que succeiran més tard poden ser planificats en aquesta etapa.»³.

Riscos per a la integritat

Per això, dins d'aquesta àrea s'inclouen els riscos de:

- No detectar conflictes d'interès dels servidors públics que participen en la detecció de la necessitat i en les decisions de si és necessari contractar i quina és la forma més idònia de fer-ho.
- No detectar ofertes de suborns, demandes de comissions o altres beneficis il·legítims a canvi d'incidir en la definició de la necessitat o en la preparació de la contractació.
- Dissenyar la contractació d'obres, subministraments o serveis: innecessaris, sobredimensionats, d'impossible execució o perjudicials per a la institució pública o per a l'interès general.

Exemples de pràctiques detectades

Algunes de les pràctiques amb què es materialitzen aquests riscos són⁴:

1. Proposar un contracte —o influir en la decisió d'impulsar el contracte— trobant-se en situació de **conflicte d'interès** (és a dir, tenint un interès particular en la decisió que cal contractar aquella prestació) no declarada a l'organització. Aquesta pràctica pot conduir a qualsevol de les pràctiques llistades seguidament (de la 2 a la 8), tot creant una motivació per què siguin qualificades de corrupció.

³ OCDE, 2007: pàg. 20.

⁴ Aquestes i la resta de pràctiques presentades en aquest document sovint estan redactades de forma que, en ocasions, la mateixa pràctica podria considerar-se irregularitat, frau o corrupció, en funció de la motivació que porti a aquella pràctica i, sovint, aquesta apreciació requeriria avaluar la pràctica cas a cas. Vegeu les diferències al *Documents de treball* núm. 2.



2. Proposar contractes a partir de (o que contenen) **necessitats fal·laces**⁵. En alguns casos aquests contractes són una tècnica per compensar a un contractista per «favors» anteriors⁶.
3. Proposar contractes a partir de **necessitats «induïdes» no justificades** tècnicament⁷ o **no avalades per anàlisis cost-benefici**⁸ (en particular si es tracta d'inversions).
4. Proposar contractes que inclouen **prestacions ja cobertes** per altres contractes⁹ o dutes a terme per empleats públics de la pròpia institució sense justificació adient.
5. Proposar **de forma automàtica la contractació d'una prestació** actualment externalitzada, sense cap reavaluació de la necessitat o descartant per defecte la prestació del servei amb recursos propis.
6. Preparar contractes que **sobredimensionen les necessitats reals** de la institució o que inclouen elements que sobredimensionen **els costos**¹⁰.
7. Preparar contractes d'impossible execució o amb **solucions tècnicament obsoletes o no homologades**¹¹.
8. Preparar **contractes de definició vaga**¹² o **d'escassa qualitat tècnica**¹³ que faciliten la materialització d'altres riscos durant la fase de licitació (per

5 Per exemple, subministraments tecnològics per a un equipament sanitari que no té reconeguda aquella especialitat o que no disposa de personal amb l'especialització necessària per emprar-lo.

6 Per exemple, adjudicar, a empreses contractistes d'obres, contractes menors amb objecte contractual d'impossible comprovació transcorregut un temps des de la seva suposada execució: serveis de neteja de cunetes, de neteja de lleres, de sega de marges, etc.

7 Per exemple, l'adquisició d'una solució TIC que la unitat responsable no considera tècnicament necessària però que ha estat «recomanada» al responsable polític de l'ens en qüestió.

8 Per exemple, subministraments tecnològics innovadors, introduïts a un servei públic a través d'una prova pilot que crea aquella necessitat específica, i que es proposa contractar sense avaluar tots els costos del cicle de vida d'aquell subministrament (programari del subministrament, programari específic per connectar-lo amb altre maquinari emprat en aquell servei públic, manteniment, recanvis, etc.).

9 Per exemple, en contractes de vigilància i seguretat, incloure el servei de dipòsit i custòdia de claus quan ja hi ha un empleat públic que presta aquest servei o aquest se superposa amb prestacions idèntiques incorporades en un altre contracte.

10 Per exemple, projectes d'obra que inclouen partides alçades sobredimensionades per a imprevistos («matalàs»); que contenen amidaments d'unitats que falsegen les dimensions reals o inclouen en el desglossament d'amidaments el terme «altres»; o bé contemplen estructures innecessàries (per exemple, un revestiment geotècnicament innecessari en un túnel, que després no s'executarà però que s'hauria arribat a abonar de no haver funcionat el control).

11 Per exemple, tramitar un projecte d'un enllumenat d'un túnel en el qual es dissenyava una instal·lació que quedaria fora de la normativa pendent d'aprovar-se en pocs dies, a canvi d'un suborn en forma de comissió.

12 Per exemple, definició imprecisa de l'objecte del contracte d'una solució tecnològica perquè no es coneix bé què es requereix (no s'ha fet encara l'anàlisi funcional) però hi ha urgència per obtenir resultats, de forma que l'anàlisi funcional el farà la pròpia empresa contractista durant l'execució del contracte.

13 Per exemple, projectes d'obra pública amb: topografia reduïda que no inclou les condicions del contorn de l'obra i obliga a modificar el sistema d'excavació previst al projecte amb un sobrecost considerable; geotècnica inexistente o insuficient; plànols de traçat dibuixats a escala doble que la topogràfica, que comportaran desequilibris de centenars de milers de m³ de terraplè o expropiacions de negocis existents, etc.



exemple, durant la valoració de les ofertes) o durant l'execució (per exemple, modificacions substancials de les prestacions contractades).

2. Preparar contractes que limitin indegudament la concurrència o la lliure competència

Vulnerabilitats

En la preparació de contractes on la necessitat i idoneïtat de contractar prestacions és inqüestionable, subsisteix el risc de preparar una contractació que limiti indegudament l'accés a la licitació en condicions d'igualtat, no-discriminació i lliure competència.

El respecte a tots aquests principis, indispensables per aconseguir l'oferta econòmicament més avantatjosa, sovint **entra en tensió amb la necessitat de** l'ens públic de:

- **celeritat** per iniciar l'execució del contracte per causes diverses (fets sobrevinguts, dèficits de planificació...) o
- **assegurar la solvència de la futura empresa contractista i la correcta execució del contracte** (per exemple, quan se sap que es presentaran empreses amb les quals s'han tingut males experiències en l'execució d'anteriors contractes).

A aquesta tensió intrínseca al procés de preparació¹⁴, s'hi afegeix una segona vulnerabilitat ja esmentada a l'àrea de riscos anterior: el marge de **discrecionalitat del judici tècnic** sobre quina és la contractació més idònia i eficient: la tria del tipus de contracte, del procediment d'adjudicació, de la durada del contracte, dels criteris de selecció de les empreses licitadores, dels criteris per avaluar la relació qualitat-preu de les ofertes presentades i les regles o fórmules de valoració, de les condicions d'execució més o menys exigents que tindran efecte sobre el preu estimat del contracte, etc.

La tercera vulnerabilitat són les **oportunitats d'influències externes o pressions internes per afavorir interessos privats** sobre aquell judici tècnic.

Riscos per a la integritat

Per això, dins d'aquesta àrea s'agrupen els riscos de:

- No detectar conflictes d'interès dels servidors públics que participen directa o indirectament en la preparació de la contractació.
- No detectar ofertes de suborns, demandes de comissions o altres beneficis il·legítics a canvi d'incidir en la preparació de la contractació.
- Triar procediments que limitin la concurrència injustificadament.
- Preparar plecs que proporcionin un marge de discrecionalitat innecessari a la mesa de contractació a l'hora de valorar les ofertes, en perjudici de la precisió que requereixen les empreses licitadores per preparar ofertes ajustades al que realment es valorarà.
- Dissenyar plecs que afavoreixin o perjudiquin determinats operadors econòmics coneguts (tot vulnerant els principis de no discriminació, igualtat de

¹⁴ Molts gestors públics s'hi refereixen informalment com a «dilema entre legalitat i eficiència» o expressions similars.



tracte, concurrència i de salvaguarda de la lliure competència) amb la tria de determinats elements dels plecs¹⁵.

- Dissenyar plecs que facilitin comportaments col·lusoris (requeriments per participar en la licitació, configuració dels lots, etc.).
- Preparar plecs que facilitin que l'empresa contractista esdevingui de facto un «poder adjudicador» a través de la subcontractació.

Exemples de pràctiques detectades

Algunes de les pràctiques irregulars, fraudulentos o corruptes es llisten seguidament, ordenades per grups de naturalesa homogènia.

Imparcialitat i independència

1. Participar en les decisions relacionades amb la preparació tècnica de la contractació, o en qualsevol altra tasca de supervisió o control de la mateixa, quan s'està en situació de conflicte d'interès.
2. Influir en qualsevol de les tasques tècniques pròpies de la preparació, supervisió o control dels plecs quan s'està en situació de conflicte d'interès.
3. Demanar al proveïdor actual d'un contracte que prepari els plecs de prescripcions tècniques per a la pròxima licitació.
4. Recolzar-se en determinats proveïdors durant la preparació dels plecs tècnics¹⁶ de tal forma que influeixen en una configuració dels plecs que els afavoreix.

Objecte del contracte i configuració de lots

5. Descriure les prestacions objecte del contracte a mida d'un operador econòmic en particular.
6. Fragmentar artificialment l'objecte del contracte¹⁷ de forma que el valor estimat del contracte permeti seleccionar procediments:
 - d'adjudicació directa (contracte menor),
 - de tramitació més breu, menys obligacions de publicitat o amb un règim de control o possibilitats de recurs menys rigorós (contractes no harmonitzats).
7. En procediments ordinaris (oberts o restringits), no determinar amb precisió la prestació que es vol contractar, a través de pràctiques diverses: des d'una descripció absolutament vaga o difícil d'entendre, que desencoratja o desmotiva la concurrència¹⁸, fins a la tria del codi CPV equivocat, que

¹⁵ El cas extrem seria el disseny de plecs a la mida d'un operador econòmic en particular.

¹⁶ L'art. 115 de la LCSP sobre les consultes preliminars del mercat regula precisament la forma d'obtenir l'assessorament tècnic necessari per preparar els contractes i estableix les condicions i restriccions necessàries per salvaguardar la lliure competència i les condicions d'igualtat i no discriminació quan, amb caràcter excepcional, es consulti operadors econòmics actius en el mercat i susceptibles, per tant, d'esdevenir licitadors en aquell procediment.

¹⁷ Els exemples són molt diversos: en projectes d'urbanització de carrers o vials municipals, fragmentar en contractes diferents la pavimentació, l'enllumenat i el mobiliari urbà; en necessitats recurrents de serveis, preparar contractes menors de durada anual (o fins i tot semestral), vulnerant el principi de concurrència i dificultant les economies d'escala que facilitaríen la consecució d'ofertes econòmicament més avantatjoses).

¹⁸ A més, incrementa la probabilitat de riscos a les altres fases de la contractació, com ara avaluar les ofertes presentades en fase de licitació com irregulars o inacceptables (art.



dificulta la concurrència d'operadors econòmics d'altres països de la Unió Europea.

8. Definir habitualment lots que afavoreixen operadors econòmics molt grans, tot i sabent que, ateses les característiques del mercat, la prestació s'acabarà subcontractant en moltes PIMES, triades per l'adjudicatari amb criteris que no respecten la igualtat i el lliure accés a les licitacions públiques.
9. Dissenyar lots que afavoreixen injustificadament determinats operadors econòmics, per exemple amb una capacitat de distribució molt concreta en un territori o amb un conjunt particularment «específic» de subministraments o serveis.

Pressupost base, valor estimat i preu

10. Establir un pressupost base per sota de preus de mercat que desencoratgi la concurrència en fase de licitació (i obrirà la porta a tramitar modificats en fase d'execució).
11. Calcular de forma incompleta el valor estimat del contracte per poder triar procediments d'adjudicació amb menys publicitat i un règim de recursos només intern (sense recurs especial).

Criteris de selecció d'empreses candidates o licitadores

12. Establir criteris de selecció per participar en la licitació injustificats o desproporcionats, que limitin la concurrència o afavoreixin determinats operadors econòmics; per exemple, requeriments de classificació, de solvència econòmica o tècnica desproporcionats a l'objecte contractual.
13. Convidar sempre els mateixos proveïdors en procediments amb negociació o en contractes menors.

Procediments, tramitació i terminis

14. Triar injustificadament el procediment amb negociació sense publicitat, per exemple, al·legant la no existència de competència per raons tècniques en determinats contractes de serveis tecnològics sense justificació adient.
15. Triar injustificadament la tramitació d'urgència.
16. Fixar terminis de presentació de les ofertes que dificulten la concurrència, perquè resulten insuficients per poder preparar les ofertes (contractes especialment complexes) o perquè coincidiran amb períodes clàssics de vacances («agosticitat»).

Criteris d'adjudicació

17. Redactar criteris d'adjudicació vagues que requeriran un exercici d'interpretació en fase de licitació. Aquesta interpretació pot perjudicar alguna empresa licitadora que hauria pogut plantejar la seva oferta de forma diferent d'haver-se precisat adequadament o, en el pitjor dels casos, crea oportunitats per afavorir o perjudicar alguna de les empreses licitadores.
18. Establir fórmules matemàtiques per al càlcul de la puntuació atorgable pel criteri preu que desvirtuïn la proporcionalitat a l'hora de transformar en punts les ofertes econòmiques; per exemple, ponderant les diferències entre les

167.e LCSP) i facilitar una nova licitació posterior on es pugui triar el procediment negociat sense publicitat.



ofertes¹⁹ de forma que s'atorguin puntuacions tan similars que la licitació s'acabi decidint pels criteris d'avaluació sotmesos a judici de valor.

19. Establir fórmules per al càlcul de la puntuació atorgable pel criteri preu que vulnerin o posin en risc el principi d'adjudicació a l'oferta econòmicament més avantatjosa perquè faciliten que s'acabi elevant l'import d'adjudicació, com ara aquelles que atorguen més puntuació a l'oferta mitjana²⁰ (i que de retruc incentiven comportaments col·lusoris, que poden dur a excloure les ofertes no concertades, en qualificar-les de baixes anormals o temeràries).
20. Establir criteris d'adjudicació valorables mitjançant judici de valor sense regles, paràmetres o subcriteris per atorgar la puntuació, o bé descrits de forma tan vaga o imprecisa que, no sols complicaran aquesta tasca de la mesa de contractació, sinó que creen oportunitats per atorgar una puntuació parcial o arbitrària.
21. Fixar en el plec l'admissibilitat de variants o millores sense establir criteris per valorar-les, ni límits precisos que evitin l'oferta de millores no relacionades amb les prestacions objecte del contracte.

3. Filtrar informació privilegiada

Vulnerabilitats

Aquesta àrea de riscos s'articula entorn de la **confidencialitat** de la informació relacionada amb el contracte que s'està preparant; informació que es coneix per raó del càrrec o lloc de treball que s'ocupa i quan encara no s'ha fet pública.

Des que s'inicia l'impuls del contracte, a vegades molt abans de l'inici formal de l'expedient de contractació, fins que finalitzen totes les tasques preparatòries dels plecs, els ens públics gestionen molta **informació sobre aquest contracte que no es farà pública a tots els operadors econòmics fins la publicació de l'anunci** de licitació o de la invitació a licitar (o, en ocasions, fins que es publica la intenció de realitzar consultes preliminars de mercat).

És particularment important per a la posterior fase de licitació que tots els operadors econòmics tinguin accés a la mateixa informació i en el mateix moment i condicions, per garantir la igualtat i la no-discriminació dels futurs candidats o licitadors.

Riscos per a la integritat

Per això, dins d'aquesta àrea s'inclouen els riscos de:

- No detectar conflictes d'interès de servidors públics que tenen accés a informació sobre la contractació que es prepara i que encara no s'ha fet pública.
- No detectar ofertes de suborns, demandes de comissions o altres beneficis il·legítims a canvi d'informació privilegiada.
- Avançar informació a determinats operadors econòmics abans que s'hagi fet pública, com a mínim, als mitjans legalment previstos.

¹⁹ Exemple de fórmula que per atorgar la puntuació (Pi) ponderava al 25% la diferència entre les ofertes: $P_i = P_{m\grave{a}x} [1 - 0,25((O_i - O_{m\grave{i}n})/O_{m\grave{i}n})]$.

²⁰ Exemple de fórmula que pren com a referència no l'oferta amb el preu més baix (O_{mín}) sinó la mitjana de les ofertes (M): $P_i = P_{m\grave{a}x} [1 - ((O_i - M)/M)]$.



- Proporcionar informació que no es preveu incloure en els plecs però que pot condicionar la concurrència o que pot contribuir a que el receptor prepari una millor oferta.

Exemples de pràctiques detectades

Algunes de les pràctiques irregulars, fraudulentos o corruptes detectades per l'Oficina Antifrau amb què es materialitzen aquests riscos són:

1. Donar a l'actual contractista accés informal a informació que encara no s'ha publicat, atorgant-li així un avantatge competitiu a l'hora de preparar l'oferta que presentarà en fase de licitació.
2. Comunicar informació que encara no és pública a través de contactes personals informals amb potencials empreses licitadores conegudes o persones relacionades amb aquestes.
3. Realitzar consultes informals al mercat (no s'ha fet públic l'objecte de la consulta a tots els possibles interessats, ni s'han publicat les raons que han motivat l'elecció dels operadors actius al mercat seleccionats com a assessors) per assessorar-se tècnicament per a la preparació dels plecs, de forma que s'avança informació sobre les característiques de la contractació sols als operadors triats.
4. Arribar a acords informals sobre el futur contracte amb un operador econòmic que l'ens públic vol que es presenti a la licitació; per exemple, assegurar-li que la pròrroga que els plecs contempnen com a possibilitat s'executarà indefectiblement (per tant, independentment de com s'executi el contracte), de forma que la durada del contracte no seran dos sinó quatre anys.
5. Passar informació privilegiada a empreses contractistes o assessorar-les en la redacció de les proposicions a canvi de contraprestacions en metàl·lic, regals o de contractar familiars a aquelles empreses o d'altres vinculades.

4. Adjudicar directament a un operador al marge del procediment de contractació

Vulnerabilitats

Un cop l'òrgan de contractació ha pres la decisió de contractar, existeix una altra àrea important de riscos en la contractació que s'articula entorn de l'**oportunitat de pressions per adjudicar de facto sense recórrer als mercats** a la recerca de la millor oferta, perquè:

1. es requereix executar immediatament la prestació i els procediments de contractació requereixen molt temps o
2. es vol afavorir un operador econòmic en concret.

Riscos per a la integritat

Per això, dins d'aquesta àrea s'inclouen els riscos de:

- No detectar conflictes d'interès que poden originar pressions per adjudicar de facto.
- No detectar ofertes de suborns, demandes de comissions o altres beneficis il·legítims a canvi d'adjudicacions de facto.



- Evitar la incoació d'un nou expedient de contractació i aprofitar un contracte ja formalitzat per aconseguir la prestació.
- Falsejar la tramitació d'un procediment de contractació.
- Substituir irregularment la tramitació d'un expedient de contractació per altres fórmules de col·laboració no competitives, com ara convenis.

Per tant, si aquests riscos es materialitzen, es conculquen els drets dels operadors econòmics a accedir a les licitacions públiques i a rebre un tracte igual i no discriminatori per part del poders adjudicadors, i les pròpies institucions posen en risc (o renuncien a) l'obtenció de l'oferta econòmicament més avantatjosa per a la contractació d'aquella prestació.

Exemples de pràctiques detectades

Aquestes són algunes de les pràctiques irregulars, fraudulentas o corruptes detectades.

1. Continuar executant les prestacions d'un contracte (i abonant-ne el preu) més enllà de la vigència contractualment prevista, adjudicant de fet a l'anterior contractista.
2. Adjudicar directament serveis de manteniment als operadors econòmics als quals s'havia contractat un subministrament.
3. Encarregar, directament al proveïdor principal d'un contracte d'obres, prestacions addicionals que no han estat previstes i que haurien d'haver estat objecte d'una nova licitació.
4. Adquirir fàrmacs exclusius sense la convocatòria de procediments de contractació.
5. Aprofitar la definició imprecisa de l'objecte d'un contracte que ja s'està executant (o descrita amb una terminologia que sols els experts en la matèria poden interpretar) per satisfer una nova necessitat a través d'aquell mateix contracte, «estalviant-se» un nou expedient de contractació.
6. «Vestir» un expedient en casos que ja es té seleccionada l'empresa que es vol contractar i es vol simular el procediment.
7. Utilitzar la tramitació d'emergència per causes diferents a les excepcionals previstes a la LCSP.
8. Adjudicar directament a través d'un conveni de col·laboració quan la prestació reuneix les característiques d'un contracte de serveis subjecte a la normativa de contractació.
9. Encarregar la prestació a un ens que no compleix els requisits per ser considerat mitjà propi. Quan es produeix aquesta pràctica, s'incrementa la probabilitat que s'acabi subcontractant bona part de la prestació.
10. Adjudicar un contracte d'obres menor a un contractista a canvi d'obres al domicili particular d'un càrrec de designació política.



3. Riscos en la fase de licitació

La fase de licitació ha estat tradicionalment la més reglada, supervisada i amb més obligacions de transparència i retiment de comptes, atès que és en aquesta fase on es prenen decisions fonamentals respecte a qui ha de participar en el procediment competitiu i a qui se li adjudica el contracte.

Tot i que l'increment en les exigències de transparència i de millora de la motivació de les decisions han reduït de forma important les oportunitats de risc, es continuen detectant pràctiques irregulars, fraudulentas o corruptes entorn les quatre àrees de riscos que s'expliquen seguidament.

5. No evitar pràctiques anticompetitives

Vulnerabilitats

Aquesta àrea de riscos s'articula entorn de les **oportunitats de distorsions** (internes o externes a l'entitat adjudicadora) d'uns procediments molt reglats per tal de:

1. **impedir o restringir l'accés** d'operadors econòmics actius al mercat a una licitació o
2. **falsejar l'autèntica competència durant la preparació de les ofertes** definitives.

Sense autèntica competència, no es pot garantir una contractació eficient. D'aquí l'obligació de les entitats adjudicatòries de garantir el dret d'accés a les licitacions públiques en condicions d'igualtat i no-discriminació i de salvaguardar en tot moment la lliure competència.

Riscos per a la integritat

Dins d'aquesta àrea s'inclouen riscos diversos, com ara:

- No detectar els conflictes d'interès dels servidors públics que responen a les sol·licituds d'informació o aclariments durant el termini per a la presentació de les ofertes, que custodien les proposicions rebudes o, en procediments amb negociació, que coneixen el contingut de les negociacions amb cada empresa candidata o licitadora.
- No detectar ofertes de suborns, demandes de comissions o altres beneficis il·legítics a canvi d'informació privilegiada durant la fase de licitació.
- Crear dèficits o asimetries en la informació facilitada als operadors econòmics.
- No detectar pràctiques col·lusòries o no respondre-hi de forma adient.
- No vetllar per la confidencialitat de les proposicions fins la seva obertura pública.
- Falsejar la negociació, en aquells procediments que la contemplin, abans de la presentació de les ofertes definitives.

Exemples de pràctiques detectades

Algunes de les pràctiques irregulars, fraudulentas o corruptes detectades que materialitzen aquests riscos es llisten a continuació.

1. Incomplir les obligacions de publicitat en els terminis i en els mitjans oficials previstos.



2. Dificultar l'accés a la documentació completa que els candidats requereixen per preparar les ofertes.
3. No fer pública informació sobre les característiques del servei que es licita (sí coneguda per l'empresa contractista que actualment presta el servei) i que en cas de publicar-se permetria als operadors preparar propostes més competitives.
4. No fer pública informació relacionada amb aclariments sol·licitats per algun operador respecte a la documentació publicada (anunci o plecs).
5. Concretar els plecs, durant el termini de preparació i presentació de les proposicions, a partir de sol·licituds d'aclariments d'alguns operadors econòmics (per exemple sobre criteris d'adjudicació o les seves regles de valoració) i no ampliar el termini proporcionalment perquè tots els potencials licitadors puguin tenir aquesta informació en compte per a la preparació de les seves ofertes.
6. No detectar pràctiques col·lusòries²¹, entre empreses licitadores o bé entre adjudicatàries d'un acord marc; per exemple, ofertes de cobertura (conegudes també com de resguard o «d'acompanyament»), que són més elevades que la que s'ha acordat que s'endugui el contracte o són simplement inacceptables.
7. No comunicar indicis de col·lusió a l'autoritat de competència que correspongui²² (en l'àmbit de Catalunya, l'Autoritat Catalana de la Competència); per exemple, ofertes incoherents i injustificables d'una mateixa empresa licitadora a diversos lots d'un mateix contracte que podrien alertar d'un acord de repartiment de lots entre operadors.
8. No dur a terme cap negociació efectiva amb les empreses licitadores en aquells procediments que contemplin l'obligació de negociar, impossibilitant la consecució de l'oferta econòmicament més avantatjosa i perjudicant el pressupost de la institució.
9. Filtrar informació sobre les ofertes rebudes d'altres empreses licitadores durant el termini de presentació.
10. Efectuar canvis irregulars en la documentació lliurada per determinades empreses licitadores durant el termini de presentació de les ofertes o en qualsevol altre moment previ a l'obertura pública dels sobres.

²¹ Segons l'art. 1.1. de la Llei 15/2007, de 3 de juliol, de defensa de la competència: «Es prohibeix qualsevol acord, decisió o recomanació col·lectiva, o pràctica concertada o conscientment paral·lela, que tingui per objecte, produeixi o pugui produir l'efecte d'impedir, restringir o falsejar la competència en tot o part del mercat nacional i, en particular, els que consisteixin en el següent: a) La fixació, de manera directa o indirecta, de preus o altres condicions comercials o de servei. b) La limitació o el control de la producció, la distribució, el desenvolupament tècnic o les inversions. c) El repartiment del mercat o de les fonts d'aprovisionament. d) L'aplicació, en les relacions comercials o de servei, de condicions desiguals per a prestacions equivalents que col·loquin uns competidors en situació desavantatjosa davant d'altres. e) La subordinació de la subscripció de contractes a l'acceptació de prestacions suplementàries que, per la seva naturalesa o d'acord amb els usos de comerç, no tinguin relació amb aquests contractes.»

²² Obligació prevista tant a la LCSP (art. 69.2, 132.3 i 150.1) com a la Llei 15/2007 de defensa de la competència.



6. Admetre o excloure empreses licitadores de forma esbiaixada

Vulnerabilitats

Aquesta àrea de riscos s'articula entorn l'oportunitat d'afavorir o perjudicar determinats operadors econòmics en discernir quins candidats o licitadors poden participar en una licitació; judici que portarà a la decisió d'admetre'ls o excloure'ls del procediment.

La discrecionalitat d'aquest judici en concret ha estat tradicionalment molt delimitada gràcies als principis d'objectivitat, imparcialitat i independència que han de regir el procediment.

L'**objectivitat** es mira de garantir a través d'uns requisits previs de solvència tècnica i econòmica dels operadors, proporcionals a les característiques de les prestacions que es volen contractar; d'uns motius d'exclusió taxats, i de l'obligació que l'admissió o exclusió es fonamenti en els anteriors i es motivi adientment.

Per assegurar la **imparcialitat i independència** el legislador:

- ha separat aquest discerniment tècnic de qui decideix l'adjudicació (l'òrgan de contractació). En alguns procediments d'adjudicació, per incrementar les garanties d'imparcialitat la decisió d'admissió o exclusió recau en un òrgan col·legiat de naturalesa tècnica, la mesa de contractació, enlloc de deixar la decisió a mans d'una única persona.
- ha obligat l'òrgan de contractació a prevenir, detectar i resoldre els conflictes d'interès.

Tanmateix, no tots els procediments d'adjudicació requereixen mesa de contractació i, en les entitats del sector públic que no són Administració, la mesa de contractació és potestativa.

Riscos per a la integritat

Així, dins d'aquesta àrea s'inclouen els riscos de:

- No detectar els conflictes d'interès de les persones que participen en la decisió d'admetre o excloure una oferta al procediment de licitació (o bé tenen ascendència jeràrquica o funcional sobre les anteriors).
- No detectar ofertes de suborns, demandes de comissions o altres beneficis il·legítims a canvi d'influir en la decisió d'admetre o excloure una oferta del procediment.
- Aplicar irregularment els criteris de selecció de forma que s'afavoreixi o perjudiqui determinades empreses candidates o licitadores.
- Rebutjar ofertes incurses en presumpció d'anormalitat sense avaluació o motivació suficients.

Exemples de pràctiques detectades

Seguidament es llisten algunes de les irregularitats, pràctiques fraudulentoses o corruptes detectades.

1. No abstenir-se de participar en una mesa de contractació quan s'està en situació de conflicte d'interès.
2. Intentar influir en els membres d'una mesa de contractació perquè s'acceptin o rebutgin ofertes de forma irregular.



3. Admetre l'oferta d'una empresa licitadora que no compleix els requisits de solvència tècnica o econòmica exigits.
4. Admetre l'oferta d'una empresa licitadora en situació de prohibició per contractar:
 - Que hagi incorregut en falsedat en efectuar la declaració responsable de l'art. 140 LCSP.
 - Quan la persona física o els administradors de la persona jurídica estan incursos en supòsits d'incompatibilitat.
 - Que hagin contractat persones que no han complert el període de refredament legalment establert en deixar el seu càrrec públic i abans de passar a prestar serveis al sector privat directament relacionats amb les seves antigues responsabilitats.
5. Admetre l'oferta d'una empresa licitadora que hauria de quedar exclosa perquè forma part d'una situació de conflicte d'interès irresoluble.
6. Admetre una oferta que inclou condicions per part de l'empresa licitadora que no s'ajusten als plecs.
7. Admetre una oferta rebuda fora de termini.
8. Admetre una oferta que mostra indicis de col·lusió o corrupció; per exemple, tres ofertes amb similituds que arriben a l'extrem de reproduir paràgrafs exactes amb errades ortogràfiques incloses i que alertarien d'ofertes de cobertura.
9. Admetre una oferta per sobre del pressupost de licitació.
10. Excloure una oferta qualificant-la d'anormalment baixa sense una fonamentació o justificació suficient.

7. Valorar de forma esbiaixada les ofertes

Vulnerabilitats

Aquesta àrea de riscos s'articula entorn de dues vulnerabilitats:

1. La naturalesa inherentment subjectiva de la valoració dels criteris la quantificació dels quals depèn d'un judici de valor; valoració que pot arribar a determinar la tria d'una o altra oferta com a econòmicament més avantatjosa.
2. Les oportunitats d'afavorir o perjudicar determinats operadors econòmics durant el procés de valoració tècnica.

Per **objectivar** aquell judici s'estableix l'obligació de basar-lo en criteris i regles de valoració precises fixades en els plecs, que han de permetre determinar la millor relació qualitat-preu. Per això, la probabilitat d'aquest risc queda en bona part condicionada per les decisions preses durant la preparació de la contractació (vegeu les àrees de risc I i II).

La **imparcialitat i independència** en aquesta valoració es miren d'assegurar de la forma explicada ja en l'àrea de riscos anterior (separant la valoració tècnica de la resolució d'adjudicació, i fixant obligacions clares en matèria de conflictes d'interès). Aquests dos principis resulten fonamentals a l'hora d'avaluar, puntuar i ordenar les proposicions rebudes per ordre decreixent de cara a la proposta d'adjudicació que la mesa de contractació haurà d'eleva a l'òrgan de contractació o, si no n'hi ha, els serveis dependents d'aquest últim.



Tanmateix, els tallers d'anàlisi de riscos amb gestors públics han posat de manifest que **és difícil per als membres de la mesa prendre en consideració únicament la informació continguda en les proposicions, sense tenir en compte l'experiència prèvia** amb aquells licitadors contractats amb anterioritat, tant si fou negativa com positiva.

L'ampliació de les obligacions de transparència i motivació de les decisions de la mesa de contractació ha de contribuir a reduir les oportunitats de subjectivitat, parcialitat o influències il·legítimes externes a l'hora de valorar les ofertes, tant en el sentit d'afavorir com de perjudicar determinats licitadors. Tanmateix, les vulnerabilitats inherents hi romanen —el risc zero no existeix— i la possibilitat que els riscos que es llisten a continuació es produeixin no desapareix.

Riscos per a la integritat

Dins d'aquesta àrea s'inclouen riscos com ara:

- No detectar els conflictes d'interès de les persones que participen en la valoració de les ofertes (risc de parcialitat) o bé tenen ascendència jeràrquica o funcional sobre les anteriors (risc de dependència).
- No detectar ofertes de suborns, demandes de comissions o altres beneficis il·legítics a canvi d'afavorir o perjudicar un licitador durant la valoració de les ofertes.
- Aplicar irregularment el procediment per valorar les ofertes o els criteris d'adjudicació i les seves regles de valoració, de forma que s'afavoreixi o perjudiqui determinats candidats o licitadors.
- Emetre judicis de valor sense les garanties d'objectivitat i imparcialitat mínimes establertes (motivació suficient i raonada de les valoracions i, en els casos previstos, emesa per un comitè d'experts adientment constituït).
- Modificar de facto els criteris d'adjudicació o les regles per valorar-los, configurant unes regles diferents de les que s'havien donat inicialment als licitadors per preparar les ofertes.

Exemples de pràctiques detectades

Seguidament es llisten algunes de les irregularitats, pràctiques fraudulentoses o corruptes detectades.

1. No abstenir-se de formar part d'una mesa de contractació quan s'està en situació de conflicte d'interès.
2. No abstenir-se de fer una valoració tècnica per a una mesa de contractació quan s'està en situació de conflicte d'interès.
3. Intentar influir en una persona que estigui elaborant una valoració tècnica de les ofertes, per exemple, perquè no es declari deserta.
4. Acceptar un sobre de diners en metàl·lic a canvi d'afavorir l'adjudicació a un determinat licitador.
5. Avaluar els criteris de valoració automàtica (fórmula matemàtica) abans que els sotmesos a judici de valor, invertint un ordre de valoració que cerca garantir la imparcialitat en la valoració dels darrers.
6. Revisar en «segona volta» la puntuació dels criteris valorats mitjançant judici de valor per tal de millorar la puntuació de l'oferta que es vol afavorir.



7. Atorgar una puntuació als criteris d'adjudicació quantificables a través de judicis de valor sense motivar-la (o de forma insuficient), per negligència o per afavorir o perjudicar un determinat licitador.
8. No sotmetre els criteris qualitius a la valoració d'un comitè d'experts amb qualificació apropiada, en els casos que és obligatori.
9. Crear subcriteris no inclosos en els plecs per justificar una determinada distribució de punts d'aquell criteri.
10. Ponderar la puntuació entre subcriteris que no estaven ponderats al plecs.
11. Elevar una proposta d'adjudicació a l'òrgan tècnic de selecció en què no es proposa l'empresa licitadora que encapçala la llista amb la millor oferta.
12. Acceptar millores quan els plecs no les preveïen, tot discriminant qui no les ha proposat perquè no estaven previstes.
13. Acceptar millores no relacionades amb l'objecte del contracte.
14. Valorar les millores de forma arbitrària i no motivada o, fins i tot, afavorint algun licitador.
15. Valorar les millores emprant criteris no previstos als plecs.

8. Resoldre l'adjudicació o formalitzar irregularment els contractes

Vulnerabilitats

Aquesta àrea de riscos s'articula entorn de tres vulnerabilitats pròpies d'aquest tram final de la fase de licitació:

1. Un cert marge de discrecionalitat per resoldre l'adjudicació del contracte per part de l'òrgan de contractació. Aquest marge ve donat per la capacitat de l'òrgan de contractació de decidir:
 - Separar-se de la proposta d'adjudicació que li elevi la mesa de contractació o la unitat tècnica dependent d'ella.
 - No adjudicar o subscriure el contracte o desistir del procediment d'adjudicació abans de la formalització.
2. **L'oportunitat** d'incloure, en el document en què es formalitzi el contracte, clàusules que podrien implicar una alteració dels termes de l'adjudicació o que, fins i tot, puguin arribar a perjudicar l'interès general.
3. La **coincidència en la mateixa persona de dues funcions que col·lideixen inherentment** i col·loquen l'òrgan de contractació en una situació de conflicte: la de decidir a qui adjudicar i la de resoldre els recursos al seu propi acord d'adjudicació, de manera que l'òrgan de contractació esdevé jutge i part²³.

Per això, el legislador estableix **límits** (1) **al marge de discrecionalitat** —les obligacions de motivar aquestes decisions (algunes amb motius taxats) i de transparència—, (2) **a l'oportunitat** —prohibint la introducció de clàusules que impliquin una alteració dels termes d'adjudicació— i (3) **als contractes en què la resolució dels recursos** a la decisió d'adjudicar **s'atribueix al mateix òrgan de contractació** —contractes susceptibles de recurs especial on la resolució del recurs s'atribueix a un òrgan diferent (a Catalunya, al Tribunal Català de Contractes del Sector Públic)—.

²³ Sobre funcions inherentment conflictives vegeu una explicació sintètica a Oficina Antifrau, 2016: pàg. 31 o a Stark, 2001: pàg. 335-351.



Riscos per a la integritat

Dins d'aquesta àrea s'inclouen els riscos de:

- No detectar els conflictes d'interès de la persona que constitueix l'òrgan de contractació, les persones que participen en la resolució dels recursos a l'acord d'adjudicació o en la formalització del contracte.
- No detectar ofertes de suborns, demandes de comissions o altres beneficis il·legítims per a la persona que constitueix l'òrgan de contractació, les persones que participen en la resolució dels recursos a l'acord d'adjudicació o en la formalització del contracte.
- Adjudicar injustificadament el contracte a un licitador que no ha presentat l'oferta econòmicament més avantatjosa.
- No adjudicar o subscriure el contracte o desistir del procediment de forma injustificada.
- Tramitar o resoldre irregularment els recursos administratius a l'acord d'adjudicació.
- Formalitzar el contracte irregularment.

Exemples de pràctiques detectades

Seguidament es llisten algunes de les irregularitats, pràctiques fraudulentoses o corruptes detectades.

1. Adjudicar a una empresa licitadora que no ha presentat la millor oferta quan s'ha produït un error material en la proposta de la mesa de contractació; per exemple, en la suma de puntuacions o bé quan es proposa una empresa que no és la que encapçala la llista.
2. Adjudicar a una empresa licitadora en contra de la proposta dels serveis tècnics dependents de l'òrgan de contractació (quan no hi ha mesa) sense motivació tècnica d'aquesta decisió.
3. Dificultar o restringir l'accés a la informació sobre el procediment a una empresa licitadora que no ha resultat l'adjudicatària i podria recórrer la resolució d'adjudicació.
4. Introduir canvis en alguna clàusula, en el moment de formalitzar el contracte, no avalats per millores acceptades ni per altres raons jurídiques i que alterin els termes de l'adjudicació (negociacions il·legítimes).
5. Contactar informalment qui ha d'esdevenir adjudicatari d'un contracte o lot per tal que hi renunciï a favor d'un altre licitador amb la promesa «d'arreglar» properes licitacions.

4. Riscos en la fase d'execució

Aquesta fase s'inicia amb l'execució del contracte per obtenir les prestacions que l'ens públic necessita i finalitza amb l'extinció de totes les responsabilitats contractuals.



Malgrat que la correcta execució²⁴ de les prestacions és l'objectiu de la contractació —les fases anteriors són merament instrumentals—, sovint aquesta fase acaba sent la gran oblidada en termes de recursos. En aquest sentit, són nombroses les irregularitats posades de manifest en els tallers d'anàlisi de riscos amb gestors i en els informes dels òrgans de control.

9. Obtenir una prestació diferent a la contractada

Vulnerabilitats

Aquesta àrea de riscos s'articula entorn de dues vulnerabilitats inherents a l'execució del contracte.

Des del moment que es contracta una prestació als mercats, hi ha una dependència d'un tercer, l'empresa contractista, per obtenir la qualitat del servei o dels treballs acordada; la quantitat de subministraments o de servei contractada, i en general, la prestació en el temps i amb els costos acordats. Aquest tercer pot trobar **oportunitats d'incompliments** per factors diversos que s'anализaran amb detall en propers *Documents de treball*; per exemple, dèficits en la supervisió de l'execució, o bé manca de precisió sobre la prestació o les condicions d'execució als plecs: com més precisió, més facilitat per detectar o acreditar incompliments contractuals. En aquest sentit, aquesta àrea de risc està molt condicionada per la materialització d'alguns dels riscos de la primera fase (en particular de les àrees I i II).

D'altra banda, poden produir-se **oportunitats d'influències externes o pressions internes per no detectar els incompliments** o no resoldre'ls adientment.

Riscos per a la integritat

Per això, dins d'aquesta àrea s'inclouen riscos diversos, com ara:

- No detectar els conflictes d'interès de les persones que participen en la supervisió de l'execució o bé hi tenen ascendència jeràrquica o funcional.
- No detectar ofertes de suborns, demandes de comissions o altres beneficis il·legítics a canvi de no supervisar adequadament l'execució.
- No detectar incompliments en l'execució de la prestació o de totes les condicions d'execució pactades.
- Reconèixer com a executat o lliurat (mitjançant certificació o qualsevol altra fórmula equivalent de conformitat) quelcom que no es correspon amb la realitat.
- Acceptar increments de preus irregulars o injustificats.
- No resoldre les deficiències detectades durant l'execució del contracte.

Exemples de pràctiques detectades

Seguidament es llisten algunes de les irregularitats, pràctiques fraudulentoses o corruptes detectades.

1. No detectar la no execució d'obres o serveis o el lliurament de subministraments establerts al contracte; per exemple, no detectar terraplens

²⁴ Entenent per correcta aquella que sigui respectuosa amb els principis de eficàcia, eficiència, legalitat, transparència i integritat.



aixecats en tongades d'un metre i amb compactació insuficient fins que comencen a aparèixer assentaments i esquerdes importants en un tram de carretera.

2. No detectar la substitució de determinats treballs o subministraments per d'altres que no compleixen les especificacions; per exemple, lliurament de cadires d'oficina amb prestacions d'ergonomia inferiors a les presentades en l'oferta (però que es facturaran tal i com es van acordar en el contracte).
3. No exigir la rectificació d'un incompliment dels termes del contracte; per exemple, detectar la no execució d'un reg d'emprimació preceptiu quan les obres de pavimentació d'una rotonda estan gairebé enllestides i no exigir l'enderroc de l'obra per tal d'executar-lo i assegurar el correcte funcionament del paviment.
4. Certificar amidaments ficticis; per exemple, amidaments de moviments de terres sobredimensionats en una obra.
5. Certificar un nombre d'hores d'un professional d'una determinada qualificació prevista als plecs, quan en realitat les ha efectuat un professional molt menys qualificat.
6. Certificar moltes més hores de servei d'un professional de les realment executades.
7. Proposar o acceptar preus contradictoris inflats, desproporcionats o no de mercat; per exemple, acordar preus contradictoris al doble dels del banc de preus de mercat de l'any d'execució dels treballs, a canvi d'un suborn en forma de comissió equivalent al 3% de l'obra executada.

10. Modificar injustificadament el contracte

Vulnerabilitats

Aquesta àrea de riscos s'articula entorn de:

1. les **oportunitats de biaixos en el judici per discernir** les modificacions de la prestació —o dels termes en què s'ha d'executar— estrictament necessàries ateses incidències o imprevistos sorgits durant l'execució del contracte, que **desvirtuen el contracte inicial fins al punt que el converteixen en un contracte diferent**.
2. les **oportunitats d'influències externes o pressions internes** per modificar injustificadament un contracte.

El legislador mira de reduir aquestes oportunitats a través d'obligacions de transparència, de motivació de les decisions, controls interns i la regulació dels límits a les modificacions contractuals, pròrrogues o als contractes complementaris.

Tanmateix, cal tenir en compte que, en ocasions, aquestes modificacions no es formalitzen, sinó que, simplement, es produeixen.

Riscos per a la integritat

Aquesta àrea agrupa els riscos següents:

- No detectar els conflictes d'interès de les persones que participen en la proposta o preparació de qualsevol modificació contractual o bé les que tenen ascendència jeràrquica o funcional sobre aquelles.



- No detectar ofertes de suborns, demandes de comissions o altres beneficis il·legítics a canvi de modificar injustificadament el contracte.
- Aprovar modificacions que afectin al contingut essencial del contracte: que alterin l'objecte o import global; que canviïn l'equilibri del contracte en benefici de l'empresa contractista; que introdueixin condicions que haurien permès la selecció de candidats diferents o la selecció d'un adjudicatari diferent en fase de licitació, etc.
- Acceptar modificacions de facto de l'objecte del contracte o les condicions d'execució.
- Aprovar o no detectar, segons el cas, la substitució injustificada o irregular de l'adjudicatari o de l'executor (si se subcontracta) del contracte.
- Aprovar pròrrogues del contracte innecessàries o injustificables.
- Aprovar contractes complementaris injustificats o irregulars.

Exemples de pràctiques detectades

Seguidament es llisten algunes de les irregularitats, pràctiques fraudulentoses o corruptes detectades.

1. Proposar modificacions que superen, fins i tot, el 50% del valor inicial.
2. Aprovar la modificació de contractes d'obra amb informes de supervisió desfavorables.
3. Aprovar una modificació demanada pel contractista que comporta una minva important de la qualitat de l'obra sense reducció de l'import a abonar; per exemple, la modificació d'un pont inicialment projectat com atibantat per substituir-lo per una estructura mixta de formigó armat i acer que incloïa una armadura d'impossible execució i que va comportar un retrocés tecnològic molt significatiu respecte d'estructures contemporànies similars.
4. Executar serveis no previstos inicialment als plecs aprofitant objectes contractuals o descripcions de les prestacions molt vagues o imprecises (contractes coneguts en determinats àmbits com «contractes xiclet»).
5. Acceptar o no detectar, segons el cas, la subcontractació de la totalitat del contracte (per exemple, d'una obra) o bé contrària al que s'estableix als plecs.
6. Acceptar o no detectar, segons el cas, la cessió d'un contracte quan no es compleixen els requisits per fer-ho.
7. Tramitar pròrrogues malgrat la insatisfacció amb la qualitat de la prestació rebuda perquè en fases anteriors havien estat «garantides» al contractista.
8. En contractes derivats d'un acord marc, acordar pròrrogues amb el proveïdor fora de les clàusules de l'acord marc.
9. Impulsar pròrrogues immediatament després de la formalització del contracte, quan encara no és possible valorar la conveniència de la pròrroga.
10. Proposar contractes complementaris on no queda justificat que siguin necessaris per a l'execució de l'obra tal i com estava descrita, ni que l'obra no pugui separar-se del contracte inicial tècnicament o econòmicament.
11. Proposar contractes basats en necessitats espúries per adjudicar contractes complementaris a l'adjudicatari de l'obra que s'està executant.



11. Autoritzar pagaments injustificats o irregulars

Vulnerabilitats

Aquesta àrea de riscos s'articula entorn de dues vulnerabilitats intrínseques:

1. **Oportunitats de biaixos en el judici sobre si allò facturat coincideix amb la realitat i amb les condicions de pagament legalment previstes** (al contracte o a la normativa). En aquest sentit, aquesta àrea de riscos està directament vinculada a les dues àrees de risc anteriors (àrees IX i X: certificacions fraudulentament, preus contradictoris inflats, modificacions irregulars...) o a la d'adjudicar directament a un operador al marge del procediment de contractació (àrea IV). Així, si algun dels riscos d'aquelles àrees es materialitzen, la probabilitat d'autoritzar pagaments injustificats o fraudulents s'incrementa proporcionalment.
2. El moment de l'autorització conté una **oportunitat d'influències externes o pressions internes per alterar les condicions o fins i tot els imports dels pagaments**.

Riscos per a la integritat

Així, dins d'aquesta àrea s'inclouen els següents riscos:

- No detectar els conflictes d'interès de les persones que participen en l'autorització dels pagaments o bé tenen ascendència jeràrquica o funcional sobre les anteriors.
- No detectar ofertes de suborns, demandes de comissions o altres beneficis il·legítims a canvi de pagaments irregulars o injustificats.
- Avançar pagaments abans que l'empresa contractista tingui el dret.
- Autoritzar pagaments irregulars o fraudulents.

Exemples de pràctiques detectades

Seguidament es llisten algunes de les irregularitats, pràctiques fraudulentament o corruptes detectades.

1. Pressionar perquè s'autoritzi el pagament abans d'iniciar l'execució; per exemple, perquè l'adjudicatari facturi i cobri a finals d'aquest exercici una prestació que no es començarà a executar fins l'any següent.
2. Acordar pactes fraudulents per raons alienes a l'objecte del contracte; per exemple, pagaments per accelerar els treballs per tal de poder inaugurar una obra abans d'unes eleccions.
3. No detectar i pagar factures per subministraments no lliurats o per treballs o serveis no executats.
4. Acceptar factures contràries a les clàusules contractuals; per exemple, facturar honoraris per redacció de projectes d'obra segons paràmetres del pressupost d'execució contemplat a l'avantprojecte o l'estudi informatiu, enlloc de seguir els paràmetres de càlcul continguts als plec que regien l'adjudicació, de forma que l'import és superior al pactat.
5. Migrar «costos» entre contractes; per exemple facturar en un contracte de serveis les hores d'un expert procedents d'un altre contracte amb el mateix contractista.



12. No exigir responsabilitats per incompliments

Vulnerabilitats

Aquesta àrea de riscos s'articula entorn de dues vulnerabilitats:

1. les oportunitats d'influències externes o pressions internes per tal que no s'exigeixin responsabilitats.
2. les oportunitats per no incoar (o no resoldre adientment) procediments d'exigència de responsabilitats a:
 - l'empresa contractista que incompleix les condicions contractuals o
 - persones de l'entitat adjudicadora que han incorregut en pràctiques irregulars, fraudulentos o corruptes (o les han facilitat).

Riscos per a la integritat

Així, dins d'aquesta àrea s'inclouen els riscos de:

- No detectar els conflictes d'interès de les persones responsables de proposar o incoar els procediments adients d'exigència de responsabilitat o bé aquelles que tenen ascendència jeràrquica o funcional sobre les primeres.
- No detectar ofertes de suborns, demandes de comissions o altres beneficis il·legítims a canvi de no exigir responsabilitats per incompliments contractuals.
- No exigir les responsabilitats legalment previstes als adjudicataris per incompliments de la normativa de contractació o dels plecs contractuals.
- No exigir responsabilitats als servidors públics que incorren en pràctiques irregulars, fraudulentos o corruptes o faciliten la seva materialització.

Aquesta manca d'exigència de responsabilitats incrementa la probabilitat que en posteriors contractacions d'aquella entitat adjudicadora es materialitzi qualsevol dels riscos identificats en les 11 àrees anteriors.

Exemples de pràctiques detectades

Seguidament es llisten algunes de les pràctiques irregulars o fraudulentos detectades.

1. No proposar o no incoar el procediment per tramitar les penalitats previstes per incompliment del contracte, per exemple:
 - per reduir el preu unitari per manca de qualitat, quan així està reconegut als plecs de prescripcions tècniques.
 - per sancionar els incompliments dels terminis d'execució totals imputables al contractista.
2. No instar la revisió d'ofici quan es detecten causes que ho justifiquen o bé, si caduca el procediment iniciat de revisió, no tornar a incoar-lo quan no ha prescrit la infracció que la justifica.
3. No executar les garanties en cas de defectes o vicis ocults descoberts quan ja s'ha efectuat la recepció de l'obra.
4. Retornar les garanties abans de temps per donar liquiditat a un contractista.
5. No valorar detingudament la possibilitat de reclamar danys i perjudicis per pràctiques col·lusòries.



6. No proposar o no incoar (o deixar caducar si han estat ja incoats) expedients disciplinaris per incompliments de les obligacions dels empleats públics al llarg del procediment de contractació o responsabilitats patrimonials a les autoritats²⁵.
7. No presentar denúncia o querella criminal contra un servidor públic quan es té coneixement que ha acceptat un suborn d'una empresa contractista i optar, simplement, per convidar-lo a demanar la baixa voluntària de la institució.

5. Quins són els riscos inherents més probables i greus a la vostra organització?

Les vulnerabilitats intrínseques a la contractació exposades al llarg d'aquest document fan possibles els riscos identificats; i les pràctiques citades com a exemples en són una mostra.

Per això, els ens públics **necessiten avaluar aquestes 12 àrees de riscos per esbrinar:**

1. **La probabilitat que es materialitzin els riscos.** Aquesta probabilitat es pot avaluar numèricament, comptabilitzant la freqüència amb què les pràctiques llistades com a exemple, o d'altres que responguin al mateix risc, s'hagin produït en el termini seleccionat per a l'avaluació (els darrers 5 anys és un termini emprat amb freqüència). Algunes metodologies de gestió de riscos opten per una avaluació més qualitativa a través de grups de persones representants de diverses funcions (i, per tant, amb diferents perspectives), relacionades amb l'àmbit que s'avalua (la contractació en aquest cas), per valorar si cadascun dels riscos és molt probable, probable o poc probable.
2. **La gravetat si es produeixen les pràctiques irregulars, fraudulentos o corruptes** que materialitzen aquells riscos. Aquesta gravetat novament es pot valorar de forma quantitativa (per exemple, a través de qüestionaris) o qualitativa, demanant als integrants del grup avaluador que valori si la materialització de cada risc seria molt greu, greu o poc greu.

La valoració dels riscos presentats seqüencialment a través de les 12 àrees, d'acord amb aquests dos criteris de probabilitat i gravetat, facilita:

- una avaluació exhaustiva i ordenada de tots els riscos inherents i, si s'escau,
- una prioritització dels riscos (o àrees de riscos completes) que requereixen una gestió immediata en cas que n'hi hagin molts valorats amb puntuacions molt elevades, o qualificats de molt probables o molt greus, i els recursos per iniciar-ne la gestió siguin limitats. Per a aquelles àrees o aquells riscos molt probables i molt greus, serà inajornable el disseny i posada en marxa de mesures que conformaran el pla de prevenció.

Les mesures preventives eficaces són aquelles que actuen sobre els factors que generen, potencien o perpetuen els riscos. D'aquí la necessitat d'identificar tots els

²⁵ La disposició addicional 28.2 de la LCSP, sobre responsabilitat de les autoritats i del personal al servei de les administracions públiques, relativa a la infracció o aplicació indeguda dels preceptes de la Llei de Contractes no exigeix, en el text vigent, l'existència de negligència greu per a l'exigència de responsabilitat disciplinària.



factors que incideixen sobre un risc i dissenyar, per a cadascun, alguna mesura que redueixi la probabilitat que aquell risc es materialitzi, fins que el **risc residual** sigui tolerable per a la institució.

Per això, en el proper *Documents de treball* s'explica en què consisteix l'anàlisi de riscos, què són els factors de risc i quins tipus cal cercar dins les organitzacions, així com la definició i tipus de mapes de riscos, i com els mapes de factors faciliten l'anàlisi sistemàtica dels riscos que cada institució hagi decidit prioritzar, amb l'objectiu de dissenyar plans de prevenció realment eficaços.



Bibliografia

AUTORITAT CATALANA DE LA COMPETÈNCIA (2010) *Guia per a la prevenció i detecció de la col·lusió en la contractació pública*. Eines per a la promoció de la competència en l'actuació de les administracions públiques, núm. 01. Accessible a http://acco.gencat.cat/web/.content/80_acco/documents/axius/guia_prev_det_colusio_contractacio_publica_cat.pdf.

AUTORITAT CATALANA DE LA COMPETÈNCIA (2013) *Acords marc en l'àmbit de la contractació pública: guia per a un ús procompetitiu*. Eines per a la promoció de la competència en l'actuació de les administracions públiques. Accessible a http://acco.gencat.cat/web/.content/80_acco/documents/arxiu/actuacions/03_guia_acord_marc_contr_publica_cat.pdf.

BÁGER, G. (2011). «Corruption Risks in Public Administration». *Public Finance Quarterly*, vol. 56, núm. 1, pàg. 44-57.

COMISSIÓ EUROPEA (2014) *Evaluación del riesgo de fraude y medidas efectivas y proporcionadas contra el fraude. Fondos Estructurales y de Inversión Europeos. Orientaciones para los Estados miembros y las autoridades responsables de los programas*. EGESIF_14-0021-00.

COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION) (2015) *La gestión de riesgos corporativos. Resumen ejecutivo*. Accessible a www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Spanish.pdf.

COSO (2013). *Internal control – Integrated Framework*. May 2013. Accessible a https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf.

ESPINOSA GONZÁLEZ, S. (2017) « El control de la ejecución contractual en el sector sanitario público de Cataluña», en *Auditoría Pública* núm. 69, pàg. 19-26.

EUROPEAN PARTNERS AGAINST CORRUPTION (2017) *Integrity Risk Management for Anti-Corruption Authorities and Police Oversight Bodies. Guideline*. Accessible a https://www.epac-eacn.org/downloads/recommendations/doc_view/169-integrity-risk-management-guideline.

FAZEKAS, M. & KOCSIS, G. (2015) *Uncovering High-Level Corruption: Cross-National Corruption Proxies Using Government Contracting Data*. ERCAS Working Paper No. 46. Berlin: European Research Center for Anti-Corruption and State-Building.

FAZEKAS, M., TÓTH, I. J. & KING, L. P. (2013a) *Anatomy of grand corruption: a composite corruption risk index based on objective data*. Working Paper Series: CRC-WP/2013:02. Version 2.0. Budapest: Corruption Research Center Budapest.



FAZEKAS, M., TÓTH, I. J. & KING, L. P. (2013b) *Corruption manual for beginners - «Corruption techniques» in public procurement with examples from Hungary*. IEHAS Discussion Papers No. MT-DP – 2013/39. Budapest: Institute of Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences.

FERRANDO GAMIR, A. (2015) *Mapping high-level corruption risks in Spanish public procurement*. Budapest: Corruption Research Center Budapest.

GAMBETTA, D. (2002) «Corruption: An Analytical Map», a Kotkin, S. & Sajó, A. (Ed.) *Political Corruption in Transition. A Skeptic's Handbook*. Budapest New York: Central European University Press, pàg. 33-56.

GIMENO FELIÚ, J.M. (2017) *Medidas de prevención de corrupción y refuerzo de la transparencia en la contratación pública*. I Jornadas sobre nuevos escenarios de la contratación pública, con atención a la nueva regulación de la contratación pública a debate desde la perspectiva de competencia, solidaridad e integridad, Zaragoza, 2 de mayo de 2017.

GIMENO FELIÚ, J.M. (2016) «La corrupción en la contratación pública. Propuestas para rearmar un modelo desde la perspectiva de la integridad», a Villoria Mendieta, M., Gimeno Feliú, J.M. y Tejedor Bielsa, J. (Dir.) *La corrupción en España. Ámbitos, causas y remedios jurídicos*. Barcelona: Atelier, pàg. 247 - 300.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2009) *ISO 31000:2009. Risk management – Principles and guidelines*.

MEDINA ARNÁIZ, T. (2008) *The exclusion of tenderers in public procurement as an anti-corruption mean*.

http://www.nispa.org/files/conferences/2008/papers/200804200047500.Medina_exclusion.pdf

MEDINA ARNÁIZ, T. (2006) *Grounds for exclusion in public procurement: measures in the fight against corruption in European Union*. International Public Procurement Conference Proceedings, 21-23 September, Rome.

OCDE (2013) «Chapter 7. Integrity Risk Management». *Integrity Review of Italy: Reinforcing Public Sector Integrity, Restoring Trust for Sustainable Growth*. OECD Public Governance Reviews. Paris: OCDE, pàg. 105 - 149.

OCDE (2008) *Enhancing Integrity in Public Procurement: A Checklist*. Paris: OECD Publishing.

OCDE (2007) *Bribery in Public Procurement. Methods, Actors and Counter-Measures*. Paris: OECD Publishing.

OFICINA ANTIFRAUDE DE CATALUNYA (2006) *La gestió dels conflictes d'interès en el sector públic de Catalunya*. Barcelona: Parlament de Catalunya.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA (2015) *Guía para la gestión del riesgo de corrupción*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia. Accessible a http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1461159134_5808c334fdf5c054b27c28ada33880f8.pdf.

PWC I ECORYS (2013) *Identifying and Reducing Corruption in Public Procurement in the EU*, estudi preparat per a la Comissió Europea amb el suport de la Universitat d'Utrecht. Accessible a https://ec.europa.eu/anti-fraud/sites/antifraud/files/docs/body/identifying_reducing_corruption_in_public_procurement_en.pdf.

SELINŠEK, LILJANA (2015) *Corruption Risk Assessment in Public Institutions in South East Europe Comparative Study and Methodology*. SEE2020 SERIES. Sarajevo: Regional Cooperation Council.



SINDICATURA DE COMPTES DE CATALUNYA (2017) *Informe 23/2017, relatiu a Sistema d'Emergències Mèdiques, SA. Exercicis 2012-2015.*

SINDICATURA DE COMPTES DE CATALUNYA (2017) *Informe 6/2017, relatiu al Consorci de Serveis Socials de Barcelona, exercici 2014.*

SINDICATURA DE COMPTES DE CATALUNYA (2016) *Informe 30/2016. Encàrrecs de gestió. Exercici 2013.*

SINDICATURA DE COMPTES DE CATALUNYA (2016) *Informe 1/2016, Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació. Exercicis 2010, 2011 i 2012.*

STARK, A. (2001) «Comparing Conflict of Interest across the Professions», a Davis, M. & Stark, A. (ed.) *Conflicts of Interest in the Professions*. Nova York: Oxford University Press, pàg. 335 - 351.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL UK (2013) *Diagnosing Bribery Risk. Guidance for the Conduct of Effective Bribery Risk Assessment*. Accessible a <http://www.transparency.org.uk/publications/diagnosing-bribery-risk/#.Wq-zKejOWUk>.

UNODC (2013) *Guidebook on anti-corruption in public procurement and the management of public finances. Good practices in ensuring compliance with article 9 of the United Nations Convention against Corruption*. Vienna: Publishing and Library Section, United Nations Office at Vienna.

ZULUETA BENITO, A. (2016) «Límite a las fórmulas de valoración del criterio precio». *Auditoría Pública*, núm. 67, pàg. 93 - 104.

WORLD BANK (2010) «Corrupt procurement practices». *Fraud and Corruption Awareness Handbook: how it works and what to look for - a handbook for staff*. (English). Washington, DC: World Bank, pàg. 7 - 29. Accessible a <http://documents.worldbank.org/curated/en/100851468321288111/Fraud-and-corruption-awareness-handbook-how-it-works-and-what-to-look-for-a-handbook-for-staff>.

