



**Ajuntament  
de Barcelona**

**Instituto Municipal de Hacienda**

Pallars, 200-202

08005 Barcelona Tel.: 934023672

<http://ajuntament.barcelona.cat/hisenda/ca/>

**PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA  
PARA LA DETECCIÓN DE RIESGOS Y PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE  
UN PROYECTO DE MEJORA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL INSTITUTO  
MUNICIPAL DE HACIENDA**



## Índice

CLÁUSULA 1. ANTECEDENTES	3
CLÁUSULA 2. OBJETO DEL SERVICIO	3
CLÁUSULA 3. ALCANCE DEL SERVICIO	5
CLÁUSULA 4. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS QUE DESARROLLAR EN LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO	8
4.1 Lanzamiento del proyecto	9
4.2 AS IS: Diagnóstico operativo y de gestión (análisis)	10
4.3 TO BE .....	16
4.3.1 Diseño de las mejoras operativas y de gestión identificadas	16
4.3.2 Implantación .....	17
4.4. Conclusiones .....	21
CLÁUSULA 5. DURACIÓN DEL CONTRATO .....	21
CLÁUSULA 6. ORGANIZACIÓN PARA EL SERVICIO	21
6.1 Modelo de gobierno	21
6.1.1 Comité de Seguimiento	21
6.1.2 Comité de Dirección	22
6.2 Equipo de trabajo	23
6.3 Seguimiento de la contratación	25
6.4 Obligaciones del contratista	26
6.5 Condiciones especiales de ejecución .....	26
6.5.1 De carácter social	26
6.5.2 De carácter ambiental	29
CLÁUSULA 7. CONDICIONES DE EJECUCIÓN	30
7.1. Lugar de prestación del contrato	30
7.2. Facturación .....	30
CLÁUSULA 8. DOCUMENTACIÓN QUE ENTREGAR DURANTE EL CONTRATO	31



## **CLÁUSULA 1. ANTECEDENTES**

El Instituto Municipal de Hacienda de Barcelona (IMH) es un organismo autónomo del Ayuntamiento de Barcelona cuya finalidad es la gestión, recaudación e inspección de los tributos, precios públicos, multas y otros ingresos de derecho público del Ayuntamiento, sus organismos autónomos y otras entidades públicas, cuando se les encomienden.

Para cumplir con su misión, el IHM trata de incrementar de forma constante la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos, por lo que atiende sus necesidades y les proporciona todas las facilidades para el cumplimiento de sus obligaciones, garantizando el ejercicio de sus derechos.

El IMH trabaja en base a tres objetivos estratégicos:

- Hacer las cosas fáciles a las personas contribuyentes
- Recaudar con la máxima eficiencia
- Hacer cumplir a todo el mundo con sus obligaciones fiscales

Ante este escenario el IMH, se ve obligado necesariamente a plantearse la revisión del modelo organizativo, operativo y de relación, que minimice al máximo los riesgos. Se trata de detectar posibles punto débiles y diseñar acciones que tiendan a eliminar las posibles fuentes de errores y se puedan afrontar los retos con garantías.

## **CLÁUSULA 2. OBJETO DEL SERVICIO**

El objeto de este pliego es definir las condiciones técnicas en las que debe desarrollarse el servicio de consultoría tanto a nivel de gestión operativa como a nivel organizativo del IMH para la realización de un diagnóstico de las posibles fuentes de errores y áreas de mejora de gestión del IMH, así como el posterior diseño y acompañamiento a la implantación, que permita la optimización de los procesos actualmente desarrollados y la eliminación de las fuentes de posibles errores, producidas por comunicación deficiente, errores de los procesos, retrotrabajo o falta de



interrelación operativa entre los diferentes servicios.

La finalidad es conseguir, mediante un diagnóstico exhaustivo de la situación actual, el diseño y la implantación de una propuesta que permita la mejora de nuestros servicios y de la relación con la ciudadanía.

El objetivo principal es que la ciudadanía se relacione con el IMH de forma fácil y fluida y que tanto sus actuaciones como las nuestras no provoquen errores ni retrotrabajo.

Para conseguir este objetivo habrá que realizar varias acciones:

1. Una revisión de las herramientas de gestión del IMH y los procesos actuales, teniendo en cuenta el mapa de procesos del IMH y los estudios organizativos realizados previamente<sup>1</sup>.
2. Recogida de datos de las herramientas donde se detectan o se pueden detectar errores:
  - Entrevistas con los jefes de los departamentos y su personal, si procede, para realizar las siguientes revisiones y estudios:
    - Revisión de las entradas de quejas IRIS y síndicos, así como las respuestas dadas y las reaperturas de las quejas.
    - Estudio de los motivos de las anulaciones.
    - Estudio de las reclamaciones y recursos para identificar los motivos de las estimaciones y desestimaciones.
    - Estudio de las interrelaciones interdepartamentales y en la relación con otros servicios municipales y organismos de otras administraciones.
    - Estudio de los tiques de incidencias y peticiones tecnológicas pendientes para conocer las carencias detectadas.
    - Estudio de los resultados de las auditorías de calidad internas y externas.
3. Realización de una propuesta y el correspondiente diseño de las mejoras de gestión y organizativas que permitan la adaptación del IMH a:

---

<sup>1</sup> Estos estudios serán entregados a la empresa adjudicataria en el momento del inicio de los trabajos.



- a) Una gestión más proactiva con la ciudadanía donde se minimicen los errores, con el objetivo de conseguir el error cero.
  - b) Una mejor efectividad y eficiencia de los recursos, mediante una mejora organizativa y operativa.
  - c) Una organización donde se minimizan los errores y los retrotrabajos.
4. La implantación de un modelo de gestión y organizativo que elimine la posibilidad de cometer errores y que permita la mejora continua.

### **CLÁUSULA 3. ALCANCE DEL SERVICIO**

La empresa adjudicataria deberá:

- Revisar las **herramientas** de gestión del IMH **a nivel de departamento** para conocer el entorno de trabajo en el que se desarrollan nuestros procesos.

Se enumeran brevemente las reuniones que se efectúan en el IMH, el seguimiento y las herramientas de gestión existentes:

- Comité de Dirección (CD): Reunión semanal donde se tratan temas organizativos, estratégicos y de gestión.
- Comité tecnológico (CT): Reunión quincenal donde se tratan los temas tecnológicos y se priorizan las necesidades.
- Comité de jefes de departamentos (CP): Reunión mensual donde se tratan los temas operativos de coordinación entre departamentos.
- Comité de calidad (CC): Reunión bimensual de coordinación con los referentes de calidad de cada departamento para el seguimiento de las acciones correctivas y de mejora de calidad

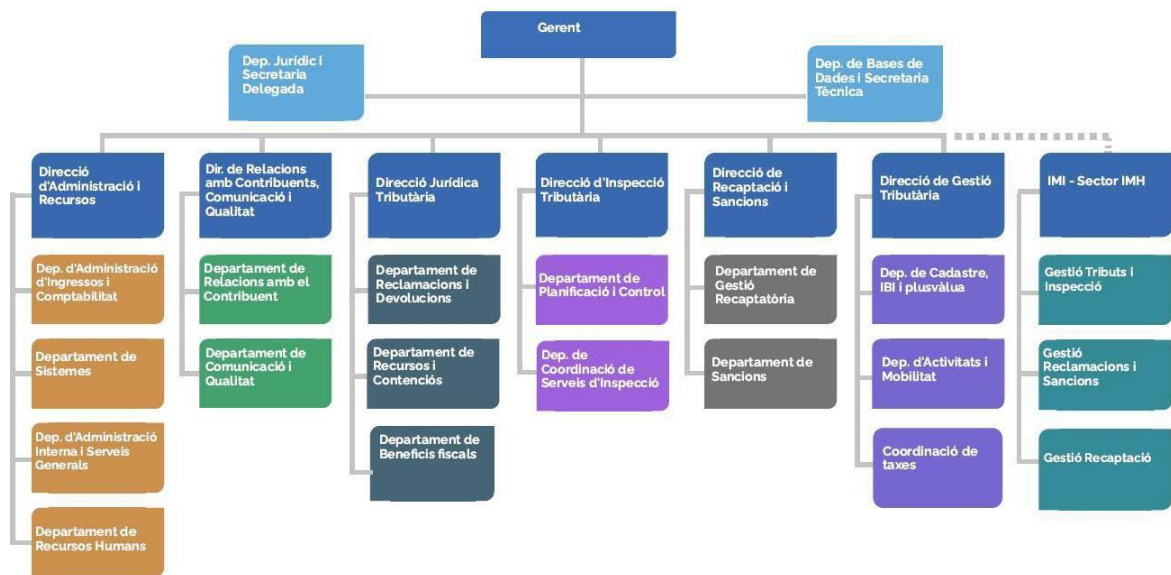
Acontecimiento.	Periodicidad	Duración	Herramienta
CD	Semanal	2 h	Teams



CT	Quincenal	2 h	Teams y JIRA
CP	Mensual	2 h	Teams
CC	Bimensual	1 h	Teams

- Revisar **a nivel de departamento** las competencias y conocimientos de las **personas** que forman parte de la organización.

A continuación se presenta el organigrama del IMH:



- Revisar la totalidad de los **procesos** desarrollados por el IMH, los cuales se encuentran detallados en los mapas de procesos del instituto y que incluyen los procesos desarrollados desde el área jurídica, los de inspección, los procesos relacionados con la relación con los contribuyentes, tanto la atención a los ciudadanos como las reclamaciones de tributos y sanciones, los procesos relacionados con sistemas de información, así como los procesos desarrollados por las direcciones de gestión tributaria y de ingresos y administración, y, por



último, los procesos de recursos humanos y de calidad y notificaciones.



En concreto habrá que centrar el análisis en los procesos de gestión de la información, gestión de la mejora y los procesos operativos.

Poniendo especial énfasis en la **comunicación interna** (entre departamentos) y con terceros implicados.

- Revisar las **datos** que tiene el instituto y sus **indicadores** a nivel de:
  - Calidad de servicio
  - Entradas, salidas y tiempo de respuesta
  - Atención al contribuyente

Revisar las herramientas de las que dispone el IMH para la lectura de los datos:

- Cuadro de mandos (ppt)
- Seguimiento de lo pendiente (ppt)



- Revisar la forma en que se realizan los trabajos en los diferentes departamentos y entre ellos, con el fin de optimizar los resultados y detectar posibles fuentes de errores y retrabajos.

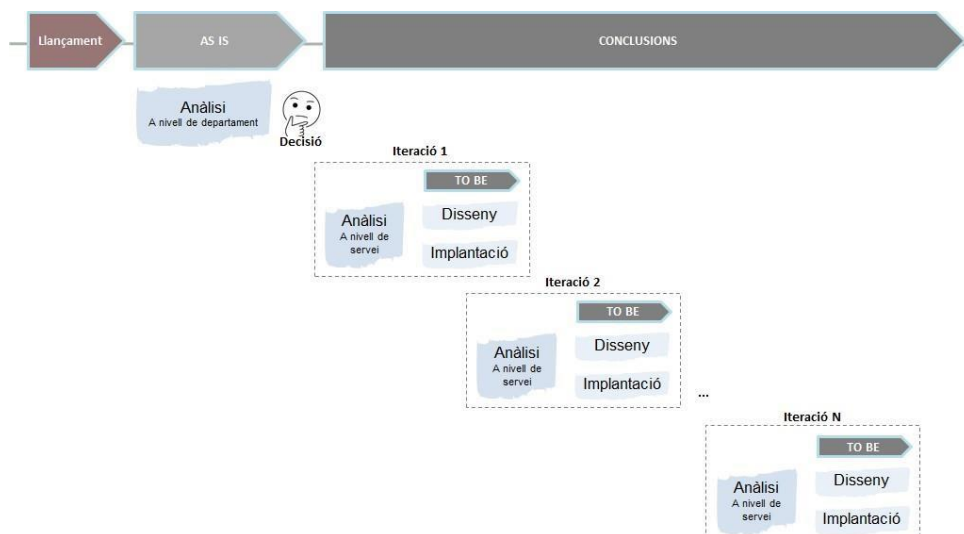
Una vez obtenida la visión y análisis a nivel de departamentos, la empresa adjudicataria debería **seleccionar como mínimo 3 servicios de uno o más departamentos** donde hacer el mismo análisis a nivel de servicio y **diseñar e implementar como mínimo 3 de las soluciones propuestas**.

El servicio de consultoría debe cubrir todas las actividades referentes a los ámbitos mencionados y que se describen en la cláusula 4 de este pliego.

#### CLÁUSULA 4. DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS QUE DESARROLLAR EN LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO.

Este alcance del servicio objeto del contrato se desglosa de la siguiente manera:

Se propone la utilización de una metodología ágil e iterativa de la siguiente manera:





Después del lanzamiento se hará un análisis global de **procesos, personas, herramientas y datos a nivel de departamento** (AS IS) y, según los resultados, se decidirá en qué departamentos hay que enfocar el análisis de los servicios para posteriormente poder realizar los diseños y las implantaciones de las soluciones (TO BE) que se escojan.

Como mínimo habrá que realizar los **análisis de 3 servicios que pueden ser de uno o más departamentos y diseñar e implantar 3 soluciones por cada servicio.**

#### **4.1 Lanzamiento del proyecto**

En esta fase inicial habrá que consensuar un calendario global del proyecto, tanto para las tareas asociadas al diagnóstico e implantación de las mejoras en los procesos operativos y de gestión como para los logros de los diferentes documentos que entregar y las acciones formativas y de sensibilización para permitir la gestión del cambio.

En este calendario la empresa adjudicataria detallará, para cada una de las fases, las metas que se quieren alcanzar, la documentación que entregar y la fecha prevista en función de la propuesta temporal que la empresa adjudicataria proponga. Al mismo tiempo, en este calendario habrá que proponer los diferentes seguimientos que se realizarán en cada una de las fases establecidas.

Asociado al calendario operativo de la ejecución del proyecto, habrá que plantear un plan de comunicación de la gestión del cambio a todos los colectivos implicados a lo largo del servicio.

En la fase inicial del proyecto habrá que establecer el equipo de proyecto tanto por parte del IMH como por parte de la empresa adjudicataria, así como definir las tareas de cada uno de los miembros del equipo.

Una vez producida la adjudicación del contrato, se realizará una primera sesión de trabajo con la participación de todas las personas que formen parte del equipo de proyecto de la empresa adjudicataria y las personas encargadas del servicio por parte del IMH, con uno los siguientes objetivos:

Los servicios del Instituto Municipal de Hacienda están certificados por la norma UNE-EN-ISO 9001:2015



- Presentación de los interlocutores del proyecto, el modelo de gobernanza y la matriz de responsabilidades.
- Plantear la metodología y herramientas de trabajo.
- Establecer el calendario propuesto.
- Diseñar el plan de comunicación.
- Presentar los factores de éxito y los entregables del proyecto.

### **Entregables:**

- *Kick off* (presentación):
  - Calendario e interlocutores (personal clave de la empresa y del IMH)
  - Objetivos, plan de trabajo, entregables
  - Plan de comunicación
  - Modelo de gobernanza (plan de seguimiento y reuniones del comité de dirección del proyecto)
- Acta de la reunión de presentación

### **4.2 AS IS: Diagnóstico operativo y de gestión (análisis)**

En esta fase se realizará un diagnóstico exhaustivo de las herramientas de gestión utilizadas, de los procesos operativos, de las personas y de los datos, teniendo en cuenta los objetivos y las necesidades de los departamentos.

La empresa adjudicataria contará con el apoyo de los responsables de los procesos y de los servicios con los que el IMH organiza su actividad.

Este diagnóstico se enfocará desde las cuatro facetas indicadas, con estrategias de acción diferenciadas y que habrá que estructurar de manera individualizada:

#### a) Revisión de los **procesos** operativos del IMH.

Partiendo del mapa de procesos desarrollado en el IMH, habrá que estructurar la revisión de los procesos tanto operacionales como relacionales, identificando posibles riesgos que puedan provocar errores u omisiones.



La empresa adjudicataria analizará en detalle las diferentes actividades que conforman los procesos del IMH:

- Flujos de tramitación, información, comunicación, eficiencia y cumplimiento de los requisitos normativos:  
Habrà que revisar la secuencia de los procesos que se gestionan en cada servicio.
- Documentación interna y externa asociada a los procedimientos:  
Revisión de todos los documentos relacionados con los procedimientos y procesos gestionados por el IMH. Revisión del contenido de estos, con el objetivo de dar solidez a todos los procesos y evitar la repetición de tareas y la realización de tareas innecesarias.
- Evaluación de recursos:  
Habrà que analizar la idoneidad de los recursos asociados a los procesos operativos.
- Eficiencia y eficacia de los procesos:  
Revisión de los indicadores numéricos de actividad desarrollada y de la eficacia y eficiencia de esta actividad para cada servicio.
- Detección de las posibles fuentes de errores.

La empresa adjudicataria revisará los procesos desarrollados por el IMH:

- Gestión de la información
- Gestión de la mejora
- Operativos

En todos los procesos desarrollados habrá que analizar los siguientes aspectos:

- Análisis de las actividades operativas ejecutadas en los diferentes servicios.
- Grado de estandarización de los procesos de la actividad desarrollada en cada uno de los servicios.
- Idoneidad de los recursos asociados a cada proceso.



- Bondad de la sistemática interna de transmisión de información utilizada dentro de los servicios.

Por medio de este análisis, la empresa adjudicataria identificará en el diagnóstico que entregar oportunidades para:

- Desarrollar una sistemática de comunicación fluida entre los diferentes actores que intervienen en los procesos.
- Optimizar los procesos del IMH, eliminando los posibles errores que generan reprocesos y buscando la proactividad tanto a nivel interno como en las relaciones con la ciudadanía.

**Entregables:**

Documento de conclusiones del diagnóstico realizado con la identificación de mejoras. El documento debe contener:

- El DAFO
- La intercomunicación de los diferentes actores que intervienen en los procesos
- Identificación de retrotrabajos en los procesos
- Identificación de fuentes de errores
- Identificación de errores recurrentes
- Propuesta de herramientas de ayuda a la coordinación entre departamentos y entes externos.

b) Revisión de la sistemática y las **herramientas** de gestión.

En este aspecto habrá que analizar las herramientas de gestión de las que dispone el IMH, aplicaciones internas del IMH y la operativa de las diferentes sistemáticas de comunicación interna y de traspaso de información proponiendo mejoras en los procesos que permitan ganar en eficacia y eficiencia.

La empresa adjudicataria realizará un diagnóstico exhaustivo de los siguientes aspectos:

- Revisión de la utilización de las diferentes herramientas de gestión del IMH.



- Evaluar la coordinación de áreas, departamentos, direcciones y gerencia.
- Analizar la eficiencia de la operativa actual de relación entre departamentos y servicios (comités existentes, sistemáticas y operativa de reuniones, etc.). En este aspecto, la empresa adjudicataria valorará tanto las relaciones y traspaso de información entre departamentos como las propias relaciones internas dentro de los departamentos y externas con otros organismos municipales y de otras administraciones.

Por medio de este análisis, la empresa adjudicataria identificará, en el diagnóstico que entregará, oportunidades encaminadas a:

- Establecer un modelo de coordinación interdepartamental altamente eficiente y operativo, que permita optimizar los flujos de información y la calidad en la transmisión de las informaciones para evitar errores por falta de comunicación.

### **Entregables:**

Documento de conclusiones del diagnóstico realizado con la identificación de mejoras. El documento debe contener:

- El DAFO
- Propuesta de herramientas de control que prevengan la consecución de errores.
- Propuesta sobre la mejor utilización de la coordinación idónea entre las diferentes áreas del IMH, organismos municipales y otras administraciones.
- Identificación de riesgos y oportunidades.
- Modelo de coordinación intra e interdepartamental

### c) Revisión de cargas de las **personas** e ineficiencias.

Determinar si las cargas de trabajos en los servicios pueden ser fuentes de errores y proponer alternativas para minimizar los riesgos.

Respecto a la estructura organizativa actual habrá que focalizar el análisis en los siguientes aspectos:

Los servicios del Instituto Municipal de Hacienda están certificados por la norma UNE-EN-ISO 9001:2015



- Determinar la carga de trabajo asociada a cada área en función de las tareas que se desarrollan.
- Analizar la sistemática relacional interna entre departamentos y con otros organismos externos (Guardia Urbana, Instituto Municipal de Informática —IMI—...) en el normal desarrollo de sus funciones, tanto a nivel operativo (personas implicadas, grado de responsabilidad...) como a nivel de gestión (canales de comunicación, capacidad de interacción...).

Por medio de este análisis, en el diagnóstico que entregará, la empresa adjudicataria deberá:

- Identificar y concretar la idoneidad de los recursos o las necesidades de recursos previstas en el futuro. Esta planificación de recursos permitirá, junto con el modelo de planificación de la actividad del IMH, identificar y concretar las necesidades de recursos en cada departamento.
- Identificar las posibles fuentes de errores y proponer los ajustes funcionales, basados en las posibles nuevas sistemáticas operativas.

**Entregables:**

Documento de conclusiones del diagnóstico realizado con la identificación de mejoras. El documento debe contener:

- El DAFO
- Determinación de cargas de trabajo
- Propuesta de redistribución de cargas de trabajo
- Propuesta de interrelación con otras áreas del Ayuntamiento que tienen relación directa con el IMH

d) Revisión de los **indicadores**

Habrá que focalizar las propuestas de solución en base a los indicadores actuales del IMH. Habrá que analizar también si es necesario redefinir algún indicador o crear otros nuevos para poder hacer un seguimiento de la calidad del servicio, antes, durante y después de la finalización del proyecto.



La empresa adjudicataria realizará un diagnóstico exhaustivo de los siguientes aspectos:

- Revisar los indicadores que se están utilizando actualmente y verificar la necesidad de actualizar o incorporar otros nuevos, especialmente los que tengan que ver con nuevas realidades o nuevas necesidades de seguimiento. Entre los indicadores actuales, la empresa adjudicataria analizará la bondad de los que dan respuesta a:
  - la planificación y previsión de la actividad del IMH
  - el seguimiento de la operativa de gestión del IMH

Por medio de este análisis, la empresa adjudicataria identificará, en el diagnóstico que entregará, oportunidades encaminadas a:

- Definir de un sistema de gestión y seguimiento de la actividad del IMH mediante indicadores, que permita monitorizar los procesos gestionados por el IMH a lo largo de su duración.
- Este sistema de indicadores permitirá identificar riesgos potenciales de mejora y mejoras de optimización para todos los procesos, entre otros aspectos relacionados, como pueden ser los indicadores de calidad, actividad, plazos y los sistemas de control y seguimiento asociados.

### **Entregables:**

Documento de conclusiones del diagnóstico realizado con la identificación de mejoras. El documento debe contener:

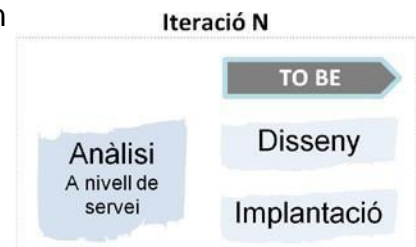
- El DAFO
- La propuesta de indicadores



## Entregables globales de la fase AS IS:

Como resultado de este diagnóstico se emitirá un informe que enumere para cada una de las direcciones del IMH, a nivel de departamento, puntos débiles y amenazas (DAFO), y propuestas de mejora identificadas.

Una vez realizado el análisis global se acordará con la dirección de IMH cuáles son los departamentos con más margen de mejora y se realizará un proceso iterativo de análisis, diseño e implantación a nivel de servicio (dentro de los departamentos escogidos). La fase de análisis se realizará igual que para los departamentos y por cada servicio se entregará también el DAFO y las propuestas de mejora.



A continuación, se explica el detalle de las tareas de la fase del TO BE (diseño e implantación).

### 4.3 TO BE

#### 4.3.1 Diseño de las mejoras operativas y de gestión identificadas

Después de decidir qué servicios (dentro de los departamentos escogidos) tienen más margen de mejora, la empresa adjudicataria definirá y diseñará su solución, así como la estrategia para implantar las mejoras operativas identificadas y consensuadas con la Dirección del IMH.

El resultado de esta fase será un documento con la definición de la solución propuesta por cada mejora de cada servicio y el plan de implantación.

La definición de este modelo irá acompañada de un calendario estructurado y ajustado a la totalidad de las actuaciones identificadas en los diagnósticos.



Para determinar este modelo, es necesario que la empresa adjudicataria haga una propuesta sobre los elementos más críticos que tener en cuenta y posibles acciones que valorar, en forma de mapa de riesgos.

#### **Entregables:**

- Diseño de la solución por cada mejora propuesta
- Plan de implantación de las mejoras
- Mapa de riesgos

#### **4.3.2 Implantación**

Finalmente, la empresa adjudicataria dirigirá y acompañará al IMH a lo largo de la implantación de las mejoras operativas identificadas.

Atendiendo a las áreas de mejora identificadas y a partir de las conclusiones extraídas de los diagnósticos realizados, se concretarán los pasos y metas que permitirán al IMH llevar a cabo la incorporación de las mejoras, con el objetivo de que se implanten de manera eficiente y queden operativas y en funcionamiento lo antes posible.

Los objetivos que se plantean en esta implantación van encaminados a conseguir cambios hacia los siguientes aspectos:

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>
Cambios en la forma de gestionar las tareas	Definir los modelos necesarios para evitar el retrotrabajo Sistematización de las tareas que desarrollar por los integrantes del IMH
Minimización de los errores en la ejecución de los procesos operativos hasta llegar al error cero	Proponer métodos y herramientas para evitar errores en la ejecución del trabajo de los departamentos
Conseguir el conocimiento global de los procesos del	Diseñar las interrelaciones entre departamentos y servicios para evitar errores por desconocimiento de la

Los servicios del Instituto Municipal de Hacienda están certificados por la norma UNE-EN-ISO 9001:2015



IMH para evitar errores	globalidad de los procesos. Identificar complicidades en los procesos. (Proveedor-cliente interno)
-------------------------	--

La empresa adjudicataria dará apoyo al IMH para desarrollar un sistema sencillo del cálculo de necesidades de recursos en función de la carga de trabajo.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, la empresa adjudicataria establecerá un sistema de evaluación continua de los resultados obtenidos en la implantación de las mejoras identificadas y definidas en las fases anteriores. Esta sistemática incluirá los aspectos siguientes:

- Acciones que realizar
- Acciones realizadas
- Resultados conseguidos

Este sistema de evaluación continuada debe permitir el seguimiento *on time* del estado de implantación de propuestas por parte del IMH.

En esta fase es necesario que se incorporen en las reuniones de seguimiento las personas responsables del proyecto designadas por el IMH, con el fin de poder evaluar las problemáticas que puedan ir apareciendo y facilitar la toma de decisiones sobre los pasos a seguir en cada caso.

#### **Entregables:**

- Propuesta de evaluación continua (indicadores, acciones, seguimiento *on time*)
- Informe de resultado de la implantación

#### **Gestión del cambio**

En esta fase, la empresa adjudicataria acompañará al IMH en la preparación y gestión de las actividades formativas en función de la temática que desarrollar.



Aunque gran parte de las tareas en esta fase tienen como horizonte temporal el acompañamiento durante la fase de implantación, las sesiones de sensibilización en gestión del cambio deben desarrollarse en las fases iniciales del servicio, con el fin de conseguir una transición de los cambios que se tengan que incorporar en el trabajo operativo.

La gestión del cambio lleva obligatoriamente asociado un plan de comunicación para los diferentes colectivos implicados, que la empresa adjudicataria definirá temporalmente.

Esta fase se estructura en torno a la definición de un plan de formación y comunicación para facilitar el cambio en el seno de la organización y que se pueda adaptar de forma natural a los cambios propuestos.

Este plan de formación y comunicación se estructura en torno a los siguientes ejes fundamentales:

- a) Planificación de las jornadas de formación y el público objetivo
- b) Formaciones sobre las modificaciones operativas propuestas segmentadas por público objetivo
- c) Sensibilización y acciones formativas sobre la gestión del cambio
- d) Acciones formativas sobre la gestión por procesos
- e) Acciones formativas sobre la gestión de indicadores
- f) Planificación de las comunicaciones relacionadas con el cambio durante la ejecución del proyecto

La empresa adjudicataria asumirá la organización de un programa formativo que contemple las diferentes temáticas expuestas. Para ello, desarrollará los materiales formativos y de sensibilización de acuerdo con las directrices establecidas por la Dirección del IMH y coordinará su desarrollo.

- a) Formaciones operativas: habrá que desarrollar sesiones formativas específicas para cada una de las áreas afectadas relativas a los procedimientos de gestión



modificados y detallando los nuevos sistemas. Mínimo de 3 sesiones.

- b) Gestión del cambio: habrá que desarrollar sesiones de sensibilización en las fases iniciales del servicio y acciones formativas específicas referentes a la gestión del cambio. Mínimo de 3 sesiones.

Esta gestión del cambio contemplará de manera explícita los siguientes aspectos:

- a. Plan de comunicación. Se presentará una propuesta con el plan de comunicación a los diferentes colectivos y apoyo en su ejecución.
- b. Plan de formación. Detección de aquellos contenidos ya sean de tipo técnico o se enmarquen en el ámbito competencial que conviene reforzar para alcanzar los retos de manera ágil y constante con el compromiso de los equipos.
- c) Gestión por procesos: en vista de la nueva realidad del IMH y los cambios operativos de los procesos que se puedan generar, habrá que desarrollar sesiones formativas referentes a la gestión por procesos. Mínimo de 2 sesiones.
- d) Gestión de indicadores: habrá que desarrollar para los comandos sesiones formativas específicas sobre gestión de indicadores. Mínimo de 2 sesiones.

En vista de la magnitud del servicio, la empresa adjudicataria integrará en su propuesta metodológica la gestión del cambio desde las fases iniciales del proyecto, antes de la fase de implantación de las mejoras operativas propuestas.

#### **Entregables:**

- Plan de formación, comunicación y gestión del cambio
- Material formativo y de comunicación
- Informe del resultado de la formación (incluye satisfacción del usuario)

La fase de análisis a nivel de servicio no será secuencial, sino que se iniciará durante el

Los servicios del Instituto Municipal de Hacienda están certificados por la norma UNE-EN-ISO 9001:2015



#### **4.4. Conclusiones**

Finalmente, la empresa adjudicataria realizará un informe ejecutivo para la dirección y gerencia del IMH con un resumen de todo el proceso y de los resultados.

#### **Entregables:**

- Informe ejecutivo de conclusiones
- Acta de cierre de proyecto

La empresa adjudicataria levantará acta de todas las reuniones que se realicen durante el proyecto.

### **CLÁUSULA 5. DURACIÓN DEL CONTRATO**

La duración del contrato será de 12 meses a contar desde el día siguiente de la última firma digital de la formalización del contrato.

No se admiten prórrogas del contrato inicial.

### **CLÁUSULA 6. ORGANIZACIÓN PARA EL SERVICIO**

#### **6.1 Modelo de gobierno**

La empresa adjudicataria definirá los canales de comunicación que se utilizarán con el IMH (reuniones, informes, aplicaciones informáticas, etc.).

Para la correcta prestación de los servicios y la consecución del éxito en calidad, plazos y homogeneidad del trabajo que realizar, se establece que el contrato estará gobernado por 2 comités:

- Comité de Seguimiento
- Comité de Dirección

El acta de cada comité o reunión deberá enviarse al IMH antes de 2 días laborables después de su realización.

##### **6.1.1 Comité de Seguimiento**

Se encarga del día a día del proyecto. Resuelve las incidencias y conflictos menores que aparezcan a lo largo de la vida del proyecto.



Se reunirá mensualmente. Está formado por el responsable del contrato del adjudicatario y el responsable del contrato del IMH. Cuando sea preciso, se podrá invitar a las reuniones del Comité de Seguimiento a los miembros del equipo de proyecto necesarios para tratar en profundidad determinados temas.

Le corresponden al Comité de Seguimiento las funciones de control de la ejecución del contrato:

- Validación del trabajo
- Verificación del cumplimiento del contrato
- Validación y aprobación de la emisión de la factura correspondiente a los trabajos realizados
- Resolución de los conflictos que puedan surgir en la ejecución del contrato
- Presentación actualizada del equipo del servicio y el porcentaje de dedicación individual: Es responsabilidad del adjudicatario presentar mensualmente a la totalidad del equipo participante en el servicio, con el porcentaje de dedicaciones individuales. Esta información se cruzará con la información de los otros contratos activos que el adjudicatario tenga con el IMH.
- Aprobación de los cambios de alcance

Le corresponde al responsable de la empresa adjudicataria la preparación de la documentación necesaria para la realización del comité de seguimiento y levantar acta de los temas y acuerdos de la reunión.

El responsable del contrato del adjudicatario es el encargado de hacer las convocatorias y enviar la documentación necesaria a los participantes como mínimo con 3 días laborables de antelación y de levantar acta de las reuniones de este comité.

### **6.1.2 Comité de Dirección**

Sus funciones son las de supervisar la marcha del contrato y la toma de decisiones que afectan al objetivo y alcance de este.



Se reunirá con carácter trimestral, aunque el IMH lo podrá convocar con carácter extraordinario siempre que se considere necesario. Está formado por:

- Gerente IMH
- Directores IMH
- Usuario clave IMH
- Responsable del contrato IMH
- Responsable del contrato del adjudicatario
- Jefe de proyecto del adjudicatario
- Otros asistentes requeridos

Le corresponden al Comité de Dirección las funciones de la gestión de riesgos y oportunidades.

Le corresponde al responsable de la empresa adjudicataria la preparación de la documentación necesaria para la realización del comité de dirección y levantar acta de los temas y acuerdos de la reunión.

El responsable del servicio del adjudicatario es el encargado de hacer las convocatorias y enviar la documentación necesaria a los participantes como mínimo con 3 días laborables de antelación y de levantar acta de las reuniones de este comité.

## **6.2 Equipo de trabajo**

El equipo requerido para desarrollar el proyecto estará formado por un mínimo de 4 profesionales:

- A. Un jefe de proyecto con **más de 5 años de experiencia** en consultoría y con experiencia demostrable, para asumir la coordinación del trabajo.

Las tareas principales que desarrollar son:

- Coordinar al equipo de apoyo y consultoría y actuar como jefe de proyecto y director técnico de los trabajos que realizar.



- Gestionar el alcance, las personas y organizaciones implicadas, los riesgos y los recursos necesarios, con el fin de llevar a cabo los servicios objeto del contrato sin desviaciones.
- Hacer seguimiento y control de la planificación, gestión y control del servicio y asegurar su calidad
- Participar en la definición del plan de formación y comunicación.
- Participar en las reuniones de coordinación del proyecto y en aquellas en las que sea requerido.
- Realizar los informes que le sean requeridos.
- Proponer la sistemática de compartimento de información.

B. Un equipo de 3 consultores con un **mínimo de 5 años de experiencia** en proyectos de consultoría.

Las tareas principales que desarrollar son:

- Realizar el diagnóstico operativo y de gestión
- Definir las mejoras operativas, de gestión y organizativas
- Implantar los cambios y mejoras identificadas
- Generar los materiales formativos que requiera el proyecto.
- Realizar las actividades formativas.
- Elaborar todos los entregables, manuales e informes requeridos a los diferentes servicios.

Los profesionales que presten el servicio aportado por la empresa adjudicataria dependerán únicamente de este a todos los efectos, sin que entre estos y el IMH exista ningún vínculo laboral. Este personal trabajará bajo las órdenes de la empresa adjudicataria, y velará por el cumplimiento exacto de las condiciones de la prestación de este servicio.

Durante la vigencia del contrato, la empresa adjudicataria comunicará previamente al IMH cualquier sustitución o modificación de las personas que integren el equipo de trabajos para la ejecución del presente contrato.

Los servicios del Instituto Municipal de Hacienda están certificados por la norma UNE-EN-ISO 9001:2015



Todo el personal destinado al servicio deberá tener al inicio del contacto la titulación requerida necesaria para desarrollar sus funciones. Al inicio del contrato, la empresa adjudicataria acreditará la formación del personal adscrito al servicio.

- A. El personal destinado al servicio dispondrá de titulación universitaria (grado o licenciatura).
- B. Hay que proponer un equipo con carácter multidisciplinar que permita dar respuesta a las diferentes líneas de actuación propuestas.
- C. Los integrantes del equipo tendrán que disponer de experiencia en proyectos de consultoría en gestión de procesos y gestión del cambio.
- D. Los integrantes del equipo dispondrán de experiencia en programas formativos.
- E. En el caso de la persona destinada a la coordinación del servicio, habrá que acreditar la experiencia previa en coordinación de proyectos.

Dentro del equipo requerido por la ejecución del contrato hay que especificar claramente las funciones de cada uno de los miembros. La estructura y el dimensionado del equipo de la empresa adjudicataria tiene que dar respuesta a las funciones que desarrollar dentro del proyecto en los plazos previstos.

### **6.3 Seguimiento de la contratación**

La coordinación de la totalidad de las tareas de validación de los objetivos, atendiendo al calendario planteado en la primera fase del proyecto, se hará en el comité de seguimiento.

A lo largo de la duración del contrato, y de manera independiente al comité de seguimiento del proyecto, se realizarán reuniones de seguimiento operativo para garantizar la correcta ejecución de los trabajos solicitados entre el coordinador del IMH y el coordinador de la empresa adjudicataria.

El IMH designará un responsable como coordinador del contrato que de manera continuada y directa y ejecutará las tareas de seguimiento, supervisión y coordinación entre la dirección, los responsables de los departamentos y la empresa adjudicataria de



#### **6.4 Obligaciones del contratista**

La empresa adjudicataria asignará consultor/es con experiencia en consultoría de empresas, con formación y conocimientos en todos o algunos de los ámbitos de la consultoría organizacional, gestión de personas, implantación de procesos de cambio y/o modelos de gestión tanto en el sector público como en el privado.

En la oferta presentada se designará un equipo de consultoría que se mantendrá durante la vigencia del contrato. Es responsabilidad de la empresa adjudicataria garantizar la estabilidad del equipo, y en caso de requerir alguna sustitución de los integrantes del equipo, el compromiso de avisar con tiempo suficiente y garantizando la transmisión de los conocimientos sin perjuicio del proyecto.

#### **6.5 Condiciones especiales de ejecución**

Vistas las características del presente contrato, el órgano de contratación considera que resultan adecuadas para incorporar a este contrato algunas de las cláusulas sobre criterios de adjudicación o condiciones de ejecución de carácter social de acuerdo con lo previsto en el Decreto de Alcaldía S1/D/2017-1271, de fecha 24 de abril de 2017, de contratación pública sostenible del Ayuntamiento de Barcelona.

De acuerdo con el artículo 202 de la LCSP, se establecen las siguientes condiciones especiales de ejecución:

##### **6.5.1 De carácter social:**

Valoración del precio inferior a un 35 % del total.

La puntuación que se otorga por el precio no supera el 35 % de la puntuación total de acuerdo con la previsión del Decreto de Alcaldía, de 24 de abril de 2017, de

contratación pública sostenible y la Instrucción del Ayuntamiento de Barcelona, de 15 de marzo de 2018, de aplicación de la LCSP, publicada en la *Gaceta* del día 16.



Si en la oferta anormalmente baja se evidencia que los precios unitarios de los salarios de las personas trabajadoras consideradas en la oferta son inferiores a lo que establece el convenio sectorial de aplicación, a efectos de verificar la adecuación de la oferta a los costes salariales, se podrá requerir informe técnico complementario del órgano de representación de las personas trabajadoras o de una organización representativa del sector.

Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas que ejecutan el contrato durante todo el periodo contractual.

La empresa contratista debe mantener, durante la vigencia del contrato, las condiciones laborales y sociales de las personas trabajadoras empleadas en la ejecución del contrato, fijadas en el momento de presentar la oferta, según el convenio que sea de aplicación.

Esta condición tiene el carácter de obligación esencial del contrato y su incumplimiento podrá ser objeto de penalización como falta muy grave o causa de extinción contractual.

La persona responsable del contrato podrá requerir a la empresa contratista que declare formalmente que ha cumplido con su obligación. Asimismo, el o la responsable del contrato o el órgano de contratación podrán requerir a los órganos de representación de las personas trabajadoras que informen al respecto.

Plan de igualdad o medidas de igualdad

La empresa contratista, en el plazo de diez días posteriores a la fecha de formalización del contrato, debe presentar a la persona responsable del contrato el plan de igualdad entre hombres y mujeres, que será de aplicación a las personas que ejecuten el contrato y, en caso de que no esté legalmente obligada a la elaboración de este plan, tiene que presentar las medidas aplicables para alcanzar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el



ámbito laboral, eliminar estereotipos y fomentar una igualdad efectiva y real entre mujeres y hombres.

Si la empresa motiva las razones por las que no puede aportar las medidas de igualdad en el plazo otorgado, se le proporcionarán indicaciones, ayuda y asesoramiento municipal y se le dará un nuevo plazo para que aporte la información de las prácticas requeridas. El incumplimiento de la aportación del plan o de las medidas de igualdad tras recibir asesoramiento supondrá la imposición de una penalidad económica de un 1 % del precio del contrato, que se incrementará mensualmente hasta un máximo del 10 % del precio.

#### Comunicación inclusiva.

La empresa adjudicataria garantizará:

- Que en las actividades derivadas de la ejecución del contrato no se utilizan lenguaje o imágenes sexistas que atenten contra la igualdad de las personas con diversidad funcional de cualquier tipo y los derechos de la infancia, o que no sean respetuosas con el cuidado del medio ambiente, la sostenibilidad y los derechos de los animales.
- El uso de una comunicación que no incurra en ningún tipo de discriminación por razón de la orientación o identidad sexual, origen, edad, creencias u otras condiciones o circunstancias personales o sociales.
- Que en sus comunicaciones derivadas de la ejecución del contrato, se evita la exaltación de la violencia y se fomenta la diversidad cultural, huyendo de los estereotipos negativos perpetuadores de prejuicios.

#### Medidas contra el acoso sexual y por razón de sexo.



La empresa adjudicataria deberá entregar el plan que detalle las medidas para prevenir, evitar y erradicar el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, en relación con el personal adscrito a la ejecución del contrato. Estas medidas podrán consistir, como mínimo, en campañas informativas que detallen qué son conductas de acoso sexual o por razón de sexo, en acciones formativas y en la designación de personas de referencia que velen por un espacio de trabajo libre de violencias machistas o por orientación sexual o identidad de género.

#### Conciliación corresponsable del tiempo laboral, familiar y personal

La empresa adjudicataria debe aportar un plan o medidas de conciliación corresponsable del tiempo laboral, familiar y personal en relación con las personas empleadas en la ejecución del contrato.

A título de ejemplo, medidas económicas o asistenciales que faciliten la atención de menores o personas dependientes; medidas laborales como la reducción de jornada, excedencias, licencias o permisos de paternidad o maternidad; flexibilización, adaptación o reasignación de servicios y horarios en función de las necesidades de conciliación, u otras similares.

#### Porcentaje mínimo de empleo de personas con discapacidad en la plantilla de la empresa

El artículo 71.1.d) de la LCSP establece que, una empresa con 50 o más personas trabajadoras en su plantilla no puede contratar con las administraciones públicas y el sector público vinculado si no acredita que cumple con el requisito de que, como mínimo, el 2 % de su personal contratado sean personas con discapacidad, según exige el Real decreto legislativo 1/2013, de 29 de noviembre.

#### **6.5.2 De carácter ambiental:**

Gestión medioambiental y de residuos. Todo aquel residuo que la empresa adjudicataria genere, fruto de los trabajos vinculados en este contrato, tendrá que ser



debidamente gestionado o eliminado en cumplimiento de la Instrucción técnica para la aplicación de criterios de sostenibilidad en el papel del Ayuntamiento de Barcelona.

Los documentos de trabajo e informes asociados a la ejecución del contrato se entregarán en papel fabricado con fibras 100 % recicladas.

## **CLÁUSULA 7. CONDICIONES DE EJECUCIÓN**

### **7.1. Lugar de prestación del contrato**

El trabajo de campo consiste en reuniones, entrevistas, contraste de información con la estructura técnica profesional, presentación de resultados parciales y finales, impartición de formaciones, que se realizará en el centro de trabajo del IMH. Este compromiso tiene carácter de obligación esencial y su incumplimiento podrá ser objeto de rescisión contractual.

El resto de tareas asociadas al servicio como el análisis de datos, la preparación de las formaciones o la preparación de informes se podrán llevar a cabo en el puesto de trabajo habitual de los consultores.

### **7.2. Facturación**

Durante la ejecución del contrato la empresa adjudicataria facturará la parte proporcional del contrato. El trabajo realizado se validará con la conformidad de los diferentes entregables asociados a cada fase.

En concreto, la repartición del importe con los objetivos será:

<b>ID</b>	<b>Importe</b>	<b>Objetivo asociado</b>	<b>Periodo máximo fin</b>
-----------	----------------	--------------------------	---------------------------



<b>OBJETIVO</b>	<b>facturable</b>		<b>objetivos</b>
0	0 %	<i>Lanzamiento</i>	<i>n/a</i>
1	30 %	<i>AS IS (Diagnóstico operativo y de gestión (primeros 2 informes intermedios))</i>	<i>Máximo 4 meses desde la fecha de inicio de proyecto</i>
2	20 %	<i>AS IS (Diagnóstico operativo y de gestión — informe global—)</i>	<i>Máximo 6 meses desde la fecha de inicio de proyecto</i>
3	45 %	<i>TO BE (análisis, diseño e implantación)</i>	<i>Máximo 11 meses desde la fecha de inicio de proyecto</i>
4	5 %	<i>Conclusiones</i>	<i>Máximo 12 meses desde la fecha de inicio de proyecto</i>

Se extiende que cualquier objetivo es alcanzado cuando ha sido validado y formalmente aceptado por parte del comité de seguimiento del proyecto.

Una vez validados los objetivos comprometidos, se validará la factura correspondiente.

## **CLÁUSULA 8. DOCUMENTACIÓN QUE SE ENTREGARÁ DURANTE EL CONTRATO**

La documentación que se entregará durante el desarrollo del contrato será:

- *Kick-off* y acta
- Documento de conclusiones del diagnóstico (AS IS) – procesos
- Documento de conclusiones del diagnóstico (AS IS) – herramientas
- Documento de conclusiones del diagnóstico (AS IS) – personas
- Documento de conclusiones del diagnóstico (AS IS) – indicadores
- Documento de conclusiones del diagnóstico (AS IS) – global (DAFO + punto de mejora)
- Diseño de la solución por cada mejora propuesta
- Plan de implantación de las mejoras

Los servicios del Instituto Municipal de Hacienda están certificados por la norma UNE-EN-ISO 9001:2015



- Mapa de riesgos
- Propuesta de evaluación continua (indicadores, acciones, seguimiento *on time*)
- Informe de resultado de la implantación
- Plan de formación, comunicación y gestión del cambio (sensibilización)
- Material formativo y de comunicación
- Informe del resultado de la formación (incluye satisfacción del usuario)
- Informe ejecutivo de conclusiones
- Acta de cierre de proyecto

La documentación entregada requerirá de la conformidad del comité de seguimiento.

Barcelona,