

MAYO 2026

PULSO GSB

Contratación Pública de Servicios de Seguridad (Europa)



Análisis exclusivo de datos bruto de más de 40.000 anuncios de licitación y adjudicaciones de contratos para servicios de personal de seguridad

En colaboración con

OPEN
CONTRACTING
PARTNERSHIP

NASCO
National Association of Security Companies

Una edición especial complementaria
GLOBAL SECURITY BAROMETE

Índice de contenidos

A nuestros lectores	3
Introducción	4
En resumen	7
Parte 1: Resumen de datos	9
Sobre los conjuntos de datos	9
Panorama del mercado	10
Análisis de ponderación de precios	16
Parte 2: Indicadores de calidad seleccionados	23
#1. Habilidades, formación y preparación profesional del personal	24
#2. Prácticas de empleo responsables	25
#3. Gestión y rendimiento en materia de salud y seguridad	26
#4. Estabilidad financiera y empresarial	27
#5. Madurez digital y gestión de la información	28
#6. Estabilidad de la plantilla y gestión de recursos humanos	29
#7. Experiencia organizacional y trayectoria en contratación	30
#8. Continuidad operativa y garantía de calidad	31
Indicadores de calidad como grupo	32
Parte 3: Procesos de contratación modelo	34
Prácticas recomendadas	35
Prácticas a evitar	36
Análisis de prácticas recomendadas	37
Parte 4: Notas metodológicas	39

A nuestros lectores,

En primer lugar, gracias. Esperamos que comparta ampliamente este número del **GSB Pulse** entre sus redes. El número presenta el análisis inicial de nuestro estudio global y a largo plazo sobre la contratación pública de servicios de seguridad (los primeros datos proceden de Europa). Esta iniciativa de recopilación de datos aspira a proporcionar contexto y hechos útiles para los múltiples interesados en todo el mundo, y pretende informar el debate global en lugar de influir en un proceso político específico en una región concreta.

A los **profesionales de la contratación pública**, reconocemos la complejidad de su función: equilibrar el control de costes, la continuidad del servicio, el cumplimiento legal y la responsabilidad pública bajo plazos ajustados. Este informe no busca señalar culpables, su objetivo es ayudarles a diseñar licitaciones más claras y a lograr mejores resultados para la ciudadanía.

Para las **asociaciones de seguridad**, este proyecto está concebido como una herramienta basada en evidencias para apoyar su defensa de estándares laborales y una contratación justa. Está pensado para complementar sus éxitos pasados y reforzar sus esfuerzos futuros.

Para las **empresas de seguridad**, aunque no se trata de un informe de mercado convencional, destaca tendencias y problemas de contratación que interesan a las autoridades públicas. Esperamos que estos conocimientos les ayuden a posicionar propuestas que demuestren capacidad, continuidad y valor más allá del precio.

Para **todos los demás interesados**, los datos y los hechos constituyen una base importante para el entendimiento compartido y el debate constructivo, proporcionando una base para mejoras prácticas en todo el ecosistema de seguridad.

Para los **responsables políticos**, este proyecto está concebido como una herramienta basada en evidencias para apoyar su defensa de estándares laborales y una contratación justa. Está pensado para complementar sus éxitos pasados y reforzar sus esfuerzos futuros. Estos hallazgos ponen de relieve las principales disyuntivas en el diseño de la contratación. Mientras navegan por los detalles de la política, les animamos a recurrir a la experiencia de las asociaciones nacionales de seguridad y de los organismos regionales.

Para el **resto de las partes interesadas**, los datos y los hechos constituyen una base importante para lograr un entendimiento común y un debate constructivo, sentando así los cimientos de mejoras prácticas en todo el ecosistema de seguridad.

¿Nuestra esperanza? Que, combinando evidencias, experiencia y reformas prácticas, podamos fortalecer la contratación pública en el ámbito de la seguridad para ofrecer servicios más seguros, justos y sostenibles a las comunidades.

—Liga Internacional de Seguridad



Fundada en 1934, la International Security Ligue desempeña un papel fundamental en la definición y el mantenimiento de los más altos estándares éticos y profesionales para la industria de la seguridad privada. Asimismo, ofrece un foro para comprender las tendencias globales y compartir buenas prácticas e ideas.

Cada una de sus 28 empresas miembro constituye una entidad jurídica independiente y autónoma y no asume responsabilidad individual alguna por el contenido de este informe. Los hallazgos, interpretaciones y conclusiones aquí expuestos no reflejan necesariamente las opiniones de la totalidad de sus miembros, socios u otras partes interesadas. Las opiniones expresadas en este documento corresponden exclusivamente a sus autores.

Este informe se basa en datos históricos de contratación pública disponibles públicamente, incluidos los datos de la base de datos Tenders Electronic Daily (TED). Aunque se han realizado esfuerzos razonables para garantizar la exactitud de la información, esta se facilita únicamente con fines de información general. No se ofrece garantía alguna respecto de su integridad o fiabilidad. En la máxima medida permitida por la ley, la International Security Ligue, así como sus miembros y socios, excluyen toda responsabilidad por pérdidas o daños, incluidos los daños directos, indirectos, económicos o consecuenciales, que puedan derivarse del uso de este documento o de la confianza depositada en su contenido.

Esta traducción ha sido asistida por inteligencia artificial. En caso de discrepancia, prevalecerá la versión original en inglés.

© 2026 International Security Ligue Switzerland

Introducción

**Si observara decenas de miles de licitaciones públicas de servicios de seguridad, de verdad, ¿qué encontraría?
¿Qué historia contarían los datos?**

Los interesados tienen ciertamente una idea de qué narrativa podría emerger, pero estaría basada en suposiciones, y quizás teñida de esperanza o incluso distorsionada por sesgos. La realidad es que es una tarea enorme que requiere recursos significativos.

Durante años, personas y grupos dedicados han trabajado incansable y eficazmente para arrojar luz sobre el problema de la contratación. Al profundizar en los datos de acceso público, este proyecto añade más iluminación. Porque, a pesar del enorme trabajo que se ha realizado, sigue habiendo una materia oscura significativa entre lo que creemos saber sobre la contratación pública de servicios de seguridad y la realidad sobre el terreno.

Es exactamente por eso que hemos emprendido este proyecto. La inversión pública en seguridad tiene enormes repercusiones para los contribuyentes, para la industria de la seguridad y sus trabajadores, y para la seguridad pública; por ello existe una profunda necesidad de entender qué es (y qué no es) lo que impulsa las adjudicaciones en los contratos de servicios de seguridad.

Las autoridades públicas subcontratan habitualmente tareas de seguridad física (patrullaje callejero, vigilancia estática, control de multitudes) a proveedores privados. Comprender cómo se compran estos servicios es esencial para establecer referencias de calidad y relación calidad-precio, salvaguardar la transparencia y promover mercados competitivos.

A través de la lente objetiva de los datos, este número identifica posibles debilidades en las prácticas actuales de contratación y sugiere dónde es necesario mejorar para que los contratos públicos de seguridad sean más transparentes, más justos y estén basados en la calidad del servicio en lugar de en la oferta más baja.

Este proyecto llega en un momento importante. La política de contratación de la UE está experimentando una revisión muy necesaria en todos los organismos públicos y, aunque el sector de la seguridad es solo parte de la historia más amplia, es un capítulo cautelar. La regulación actual puede aspirar a que la calidad sea un elemento suficiente de los contratos públicos, pero este análisis sugiere que aún no está alcanzando ese objetivo.

También es importante. Aunque debería existir un alto estándar de integridad, calidad y transparencia en todas las licitaciones públicas (para prevenir la corrupción y garantizar una buena gestión del dinero de los contribuyentes), resulta especialmente vital en los servicios de seguridad, donde las consecuencias negativas y los fallos contractuales suponen un riesgo significativo para la seguridad pública.

Por último, es oportuno. En el mundo actual, más arriesgado, los organismos públicos necesitan profesionales de la seguridad que puedan evaluar y analizar situaciones emergentes, responder de forma inteligente en emergencias y trabajar en tándem con las nuevas tecnologías para ofrecer un mayor nivel de protección; y muchas empresas de seguridad han mejorado su experiencia y realizado inversiones significativas para responder a estas nuevas exigencias.

Sin embargo, no es posible beneficiarse de las mejoras en la calidad ni de la inversión del sector si las autoridades públicas permiten que el precio de la oferta condicione indebidamente el proceso de contratación de servicios de seguridad. Por ello, este análisis de datos plantea una pregunta importante: ¿nos conformamos con lo que nos dicen los datos o debemos actuar para mejorar la narrativa?

“

A pesar del enorme trabajo realizado, sigue habiendo una materia oscura significativa entre lo que creemos saber sobre la contratación pública de servicios de seguridad y la realidad sobre el terreno.

”

Sobre esta edición

La primera edición de nuestro GSB Pulse estuvo dedicada a mejorar la salud y la seguridad de los agentes de seguridad mediante la recopilación y el análisis de datos de referencia, el intercambio de soluciones y estudios de caso. Versó sobre la mejora de las condiciones de trabajo de las personas en primera línea que nos protegen cada día.

Aunque pueda parecer que nuestro segundo GSB Pulse, que recoge los resultados de un extenso análisis de datos de licitaciones públicas, no está relacionado, existe una estrecha conexión.

Las prácticas de contratación pública repercuten directamente en la vida de los profesionales de la seguridad que trabajan en primera línea. Los salarios, la formación y las condiciones laborales están sujetos a las fuerzas del mercado; por ello, cuando dichas prácticas fomentan una carrera hacia el mínimo nivel posible, la calidad de vida de estos profesionales empeora de forma evidente.

Animamos a todos los lectores a difundir ampliamente este número para promover una mejor comprensión de cómo las prácticas actuales de contratación afectan tanto a los profesionales de la seguridad como al público al que sirven.

Sobre nuestra investigación

Este proyecto se inició hace más de un año, impulsado por numerosas empresas de seguridad que expresaron su descontento con la forma en que se adjudicaban y ejecutaban algunos contratos de seguridad pública en todo el mundo. El hecho de que esta edición de *GSB Pulse* se publique recién ahora —más de un año después— pone de manifiesto los importantes obstáculos que existen para obtener datos completos y precisos.

En última instancia, la falta de datos fiables nos exigió construir nuestra propia base de datos. Descargamos casi 40.000 registros sobre los que realizamos nuestro análisis. Aunque el esfuerzo resultó monumental, creemos que el resultado es el examen más grande de adquisiciones públicas por sector que se haya realizado. Nuestro análisis basado en datos está estructurado de manera consistente y transparente, usando la plantilla de investigación que desarrollamos, esperamos realizar análisis de datos a nivel mundial para mejorar la comprensión de cómo difiere la contratación pública de servicios de seguridad en diferentes partes del mundo.

Aunque es único en su profundidad, los hallazgos se alinean en términos generales con revisiones anteriores de la contratación pública en distintas industrias y en aquellas con un alcance más amplio que incluyen servicios y bienes. Para ayudar a los lectores a entender si existen divergencias o por qué ocurren (debido a diferencias en los conjuntos de datos, definiciones, períodos de tiempo, etc.), proporcionamos detalles sobre nuestros conjuntos de datos y definiciones, incluyendo detalles metodológicos al final de este informe.

Utilizando la plantilla de investigación que hemos desarrollado, esperamos analizar datos a nivel mundial para comprender mejor cómo difiere la contratación pública de servicios de seguridad en todo el mundo.

Sobre nuestro objetivo

Esta publicación forma parte de un estudio de investigación global y a largo plazo dedicado a identificar patrones estructurales en la contratación pública en distintos ámbitos, y no a influir en iniciativas específicas. Por ejemplo, aunque somos conscientes de la revisión en curso de la Directiva de contratación pública de la UE, hemos evitado deliberadamente analizando estos hallazgos a la luz de ello.

Dejamos esto en manos de otras partes interesadas del sector. Nuestro enfoque sigue siendo global, en lugar de centrarse en iniciativas regionales individuales.

“

Salarios, formación, salud y seguridad: todos están sujetos a las fuerzas del mercado, de modo que cuando las prácticas de contratación fomentan una carrera hacia el fondo, la vida de los profesionales de la seguridad empeora de forma demostrable.

”

“

Aunque el esfuerzo resultó monumental, el resultado es, a nuestro parecer, el mayor análisis jamás realizado sobre la contratación pública sectorial.

”

Expresiones de gratitud

Este informe «GSB Pulse» refleja el esfuerzo colectivo de muchas personas que trabajaron incansablemente para superar los obstáculos que surgieron durante su desarrollo.

Entre ellas destaca nuestro analista de datos, Edoardo Camerinelli. Al no contar con un proyecto de investigación previo que sirviera de modelo, este estudio requirió un proceso considerable de prueba y error; hubo varios intentos fallidos y callejones sin salida que obligaron a realizar cambios de rumbo significativos. Las excepcionales habilidades de investigación y la dedicación de Edoardo fueron fundamentales para superar estos desafíos.

Esta iniciativa de investigación no habría sido posible sin la orientación de **Open Contracting Partnership**, y en particular de **Georg Neumann** y **Yohanna Lisnichuk**. Su contribución fue decisiva en las primeras etapas del trabajo, ya que sometieron nuestras metodologías de análisis de datos a pruebas de estrés críticas.

Agradecemos su generoso apoyo —que incluye la ampliación del análisis de datos a Norteamérica en el futuro— a **Steve Amitay** y a **NASCO**, una asociación con sede en Estados Unidos que promueve la concienciación pública sobre el papel vital de la seguridad privada.

Por último, damos las gracias a **los grupos focales** por su experiencia y sus aportaciones; a **Stefan Huber**, director ejecutivo de la Ligue, quien concibió este proyecto y ayudó a llevarlo a buen término; y al director de contenidos de la Ligue, **Garett Seivold**, por su labor en la investigación, el análisis, la redacción, la edición y el diseño.

Sobre nuestros socios

Esta iniciativa global de recopilación de datos es un esfuerzo conjunto de tres organizaciones que comparten el objetivo común de mejorar la transparencia y la calidad en los contratos de servicios públicos. La International Security Ligue se enorgullece de contar en este empeño con dos organizaciones asociadas comprometidas, cuya colaboración ha fortalecido significativamente esta labor.

Open Contracting Partnership trabaja a nivel mundial con gobiernos, empresas y la sociedad civil para lograr que la contratación pública sea más justa, eficiente y sostenible. Es una organización sin fines de lucro que opera en más de 50 países y ayuda a transformar la contratación pública —tradicionalmente una tarea burocrática, poco valorada y con escasos recursos— en un servicio gubernamental digital y basado en datos, capaz de impulsar la innovación, la sostenibilidad y la inclusión económica. Puede encontrar más información [aquí](#).

La National Association of Security Companies (NASCO), con sede en Estados Unidos, promueve la concienciación pública sobre el papel vital de la seguridad privada en el país, influyendo en las políticas y abogando por altos estándares en materia de licencias, procesos de selección y formación del personal de seguridad. En representación de sus miembros, NASCO supervisa y participa en actividades que afectan a las empresas y a los profesionales de la seguridad privada a nivel federal, estatal y local, así como en iniciativas relacionadas con los ámbitos laboral, jurídico y comercial. Puede encontrar más información sobre NASCO [aquí](#).



Esta iniciativa global de recopilación de datos es un esfuerzo conjunto de tres organizaciones que comparten el objetivo común de mejorar la transparencia y la calidad en los contratos de servicios públicos.



En resumen...

¿Qué hemos aprendido?

Bueno, a nivel macro, hemos aprendido que la contratación pública global es complicada de analizar, con datos incompletos, definiciones alternativas, categorizaciones diferentes y enfoques analíticos dispares.

Aunque resultó desafiante, hemos logrado normalizar los campos para facilitar futuros análisis globales y eliminar el ruido para responder a preguntas críticas, como en esta edición europea.

Preguntas como...

¿Cuáles son las características clave del mercado de servicios de vigilancia?

Duración del contrato	Promedio de 36 meses en 2017 (máximo); 25 meses en 2023.
Valor del contrato	Excluyendo los contratos inferiores a 140.000 €, el valor medio de los contratos de vigilancia en los últimos años es de 730.045 €.
Competencia	Rango estrecho entre 4,7 licitadores por concurso en 2013 (mínimo) y 7,4 (máximo en 2020).
Acuerdos marco	Un promedio del 18,3% desde 2008, pero más común recientemente.
Perfil del proveedor	Las pymes obtuvieron el 58% de los contratos adjudicados en 2023.
Cláusulas de renovación	Incluido en 1/3 de los contratos
División de lotes	Prácticamente a la par (contratos de lotes múltiples frente a contratos de lote único)
Tipo de procedimiento	Las licitaciones abiertas predominan (~80%).
Periodo de tiempo	70 días entre la publicación y la adjudicación del contrato; tendencia hacia una duración más corta.
Valor	El valor total de los contratos de vigilancia notificados a TED se ha duplicado desde 2017, alcanzando los 5.400 millones de dólares (solo se notifican los contratos superiores a 140.000 euros).

¿Qué tan importante es el precio en las decisiones de contratación de servicios de seguridad?

85%

Ponderación promedio de precio desde 2018



Disminución moderada de la ponderación de precios en los últimos 15 años.



Recogida de basura 92%
Servicios de limpieza 90%
Servicios de vigilancia 85%
Mesa de ayuda de TI 70%
Mantenimiento de edificios 70%
Gestión de instalaciones 40%

La contratación pública de servicios de seguridad debe **priorizar la calidad sobre el coste**. Basarse en las ofertas más bajas genera un servicio deficiente, malgasta el dinero de los contribuyentes y pone en peligro a la ciudadanía; además, frena la profesionalidad del sector y reduce los salarios y las condiciones laborales de los profesionales de seguridad de primera línea. A pesar de la experiencia disponible y las buenas prácticas compartidas, las bajas barreras de entrada permiten que empresas que escatiman recursos ganen contratos cuando los compradores se centran únicamente en el coste por hora. Las autoridades públicas deberían utilizar la contratación pública como herramienta para elevar los estándares, exigiendo criterios innegociables (por ejemplo, el cumplimiento de los convenios colectivos) y adjudicando contratos en función de las condiciones laborales, la cualificación del personal y la innovación, en lugar de basarse únicamente en el precio.

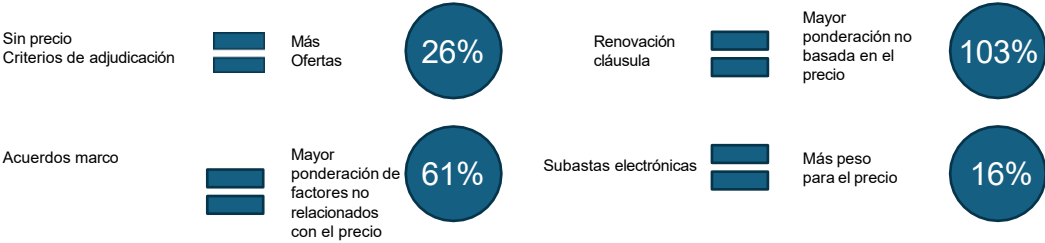
Incluso excluyendo todos los contratos inferiores a unos 140.000 euros, el mercado de contratación pública de servicios de vigilancia supera los 5.000 millones de euros.



A pesar de la experiencia disponible y las buenas prácticas compartidas, las bajas barreras de entrada permiten que las empresas que escatiman en gastos ganen contratos cuando los compradores se centran únicamente en el coste por hora.



¿Qué procesos de adquisición presentan una correlación positiva con un enfoque multicriterio para la adjudicación de contratos? ¿Y cuáles se correlacionan con un enfoque basado en la oferta más baja?



Inclusión
Aumentado en
2025 para los 8
Calidad
Indicadores



El 77 % de las
licitaciones
no incluyen ninguno
—cero— de estos
8 indicadores de
calidad en los
criterios de
adjudicación.

...¿y con qué frecuencia
se siguen algunas de
estas prácticas?

¿Tiene ≥30 días
para presentar
los documento?
Tasa de fallos del
10,8%.

¿Criterios de
adjudicación
claramente
definidos? Tasa
de fracaso del
16,4%.

¿Qué consideran los expertos en seguridad como verdaderos indicadores de calidad y con qué frecuencia se tienen en cuenta estos factores en las adjudicaciones de contratos actuales?

8 indicadores de calidad	Elemento ilustrativo	En Criterios de adjudicación*
Aspectos que configuran la calidad del servicio y representan un enfoque basado en la calidad para la adjudicación de contratos; derivados de aportaciones de expertos.	Este elemento no necesariamente se incluyó; es un elemento de muestra entre docenas que tenemos. usó	Año: 2025
#1. Habilidades, capacitación y preparación profesional de los oficiales	Planes de capacitación, currículos o evidencia de capacitación de oficiales	10,6%
#2. Prácticas laborales responsables	Salarios, beneficios o cargas de costos impuestas a los trabajadores	7,7%
#3. Gestión y desempeño en materia de salud y seguridad	Certificación ISO 45001 o equivalente	5,3%
#4. Estabilidad financiera y empresarial	Ratios financieros, umbrales de rotación o cuentas auditadas	0,7%
#5. Madurez digital y gestión de la información	Uso de herramientas digitales para la elaboración de informes, el seguimiento o la prestación de servicios.	5,8%
#6. Estabilidad de la fuerza laboral y gestión de recursos humanos	Métricas de rotación, absentismo o retención	11,8%
#7. Experiencia organizacional y trayectoria en contratación	Experiencia o capacidad técnica específica del sector.	5,1%
#8. Continuidad operativa y garantía de calidad	Redundancia o capacidad de respaldo para operaciones críticas	12,8%

*Para que un indicador de calidad se marcara como presente, se consideró suficiente la existencia de cualquier elemento (ya sea el elemento ilustrativo o varios otros que buscamos). Para obtener detalles sobre otros elementos incluidos en el indicador. Análisis; resultados de 2024; y porcentaje de indicadores incluidos en otras secciones de la licitación, véase la Parte 2 del informe.

¿Qué procedimientos recomiendan (y cuáles no) los profesionales de la seguridad para un proceso de licitación?

	Claro, completo y medible	Horarios de trabajo, turnos y cobertura claros.
	Evaluación transparente y objetiva	Criterios de adjudicación claros, ponderados y objetivos
	Contrato equilibrado y proporcionado	Cláusulas de rescisión mutua
	Proceso de adquisición bien estructurado	Conferencia previa a la presentación de propuestas o contacto inicial con la industria.
	Contrato injusto o desproporcionado	Regímenes finos unilaterales
	Condiciones	
	Carga administrativa excesiva	Documentación excesiva o irrelevante requisitos
	Requisitos restrictivos o distorsionadores	Duración corta de los contratos sin opciones de extensión

PARTE 1

Resumen de datos

1. SOBRE LOS CONJUNTOS DE DATOS

	A	B
Licitaciones analizadas	39.475	7.707
Países examinados	Todos los Estados miembros de la UE+	Todos los Estados miembros de la UE+
Compradores únicos	11.728	4.448
Años cubiertos	2008-2023	2024-2025
Servicio examinado	Servicios de vigilancia, exclusivamente	Servicios de vigilancia, exclusivamente
Fuente	TED (Licitaciones Electrónicas) A diario	TED
Tipo de documento	Adjudicación de contratos	Adjudicación + Preselección. Documentos, incluidos (por ejemplo, condiciones de ejecución del contrato, requisitos técnicos, etc.)
Finalidad analítica	Métricas de alto nivel, tendencias históricas y análisis de correlación.	Análisis detallado y en profundidad
Aparece en	Panorama del mercado, precio-Análisis de ponderación (Partes 1-2)	Seleccionar indicadores de calidad, modelo Prácticas de Adquisiciones (Partes 3-4)
Los más representados Países en el conjunto de datos (% del total)	Alemania (20,3%), Polonia (20,2%), Francia (16,9%)	Alemania (33%), Francia (13,7%), España 10,7%

Examinamos datos de 32 países, que representan una mezcla de grandes y pequeños mercados de aprovisionamiento.

Las notas sobre la metodología de análisis de todas las figuras se incluyen en la Parte 4.

*Figura 1 (*Ver notas, parte 4)

Este análisis se basa en una revisión estructurada de los documentos de licitación disponibles públicamente para servicios de vigilancia en toda Europa. Para maximizar su utilidad, se utilizaron dos conjuntos de datos (con distintos niveles de detalle) para extraer información relevante. Solo se incluyeron las licitaciones relacionadas explícitamente con servicios de vigilancia de personal ; se excluyeron los contratos de monitorización de alarmas, otros servicios o paquetes de servicios combinados para mantener un alcance coherente. Únicamente se consideraron válidas para la codificación las licitaciones con información publicada suficiente sobre los criterios de adjudicación o las condiciones contractuales.

Si bien los conjuntos de datos proporcionan una muestra representativa de las prácticas de contratación pública europeas, persisten algunas limitaciones, ya que no todas las autoridades contratantes publican la documentación completa y algunas licitaciones omiten criterios de adjudicación detallados. Examinamos datos de 32 países más otros 5 que participan en la contratación pública de la UE para el sector de la tecnología de la información. Representando una mezcla de mercados de adquisiciones grandes y pequeños. Las licitaciones se obtuvieron de una variedad de tipos de procedimientos: incluyendo acuerdos abiertos, restringidos y marco, lo que influye en el nivel de detalle disponible en la documentación.

2. PANORAMA GENERAL DEL MERCADO

La contratación pública es un mercado enorme, con un valor global estimado de 12 billones de euros. El mercado de contratación pública de la UE es considerable por sí solo, con unos 2 billones de euros anuales, lo que representa aproximadamente entre el 13 % y el 14 % del PIB de la UE.

El mercado de contratación pública de la UE ha visto Crecimiento continuo desde el año posterior a la pandemia, 2021, alcanzando el mayor número de licitaciones abiertas en 2024.

Los servicios de vigilancia forman parte de ese mercado en crecimiento, y nuestro análisis de aproximadamente 40.000 licitaciones y adjudicaciones de contratos ofrece información valiosa sobre este segmento de mercado fundamental.

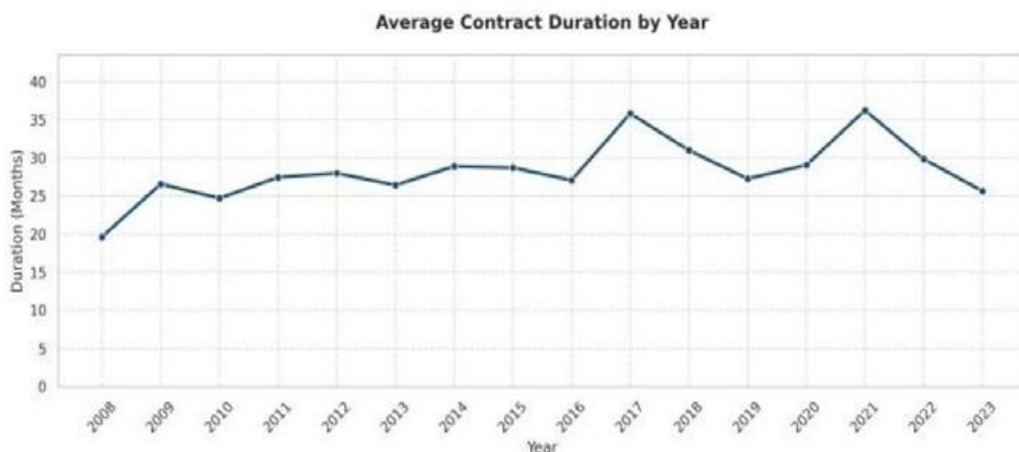
Puntos de datos

Duración. Desde 2008, el contrato promedio de vigilancia de seguridad ha sido de 2,5 años, revelando con qué frecuencia las autoridades vuelven a licitar los servicios y cuánta estabilidad pueden esperar los proveedores al invertir en capacitación, tecnología y desarrollo de la fuerza laboral.

Este informe se centra en los criterios de calidad en la contratación pública europea y en cómo se utilizan (o no). Sin embargo, antes conviene comprender el contexto general del mercado europeo de contratación pública.

Los siguientes indicadores generales ofrecen una visión general de cómo se licitan, compiten y adjudican actualmente los servicios de vigilancia en toda Europa. Además, hemos analizado los datos en detalle para ilustrar las tendencias del mercado y sugerir hacia dónde nos dirigimos.

La duración media se ha mantenido bastante constante, entre 19 y 36 meses desde 2017. Sin embargo, cabe destacar que 2023, el año más reciente para el que se dispone de datos (Conjunto de datos A), tuvo la duración media de contrato más corta de cualquier año desde 2010.



Valor del contrato. Informar sobre el valor promedio y mediano de los contratos de vigilancia de seguridad viene con la salvedad de que los contratos pequeños.

Los contratos adjudicados —generalmente inferiores a 140.000 euros— no se recogen en bases de datos públicas y, por lo tanto, no forman parte de este análisis.

Excluyendo los contratos más pequeños, el **valor medio** de los contratos de vigilancia en Europa desde 2017 es de **730.045 €**. El valor medio del contrato es drásticamente superior, lo que indica la existencia de contratos atípicos de enorme valor.

“

Los siguientes indicadores de alto nivel ofrecen una visión general de cómo se licitan, compiten y adjudican actualmente los servicios de vigilancia en toda Europa.

”

Cabe destacar que 2023, el año más reciente para el que se dispone de datos, tuvo el período más corto. Duración media de los contratos en cualquier año desde 2010.

Competencia. Desde 2008, el número promedio de ofertas por contrato de vigilancia de seguridad se ha mantenido constante, fluctuando en un rango estrecho entre un máximo de 7,4 en 2020 y un mínimo de 4,7 en 2013.

El valor del contrato parece aumentar modestamente el número de ofertas, con

un mayor aumento sustancial en el número de ofertas para contratos muy grandes.

- Menos de 250.000 €: Promedio de 5,2 ofertas;
- Entre 250.000 € y 1 millón de euros: promedio de 5,4 ofertas;
- De 1 a 5 millones de euros: promedio de 5,6 ofertas; y
- Más de 5 millones de euros: Promedio de 8,3 ofertas.

El valor del contrato parece aumentar moderadamente el número de ofertas, con un incremento más sustancial en el número de ofertas para contratos de gran envergadura.

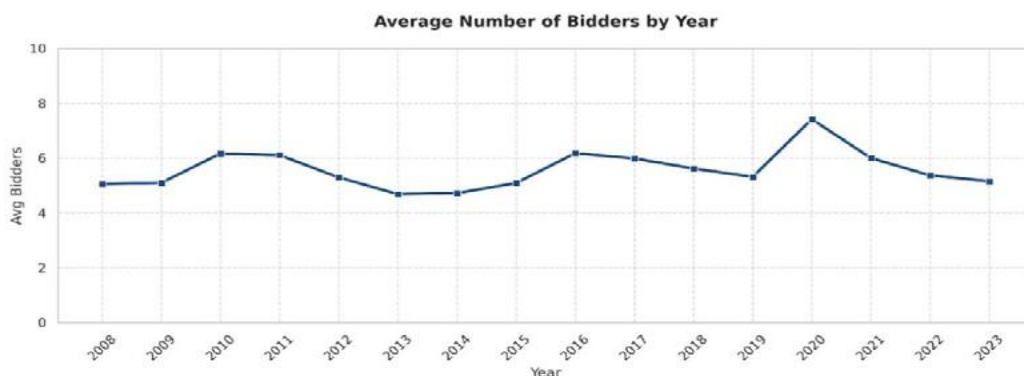


Figura 3 Conjunto de datos A

Acuerdos marco. El uso de acuerdos marco en los contratos de vigilancia se ha vuelto más común en los últimos 15 años, afectando tanto la competencia como la continuidad de los contratos, con un promedio general del 18,3 % desde 2008. Sin embargo, más recientemente, cerca del 24 % de los contratos de vigilancia han utilizado acuerdos marco.

Es especialmente común en Irlanda, donde El 86% de los contratos de vigilancia utilizan marcos de trabajo. Croacia registró la segunda tasa de uso más alta (56,8%), seguida de Dinamarca, donde aproximadamente la mitad de los contratos de vigilancia utilizan marcos de trabajo.

Un acuerdo marco es esencialmente una forma para que los compradores públicos hagan el trabajo duro de realizar el proceso de contratación una sola vez y aprovecharlo en múltiples ocasiones.

En lugar de llevar a cabo una licitación completa cada vez que requieren un servicio, la autoridad

establece una especie de «universo de proveedores prenegociado», acordando de antemano las reglas de colaboración, la lógica de precios y las expectativas de calidad. Si bien no se garantiza trabajo a nadie, todos los proveedores incluidos en el marco están habilitados para competir por él.

Adquirir un servicio una sola vez y luego reutilizarlo en múltiples ocasiones. En lugar de convocar una licitación completa cada vez que necesitan un servicio, la autoridad establece una especie de «universo prenegociado» de proveedores, acordando de antemano las reglas de contratación, la lógica de precios y las expectativas de calidad. Nadie tiene garantizado ningún trabajo, pero todos los que forman parte de este marco están autorizados a competir por él.

Desde la perspectiva del comprador, ayudan a agilizar las compras, manteniendo la competencia y el cumplimiento de las normas de contratación pública. Si se implementan correctamente, pueden mantener viva la competencia y evitar la burocracia de tener que empezar siempre desde cero.

El uso de acuerdos marco en los contratos de vigilancia de seguridad ha crecido más común sobre los últimos 15 años.

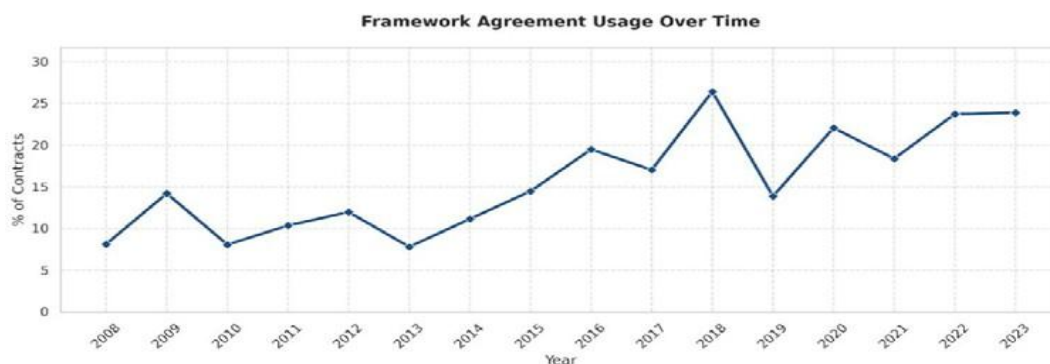


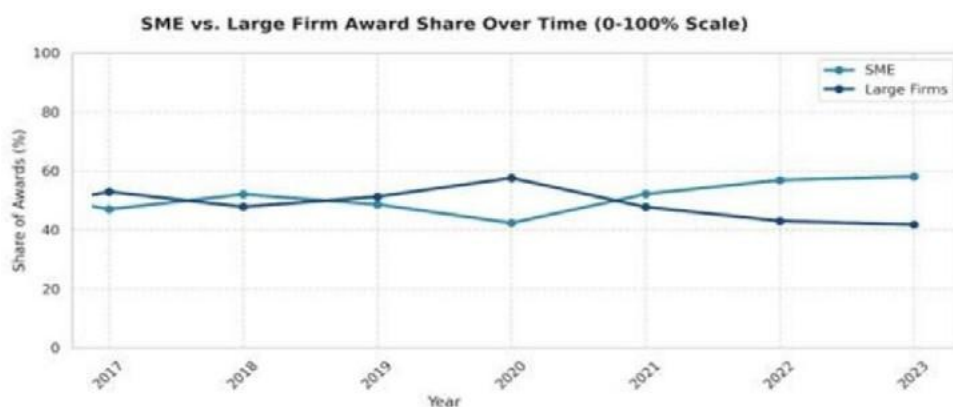
Figura 4 Conjunto de datos A

Perfil del proveedor. Comprender el perfil de los proveedores en un mercado de adquisiciones ayuda a dilucidar cómo se distribuyen los contratos entre los distintos tipos de proveedores y qué implica esto para la estructura del mercado, la competencia y la accesibilidad. Analizar la proporción de adjudicaciones a grandes empresas frente a pequeñas y medianas empresas (PYME) ofrece una visión general de la diversidad del panorama de proveedores y de cómo las autoridades públicas interactúan con la gama completa de proveedores de seguridad disponibles.

Los análisis reflejan una distribución bastante equitativa entre la adjudicación de contratos a grandes empresas y a pymes. Si bien ha variado a lo largo de los años, se ha mantenido dentro de un rango bastante estrecho, sin que ninguno de los segmentos haya superado el 60 % de la cuota de mercado en ningún año desde 2017. En 2023, el último año analizado, las PYME obtuvieron el 58% de los contratos adjudicados.

(El estatus de PYME en TED se basa en la propia declaración del proveedor utilizando la definición estándar de la UE de pequeña y mediana empresa) empresas y solo se muestra cuando esta información se informa en el aviso.)

El análisis refleja un reparto bastante equitativo entre la adjudicación de contratos a grandes empresas y a pequeñas y medianas empresas.



Conjunto de datos A *Fig.5

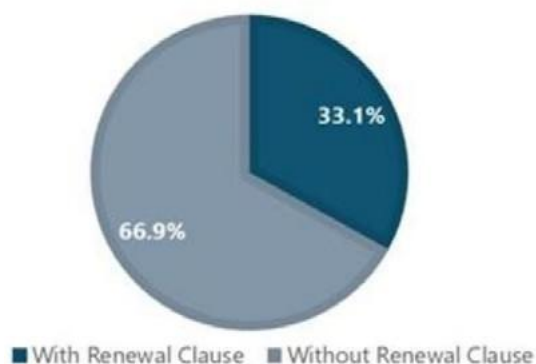


Figura 6 Conjunto de datos A

Cláusulas de renovación. A lo largo de este período
Durante el período de análisis (2017-2023), el 33,1% de los avisos de contrato incluían una cláusula de renovación, lo que indica la posibilidad de una nueva licitación o prórroga en el futuro.

El 33,1% de los avisos de contrato incluían una cláusula de renovación, lo que indicaba la posibilidad de una nueva licitación o prórroga en el futuro.

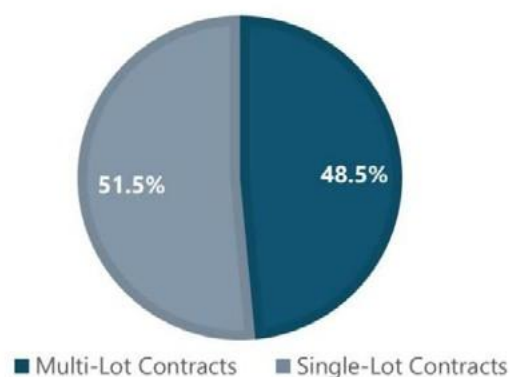


Figura 7 Conjunto de datos A

Contratos de lotes múltiples frente a contratos de lote único. Desde 2017, los análisis muestran una división bastante equitativa entre las autoridades contratantes que optan por licitar un servicio de vigilancia como un contrato de lote único —adjudicando todo el alcance a un solo proveedor— y aquellas que dividen el requisito en varios lotes, cada uno de los cuales cubre un sitio, una región o un componente de servicio distinto.

Tipo de procedimiento. Las licitaciones abiertas —un proceso totalmente competitivo en el que cualquier proveedor interesado puede presentar una oferta— predominan en la contratación pública de servicios de vigilancia, representando casi el 80% de los contratos en el período de estudio 2017-2023.

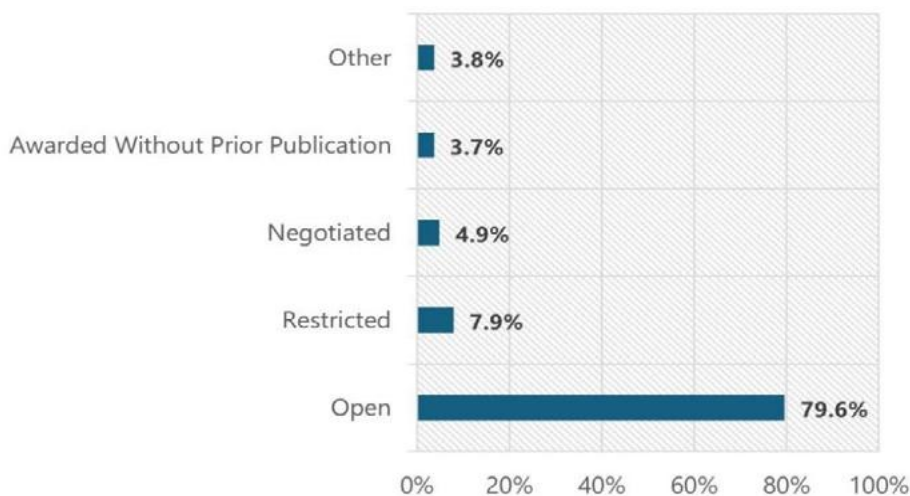
Los contratos restringidos se refieren a un proceso de dos etapas en el que cualquier proveedor puede solicitar participar, pero solo los candidatos preseleccionados son invitados a presentar ofertas completas.

En un proceso negociado, la autoridad contratante negocia los términos del contrato,

contrato con uno o más seleccionados proveedores antes de adjudicarlo.

Un “AWP” es un contrato adjudicado sin concurso público, sin publicar un anuncio de licitación, que se suele utilizar en circunstancias muy específicas, como casos de extrema urgencia o exclusividad técnica.

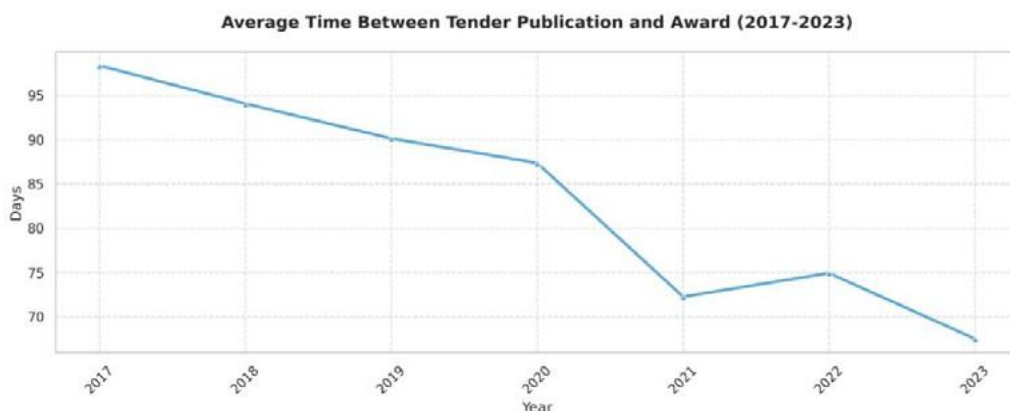
La categoría “Otros” es una categoría residual que engloba procedimientos menos comunes o específicos de cada país, como el diálogo competitivo, las asociaciones para la innovación, los sistemas dinámicos de compra o las convocatorias marco que no se ajustan a las clasificaciones principales.



*Fig. 8 Conjunto de datos A

Plazo desde la licitación hasta la adjudicación. El tiempo promedio entre la publicación y la adjudicación del contrato de seguridad fue de 82,7 días, lo que ofrece un indicador útil de la rapidez con la que las autoridades públicas avanzan en el ciclo de contratación.

Este promedio ha disminuido gradualmente, pasando de más de 95 días en 2017 a menos de 70 días en 2023, un cambio que puede reflejar un mayor uso de herramientas de contratación digital, una documentación más estandarizada o una mayor eficiencia administrativa dentro de las autoridades contratantes.



*Fig. 9 Conjunto de datos A

Este promedio ha ido disminuyendo gradualmente, pasando de más de 95 días en 2017 a menos de 70 días en 2023.

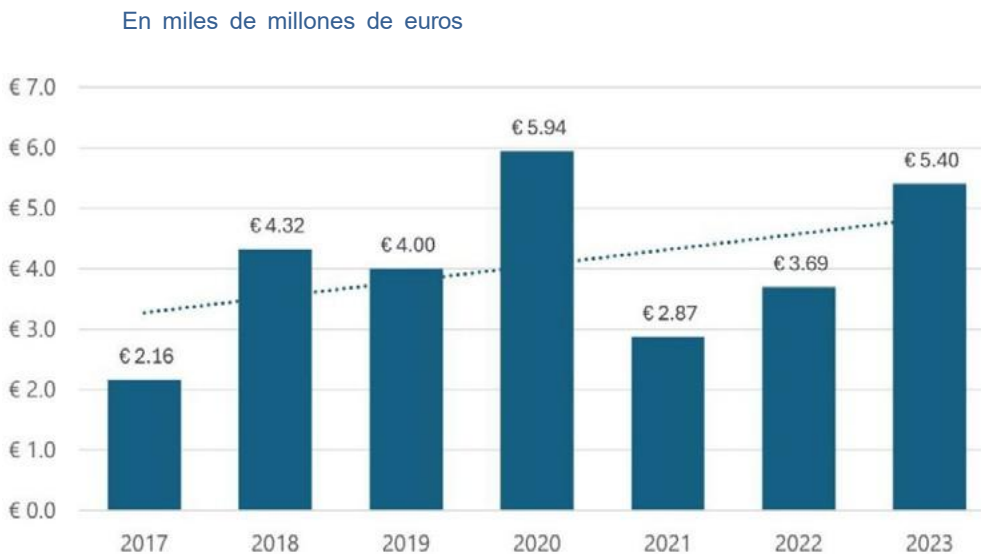
Tamaño del mercado. La considerable cantidad de dinero público gastado en servicios de vigilancia refleja su creciente importancia. Incluso sin tener en cuenta los contratos pequeños, el valor del mercado superó los 5 mil millones en 2023 y el gasto muestra una tendencia al alza.

El valor de los contratos de vigilancia en Europa es mayor que la cifra adjunta indica, ya que solo comprende el valor total de los contratos informados a TED (Datos Electrónicos de Licitaciones). TED incluirá la mayoría de los contratos grandes. contratos públicos de vigilancia (contratos) pero es probable que queden excluidos muchos

contratos locales, pequeños contratos de patrullaje recurrentes y otros que no cumplen con los requisitos de presentación de informes. Los umbrales para la prestación de servicios pueden variar ligeramente de un año a otro, pero rondan los 140.000 euros para los años analizados.

TED es un suplemento de revista oficial gestionado por la Oficina de Publicaciones de la UE, y si bien es una fuente autorizada para lo que debe ser publicado a nivel de la UE, no es un censo de toda la actividad de contratación pública y solo informa sobre una parte del mercado de contratación pública de la UE para servicios de vigilancia.

La considerable cantidad de dinero público que se gasta en servicios de vigilancia refleja su creciente importancia.



*Fig. 10 Conjunto de datos A

PERSPECTIVA

Desbloqueando una mayor equidad y transparencia. Contratación pública centrada en la calidad

En un mundo donde los gobiernos gastan uno de cada tres dólares en contratos con empresas privadas —unos 13 billones de dólares anuales—, la contratación pública no debe considerarse una mera tarea administrativa. Es una herramienta estratégica para comprar mejor y ofrecer mejores servicios a los ciudadanos.

En Open Contracting Partnership (OCP), trabajamos con gobiernos de más de 50 países para impulsar esta transformación. Ayudamos a transformar los procesos de contratación pública, pasando de la burocracia y el papeleo a un servicio público digital basado en datos que abre las puertas a la innovación, la sostenibilidad y la inclusión económica.

Esta transformación se basa en tres pilares:

1. Comprar en beneficio del interés público.

La contratación pública ofrece a las autoridades locales una enorme capacidad para influir en los mercados. No se trata de comprar lo más barato, sino de comprar lo mejor.

Esto puede ser especialmente importante en la adquisición de equipos de seguridad: la reducción de costos menoscaba la calidad y deja vulnerables las infraestructuras críticas. Al interactuar proactivamente con el mercado y comprender la dinámica local, los gobiernos pueden mantenerse a la vanguardia tecnológica, garantizando al mismo tiempo una buena relación calidad-precio y la seguridad pública.

2. **Igualar las condiciones.** Necesitamos una competencia justa, competitiva y abierta para impulsar la innovación y el valor. Un informe histórico del Tribunal de Cuentas Europeo reveló una tendencia preocupante: la competencia por los contratos públicos en la UE disminuyó entre 2011 y 2021. La falta de transparencia sobre las posibles oportunidades de contratación pública y la excesiva burocracia dan lugar a ofertas bajas o inexistentes. Además, los gobiernos no planifican adecuadamente y emiten adjudicaciones de emergencia o recurren a sus allegados, lo que socava los incentivos para el desempeño y la competencia. Si los gobiernos salen, involucran a las empresas y escuchan sus ideas sobre cómo lograr un mayor impacto antes de una competencia. Una vez finalizado el proceso, vemos una mayor confianza, lo que da lugar a ofertas y competencia.

3. Convertir los datos en información útil para la toma de decisiones.

Muchos compradores públicos actualmente operan

con información aislada en archivos PDF o distribuida en sistemas desconectados y sin acceso a datos abiertos, legibles por máquina y actualizados cuando los necesitan para tomar decisiones. Para comprar de manera más estratégica, los compradores públicos necesitan mejores datos sobre qué se compra, quién lo compra y por cuánto.

Para que los funcionarios puedan gestionar eficazmente sus proyectos, necesitan acceso a información sobre el mercado, la capacidad de evaluar el desempeño de los proveedores y la posibilidad de comparar los resultados. Nuestro Estándar Abierto de Datos de Contratación ayuda a resolver este problema, al desbloquear y estandarizar la información contractual y hacerla legible por máquinas a lo largo de todo el ciclo de planificación, adquisición y ejecución de contratos públicos, lo que permite obtener una mejor comprensión y un mayor impacto.

La participación es la clave

La forma en que gestionamos las compras públicas repercute directamente en la calidad de los servicios que reciben los ciudadanos.

Para comprender qué significa la calidad, debemos colaborar estrechamente con quienes mejor la conocen: al escuchar a las asociaciones empresariales, las empresas y la ciudadanía, podemos impulsar reformas basadas en evidencia para la contratación pública y garantizar mejores servicios públicos. Las conclusiones destacadas en este informe surgen de un profundo conocimiento del funcionamiento del sector de la seguridad privada y de lo que necesita para ofrecer el mejor servicio.

En un contexto de creciente desconfianza, las reformas que establecen normas claras, brindan transparencia y garantizan la rendición de cuentas son urgentes. La contratación pública ha sido durante mucho tiempo una caja negra que, en el mejor de los casos, se percibe como obstáculo administrativo. Al transformarla en un sistema digital transparente basado en datos, no solo ahorramos dinero, sino que también generamos confianza, fortalecemos la infraestructura pública y, en última instancia, mejoramos la calidad de vida.



Gavin Hayman
Director ejecutivo,
Contratación abierta
Asociación

“

Se supone que el libre mercado debe impulsar a los proveedores de seguridad a... Hay que competir por la excelencia, pero eso solo es cierto si el mercado se toma la molestia de dedicar el tiempo y el esfuerzo necesarios para evaluarla.

”

3. ANÁLISIS DE PONDERACIÓN DE PRECIO

¿En qué debería basarse una oferta ganadora? El precio es un elemento, sin duda; al fin y al cabo, es dinero de los contribuyentes, por lo que ser consciente del precio es fundamental. Pero “la oferta más baja” Desde luego, no debería ser el único criterio de evaluación. Muchos otros factores determinan si el dinero público invertido en servicios de seguridad se está utilizando correctamente.

Claramente, debe haber un equilibrio, en el que las autoridades gubernamentales sean conscientes del dinero pero no se obsesionen con él. Naturalmente, el equilibrio exacto que se debe alcanzar depende en gran medida de las circunstancias; no existe una solución única. Todo depende de ello. La duración, la complejidad de la tarea y otros factores influirán en ello.

Los expertos del sector que participaron en un grupo de discusión para este informe discrepan sobre cuál debería ser la ponderación mínima de calidad. Muchos líderes sugirieron que el precio, por lo general, debería limitarse al 40% de los criterios de adjudicación, mientras que otros afirmaron que podrían aceptar criterios de adjudicación que se inclinan ligeramente más hacia el precio.

Sin embargo, hubo consenso general en que depender excesivamente del precio es imprudente y potencialmente peligroso.

Precio exclusivo frente a dominio del precio.

Medir el porcentaje de adjudicaciones basadas únicamente en el precio es un dato común en las adquisiciones para dilucidar dónde reside el equilibrio. Si bien no carece de valor, este dato no refleja adecuadamente las condiciones del mundo real. Un contrato que pondera el precio en un 99% difícilmente logra un equilibrio razonable entre el precio y otros criterios.

Entra en la misma categoría que un premio proceso con una división 50-50.

Además, los porcentajes que consideran únicamente el precio suelen referirse a la totalidad del mercado de adquisiciones, agrupando tanto bienes como servicios. Esto resulta engañoso, ya que la ponderación del precio en la compra de mobiliario de oficina o productos similares no es comparable a la de la contratación de servicios de seguridad otros servicios esenciales.

Por estos motivos, hemos realizado un análisis más profundo para revelar la verdadera importancia del precio en los contratos de seguridad y para comparar los servicios de seguridad con otros servicios. Si bien el análisis basado únicamente en el precio permite determinar si existen otros criterios formales, el análisis ponderado revela la influencia real que tiene el precio en las decisiones de adjudicación, ofreciendo una imagen más precisa del comportamiento en materia de adquisiciones.

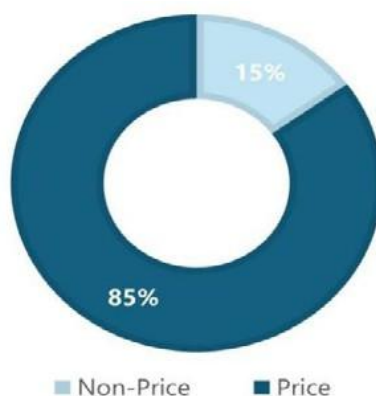
Lo que muestran los datos

Los datos de adjudicación de contratos reflejan una dependencia generalizada del costo como único o principal criterio.

Criterio de adjudicación en la contratación de servicios de vigilancia, donde el precio ha tenido una ponderación media del 85% en los últimos años (lo que significa que la mitad de todas las licitaciones tienen una ponderación de precio superior al 85% y la otra mitad inferior).

Además, los datos muestran que la gran mayoría de las licitaciones no cumplen con la recomendación de que el precio no represente más del 40 % de los puntos de adjudicación. En 2023, el 87 % de las licitaciones superaron este límite; y, lo que es aún más preocupante, más de la mitad de las adjudicaciones asignan el 80% o más de los puntos al precio.

¿Qué peso tiene el precio en comparación con los demás criterios?



2018 - 2023
Cifras medianas
*Fig. 11 Conjunto de datos A

“

Claramente, debe haber un equilibrio, en el que las autoridades gubernamentales son conscientes del dinero, pero no están obsesionadas con él.

”

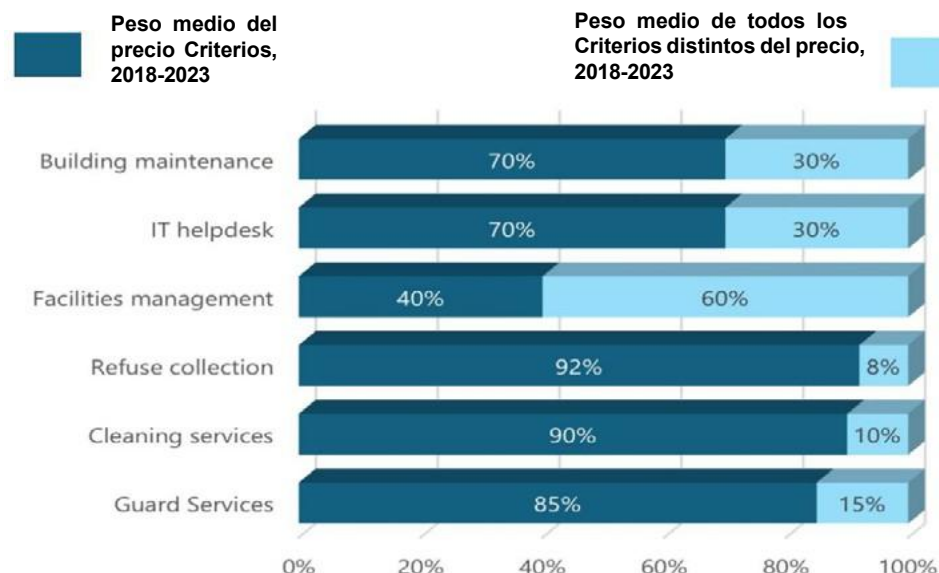
Los datos de adjudicación de contratos muestran dependencia generalizada del coste como único o principal criterio de adjudicación en la contratación de servicios de seguridad.

Comparación intersectorial

Los datos comparativos de las licitaciones de agencias públicas muestran que los criterios no relacionados con el precio tienen menos peso en los servicios de vigilancia que en los contratos para— posiblemente menos importantes — servicios.

Si bien debe haber un alto nivel de preocupación por elementos distintos al precio en todas las licitaciones públicas, para garantizar la calidad y garantizar una

buena gestión del dinero de los contribuyentes es fundamental, sobre todo en los servicios de seguridad, donde las consecuencias negativas y los incumplimientos contractuales pueden poner en riesgo la seguridad pública. Por ello, resulta preocupante observar, por ejemplo, que el precio tenga mucha más importancia en la adjudicación de contratos de vigilancia que en los de mantenimiento de edificios.



La transparencia y la integridad son áreas adicionales de preocupación en los servicios de vigilancia.

Este análisis se centra en la calidad de las decisiones de contratación (o la falta de ella), pero las licitaciones de servicios de vigilancia también deben mejorar en las áreas de transparencia e integridad, según datos recopilados por el Instituto de Transparencia Gubernamental. Un grupo de expertos no partidista que busca mejorar la rendición de cuentas del gobierno. Las licitaciones para servicios de vigilancia recibieron una "Buena puntuación de contratación" de 54,9 en 2023, basada en 10 indicadores de transparencia y 10 indicadores de integridad. Las puntuaciones fueron mejores para los 10 servicios que elegimos para la comparación, desde servicios de reciclaje (56,2), servicios de fumigación (64,3) hasta servicios de control de plagas (67,8).

En cada etapa del proceso de contratación pública existen riesgos para la integridad. En la fase previa a la licitación, estos riesgos incluyen la influencia indebida de agentes externos en las decisiones de los funcionarios durante la evaluación de necesidades y la falta de justificación en la elección del procedimiento de contratación.

En la fase de licitación, los riesgos incluyen la falta de competencia o casos de colusión en las ofertas, así como conflictos de intereses y corrupción en el proceso de evaluación. Incluso la fase posterior a la adjudicación está plagada de riesgos, como una separación deficiente de las funciones financieras o la falta de supervisión de los funcionarios públicos.

«La contratación pública es una de las actividades gubernamentales más vulnerables a la corrupción, situación que se ve agravada por la complejidad del proceso, la estrecha interacción entre los funcionarios públicos y las empresas, y la multitud de partes interesadas», señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en su informe «Prevención de la corrupción en la contratación pública».

¿Cómo influye el precio en las adjudicaciones servicios de vigilancia en comparación con otros servicios?

“

La contratación pública es una de las actividades gubernamentales son las más vulnerables a la corrupción, situación que se ve agravada por la complejidad del proceso, la estrecha interacción entre los funcionarios públicos y las empresas, y la multitud de partes interesadas.

”

Análisis histórico

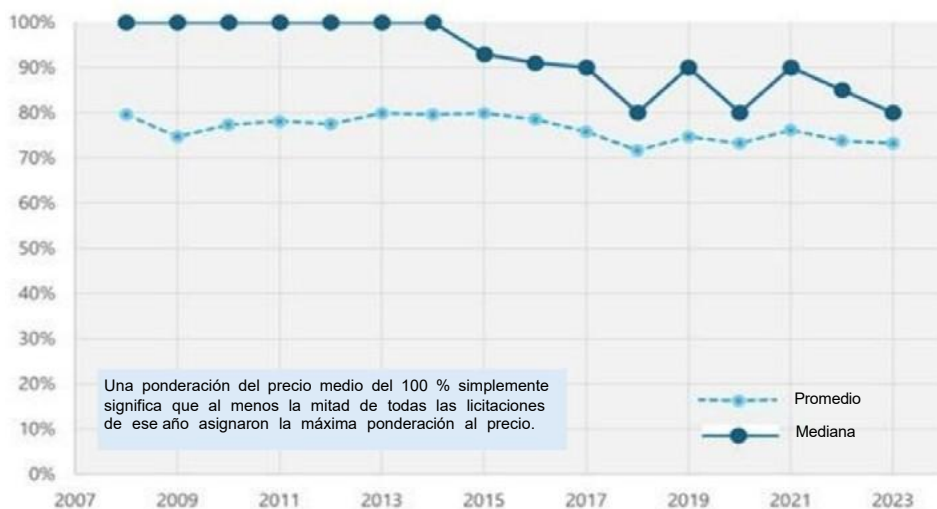
El resultado del análisis histórico es, sin duda, un caso de buenas y malas noticias.

Es bueno que haya habido una disminución en el porcentaje medio para el peso del precio, del 100% al 80%, pero está lejos de ser “bueno” que el precio siga siendo tan estructuralmente predominante en los criterios de adjudicación en las licitaciones públicas de servicios de seguridad.

El tiempo lo dirá, pero la tendencia de los datos también parece sugerir que hemos llegado a una meseta.

Tras una caída de 20 puntos porcentuales entre 2014 y 2018, la ponderación mediana del precio ha fluctuado, pero no ha disminuido.

¿Qué peso ha tenido el precio en los criterios de adjudicación a lo largo de los años?



Una nota importante sobre la “calidad”

Parecería sencillo: se evalúan las ofertas de servicios en función del precio o de la calidad (o, idealmente, una combinación de ambas). Sin embargo, «calidad» es un término amplio sujeto a diferentes interpretaciones en todo el mundo. Algunos podrían considerar una licencia comercial como una medida de calidad, ya que indica cierto nivel de evaluación, mientras que otros la percibirían como una mera condición para participar, y no como un indicador de «calidad». Hemos gestionado esta discrepancia en nuestro análisis global de datos mediante el estudio de las licitaciones utilizando diferentes parámetros.

En primer lugar, como se vio en la sección anterior, se examina la ponderación del precio frente a cualquier otro criterio de adjudicación, denominado en conjunto subconjunto «no basado en el precio» o «multicriterio». En secciones posteriores, analizaremos los contratos para determinar la existencia de criterios de adjudicación y de preselección que indiquen con mayor claridad una evaluación legítima de la calidad en relación con los servicios de seguridad, criterios que puedan utilizarse en futuras comparaciones entre países y regiones. Hemos identificado ocho «Indicadores de Calidad» basados en la información proporcionada por especialistas en contratos de importantes empresas de seguridad (por ejemplo, «Habilidades, Formación y Preparación Profesional»). Posteriormente, hemos analizado la frecuencia con la que estos elementos seleccionados se incluyen en la contratación pública de servicios de vigilancia.

En ambos tipos de análisis, hemos realizado un estudio exhaustivo para determinar la importancia del precio en el proceso de contratación, para saber si los “criterios no relacionados con el precio” o nuestros “8 indicadores de calidad seleccionados” simplemente se incluyen, o si realmente contribuyen a influir en las decisiones de adquisición.

Mediante el análisis desde diferentes perspectivas, esperamos ofrecer una visión más completa del estado actual de la contratación pública de personal de seguridad en todo el mundo (y en esta edición de GSB Pulse, en Europa).

Correlaciones

Las autoridades públicas toman docenas de decisiones de diseño al estructurar una licitación, y estas decisiones a menudo interactúan de maneras que determinan si la calidad o la inclusión pueden imponerse.

Esta sección examina varias de esas relaciones para comprender qué condiciones tienden a favorecer un equilibrio más amplio, o un enfoque inclusivo. Analizamos si las cláusulas de renovación o los acuerdos marco están asociados con criterios múltiples más sólidos.

Consideraciones, y si el uso de subastas electrónicas se corresponde con un cambio hacia la evaluación basada únicamente en el precio.

También analizamos cómo la claridad y la ponderación influyen en la respuesta del mercado, poniendo a prueba si los criterios de calidad claros, una mayor ponderación de la inclusión o una puntuación más equilibrada atraen a más licitadores o fomentan una mayor diversidad entre ellos.

En conjunto, estas correlaciones ayudan a esclarecer las palancas prácticas que pueden fortalecer los resultados de las adquisiciones y fomentar una participación más capaz, competitiva y resiliente en el mercado de los servicios de vigilancia.

¿Los contratos con cláusula de renovación tienden a asignar una mayor proporción de la puntuación de evaluación a criterios distintos del precio?

Sí, rotundamente

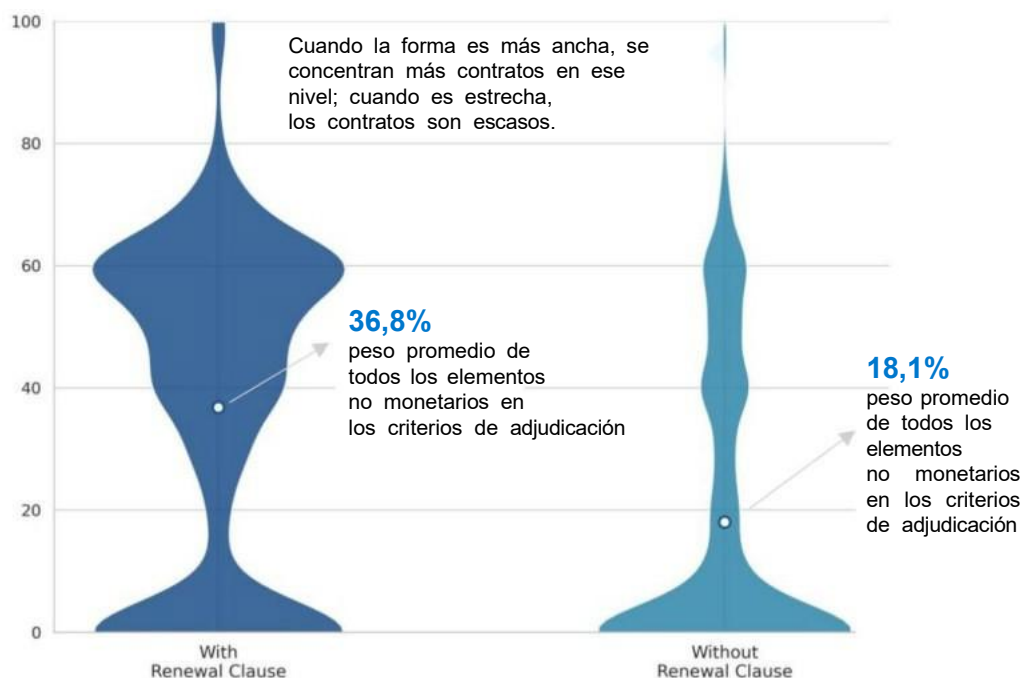


Figura 14*

Conjunto de datos A

Cláusulas de renovación. Las cláusulas de renovación están fuertemente asociadas con la contratación basada en múltiples criterios, donde los criterios distintos al precio tienen, en promedio, el doble de peso cuando están presentes. La diferencia en la mediana es aún mayor: 40 puntos porcentuales. (confirmado con una significación estadística extremadamente alta ($p < 0,001$)).

El hecho de que los compradores que planean renovar un contrato sean mucho más propensos a evaluar a los

proveedores en los criterios que no tienen que ver con el precio tienen sentido, ya que las relaciones a largo plazo requieren garantía de calidad, y esa expectativa está incorporada en los criterios de adjudicación desde el principio.

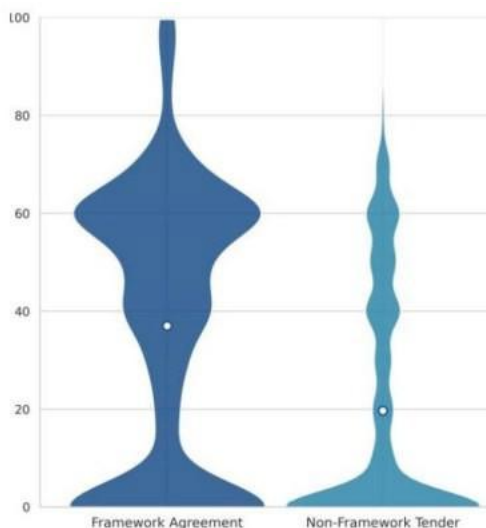
Sin embargo, el riesgo para la seguridad pública derivado de la contratación basada únicamente en el precio es el mismo, independientemente de la duración de la relación contractual.

Los contratos a corto plazo también requieren atención a la calidad para minimizar los riesgos para la seguridad pública.

Acuerdo marco. El análisis revela una fuerte correlación entre el uso de acuerdos marco y una mayor consideración de elementos distintos al precio.

Cuando el proceso de contratación utiliza acuerdos marco (un acuerdo permanente con proveedores precalificados), es probable que se asigne una mayor proporción de la puntuación de evaluación a factores distintos del precio, en comparación con las licitaciones abiertas puntuales.

Se realizó un análisis de 5501 contratos con un acuerdo marco y 24 353 sin él. La ponderación mediana de los factores distintos al precio es 40 puntos porcentuales mayor en los contratos que utilizan acuerdos marco, una diferencia ligeramente superior a la observada en el análisis del promedio general (37 % frente a 20 %). Esto respalda la idea de que los acuerdos de contratación estructurados y a largo plazo tienden a ir más allá de la mera competencia por el precio.



37,0%
peso promedio de todos los elementos no relacionados con el precio en criterios de premiación

19,7%
peso promedio de todos los elementos no monetarios en los criterios de adjudicación.

¿Los acuerdos se correlacionan con un enfoque más inclusivo (no basado en el precio)?

Sí, rotundamente

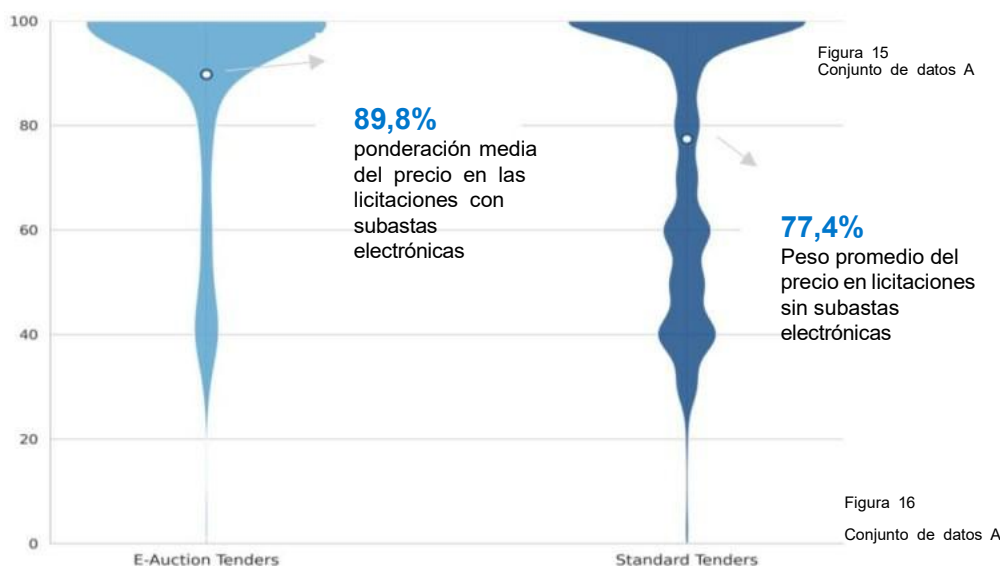


Figura 15
Conjunto de datos A

Figura 16
Conjunto de datos A

¿Existe correlación entre las subastas electrónicas y una menor inclusión más “impulsado por el precio” — ¿acercarse?

Sí, claramente

Subastas electrónicas. Las subastas electrónicas, a menudo denominadas así, son procesos de licitación digitales en los que los proveedores preseleccionados compiten en tiempo real bajando sus precios en respuesta a los de los demás. Están diseñadas para impulsar la competencia y reducir costes, pero también tienden a limitar el enfoque de la evaluación: dado que la fase de subasta suele girar únicamente en torno al precio, otros factores relacionados con la calidad desempeñan un papel mucho menor una vez que comienza la subasta. En nuestro análisis de las licitaciones europeas de servicios de vigilancia, esta dinámica resulta claramente visible. Los contratos que utilizan subastas electrónicas son mucho más.

Es más probable que se basen en criterios de adjudicación exclusivamente en el precio, lo que refuerza un enfoque de contratación que prioriza la oferta más baja en lugar del valor general del servicio.

Esta relación es importante para comprender cómo las herramientas de contratación pública pueden influir involuntariamente en los resultados de un sector tan exigente en mano de obra y sensible a la calidad como el de la seguridad.

Relación de ofertas. Otra correlación importante se refiere a la relación entre los criterios de adjudicación y la participación de los proveedores. **Las autoridades públicas que utilizan la evaluación multicriterio, en lugar de basarse únicamente en el precio, atraen sistemáticamente a más licitadores.** En nuestra muestra de licitaciones europeas de vigilancia, los procedimientos multicriterio recibieron un promedio de 6,51 ofertas, en comparación con 4,99 ofertas para las adjudicaciones basadas únicamente en el precio. Esto sugiere que cuando las autoridades contratantes indican que la calidad, la profesionalidad y los estándares de servicio influirán significativamente

en el resultado, más proveedores estarán dispuestos a invertir tiempo y recursos para competir. En otras palabras, un enfoque basado en la calidad no solo se ajusta mejor a la naturaleza de los servicios de vigilancia, sino que también amplía la competencia y fortalece el proceso general de contratación.

Además, **las PYME participan en la misma proporción en ambos tipos de contratación (con una tasa de éxito similar).**

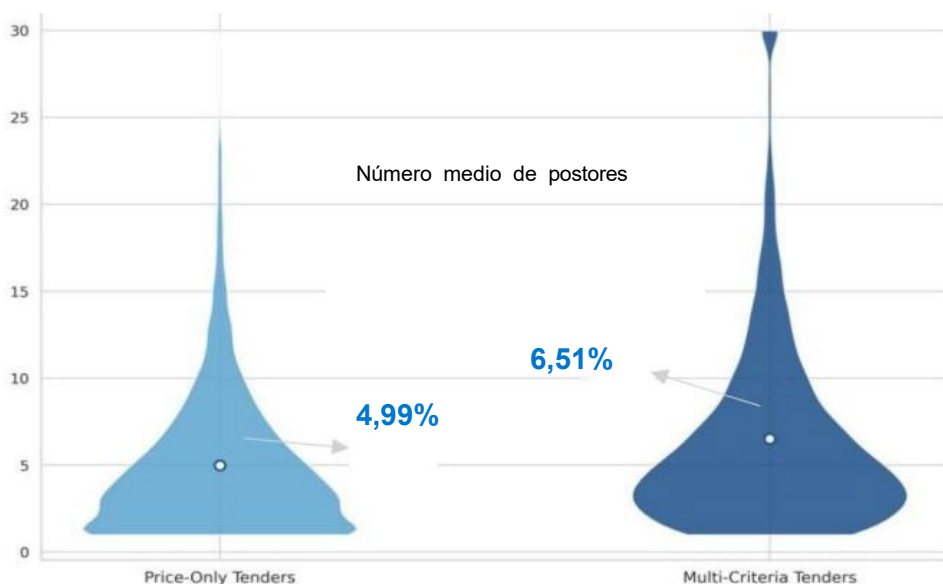


Figura 17
Conjunto de datos A

¿Un enfoque más inclusivo en los criterios de adjudicación ayuda a atraer a más licitadores?

Sí, en un 26,4%.

PERSPECTIVA

La dinámica de perder-perder sigue viva y coleando en Adquisición de servicios de seguridad

En la contratación pública de servicios de seguridad, la calidad —no el precio más bajo— es primordial— debería ser el criterio principal. Lamentablemente, los datos demuestran que actualmente no es así. Y todos pierden.

Las agencias públicas pierden, consecuencia de un servicio deficiente, lo cual se refleja en las investigaciones demuestran que cuando las organizaciones permiten que el coste sea el factor principal a la hora de elegir un contratista, a menudo se arrepienten.

El público sale perdiendo. Recibir un servicio deficiente no es un buen uso del dinero de los contribuyentes y, lo que es más importante, pone en riesgo a la ciudadanía. La seguridad privada es una función esencial, y su deterioro puede ser grave si se recurre a prácticas desleales.

El sector sale perdiendo, porque cuando las organizaciones, impulsadas por una “mentalidad de oferta más baja”, compran seguridad a precios irrisorios, frenan el desarrollo de la profesionalización en el sector y obstaculizan el progreso hacia un mercado más maduro.

Y los profesionales de la seguridad salen perdiendo. La contratación basada en el precio devalúa el trabajo de seguridad y fomenta una competencia a la baja en todos los aspectos, incluidos los salarios y las condiciones laborales.

La misión misma de los gobiernos —empoderar a los trabajadores y aliviar la pobreza—Se ven gravemente perjudicadas cuando se centran en el precio. Esto fomenta salarios precarios y penaliza a las mismas empresas que están comprometidas con los objetivos que defienden los gobiernos.

Construyendo un futuro en el que todos ganen

La mejora sustancial en la industria de seguridad contractual en la última década no disminuye la necesidad de seguridad pública.

Las autoridades y los municipios deben actuar con cautela al seleccionar una empresa de seguridad.

Se supone que el libre mercado impulsa a los proveedores de seguridad a competir en materia de excelencia, pero eso solo se cumple si el mercado se toma la molestia de dedicar el tiempo y el esfuerzo necesarios para evaluarla.

Durante años, la industria ha compartido libremente las mejores prácticas y las herramientas de adquisición para impulsar la calidad y mejorar los salarios de la industria (como la [Lista de verificación de la Ligue](#) para construir una asociación de seguridad eficaz). Sin embargo, las entidades públicas suelen ignorar la insistencia de la industria, que en cambio pone en riesgo la seguridad pública al centrarse en una sola cosa: el coste por hora.

El precio es un factor importante, pero no determinante, en la contratación de servicios de seguridad. Las entidades públicas deben comprometerse a contratar únicamente con empresas de seguridad que cumplan ciertos criterios innegociables, como el pleno cumplimiento de los convenios colectivos, e ir más allá, creando alianzas de seguridad basadas en la calidad en lugar del coste, estableciendo criterios de adjudicación de calidad relacionados con las condiciones laborales, la cualificación del personal, la innovación y otros elementos cruciales.

La contratación pública proporciona a las autoridades públicas una herramienta clave para influir en la mejora de las condiciones del mercado.

Necesitan usarlo.



Garrett Seivold

Director de Contenido,
Seguridad
Internacional Liga

“

Se supone que el libre mercado debe impulsar a los proveedores de seguridad a... Hay que competir por la excelencia, pero eso solo es cierto si el mercado se toma la molestia de dedicar el tiempo y el esfuerzo necesarios para evaluarla.

”

PARTE 2

Seleccione la calidad Indicadores

Los resultados reflejan graves deficiencias en la contratación pública de servicios de vigilancia en Europa. Los programas de formación de los licitadores rara vez se examinan; y sus historiales en materia de salud y seguridad, aún menos. La estabilidad financiera de las empresas de seguridad parece ser una preocupación secundaria, y el compromiso del licitador con la mejora continua se considera un aspecto secundario.

Los resultados son preocupantes y, de hecho, podrían subestimar el problema: la realidad del análisis de datos exige establecer un estándar bastante bajo. Por ejemplo, no pudimos determinar cuán rigurosa fue (o no fue) la revisión del programa de capacitación de un licitador por parte de una agencia pública, sino solo si los documentos de la licitación mencionaban alguna vez la capacitación.

Además, buscamos múltiples marcadores dentro de cada indicador; si alguno estaba presente, el indicador de calidad se registraba como presente. Por lo tanto, los lectores deben comprender que los resultados presentan las prácticas de adquisición actuales de la manera más favorable. La realidad probablemente sea mucho más sombría de lo que sugieren las cifras aquí presentadas.

Pero hay motivos para tener esperanza en un futuro más centrado en la calidad. El análisis muestra que, si bien la consideración de los elementos de calidad es demasiado bajo, está creciendo.

Categorías de calidad

Como se explicó anteriormente, “calidad” a menudo significa cosas diferentes para diferentes personas, razón por la cual nos hemos esforzado por segmentar los datos de múltiples maneras. Lo que sigue a continuación es un análisis de datos sobre 8 elementos que son importantes para el éxito de un contrato e indican claramente un enfoque inclusivo de la calidad en la contratación pública. Esto no es un análisis completo.

La lista —la contratación pública de servicios de seguridad puede (y debe) considerar más elementos de los que se enumeran aquí— pero estos aspectos del servicio de seguridad ofrecen una ilustración útil del tipo de información que un proceso de contratación bien pensado debería incluir.

Estos indicadores —como la competencia del personal de primera línea, la equidad en las prácticas laborales y la solidez financiera— sirven como indicadores indirectos del concepto más amplio de calidad. Al analizar su presencia en las licitaciones publicadas, evaluamos hasta qué punto las autoridades contratantes incorporan criterios relacionados con la calidad en sus procesos de contratación.

Y buscamos pruebas por todas partes, tanto específicamente en los “criterios de adjudicación” como en “cualquier sección de la licitación”, que incluyan criterios de precalificación, condiciones de ejecución del contrato, especificaciones técnicas, descripciones de servicios, instrucciones de licitación y todas las secciones donde pudieran aparecer requisitos de calidad.

Los compradores públicos que eligen un socio de seguridad toman una decisión que afecta directamente la seguridad, la continuidad de las operaciones y la confianza pública. En conjunto, estos ocho indicadores reflejan un ecosistema de factores que determinan la calidad del servicio, desde la formación y el apoyo a los agentes hasta la gestión del riesgo, la tecnología y el rendimiento a largo plazo por parte de la empresa licitadora.

Retorno de la inversión (ROI)

Al examinar las licitaciones desde esta perspectiva, las autoridades públicas obtienen una visión más clara de si los licitadores están preparados para ofrecer un servicio de excelencia, gestionar crisis y mantener los estándares de servicio a lo largo del tiempo.

“

Los resultados son preocupantes y, de hecho, podrían subestimar el problema; la realidad del análisis de datos exige que el listón esté bastante bajo.

”

INDICADOR DE CALIDAD

Habilidades, capacitación y desarrollo de los oficiales Preparación profesional

Muchas empresas de seguridad cuentan con programas de capacitación rigurosos, incluso impresionantes, pero los requisitos mínimos regulatorios suelen ser demasiado bajos como para confiar en ellos.

Las “horas de formación completadas” tampoco ofrecen una imagen completa, ya que los métodos de formación y la instrucción específica del curso influyen significativamente en el rendimiento de los oficiales.

Por ejemplo, un agente contratado que llega a una instalación puede haber aprobado o no un examen escrito antes de su despliegue, o puede haber recibido o no formación en seguridad, control de multitudes o cualquier otra materia fundamental para una misión específica.

Aunque depende de la complejidad de la tarea, revisar las prácticas de capacitación de las empresas licitantes debería ser a menudo un esfuerzo minucioso.

Con frecuencia, existe una gran diferencia entre las empresas de seguridad en cuanto a su capacidad para cumplir con los requisitos de capacitación específicos o especializados.

“Al igual que la tecnología, el elemento humano de la seguridad, que se relaciona con la toma de decisiones, es fundamental para la seguridad.”

tomar decisiones, sentido común y conciencia

—
“Debe actualizarse”, según el consultor de seguridad Amotz Brandes, de Chameleon Group Inc. “Y esto solo se puede lograr mediante la educación, la capacitación y el entrenamiento del personal”.

Retorno de la inversión

La calidad del servicio de seguridad que recibe un organismo público depende, en última instancia, de las habilidades y la preparación del personal que se le asigna.

Lo que muestran los datos

Aunque son fundamentales para un servicio satisfactorio, los programas de capacitación de los proveedores no se someten a análisis.

No es habitual que las habilidades, la formación y la preparación profesional se aborden en los documentos de contratación, y es especialmente raro que se consideren un criterio específico para la adjudicación.

Por ejemplo, tan solo el 1,4% de las licitaciones incluyen requisitos de formación “de actualización”, “de perfeccionamiento” o “continua” como parte de los criterios de adjudicación.

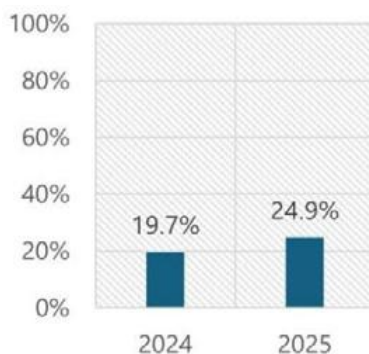
Evalúa CUALQUIERA de los siguientes aspectos:

- ✓ Planes de capacitación, currículos o evidencia de capacitación de oficiales
- ✓ Formación de actualización o continua
- ✓ Horas de formación o cualificaciones específicas
- ✓ Resultados de la competencia o formación del oficial
- ✓ Indicadores clave de rendimiento (KPI) relacionados con la formación o condiciones de desempeño del contrato

En cualquier sección de licitación

Figura 18

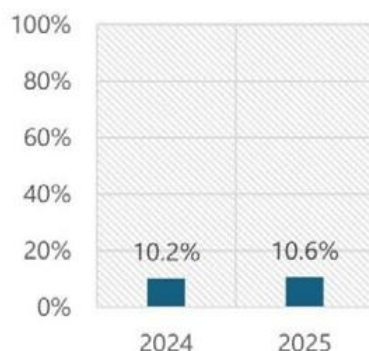
Conjunto de datos B



En los criterios de adjudicación

Figura 19

Conjunto de datos B



Al igual que la tecnología, el elemento humano de la seguridad... que se relaciona con la toma de decisiones, sentido común y conciencia — debe actualizarse. Y esto solo puede lograrse mediante la educación, la formación y el entrenamiento del personal.



¿La licitación evalúa los sistemas de formación, el plan formativo o la competencia profesional de los agentes/empleados del licitador, y no se limita simplemente a exigir los mínimos legales?

INDICADOR DE CALIDAD

Prácticas de empleo responsables

La calidad en la prestación de servicios de seguridad es inseparable de las condiciones en las que trabajan los agentes de seguridad.

A diferencia de muchos otros servicios subcontratados, el trabajo de seguridad depende de una fuerza laboral dispersa y en gran medida sin supervisión que realiza tareas críticas para la seguridad en entornos que pueden implicar conflictos, aislamiento y un riesgo elevado.

Por lo tanto, los organismos públicos deben ir más allá del precio y las especificaciones técnicas, y evaluar a los licitadores en función de factores que determinarán el rendimiento, la estabilidad y la profesionalidad.

Examinamos un amplio espectro de criterios relacionados con la fuerza laboral que son ampliamente reconocidos como indicadores de empleo responsable, desde prácticas de programación predecibles, límites a las horas extras excesivas, cumplimiento de la negociación colectiva

los acuerdos y si se espera que los oficiales asuman los costos de uniformes, equipo o tiempo de viaje. Otros indicadores incluyen diferencias salariales por trabajo nocturno o puestos de alto riesgo, requisitos de políticas de diversidad e inclusión, y disposiciones para auditar la nómina y los pagos de beneficios para prevenir pagos insuficientes o incumplimientos. Estos factores configuran el entorno laboral que los oficiales experimentan a diario.

Retorno de la inversión

Para las autoridades contratantes, tener en cuenta este indicador ayuda a garantizar que las personas que prestan el servicio reciban un trato justo y el apoyo adecuado, lo que en última instancia fortalece la fiabilidad del servicio, la confianza pública y, fundamentalmente, la seguridad y la resiliencia públicas.

“

Estos factores configuran el entorno laboral que los agentes experimentan a diario.

”

Lo que muestran los datos

Aunque la situación está mejorando, menos de la mitad de todas las licitaciones públicas incluyen estipulaciones relativas a las condiciones laborales o las normas de empleo como parte del proceso de contratación, con apenas un 8%, convirtiéndolo en parte de los criterios de adjudicación.

Menos del 1% de las licitaciones incluyen alguna mención a las políticas de baja por enfermedad o permisos remunerados, por ejemplo; el 8% aborda la auditoría de nóminas; y el 36% incluye lenguaje relacionado con el cumplimiento de la legislación laboral.

Evalúa CUALQUIERA de los siguientes aspectos:

- ✓ Tipos de contrato o estabilidad laboral
- ✓ Cumplimiento de horarios, horas extras o jornada laboral
- ✓ Convenios colectivos o cumplimiento de la legislación laboral
- ✓ Salarios, beneficios o cargas de costos impuestas a los trabajadores
- ✓ Protección de los trabajadores, sistemas de quejas o medidas contra el acoso
- ✓ Compromisos con la igualdad, la diversidad y la inclusión
- ✓ Auditoría de nóminas o seguimiento del cumplimiento social

En cualquier sección de licitación

Figura 20

Conjunto de datos B

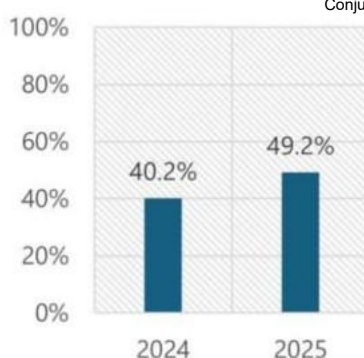
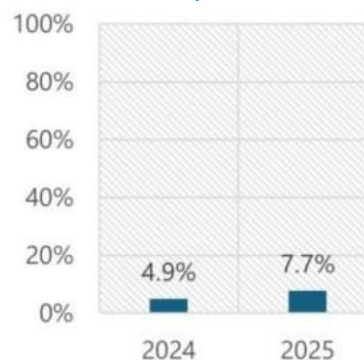


Figura 21

En los criterios de adjudicación

Conjunto de datos B



¿La licitación evalúa si el licitador garantiza unas condiciones laborales justas, legales y responsables para su plantilla?

INDICADOR DE CALIDAD

Gestión de la salud y la seguridad y actuación

No tener en cuenta la salud y la seguridad expone a las autoridades a accidentes evitables, reclamaciones de responsabilidad civil e interrupciones operativas.

Un proveedor con prácticas de seguridad deficientes puede carecer de la capacitación adecuada, no investigar incidentes o pasar por alto riesgos que comprometen el bienestar de los agentes.

Por el contrario, los licitadores con sistemas de gestión de seguridad sólidos demuestran mitigación proactiva de riesgos, informes transparentes y mejora continua.

Los agentes de seguridad operan con frecuencia en entornos donde los riesgos son inherentes.

Desde la gestión de las interacciones públicas hasta respuesta ante emergencias.

Este indicador examina si las licitaciones evalúan las políticas de salud y seguridad, las evaluaciones de riesgos, los sistemas de notificación de incidentes y el historial de desempeño en materia de seguridad del licitador. Refleja la responsabilidad de la autoridad de garantizar la protección de los funcionarios, los usuarios y el público mediante una sólida gobernanza de la seguridad.

Retorno de la inversión

Las autoridades que dan prioridad a este indicador se benefician de un menor número de incidentes, un mayor cumplimiento de las normas y un entorno de servicio más seguro en general.

Lo que muestran los datos

En 2025, aproximadamente 1 de cada 4 licitaciones públicas de servicios de vigilancia hacía alguna mención a la seguridad y la salud de los licitadores. Programa o historial, un aumento de aproximadamente el 6% con respecto a 2024. Solo el **5,3% aborda algún aspecto de salud y seguridad en los criterios de adjudicación.**

No se mencionan con frecuencia elementos específicos de seguridad y salud. Por ejemplo, menos del 8% de las licitaciones mencionan la gestión de la fatiga, como los requisitos de pausas para el descanso o la limitación de la duración de los turnos; y **menos del 1%** abordan aspectos relacionados con la salud mental, como el manejo del estrés, la sesión informativa posterior a un incidente o el asesoramiento psicológico.

Las “políticas de seguridad” aparecen en algún punto del 8,3% de las licitaciones.

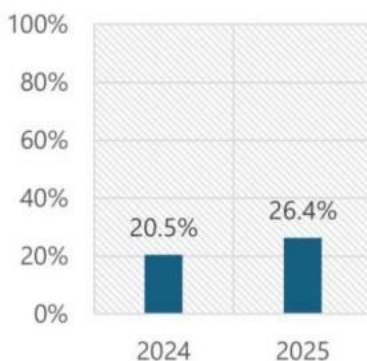
Evalúa CUALQUIERA de los siguientes aspectos:

- ✓ Presentación de una política de seguridad o un plan de gestión de la seguridad.
- ✓ Historial de desempeño o incidentes en materia de seguridad
- ✓ Certificación ISO 45001 o equivalente
- ✓ Califica a los licitadores en función de la formación en seguridad, la gestión de riesgos o la gobernanza en materia de seguridad.
- ✓ Indicadores clave de rendimiento (KPI) relacionados con la seguridad o condiciones de desempeño del contrato

En cualquier sección de licitación

Figura 22

Conjunto de datos B



de adjudicación

Figura 23

Conjunto de datos B



Un proveedor con prácticas de seguridad deficientes puede carecer de la capacitación adecuada, no investigar incidentes o pasar por alto peligros que comprometan el bienestar de los agentes.



¿La licitación evalúa si el licitador puede proporcionar una plantilla estable, fiable y debidamente verificada, capaz de cumplir de forma continuada los requisitos del contrato a lo largo del tiempo?

INDICADOR DE CALIDAD

Estabilidad financiera y empresarial

La fiabilidad de un contrato de vigilancia depende directamente de la calidad de la empresa que lo presta.

Este indicador evalúa si las licitaciones consideran la solidez financiera del licitador, su cobertura de seguro, su historial de reclamaciones y la estabilidad general de su negocio. Estos elementos ayudan a determinar si el proveedor puede mantener sus operaciones, absorber imprevistos y cumplir con sus obligaciones contractuales durante toda la vigencia del acuerdo.

Ignorar la estabilidad financiera puede provocar incumplimientos contractuales a mitad de contrato, interrupciones del servicio,

o adquisiciones de emergencia, todo lo cual conlleva un coste y un riesgo significativos.

Una empresa con una situación financiera precaria puede tener dificultades para pagar a sus empleados, mantener sus equipos o responder a imprevistos. Por el contrario, los licitadores con una sólida base financiera, seguros adecuados y una buena gobernanza ofrecen mayor fiabilidad y capacidad de adaptación.

Retorno de la inversión

Tener en cuenta este indicador ayuda a las autoridades a evitar el incumplimiento de los proveedores y garantiza la continuidad del servicio durante todo el ciclo de vida del contrato.

Lo que muestran los datos

En 2025, solo el 24% de las licitaciones sugerían algún tipo de revisión de la estabilidad financiera y la situación económica de los licitadores, pero esta cifra supone un aumento sustancial con respecto a 2024.

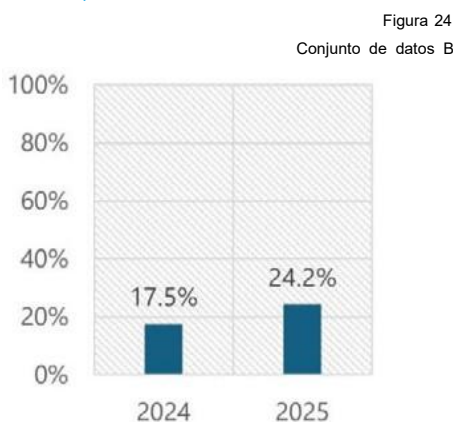
Si bien las cuestiones relacionadas con la salud financiera se abordan en los criterios de preselección en el 13% de las licitaciones, casi nunca forman parte de los criterios de adjudicación especificados.

Al examinar elementos más específicos, el análisis reveló que el 8,9% de todas las licitaciones de servicios de vigilancia tienen en cuenta o abordan en algún momento el historial de litigios de los licitadores.

Evalúa CUALQUIERA de los siguientes aspectos:

- ✓ Ratios financieros, umbrales de rotación o cuentas auditadas
- ✓ Requisitos de seguro que van más allá de los mínimos legales básicos
- ✓ Historial de reclamaciones/litigios o exposición al riesgo financiero
- ✓ Planificación de la continuidad del negocio o de la resiliencia financiera
- ✓ Declaraciones legales/financieras vinculadas a la estabilidad del licitador

En cualquier sección de licitación



En los criterios de adjudicación



“

Ignorar la estabilidad financiera puede provocar incumplimientos contractuales a mitad de contrato, interrupciones del servicio o nuevas contrataciones de emergencia, todo lo cual conlleva costes y riesgos significativos.

”

¿La licitación evalúa si el licitador ha ejecutado con éxito contratos o servicios similares y si dispone de la experiencia, los conocimientos especializados y la solvencia profesional necesarios para la correcta ejecución del contrato?

INDICADOR DE CALIDAD

Madurez digital e información Gestión

Los servicios de vigilancia modernos dependen cada vez más de herramientas digitales para la elaboración de informes, la supervisión, la comunicación y el intercambio de datos.

Este indicador examina si las licitaciones evalúan la infraestructura tecnológica del licitador, sus capacidades de presentación de informes digitales, sus prácticas de seguridad de la información y su capacidad para compartir datos de manera eficiente con la autoridad contratante.

Ignorar la madurez digital puede dejar a las autoridades con procesos obsoletos basados en papel que dificultan la visibilidad y ralentizan la respuesta a incidentes. Un proveedor que carece de herramientas digitales puede tener dificultades para ofrecer actualizaciones en tiempo real, mantener registros de auditoría o integrarse con los sistemas del cliente. Por el contrario, los licitadores con sólidas capacidades digitales ofrecen mayor conocimiento de la situación, informes automatizados y flujos de datos seguros.

Para evaluar si las autoridades contratantes priorizan la madurez digital, analizamos los documentos de licitación en busca de criterios que recompensen a los licitadores que utilizan la tecnología para mejorar la prestación de servicios, la transparencia y la eficiencia operativa.

Esto incluye tanto referencias explícitas a sistemas digitales como indicadores indirectos, tales como informes electrónicos, herramientas de cumplimiento basadas en la nube y plataformas de monitoreo en tiempo real.

Retorno de la inversión

Las autoridades que tienen en cuenta este indicador se benefician de una mayor rendición de cuentas, una toma de decisiones más rápida y un servicio más moderno y eficiente.

“

Los licitadores con sólidas capacidades digitales ofrecen una mejor situación Concenciación, informes automatizados y flujos de datos seguros.

”

Lo que muestran los datos

Aproximadamente el 24 % de las licitaciones públicas de servicios de vigilancia examinaron al menos un aspecto de la sofisticación tecnológica de los licitadores. Dado que las capacidades digitales cobran cada vez más importancia en los servicios de seguridad, no sorprende que se estén convirtiendo en un elemento clave en los criterios de adjudicación de contratos.

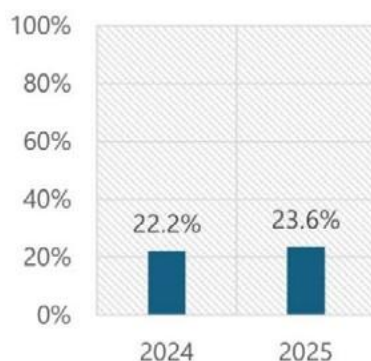
Por ejemplo, el análisis reveló que la “información en tiempo real” se menciona en el 3 % de las licitaciones de seguridad actuales.

Evalúa CUALQUIERA de los siguientes aspectos:

- ✓ Uso de herramientas digitales para la elaboración de informes, el seguimiento o la prestación de servicios
- ✓ Requisitos para el intercambio de datos en tiempo real o electrónico
- ✓ Paneles de control digitales o acceso de clientes a la transmisión en vivo información
- ✓ Normas de seguridad de la información (por ejemplo, ISO 27001)
- ✓ Integración o interoperabilidad con el cliente sistemas
- ✓ Registros de auditoría digitales o mecanismos de informes automatizados

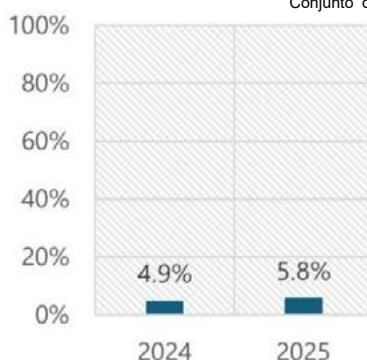
En cualquier sección de licitación Figura 26

Conjunto de datos B



En los criterios de adjudicación Figura 27

Conjunto de datos B



¿Evalúa la licitación si el licitador utiliza herramientas, sistemas y procesos digitales modernos para mejorar la prestación de servicios, la transparencia y el intercambio de datos?

INDICADOR DE CALIDAD

Estabilidad de la fuerza laboral y recursos humanos Gestión de recursos

No evaluar la estabilidad de la plantilla puede provocar una alta rotación de personal, una dotación inconsistente y la presencia de funcionarios que desconocen el lugar de trabajo o sus riesgos. Esto menoscaba la calidad del servicio y aumenta la carga de trabajo de la entidad contratante.

Una plantilla estable y bien gestionada es esencial para una prestación de servicios constante.

Los licitadores con sólidas prácticas de gestión de recursos humanos invierten en la retención de personal, mantienen procesos de selección rigurosos y planifican la continuidad en los contratos a largo plazo.

Este indicador evalúa si las licitaciones tienen en cuenta las prácticas de recursos humanos de un licitador, incluidas las tasas de rotación y absentismo, la dependencia de personal temporal, los estándares de reclutamiento y verificación, y los planes para la continuidad de

personal. El análisis muestra, por ejemplo, si las autoridades públicas consideran el plan de un licitador para cubrir ausencias, su plan de asignación de personal a largo plazo y si existen indicios de que la dirección de la empresa ha elaborado estrategias para minimizar la rotación de personal.

Retorno de la inversión

Las autoridades que dan prioridad a este indicador consiguen una plantilla más consistente y capacitada, además de reducir las interrupciones operativas.

Lo que muestran los datos

El sector de la seguridad en Europa se enfrenta a una grave escasez de mano de obra y de personal cualificado, un hecho que parece reflejarse en los datos.

Parece que las agencias públicas buscan una mayor garantía de que las empresas de seguridad podrán proporcionar el personal necesario para cumplir con las obligaciones contractuales. De hecho, de los 8 indicadores de calidad, la **“estabilidad de la fuerza laboral” es el indicador de calidad es el que se incluye con mayor frecuencia en los criterios de premiación**, con cerca del 12%.

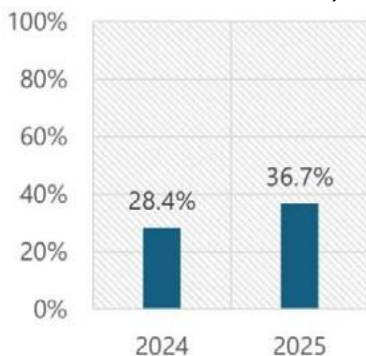
Evalúa CUALQUIERA de los siguientes aspectos:

- ✓ Sistemas de garantía de calidad o programas de cumplimiento interno
- ✓ Planes de continuidad del negocio, resiliencia operativa o gestión de crisis
- ✓ Redundancia o capacidad de respaldo para operaciones críticas
- ✓ Procesos de seguimiento del rendimiento, monitorización de indicadores clave de rendimiento (KPI) o mejora continua.
- ✓ Capacidad para operar y mantener sistemas o equipos relacionados con contratos.
- ✓ Procedimientos documentados para mantener o mejorar la calidad del servicio.

En cualquier sección de licitación

Figura 28

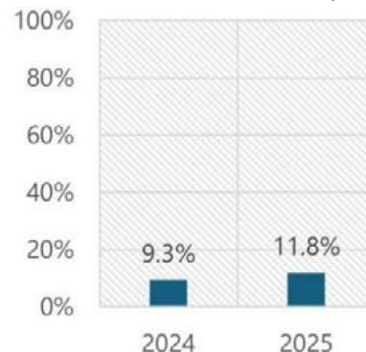
Conjunto de datos B



En los criterios de adjudicación

Figura 29

Conjunto de datos B



Las buenas prácticas de gestión de recursos humanos invierten en la retención de talento, mantienen procesos de selección rigurosos y planifican la continuidad en los contratos a largo plazo.



¿La licitación evalúa si el licitador puede proporcionar una plantilla estable, fiable y debidamente evaluada o verificada, capaz de cumplir de forma sostenida los requisitos del contrato a lo largo del tiempo?

INDICADOR DE CALIDAD

Experiencia organizacional y Historial de contratación

¿Se aseguran las autoridades públicas de que un posible socio de seguridad haya realizado con éxito un trabajo comparable y posea la experiencia, la credibilidad y la madurez organizativa necesarias para repetirlo?

El desempeño pasado es uno de los predictores más fuertes del éxito futuro. Este indicador examina si las licitaciones evalúan un riesgo.

La experiencia del licitador en la ejecución de contratos similares, su conocimiento del sector, las referencias de clientes y las pruebas de un desempeño exitoso son factores clave para determinar si el proveedor cuenta con la capacidad y la madurez necesarias para gestionar la magnitud y la complejidad del proyecto.

Ignorar la experiencia puede llevar a seleccionar un licitador que carezca de la profundidad operativa o el conocimiento del sector necesarios, lo que aumenta el riesgo de fallos en el servicio o dificultades prolongadas durante la integración. Por el contrario, los licitadores con una sólida trayectoria aportan sistemas probados, procesos establecidos y lecciones aprendidas de trabajos similares.

Retorno de la inversión

Las autoridades que tienen en cuenta este indicador se benefician de una mayor confianza en la capacidad del proveedor para ofrecer un servicio fiable desde el principio.

Lo que muestran los datos

Si nos guiamos por 2025, los organismos públicos europeos están cada vez más preocupados por la experiencia y el historial de las empresas de seguridad con las que contratan; casi una de cada cuatro licitaciones tiene ahora en cuenta algún aspecto del desempeño anterior.

Por ejemplo, las “referencias” se citaron específicamente en el 6% de las licitaciones de servicios de vigilancia en 2025 (en cualquier sección).

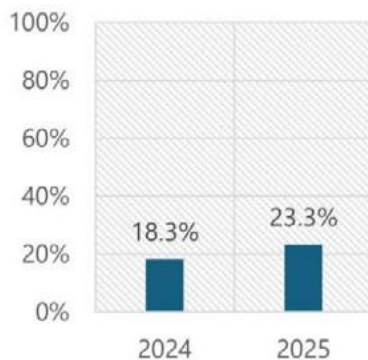
Evalúa CUALQUIERA de los siguientes aspectos:

- ✓ Experiencia en la ejecución de contratos similares
- ✓ Experiencia o capacidad técnica específica del sector
- ✓ Evidencia de desempeño anterior o KPI de contratos anteriores
- ✓ Referencias de clientes o proyectos de referencia
- ✓ Premios, certificaciones o membresías en asociaciones del sector
- ✓ Cualquier requisito para demostrar “idoneidad” en función del historial.

En cualquier sección de licitación

Figura 30

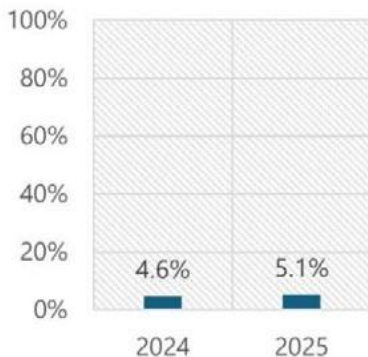
Conjunto de datos B



En los criterios de adjudicación

Figura 31

Conjunto de datos B



“

El desempeño pasado es uno de los indicadores más fiables del éxito futuro.

”

¿La licitación evalúa si el licitador ha ejecutado con éxito contratos o proyectos similares y si cuenta con la experiencia, los conocimientos especializados y la credibilidad necesarios para cumplir los requisitos del contrato?

INDICADOR DE CALIDAD #8

Continuidad Operativa y Seguro de calidad

Los contratos de vigilancia a largo plazo requieren proveedores que puedan mantener un servicio constante, gestionar crisis y mejorar continuamente su rendimiento.

Este indicador evalúa si las licitaciones evaluar los sistemas de garantía de calidad, los planes de continuidad del negocio, la capacidad de gestión de crisis, la redundancia en las operaciones críticas y los marcos de seguimiento del rendimiento de un licitador.

No tener en cuenta estos elementos puede dejar a las autoridades vulnerables a interrupciones del servicio, una respuesta deficiente ante incidentes o una disminución de la demanda.

Lo que muestran los datos

Aproximadamente el 25 % de las licitaciones de 2025 evaluaron algún aspecto de la continuidad operativa, y cerca del 13 % lo abordaron dentro de los criterios de adjudicación. Ambas cifras representan una mejora significativa con respecto a las adquisiciones de 2024.

Más concretamente, la auditoría de calidad forma parte del 12,8% de las licitaciones; **los planes de mejora continua se mencionan en muy pocas licitaciones** (1,8%).

Es importante identificar los indicadores clave de rendimiento (KPI) adecuados para garantizar que las expectativas en materia de servicios de seguridad estén claramente definidas, lo que permite a la empresa de seguridad comprender los estándares con los que se evaluará su desempeño.

Evalúa CUALQUIERA de los siguientes aspectos:

- ✓ Sistemas de garantía de calidad o programas de cumplimiento interno
- ✓ Planes de continuidad del negocio, resiliencia operativa o gestión de crisis
- ✓ Redundancia o capacidad de respaldo para operaciones críticas
- ✓ Procesos de seguimiento del rendimiento, monitorización de indicadores clave de rendimiento (KPI) o mejora continua.
- ✓ Capacidad para operar y mantener sistemas o equipos relacionados con contratos.
- ✓ Procedimientos documentados para mantener o mejorar la calidad del servicio.

Rendimiento a lo largo del tiempo. Un proveedor sin una sólida planificación de continuidad puede tener dificultades durante emergencias o no cumplir con los estándares de calidad. Por el contrario, los licitadores con una sólida gobernanza de la calidad y una planificación de la resiliencia demuestran la capacidad de mantener las operaciones bajo presión e impulsar la mejora continua.

Retorno de la inversión

Las autoridades que priorizan este indicador logran una mayor fiabilidad, una supervisión más sólida y un servicio más resiliente durante toda la vigencia del contrato.

“

Los licitadores que cuentan con una sólida gobernanza de calidad y una planificación resiliente demuestran la capacidad de mantener las operaciones bajo presión e impulsar la mejora continua.

”

En cualquier sección de licitación

Figura 32

Conjunto de datos B

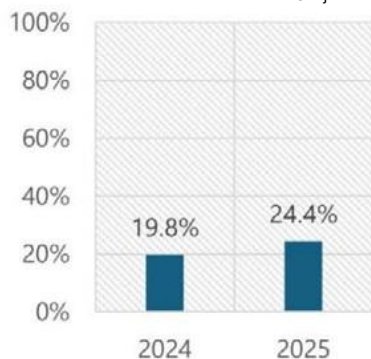
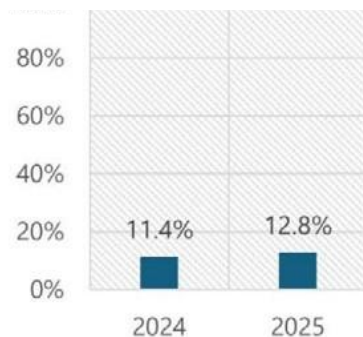


Figura 33

Conjunto de datos B

En los criterios de adjudicación



¿Evalúa la licitación si el licitador cuenta con los sistemas, los planes y la gobernanza necesarios para garantizar una prestación de servicios constante y de alta calidad, así como la mejora continua, a lo largo del contrato?

INDICADORES DE CALIDAD COMO GRUPO

¿Las licitaciones reflejan suficientemente los requisitos de calidad?

Los 8 indicadores de calidad fueron elegidos específicamente porque describen lo que los expertos y nuestro grupo de discusión consideran elementos fundamentales para la excelencia en el servicio. Al examinarlas en conjunto, surge una imagen más clara de si las licitaciones están estructuradas para recompensar a los proveedores capaces de brindar servicios de seguridad seguros, consistentes y de alto rendimiento.

Elementos de calidad tengan en cuenta las autoridades públicas, mejor posicionadas estarán para seleccionar socios que puedan gestionar el riesgo, apoyar a su personal y mantener el rendimiento a lo largo del tiempo.

Lo que muestran los datos

Como se ha señalado, las autoridades gubernamentales en Europa ahora consideran los 8 indicadores de calidad con mayor frecuencia, una señal positiva de progreso. Pero al profundizar, se revela una verdad preocupante. Si bien pueden ser un indicador más

elementos de calidad tengan en cuenta las autoridades públicas, mejor posicionadas estarán para seleccionar socios que puedan gestionar el riesgo, apoyar a su personal y mantener el rendimiento a lo largo del tiempo.

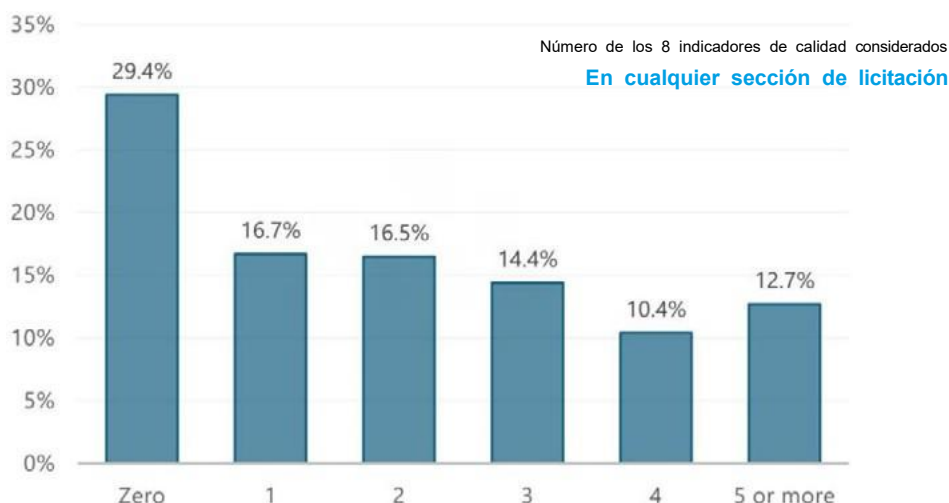


Figura 34
Conjunto de datos B

Número de los 8 indicadores de calidad considerados
En cualquier sección de licitación

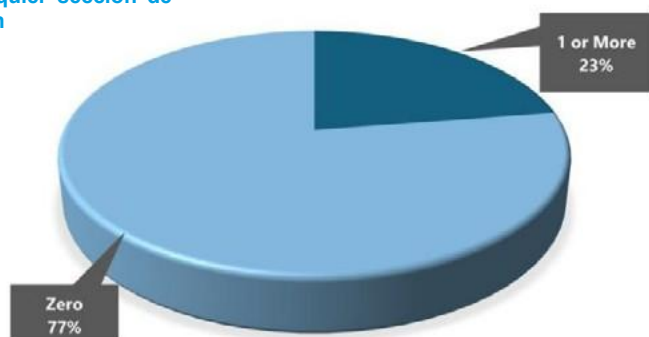


Figura 35
Conjunto de datos B

“

Cuantos más elementos de calidad tengan en cuenta las autoridades públicas, mejor posicionadas estarán para seleccionar socios que puedan gestionar el riesgo, apoyar a su personal y mantener el rendimiento a lo largo del tiempo.

”

¿Cuántos indicadores de calidad incluyen los contratos?

Lo más habitual es que no haya ninguno.

PERSPECTIVA

Del precio a la calidad: Tres décadas de avances en la contratación pública de servicios de seguridad.

La calidad de las contrataciones públicas en servicios de seguridad sigue siendo una preocupación fundamental para las empresas de seguridad y sus asociaciones, con una historia que se remonta a casi tres décadas. A finales de la década de 1990, una investigación empírica reveló que el 90 % de los contratos públicos se adjudicaban exclusivamente en función del precio.

Un hito importante tuvo lugar en la 2ª Conferencia Europea de Seguridad celebrada en Berlín (junio de 1999): la introducción del concepto de “mejor postor”. Esta iniciativa fortaleció la colaboración social y subrayó que el progreso del sector depende de una contratación pública transparente y basada en la calidad, especialmente por parte de los organismos gubernamentales. Ganarse la confianza de los clientes públicos y privados, así como de los responsables políticos y la ciudadanía, exige estándares rigurosos en la adjudicación de contratos.

El concepto de mejor postor establece criterios de calidad verificables, lo que otorga a las autoridades contratantes discreción para sopesar la calidad frente al precio. Sus principios — Transparencia, procesos simplificados, competencia leal y cumplimiento de los requisitos legales y de negociación colectiva — respaldar las compras responsables.

La calidad de las compras públicas ha cobrado mayor importancia. Los gobiernos subcontratan cada vez más responsabilidades y servicios a empresas de seguridad privadas, como los controles aeroportuarios y la seguridad en espacios públicos, lo que aumenta la necesidad de contar con estándares de contratación rigurosos para garantizar que los contratos se adjudiquen de manera justa y que los proveedores de servicios cumplan con las expectativas de rendimiento. Garantizar procesos de contratación pública de alta calidad ayuda a prevenir la corrupción, garantiza la transparencia y fomenta la competencia, algo esencial cuando las entidades privadas desempeñan un papel más importante en la prestación de servicios públicos.

La legislación es vital, pero insuficiente por sí sola; resulta esencial contar con estrategias sólidas y una supervisión profesional para evitar brechas en el cumplimiento. Las autoridades de contratación deben promover estándares profesionales más elevados mediante la capacitación y la aplicación unificada de las directrices.

La colaboración entre las autoridades de seguridad del Estado y las asociaciones industriales también es fundamental. Poseen conocimientos y datos de los que pueden carecer los organismos gubernamentales, y están motivados para mejorar el rendimiento y la fiabilidad de los proveedores de seguridad privada. Sin embargo, las preocupaciones relacionadas con la protección de datos y el cumplimiento normativo pueden limitar el intercambio de información.

El análisis de la Liga Internacional de Seguridad, basado en 40.000 decisiones de contratación pública en toda Europa, muestra una tendencia significativa a alejarse de las adjudicaciones basadas en el precio y a centrarse en la calidad y la sostenibilidad. Sin embargo, aún no hemos llegado al final del camino hacia una mayor calidad en la contratación pública.

Sin embargo, **el valor de las asociaciones suele subestimarse en los círculos políticos y administrativos, y persisten ideas erróneas sobre el lobby en los medios de comunicación y el debate público.** Las asociaciones sectoriales son fundamentales para la competencia leal, y sus contribuciones benefician a los empleados y al sector de la seguridad en general.

Un último aspecto se refiere al equilibrio entre armonización y fragmentación entre los Estados miembros de la UE. Si bien la seguridad interna recae en gran medida en la jurisdicción nacional, las cuestiones de competencia y contratación pública son gestionadas por la Comisión Europea.

La complejidad de los desafíos de seguridad aumenta en todo el mundo. El papel de los proveedores privados se ampliará, lo que hará que las mejoras en la contratación pública sean esenciales para las empresas capaces y los intereses más amplios de la seguridad europea. Evaluación y adaptación continuas de los marcos jurídicos —

La participación activa de las asociaciones del sector, junto con la mejora de estas soluciones, garantizará soluciones de seguridad prácticas, eficaces y adaptables para el futuro.



Profesor Dr. Harald Olschok

Profesor honorario en el campo de la industria de la seguridad, Escuela de Berlín de Economía y Derecho Departamento de Policía y Seguridad Gestión



Las autoridades de contratación pública deben buscar estándares profesionales más elevados mediante la formación y la aplicación unificada de las directrices.



PARTE 3

Modelo de adquisición Prácticas

Si les preguntaras a las empresas de seguridad qué les gustaría ver en un proceso de contratación, ¿qué responderían?

Ante todo, quieren ser juzgados en igualdad de condiciones, donde la calidad marque la diferencia, según **un grupo de discusión que convocamos con profesionales sénior de compras y gestión de contratos de importantes empresas** de seguridad de toda Europa (y algunas de EE. UU., para una perspectiva más amplia).

Las respuestas fueron claras: quieren competir en calidad y creen que los premios basados únicamente en el precio perjudican a todos. «Queremos criterios de premiación equilibrados, donde la calidad, la experiencia y la capacidad operativa tengan un peso significativo junto con el precio», señaló un participante del grupo de discusión.

Muchos expertos compartieron esta opinión y abogaron por poner fin a la excesiva dependencia del precio, a un enfoque poco realista en este aspecto y a los contratos basados en el principio de la oferta más baja. Si bien se han logrado avances en este sentido, los contratos que dependen demasiado del precio aún representan la mayoría, como se señaló en la primera parte de este número.

En cambio, las empresas quieren que las agencias revisen aspectos que reflejen el nivel de servicio que una empresa puede ofrecer; los elementos específicos de este nivel se recogen en los 8 Indicadores de Calidad de la Parte 2.

Pero ¿qué pasa con los elementos del contrato que no están relacionados con la calificación del licitador? ¿Qué elementos hacen que sea justo y eficiente?
¿Proceso de contratación?

Las autoridades públicas desempeñan un papel decisivo en la configuración de la calidad y la fiabilidad de los servicios de vigilancia, no solo a través de lo que evalúan de los licitadores, sino también a través de cómo diseñan y gestionan el propio proceso de contratación.

Las conclusiones de nuestro grupo de discusión, que refleja la experiencia colectiva del sector con miles de licitaciones, destacan los factores de procedimiento que, según ellos, influyen en la equidad, la competencia y el éxito de los contratos a largo plazo.

Un proceso eficaz es fundamental, ya que ayuda a las autoridades a atraer socios competentes y comprometidos, y a evitar riesgos innecesarios, confusión o ineficiencia. Las buenas prácticas de contratación —como especificaciones claras, métodos de evaluación transparentes, plazos realistas y condiciones contractuales equilibradas— sientan las bases para un buen desempeño. Por el contrario, las malas prácticas pueden distorsionar la competencia, socavar la continuidad del servicio y aumentar la probabilidad de disputas o incumplimiento de contratos.

Si bien muchos de estos elementos son demasiado subjetivos para el análisis de datos, hemos extraído varios que pueden revisarse estadísticamente para comprobar si las recomendaciones de los licitadores se reflejan en las licitaciones gubernamentales para servicios de vigilancia.

También analizamos determinados elementos de procedimiento para buscar correlaciones con la adjudicación de contratos que se basan más en la calidad.

“

Las autoridades públicas desempeñan un papel decisivo en la configuración de la calidad y la fiabilidad de los servicios de vigilancia, no solo a través de lo que evalúan de los licitadores, sino también a través de cómo diseñan y gestionan el propio proceso de contratación.

”

1. Prácticas recomendadas

Los especialistas en contratos de la empresa de seguridad identificaron prácticas de adquisición que ayudan a crear claridad, equidad y estabilidad operativa en los contratos de vigilancia. Mejoran la transparencia contractual.

Estos elementos refuerzan la competencia, mejoran la calidad de las ofertas y facilitan la ejecución eficaz de los contratos cuando se incorporan al diseño de las licitaciones.

Práctica	¿Por qué es importante?	
Alcance de los servicios claro y detallado	Proporciona a los licitadores una comprensión común de las tareas, los riesgos y las expectativas, lo que mejora la precisión y la comparabilidad de las ofertas.	Claro, Completo y Medible Requisitos
Niveles de servicio definidos y KPI (Indicadores clave de rendimiento)	Establece expectativas de desempeño medibles que respaldan la rendición de cuentas y la gestión eficaz de los contratos.	
Horarios de trabajo, turnos y cobertura claros	Reduce la ambigüedad y evita la falta de correspondencia entre las necesidades operativas y la dotación de personal propuesta.	
Especificaciones completas de servicio y capacidad	Garantiza que los licitadores puedan demostrar la capacidad pertinente y diseñar soluciones de servicio adecuadas.	Transparente y Objetivo Evaluación
Criterios de adjudicación claros, ponderados y objetivos	Mejora la transparencia y la equidad al mostrar cómo se evaluarán las ofertas.	
Metodología de evaluación definida	Garantiza una puntuación uniforme y reduce el riesgo de disputas o impugnaciones.	
Base clara de adjudicación (por ejemplo, MEAT ² ; mejor relación calidad - precio)	Ayuda a los licitadores a adaptar sus propuestas adecuadamente y mejora la alineación con los objetivos de contratación.	Equilibrado y Proporcionado Contrato Condiciones
Duración razonable del contrato con opciones de renovación	Favorece la estabilidad de la plantilla, la inversión en personal y la continuidad operativa.	
Condiciones de pago razonables	Mejora el flujo de caja de los contratistas y reduce las primas de riesgo financiero.	
Cláusulas de rescisión mutua	Proporciona mecanismos de salida justos y reduce la exposición a largo plazo para ambas partes.	Bien estructurado Obtención Proceso
Asignación proporcional de riesgos y requisitos de seguro	Evita la inflación innecesaria de costes y las barreras a la participación.	
Plazos de licitación justos y realistas	Permite a los licitadores preparar propuestas bien pensadas y que cumplan con los requisitos, mejorando así la competencia y la calidad.	
Oportunidades para la aclaración y el diálogo	Reduce los malentendidos y facilita la elaboración de ofertas más precisas y personalizadas.	
Conferencia previa a la presentación de propuestas o contacto inicial con la industria	Mejora la calidad y la viabilidad de las especificaciones mediante la aportación temprana de información del mercado.	
Plantillas de precios estandarizadas y desgloses de costos	Mejora la comparabilidad, respalda el análisis de la veracidad de los costos y reduce la carga administrativa.	

¹ **KPI** (Indicadores Clave de Rendimiento): Objetivos de rendimiento medibles que se utilizan para evaluar si el contratista está prestando el servicio según lo requerido.

² **MEAT** (Licitación más ventajosa económicamente): Un método de evaluación que adjudica el contrato en función de una combinación de factores de precio y calidad.

³ **Plantillas de precios**: Formularios estandarizados proporcionados por la autoridad contratante que especifican cómo los licitadores deben presentar y desglosar sus precios.

2. Prácticas que se deben evitar

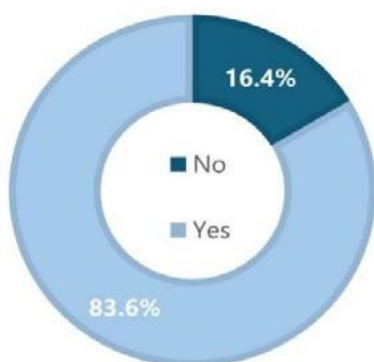
Los participantes del grupo focal también identificaron varias prácticas de adquisición que pueden obstaculizar involuntariamente la competencia, aumentar el riesgo operativo reducir la calidad de la prestación del servicio. Estos problemas suelen surgir de requisitos poco claros,

condiciones desproporcionadas o restricciones procesales que dificultan la labor de los licitadores para elaborar propuestas precisas y de alta calidad. A continuación, se enumeran algunos elementos que, en su opinión, las autoridades públicas deberían evitar al diseñar licitaciones para servicios de vigilancia.

Práctica	¿Por qué es importante?	
Regímenes de multas unilaterales ⁽¹⁾	Crea una exposición financiera impredecible y permite una aplicación arbitraria, lo que desincentiva la participación.	Condiciones contractuales injustas o desproporcionadas
Penalizaciones desproporcionadas o transferencia de riesgos	Incrementa los precios y reduce la competencia al trasladar una responsabilidad excesiva a los proveedores.	
Requisitos de seguro no alineados con el alcance del contrato	Imponen costos innecesarios y pueden excluir a oferentes calificados.	
Requisitos de documentación excesivos o irrelevantes	Incrementan los costos de preparación de las ofertas y pueden desalentar la participación, especialmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES) servicio.	Carga administrativa excesiva
Requisitos excesivos relativos al personal clave o al modelo de dotación de personal	Limita la flexibilidad y aumenta la carga administrativa sin mejorar la calidad del servicio.	
Cuestionarios sobre desempeño previo cuando ya existen sistemas estandarizados de evaluación	Generan una duplicación innecesaria y aumentan la carga administrativa para los oferentes.	
Duraciones contractuales cortas sin opciones de prórroga	Generan inestabilidad y desincentivan la inversión en personal, capacitación y tecnología.	Requisitos restrictivos o que distorsionan la competencia
Reservas de contratos para pequeñas empresas que limitan la flexibilidad para formar consorcios o asociaciones	Restringen el uso de la experiencia previa de los socios y pueden excluir a proveedores con capacidad demostrada.	

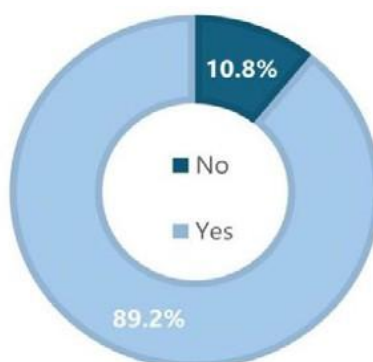
(1) Un régimen de multas o sanciones unilaterales permite a la autoridad contratante imponer sanciones económicas a su entera discreción, sin contar, por ejemplo, con definiciones claras.

3. Análisis de las prácticas recomendadas



¿Están claramente definidos los criterios de adjudicación?

Figura 36, conjunto de datos B



¿Se concede a los licitadores un plazo mínimo de 30 días para presentar la documentación?

Figura 37, conjunto de datos B

¿Las licitaciones públicas se ajustan a las necesidades básicas de los licitadores?

Analizamos dos buenas prácticas.
¿La respuesta?

No siempre.

PERSPECTIVA

Lo que muestra la evidencia y lo que viene después

Durante muchos años, las discusiones sobre la calidad de las adquisiciones se basaron en información fragmentada, ejemplos aislados y debates nacionales. Lo que faltaba era una perspectiva más amplia, basada en datos, que abarcara países y regiones para comprender la calidad de las adquisiciones. El verdadero papel del precio en la adjudicación de contratos y la búsqueda de pruebas de que se están logrando avances y de que los sistemas de contratación pueden evolucionar.

Comenzando con un análisis global, pronto nos dimos cuenta de la necesidad de acotar nuestro enfoque.

Los formatos difieren significativamente entre las distintas jurisdicciones, las definiciones varían y muchos conjuntos de datos no están diseñados para análisis específicos del sector ni para una fácil lectura por máquina. Por este motivo, comenzamos centrándonos en Europa, con el apoyo de la experiencia analítica global y la metodología estructura-da de [Alianza para la Contratación Abierta](#).

Incluso dentro de una misma región, analizar un gran número de registros de adquisiciones resultó ser un desafío. Los datos de contratación pública están fragmentados, y extraer información relevante requirió perseverancia, perfeccionamiento metodológico y colaboración en toda la comunidad global de seguridad privada.

Los resultados confirman algo que muchos profesionales sospechaban desde hace tiempo: **el precio sigue siendo un factor estructuralmente dominante en la adjudicación de contratos**, incluso en sistemas de contratación que fomentan formalmente la adjudicación de contratos basados en la calidad.

Mencionar la calidad en principio y medirla como un criterio de adjudicación significativo son dos cosas muy distintas.

La forma en que se diseñan, evalúan y adjudican los contratos influye en la estabilidad de la fuerza laboral, los estándares profesionales, la resiliencia operativa y, en última instancia, en el nivel de seguridad que se brinda a los ciudadanos. Por lo tanto, las decisiones de contratación pública configuran el entorno en el que los profesionales de la seguridad trabajan a diario.

Por este motivo, una cuestión clave que plantea esta investigación, que va más allá de la importancia que se le otorga al precio, es si los sistemas de adquisición y los equipos de

proyecto que los implementan están preparados para definir, evaluar y gestionar la calidad de forma coherente en un servicio tan crítico como la seguridad. Este número de GSB Pulse pretende ser una contribución a ese debate más amplio.

No pretende ofrecer todas las respuestas. Más bien, ofrece una visión estructurada de las prácticas de adquisición actuales en distintos países y mercados cuando se observan a gran escala, y sienta las bases para futuras comparaciones geográficas.

Tan importante como lo que hemos aprendido es lo que viene después.

Un primer paso inmediato es extender un enfoque analítico similar a Estados Unidos. Al igual que en Europa, el alcance de la información dependerá de la disponibilidad, la cantidad y la calidad de los datos de contratación pública.

Con el tiempo, esperamos que este trabajo sirva de apoyo tanto a los participantes de la industria como a las autoridades públicas, en particular a los equipos responsables del diseño de las licitaciones públicas. cuando buscan dar mayor importancia a la calidad en las decisiones de contratación. En términos más generales, esperamos que contribuya a un diálogo constructivo sobre cómo los sistemas de contratación pueden evolucionar para reflejar mejor los crecientes desafíos de seguridad que enfrenta la sociedad.

En definitiva, el objetivo de este proyecto no es simplemente analizar los datos de adquisiciones. Se trata de impulsar el progreso hacia sistemas de adquisiciones que recompensen la profesionalidad, fortalezcan a los empleadores responsables, apoyen al personal de seguridad y generen mejores resultados para la sociedad.



Stefan Huber
Director ejecutivo,
Seguridad Internacional
Liga

“

Mencionar la calidad en principio y medirla como un criterio significativo para la concesión de premios. son dos cosas muy diferentes.

”

PERSPECTIVA

Perspectivas europeas, expectativas estadounidenses ¿Qué podrían revelar los datos estadounidenses?

Cuadro de texto El pulso de GSB “Contratación pública de el informe “Servicios de Seguridad (Europa)” presenta conclusiones que resuenan fuertemente desde la perspectiva estadounidense. Su propuesta central es:

que las autoridades públicas se benefician más cuando los contratos de seguridad se adjudican en función de una combinación de factores cualitativos y precio, en lugar de basarse únicamente en el coste más bajo.

Esto refleja un principio ya consagrado en la legislación estadounidense sobre contratación pública. La cuestión más compleja es si dicha autoridad se ejerce de forma coherente en la práctica.

A nivel federal, el Reglamento Federal de Adquisiciones autoriza procesos de evaluación de la “mejor relación calidad - precio” que permiten a las agencias sopesar el mérito técnico, la capacidad de gestión, los planes de personal, los estándares de capacitación y el desempeño anterior, además del precio. La mayoría de los estados y gobiernos lo-cales también tienen la facultad de evaluar factores que van más allá del costo.

Así, a diferencia de los regímenes de contratación pública europeos que históricamente hacían hincapié en el criterio del precio más bajo, las leyes de contratación pública de EE. UU. generalmente autorizan las adjudicaciones basándose en un marco más amplio de mejor relación calidad - precio, en lugar de exigir una selección basada únicamente en el precio. Sin embargo, la estructura y la práctica no siempre coinciden.

Desde la perspectiva del sector, una preocupación constante es que, si bien las licitaciones pueden etiquetarse como de “mejor relación calidad - precio”, el precio suele ejercer una influencia desproporcionada en el resultado.

Los criterios de evaluación pueden dar importancia a la formación, los índices de supervisión, la integración tecnológica o el desempeño anterior, pero los responsables de la contratación suelen decantarse por el precio más bajo que puedan justificar.

Esta tendencia es comprensible. Los funcionarios públicos operan bajo restricciones presupuestarias, supervisión política y el riesgo de impugnaciones de licitaciones. Justificar el precio es relativamente sencillo. Los juicios cualitativos requieren documentación, experiencia en adquisiciones y confianza institucional en la metodología de evaluación.

Los responsables de adquisiciones tampoco siempre tienen en cuenta la naturaleza intensiva en mano de obra de los servicios de seguridad, donde el reclutamiento, la capacitación, la supervisión, el cumplimiento de las licencias y la retención de los agentes son factores clave del rendimiento. En este entorno, los niveles de compensación y las estructuras de personal no son insumos de costos secundarios, sino variables de rendimiento. Cuando las estructuras de adquisiciones reducen los precios sin considerar si los salarios y los niveles de personal son suficientes para reclutar y retener si los oficiales no cuentan con personal calificado, la calidad del servicio, como es de esperar, se resiente.

Los hallazgos de GSB Pulse proporcionan una sólida base analítica para un estudio de los datos de adquisiciones de EE. UU., y se pueden observar varios patrones. surgir.

En primer lugar, la descentralización será fundamental. A diferencia del marco de contratación pública

basado en directivas de la Unión Europea, Estados Unidos opera un sistema fragmentado que abarca autoridades federales, estatales, municipales y de distritos especiales. El nivel de sofisticación en la contratación varía considerablemente. Algunas agencias utilizan contratos basados en el desempeño y métodos de evaluación detallados, mientras que otras carecen de los recursos o la capacitación necesarios para una evaluación cualitativa eficaz.

En segundo lugar, pueden surgir deficiencias en la implementación.

Si bien la legislación estadounidense permite compensaciones cualitativas, los funcionarios encargados de la contratación no aplican de forma uniforme una evaluación técnica rigurosa ni un análisis de la veracidad de los precios en los contratos de servicios a precio fijo. Cuando se subestiman los factores cualitativos, la competencia se inclina hacia la reducción de costos en lugar de la diferenciación del desempeño.

En tercer lugar, la capacidad de supervisión puede resultar decisiva. **Incluso las licitaciones bien estructuradas requieren una administración contractual rigurosa tras su adjudicación. Sin mecanismos de seguimiento, estándares de desempeño medibles y cláusulas de cumplimiento exigibles, la reforma de la contratación pública tiene un efecto práctico limitado.**



Steve Amitay
Director Ejecutivo,
NASCO



Desde la perspectiva de la industria, una preocupación constante es que, si bien las licitaciones pueden etiquetarse como “la mejor relación calidad - precio”, el precio con frecuencia ejerce una influencia desproporcionada en el resultado.



PARTE 4

Metodológico

Notas

Figura 1. Ambos conjuntos de datos utilizados en este informe provienen de la misma fuente pública: Tenders Electronic Daily (TED), la revista oficial de anuncios de contratación pública europea. Se diferencian en el tipo de documento analizado y el período de tiempo cubierto: el conjunto de datos A (39.475 registros, 2008–2023) consta de Avisos de Adjudicación de Contratos (CAN), los anuncios oficiales publicados después de que se ha adjudicado un contrato; el conjunto de datos B (7.707 registros, 2024–

El conjunto de datos (2025) consta de paquetes completos de documentación para licitaciones, que incluyen avisos de contratación, criterios de preselección, especificaciones técnicas, condiciones de ejecución del contrato y descripciones de los criterios de adjudicación. Ambos conjuntos de datos abarcan exclusivamente servicios de vigilancia, identificados mediante códigos del Vocabulario Común de Contratación (VPC) de la UE en el rango 79710000–79715000.

Los conjuntos de datos abarcan un total de 32 países: los 27 estados miembros de la UE más 5 países no pertenecientes a la UE que participan en la contratación pública de tecnología educativa de la UE: el Reino Unido (incluido para el período 2017-2020, antes y coincidiendo con el Brexit), Noruega e Islandia (miembros del EEE), Suiza (acuerdos bilaterales) y Macedonia del Norte (país candidato a la UE).

Figura 2-10. Cada figura de esta sección se elaboró mediante la agregación directa de los campos estructurados publicados en cada notificación de adjudicación de contrato; no se utilizó ningún modelo ni estimación.

Por ejemplo, la duración media del contrato (Fig. 2) se calculó a partir de las fechas de inicio y fin indicadas; el número medio de licitadores (Fig. 3), a partir del número de ofertas recibidas; el uso del acuerdo marco (Fig. 4), a partir del campo indicador del acuerdo marco; y así sucesivamente para cada métrica. Cada registro se asigna a su año de publicación, tal como consta en TED. Los resultados se presentan como promedios anuales o porcentajes, calculados agrupando todos los registros publicados en el mismo año calendario.

Fig. 5. La clasificación de un proveedor PYME se basa en una simple autodeclaración realizada por la empresa al publicarse el anuncio del contrato o la notificación de adjudicación. TED sigue la definición estándar de PYME de la Unión Europea. La Unión Europea define las pequeñas y medianas empresas utilizando tres bandas de tamaño basadas en el número de empleados y los límites financieros. Una microempresa tiene menos de diez empleados y una facturación un total de balance inferior a dos millones de euros. Una pequeña empresa tiene menos de cincuenta empleados y una facturación o un total de balance inferior a diez millones de euros. Una mediana empresa tiene menos de doscientos cincuenta empleados y una facturación inferior a cincuenta millones de euros o un total de balance inferior a cuarenta y tres millones de euros. Cualquier empresa que supere estos límites se considera una gran empresa. La definición oficial está disponible aquí.

Figura 10. TED publica todos los valores de los contratos en euros, utilizando un campo estandarizado (VALUE_EURO).

No fue necesario realizar ninguna conversión de divisas; las cifras reflejan los valores registrados por las autoridades contratantes y convertidos a euros por TED en el momento de la publicación. El gráfico muestra el valor total adjudicado por año, sumando todos los contratos que registraron un valor positivo. Solo los contratos que superan el umbral de notificación de la UE (aproximadamente 140 000 €) aparecen en TED, por lo que los contratos de menor cuantía no se incluyen en estos datos.

Figuras 11-13. Análisis de ponderación de precios. Fuente: Conjunto de datos A (Avisos de adjudicación de contratos de TED).

Los avisos de adjudicación de contratos informan los criterios en muchos formatos diferentes: algunos como números simples (por ejemplo, “precio: 60%), otros como descripciones de texto libre en más de 20 idiomas europeos.

Para realizar comparaciones significativas, fue necesario convertir todos los criterios a un formato coherente. Esto se logró mediante un enfoque de tres etapas que incluyó extracción estructurada, clasificación asistida por IA y una revisión de control de calidad. Un registro se incluyó en el análisis de ponderación de precios solo si se pudo identificar al menos un criterio relacionado con el precio con una ponderación numérica válida. Aproximadamente el 75,6 % de todos los registros (29.854 de 39.475) cumplieron con este estándar; el resto se excluyó debido a información de ponderación faltante, ilegible o inválida.

El “peso del precio” se refiere a la suma de los pesos de todos los criterios de la categoría de precio como porcentaje de la puntuación total de la evaluación. El “peso no relacionado con el precio” es simplemente el 100 % menos el peso del precio. La Figura 10 presenta los valores medianos para el período 2018-2023; la Figura 12 muestra la tendencia anual tanto del peso del precio medio como del mediano desde 2007 hasta 2023.

Figura 12. Se construyeron conjuntos de datos adicionales específicos del sector a partir de la misma fuente TED. Cada sector se identificó utilizando los códigos del Vocabulario Común de Contratación (CPV) de la UE que se enumeran a continuación: Servicios de vigilancia (79713000); Servicios de limpieza (90910000); Recogida de residuos (90511000); Gestión de instalaciones (799931000); Soporte técnico/de asistencia informática (72253000); y Mantenimiento de edificios (50700000). La base de datos de cada sector se construyó seleccionando todos los registros TED cuyo código CPV listado comienza con el código del sector que se muestra arriba. Luego se aplicó el mismo enfoque de clasificación en tres etapas descrito para las figuras 11 a 13 a cada sector para determinar las ponderaciones de precios.

Figuras 14-17. Correlaciones. Fuente: Conjunto de datos A (Avisos de adjudicación de contratos de TED). Estas figuras analizan si determinadas decisiones de diseño de contratación se asocian con diferentes niveles de ponderación de precio calidad, o con diferentes niveles de competencia. Cada figura compara dos grupos de contratos.

Figura 18-35. Indicadores de calidad seleccionados. Fuente: Conjunto de datos B (paquetes completos de documentación de licitación de TED, 2024-2025). Se definieron ocho indicadores de calidad del servicio en consulta con expertos del sector. Cada uno refleja un factor considerado importante para la correcta ejecución de contratos de servicios de seguridad.

El análisis de estos indicadores siguió un enfoque distinto al de la clasificación por ponderación de precios utilizada en las figuras 10 a 12. En lugar de extraer ponderaciones numéricas, el objetivo era determinar si cada oferta cumplía con cada indicador de calidad (una cuestión de presencia o ausencia). El proceso constaba de dos pasos principales: extracción de secciones y detección de indicadores, lo que resultaba en una simple respuesta binaria (sí o no) para cada indicador en cada sección, sin asignar una puntuación o ponderación numérica.

Los resultados se presentan en dos niveles: «En cualquier sección de la licitación» (si el indicador aparece en algún lugar de la documentación publicada de la licitación) y «En los criterios de adjudicación» (si se incluye específicamente como un elemento puntuable en la evaluación de la oferta). Esta distinción es importante porque un requisito mencionado solo en las condiciones de precalificación influye menos en la decisión final de adjudicación que uno que afecta directamente a la puntuación de la evaluación. Los resultados se presentan por separado para 2024 y 2025 para mostrar si la inclusión de estos elementos de calidad muestra una tendencia al alza.

Las figuras 35 y 36 muestran cuántos de los ocho indicadores se abordan de forma conjunta, lo que ilustra la amplitud general de la consideración de la calidad en la práctica actual de contratación pública.

Figuras 37-38. Estas dos figuras evalúan si las licitaciones publicadas siguen dos elementos de procedimiento ampliamente considerados como buenas prácticas por los profesionales del sector:

— Criterios de adjudicación claramente definidos (fig. 37). Que la licitación indique claramente los criterios de adjudicación y su ponderación relativa o metodología de evaluación, lo que permite a los licitadores comprender cómo se evaluarán las propuestas.

— Plazo adecuado para la presentación de ofertas (≥ 30 días) (fig. 38). Si se les concedió a los licitadores al menos 30 días entre la publicación del anuncio de la licitación y la fecha límite para la presentación de propuestas (un plazo generalmente considerado como el mínimo necesario para preparar una oferta bien pensada y que cumpla con los requisitos).

El análisis se realizó sobre el conjunto completo de ofertas del conjunto de datos B para obtener los porcentajes mostrados.

