

# PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNiques (PPT) PER A L'ADJUDICACIÓ DEL CONTRACTE DE SERVEIS D'ASSISTÈNCIA TÈCNICA PER A L'ORGANITZACIÓ, GESTIÓ I EXECUCIÓ D'UN PROGRAMA DE LIDERATGE I DIRECCIÓ PER A L'ECONOMIA SOCIAL I D'IMPACTE

## 1. ANTECEDENTS

Barcelona Activa, com a agència de promoció econòmica de l'Ajuntament de Barcelona, contribueix al desenvolupament econòmic sostenible i de proximitat recolzant al teixit empresarial i emprenedor de la ciutat amb l'objectiu de que els projectes tinguin un impacte en el conjunt de l'economia. El [Barcelona Impulsa 2025-2035](#), l'agenda urbana i econòmica per fer una ciutat més competitiva, sostenible i equitativa, ha identificat l'Economia Social i Solidària com a àmbit estratègic clau per l'economia de la ciutat. Així, l'Economia Social és clau en termes de pes econòmic, generació d'ocupació de qualitat, i com a sector clau per un model de ciutat sostenible. [L'Estratègia ESS BCN2030](#) és el marc d'actuació que recull les prioritats i el treball dels propers deu anys per fer créixer l'Economia Social a la ciutat de Barcelona.

Des de la [Direcció d'Economia Social i d'Impacte de Barcelona Activa](#) posem a disposició del teixit empresarial de l'economia social de la ciutat serveis i recursos per la promoció de l'emprenedoria i l'enfortiment socioempresarial de les organitzacions d'economia social, incloent l'economia d'impacte (empreses socials i d'altres). L'objectiu de les actuacions que es porten a terme és el de contribuir al creixement de l'economia social com a àmbit econòmic a Barcelona. A més a més, es pretén millorar la sostenibilitat de les empreses i entitats d'economia social per a que tinguin capacitat tècnica i econòmica per fer front a diferents reptes socioempresarials, com ara el creixement empresarial, la digitalització, el relleu generacional, la gestió del talent en general, entre d'altres.

El marc d'actuació de les accions que porta a terme Barcelona Activa està contingut en el [Pla d'Impuls de l'Economia Social 2024-27](#). El Pla d'Impuls planteja una sèrie d'accions per afrontar els reptes del teixit empresarial de l'economia social i, en concret, el creixement empresarial a fi de "promoure una major resiliència i un increment d'escala de l'Economia Social a través de diversos models". Entre les actuacions vinculades, es preveu la creació d'una Escola de Lideratge i Direcció d'organitzacions de l'Economia Social i Solidària (Acció 4) per tal d'enfortir les capacitats de les persones en posicions de lideratge, atraure perfils professionals de direcció que incorporin l'especificitat de les organitzacions d'economia social, i capacitar els equips en temes de gestió i lideratge per facilitar-ne els relleus. Per tot això, per a l'any 2026-2027 la Direcció d'Economia Social i d'Impacte de Barcelona Activa planteja posar en marxa un Programa de Lideratge i Direcció per a l'Economia Social i d'Impacte específic per empreses i entitats de l'àmbit de l'Economia Social i de l'ecosistema d'impacte que contribueixi a capacitar persones en posicions de lideratge o a futurs relleus.

## 2. OBJECTE

L'objecte del present plec és contractar els serveis d'assistència tècnica per a l'organització i gestió d'un Programa de Lideratge i Direcció per a l'Economia Social i d'Impacte pel curs 2026-2027.

## 3. FINALITAT

La finalitat del present plec de condicions és establir les bases tècniques pel desenvolupament d'aquests serveis d'assistència tècnica per la posada en marxa d'un Programa de Lideratge i Direcció que contribueixi a enfortir les capacitats de les persones en posicions de lideratge en empreses i entitats de l'Economia Social i d'Impacte, atraure perfils professionals de direcció que incorporin l'especificitat de les organitzacions d'Economia Social i capacitar els equips en temes de gestió i lideratge per facilitar els relleus en posicions gerencials, de direcció i de lideratge, en el marc de l'assoliment dels objectius de l'Estratègia ESS BCN2030 i del Pla d'Impuls de l'Economia Social 2024-2027.

## 4. DESCRIPCIÓ DE L'ENCÀRREC

### OBJECTIUS

L'objectiu general del Programa de Lideratge i Direcció és el de contribuir a desenvolupar i enfortir les capacitats de lideratge i direcció de persones en posicions directives d'empreses i entitats d'economia social i d'impacte de Barcelona.

Per a fer-ho, s'ha dissenyat un programa formatiu i d'acompanyament o mentoria d'entre 60 i 70 hores de durada, durant 5-7 previsiblement (com a màxim de 3 a 9 mesos), que comprèn sessions formatives, dos caps de setmana de formació

intensiva, una diagnosi i pla de treball individualitzat, sessions d'acompanyament o mentoria individual o grupal i activitats de *networking*. El disseny del programa contempla objectius específics, com ara:

- Oferir una formació i capacitat en estils de lideratge i habilitats de direcció adaptada als valors, principis i característiques de les empreses i entitats de l'economia social i d'impacte, que tinguin en compte models organitzatius específics, de governança cooperativa o fonamentats en la participació.
- Acompanyar de manera individualitzada a l'alumnat en l'enfortiment de les seves competències de lideratge i direcció
- Facilitar la creació de xarxa entre professionals que ocupen espais de lideratge i direcció en empreses de l'ecosistema de l'Economia Social i d'Impacte..
- Promoure a les organitzacions de les persones participants i en general al ecosistema de l'ESS l'optimització i millora sistèmica i organitzativa dels rols de lideratge i els processos de preparació i relleu de les persones en aquest rols.

D'aquesta manera, s'espera que el Programa contribueixi a enfortir la resiliència de les organitzacions d'economia social mitjançant el desenvolupament de lideratges més preparats i a facilitar el salt d'escala de les empreses i entitats a través de la millora de les capacitats directives. D'altra banda, també pretén formar perfils professionals en àmbits de direcció que incorporin l'especificitat de les organitzacions d'economia social, contribuint així al relleu i a l'atracció de talent.

**L'empresa adjudicatària serà la responsable d'organitzar i desplegar operativament el programa.** L'encàrrec inclou la concreció dels continguts de les sessions tant formatives com d'acompanyament individualitzat, la impartició de les mateixes, la selecció de les persones participants i el seu seguiment durant el programa, així com altres tasques vinculades a la pròpia gestió del programa, la sistematització i recull de resultats i indicadors i la coordinació continua amb la Direcció d'Economia Social i d'Impacte de Barcelona Activa. Aquesta direcció tindrà un paper proactiu i de co-lideratge del programa tan en el disseny com en l'execució conjuntament amb l'empresa adjudicatària.

## DESCRIPCIÓ DEL SERVEI

L'adjudicatària haurà de prestar els serveis de secretaria tècnica del programa, amb les següents funcions:

- 1) **Organització integral del programa:** planificació, coordinació i gestió de totes les activitats formatives des de l'inici fins a la cloenda (descrites en l'apartat 5.3.2), incloent almenys 2 caps de setmana formatius en format residència o similar.
- 2) **Suport en el procés de selecció de l'alumnat.** Tot i que la selecció final dels projectes participants es realitzarà per part de l'equip tècnic de Barcelona Activa, l'empresa adjudicatària s'encarregarà de donar suport al procés de selecció. Aquest suport inclourà tasques com:
  - Donar suport en la difusió i comunicació de les diverses edicions del Programa
  - Elaborar el formulari/qüestionari d'inscripció
  - Gestionar els dubtes i preguntes sobre el procediment del procés de selecció.
  - Realitzar una primera avaluació i selecció de l'alumnat, rebutjant aquells que no compleixin requeriments de participació.
  - Gestionar la comunicació amb les persones candidates
  - Realitzar entrevistes, si s'escau
  - Gestionar la comunicació sobre el resultat de la selecció final.
- 3) **Comunicació i difusió:** suport en el disseny i execució del pla de comunicació per a la promoció del programa i per promoure la temàtica en el ecosistema, incloent la realització d'almenys 2 sessions informatives, la creació de materials promocionals com un dossier informatiu o clips de vídeo de la formació- entre d'altres- i la creació de continguts per diferents canals, seguint els criteris d'estil gràfic definit per Barcelona Activa, incloses potencialment accions comunicatives específiques fora dels canals de BA. Aquestes accions comunicatives podran contribuir a promoure aquesta temàtica a la ciutat en el ecosistema de l'economia social i d'impacte.

Totes les accions, materials i propostes de comunicació s'han de coordinar i validar amb l'equip de Comunicació de Barcelona Activa.

- 4) **Coordinació pedagògica del programa:** la proveïdora serà l'encarregada de dissenyar els continguts de les sessions i de la coordinació de l'equip de formació i contractació d'experts/es externs, si s'escau, prèvia coordinació, coproducció i validació amb Barcelona Activa. A més a més, la coordinació del programa serà responsable de definir, juntament amb Barcelona Activa, el sistema per mesurar l'aprofitament i l'assoliment de coneixements i objectius per part de l'alumnat.

L'equip docent del programa haurà d'acreditar coneixement expert en la matèria, amb posicionament i reconeixement professional al respecte, i experiència contrastada, de com a mínim 3 anys, en formació i docència, en la matèria corresponent, per tal de poder oferir una proposta docent d'excel·lència.

La selecció final de l'equip docent i d'experts anirà a càrrec de Barcelona Activa, a partir d'una proposta de l'empresa proveïdora, seguint els criteris d'excel·lència esmentats.

- 5) **Execució del programa:** la proveïdora haurà de dur a terme l'execució integral del programa, la impartició de les sessions formatives i les sessions obertes amb la cartera d'experts i docents, així com de l'organització i dinamització de les residències, també serà l'encarregada de dissenyar i analitzar l'exploració de les habilitats de gestió de les participants i ajustar els continguts del programa a partir del perfil del grup de participants una vegada tancada la selecció.
- 6) **Acompanyament individualitzat:** desenvolupament d'una diagnosi inicial individualitzada, d'un pla de treball personalitzat i d'almenys 3 sessions individuals amb les persones participants al llarg del programa per part d'un mentor/a o tutor/a del programa. Es preveu que al finalitzar el programa, l'alumnat rebi un dossier i un retorn personalitzat que inclogui des de la diagnosi competencial inicial fins a recomanacions d'accions d'enfortiment competencial fora del programa i un retorn de la seva participació en el programa.
- 7) **Atenció a l'alumnat:** resolució de dubtes, consultes i incidències que puguin sorgir durant el desenvolupament del programa, entre d'altres.
- 8) **Gestions administratives:** reserva d'espais per a les sessions quan sigui en espais externs a Barcelona Activa, coordinació logística, mecanització de les participacions en els aplicatius de Barcelona Activa (GAT i altres) i altres gestions necessàries pel bon funcionament del programa.
- 9) **Coordinació amb Barcelona Activa,** recollida d'indicadors i sistematització d'acord amb els processos i indicacions de Barcelona Activa, incloent una avaluació de la satisfacció de l'alumnat amb el programa i una avaluació global dels objectius del programa.

## PROJECTE DEFINITIU A EXECUTAR

L'empresa adjudicatària haurà de tenir la capacitat d'adaptar la proposta presentada als acords establerts a l'inici d'execució i a les necessitats que es generin durant el seu transcurs, totes elles transmeses per part de Barcelona Activa en els espais de coproducció, coordinació i seguiment i quan aquestes no alterin l'objecte ni les condicions del contracte. Un cop acordada l'adaptació de la proposta guanyadora es generarà un document final en base al qual es farà el seguiment.

### Enfocament i continguts del programa

Les empreses d'economia social i d'impacte són formes d'organització empresarial amb unes característiques estructurals de governança, propietat i/o de definició del model de negoci que les diferencien de les empreses convencionals. Aquestes particularitats requereixen d'un enfocament més específic i especialitzat pel que fa a la direcció/gestió i lideratge, a diferència d'altres programes similars que es poden trobar al mercat. Entre les particularitats hi trobem: la separació de funcions directives i de gestió entre l'àmbit societari i operatiu/empresarial, una direcció que tingui en compte els impactes ambientals, social i de governança positius, models de co-lideratge i de presa de decisions compartides, models de treball basats en l'horitzontalitat i/o l'autogestió o pràctiques de lideratge que promouen la participació activa de totes les persones, la innovació i la intraempresarial, models de negoci sense ànim de lucre entre d'altres. **L'enfocament del contingut del programa cal que tingui en compte aquesta especialització a l'hora de dissenyar-ne les sessions.**

Els continguts del Programa de la formació es centra, principalment, en el lideratge i direcció com a actitud i, només de manera complementària, s'inclouran continguts relacionats amb habilitats de gestió. Es preveu que el programa abordi temes com la comunicació efectiva del lideratge, la comunicació conscient la gestió/facilitació de conflictes, la negociació i mediació per l'acord, la direcció, cohesió i benestar d'equips, la cooperació i la delegació de tasques, la presa de decisions participativa, les estructures menys verticalitzades, i la cultura del feedback i les converses difícils. També es treballaran aspectes vinculats a la direcció estratègica d'empreses i entitats, el lideratge en processos d'innovació o intraempresarial, la gestió del canvi, i dissenys de models de governança participada i de treball distribuït o horitzontal. Aquesta proposta de continguts no és exclouent ni exhaustiva i es demana que l'empresa adjudicatària elabori una proposta de continguts.

## Metodologia i format de les sessions

El programa tindrà una durada total d'entre 60 i 70 hores lectives distribuïdes orientativament de la següent manera:

- 10-12 sessions setmanals en horari de tardes, en format presencial
- 2 caps de setmana intensius de divendres a la tarda a diumenge al migdia
- 1 sessió de cloenda
- Sessions de mentoria i acompanyament individualitzat
- Sessions obertes al públic
- 1-2 activitats de *networking*

La metodologia proposada es basarà en la combinació de diferents formats d'aprenentatge: es realitzaran sessions tipus masterclass orientades a la transmissió de continguts teòrics, juntament amb pràctiques i activitats vivencials per tal d'afavorir l'aplicació dels coneixements adquirits. Es prioritzarà la impartició de les sessions i la realització de les activitats en format presencial, i, només de manera puntual, es podran realitzar sessions en format virtual. D'altra banda, cada participant rebrà almenys tres sessions individuals o de mentoria o tutoria, que es distribuïran al llarg del programa. A més a més, es valorarà que en la proposta del programa s'organitzin entre dues i tres sessions obertes i que s'inclouin una o dues sessions de *networking* amb l'objectiu de potenciar la creació de xarxes professionals.

Es preveu que una de les sessions obertes formi part de la cloenda del programa i serveixi per donar visibilitat al mateix i com a reconeixement a l'esforç de l'alumnat i al treball realitzat durant el programa. Aquest acte destacarà el paper clau d'un lideratge i direcció transformador per a les empreses i entitats de l'Economia Social i les empreses d'Impacte. L'empresa adjudicatària es farà càrrec dels costos d'organització i logística, incloent-hi la contractació de ponents, dinamitzadores, càtering, servei tècnic de so, entre altres.

Els 2 caps de setmana formatius en format residència es desenvoluparan en espais externs a Barcelona Activa.

L'adjudicatària serà responsable de de manera coordinada i validada amb BA:

- 1) La selecció i reserva d'espais adequats per a la formació intensiva.
- 2) L'organització de l'allotjament i dels àpats dels participants durant els caps de setmana.
- 3) Assegurar que els espais compleixin amb les condicions necessàries per al desenvolupament de les activitats.

El cost de desplaçament, allotjament i manutenció d'aquests cap de setmana anirà a càrrec de les persones participants i l'empresa adjudicatària serà la responsable de fer-ne les gestions oportunes.

Per últim, el programa inclourà almenys una sessió inicial d'autodiagnosi acompanyada per un/a professional especialitzat en la mentoria i/o acompanyament al desenvolupament professional on cada participant obtindrà un pla de treball individualitzat amb propostes de recursos, formacions i altres elements per complementar el seu procés d'aprenentatge i creixement professional. Aquesta autodiagnosi ha d'incloure com a part de l'anàlisi del perfil competencial aspectes vinculats a la gestió d'empreses o *management*, àmbit que no forma part dels objectius de programa, però sí de les competències professionals associades a rols de lideratge i direcció. Referent a aquest aspecte, es podrà proposar a l'alumnat formacions específiques en temes de gestió d'empreses i entitats del catàleg de Barcelona Activa o bé proporcionar informació sobre altres recursos formatius a la ciutat opcionals per l'alumnat que vulgui aprofundir els seus coneixements en aquesta àrea. A més a més, es preveu que al finalitzar el programa, l'alumnat rebi un dossier i un retorn personalitzat que inclogui des de la diagnosi competencial inicial fins a recomanacions i un retorn de la seva participació en el programa.

## Públic

El programa està dirigit a fins a 30 persones que compleixin el següent perfil:

- a) Persones en posició de direcció en empreses i entitats d'economia social i d'impacte.
- b) Persones en situació de relleu en posicions de lideratge dins d'organitzacions d'economia social.

Les persones participants ho hauran de fer com a integrants d'una organització i amb la validació expressa d'aquesta.

Amb l'objectiu de garantir la diversitat de perfils es limitarà la participació a 1 persona de la mateixa empresa o entitat.

Igualment es preveuen activitats de caire més obert on es convidarà a participar a altres persones de les organitzacions de les persones participants o en general de l'ecosistema de la ciutat interessats en els reptes del lideratge i la direcció.

En alguns casos es pot preveure que altres persones de les seves organitzacions participin de sessions de mentoria.

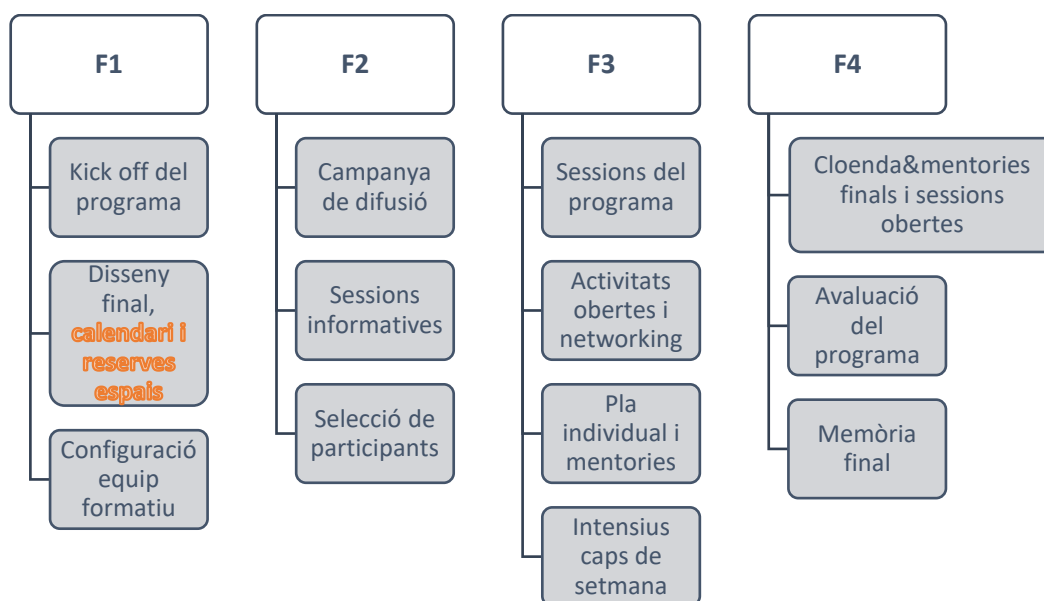
Caldrà disposar d'una inscripció final de mínim 20 persones per poder configurar el grup i dur a terme el programa, si la inscripció no arriba a aquest mínim, el programa no es durà a terme.

### Fases del desplegament del Programa:

El desplegament de l'execució de l'encàrrec s'estructura en quatre fases, on s'hi agrupen les actuacions principals. La previsió és la següent:

- Fase 1. Disseny final del Programa i posada en marxa
- Fase 2. Difusió i selecció de persones participants
- Fase 3. Execució del programa
- Fase 4. Tancament i avaluació

L'execució final de l'encàrrec i el calendari haurà de ser acordat entre l'empresa adjudicatària i la Direcció d'Economia Social i d'Impacte de Barcelona Activa un cop adjudicat el contracte.



### Recursos i materials

L'adjudicatària haurà de proporcionar tots els materials necessaris per al desenvolupament del programa, incloent:

- Materials didàctics i de suport per a les sessions formatives.
- Documentació tècnica i recursos bibliogràfics.
- Eines i recursos per a les activitats pràctiques i vivencials.
- Eines i recursos per a gravar les sessions obertes i poder-les penjar per a consultes i visionats posteriors.

### Sistema d'avaluació dels participants

L'empresa proveïdora haurà d'implementar un sistema d'avaluació que permeti fer seguiment del progrés dels participants i garantir la qualitat dels aprenentatges, definit prèviament amb Barcelona Activa. La metodologia d'avaluació ha de combinar instruments qualitius i quantitius, des de rúbriques d'avaluació adaptades als continguts del programa, portfolis o treballs dels participants que presentin al final del programa, fins a l'observació directa per part de l'equip de formació durant les activitats pràctiques. Es preveu que al finalitzar el programa l'alumnat obtingui un certificat d'aprofitament si es compleixen els requisits definits prèviament (percentatge mínim d'assistència, avaluació de l'aprenentatge, participació activa...) que caldrà acordar entre la proveïdora encarregada de l'execució del programa i Barcelona Activa a l'inici del programa.

### Premis i incentius a la participació

Es preveu un possible premi de 12h d'acompanyament organitzatiu a 3 alumnes que podrà consistir en un acompanyament a la persona i al seu equip o a l'organització, en format sessions grupals. Els criteris i el format es definirà entre l'empresa adjudicatària i Barcelona Activa a l'inici del contracte.

## 5. SEGUIMENT I QUALITAT DEL SERVEI

És responsabilitat de l'empresa adjudicatària fer el seguiment necessari per vetllar per la qualitat dels continguts i l'atenció oferta a l'alumnat.

S'haurà d'incorporar la perspectiva de gènere i la mirada intercultural i intersectorial de manera transversal al programa, en qualsevol comunicació i en l'execució de totes les accions.

Es valoraran especialment aquelles propostes que ofereixin mecanismes per garantir un seguiment actualitzat de l'estat d'execució del programa a nivell de gestió, així com també mecanismes pel seguiment de l'alumnat i del seu aprofitament del programa.

## 6. COORDINACIÓ AMB BARCELONA ACTIVA

En aquest programa la Direcció d'Economia Social i Impacte de BA tindrà un paper proactiu i de co-lideratge del programa tan en el disseny com en la execució conjuntament amb la secretaria tècnica.

Per tal de fer un seguiment i colideratge del desenvolupament del programa la proposta tècnica de la licitadora haurà de dimensionar i presentar un sistema d'espais i mecanismes de coordinació. En els espais de coordinació entre l'empresa adjudicatària i Barcelona Activa es treballaran, informaran i acordaran, com a mínim, els següents aspectes, que sempre han de comptar amb la validació final de l'equip de Barcelona Activa dedicat al programa:

- Enfocament estratègic del programa
- Persones que conformen l'equip formatiu
- Criteris de selecció de l'alumnat i selecció final
- Canvis en l'equip formatiu
- Canvis que alterin la programació i incidències que es puguin donar
- Qualsevol comunicació cap a fora del programa i els elements comunicatius
- Organització interna i canvis en l'equip de treball de l'adjudicatària
- Aspectes relatius a la distribució del pressupost segons partides
- Altres elements que s'acordin a l'inici de l'execució del programa

Pel què fa als espais de coordinació, aquests s'acordaran entre l'adjudicatària i Barcelona Activa, però inicialment es plantegen els següents:

- Reunions de coordinació i seguiment periòdic amb l'equip tècnic de la Direcció d'Economia Social i Cooperatives de Barcelona Activa. La periodicitat s'establirà al principi i pot variar en funció de les necessitats. D'una periodicitat quinzenal aproximadament.
- Espais de seguiment i avaluació de l'alumnat, amb la implicació i participació, si s'escau, d'altres persones docents o mentores. Almenys 3 cops durant l'execució del contracte.
- Reunions de coordinació del procés de selecció, a l'inici del programa.
- Altres reunions o espais ad hoc en funció de les necessitats d'execució de l'encàrrec

## 7. DOCUMENTS RESULTANTS I INDICADORS DEL SERVEI

L'empresa es compromet, i així ho tindrà en compte a la seva **proposta tècnica**, a recollir i fer arribar en els terminis i formats establerts per Barcelona Activa:

- a) Les dades necessàries pel seguiment d'indicadors quantitatius establerts pels procediments generals de Barcelona Activa. A un nivell més específic del recurs, l'empresa realitzarà un recull de resultats i d'indicadors de seguiment, molts cops qualitius, segons lo establert prèviament amb l'equip de Barcelona Activa.
- b) Introducció de les dades d'atenció del Servei al sistema de gestió d'activitats que té Barcelona Activa (GAT).
- c) Eines de seguiment del programa, prèviament treballades i acordades amb la Direcció d'Economia Social i d'Impacte de Barcelona Activa.
- d) Documents de valoració, qualitativa i quantitativa del Servei, incloent una memòria on s'inclouin els resultats i indicadors mencionats anteriorment.