

# INFORME DELS SERVEIS D'ANÀLISI ORGANITZATIU I SUPORT EN EL DESENVOLUPAMENT DE PROCESSOS I EINES D'EFICIÈNCIA EN L'ORGANITZACIÓ.

**Expedient: 18/23**

La Direcció d'Organització, Màrqueting i Sistemes d'Informació proposa que s'iniciï, d'acord amb el contingut d'aquesta proposta, del document que s'adjunta i del plec de prescripcions tècniques, la tramitació de l'expedient de contractació relatiu als **serveis d'Anàlisi organitzatiu i suport en el desenvolupament de processos i eines d'eficiència en l'organització** per un pressupost de **cent cinc mil nou cents seixanta tres euros amb noranta vuit cèntims (105.963,98€) amb el 21% d'IVA inclòs**, amb el desglossament següent: **87.573,55** euros de pressupost net, i **18.390,43** euros en concepte d'Impost sobre el Valor Afegit al tipus del 21 % (vint-i-un) amb càrrec a les partides pressupostaries:

Any	Econ.	Funcional	Orgànic	Import net	% IVA	Import IVA*	Import total
2024	622.91	43121	100	45.525,6	21	9.560,37	55.085,97
2025	622.91	43121	100	42.047,95	21	8.830,06	50.878,01
			Net	87.573,55		18.390,43	105.963,98
						<b>TOTAL</b>	<b>105.963,98</b>

**Procediment:** Obert

**Mitjançant tramitació:** Ordinària

## 1. JUSTIFICACIÓ DE LA NECESSITAT DEL CONTRACTE

L'Institut Municipal de Mercats de Barcelona (en endavant IMMB) vetlla per proveir a la ciutat de Barcelona de productes de qualitat, promoure un estil de vida saludable, la cohesió social i l'articulació dels barris, així com fomentar l'economia i l'ocupació en el marc del comerç de proximitat.

Per donar compliment a aquests objectius és necessari disposar dels equips i processos que possibilitin la consecució d'aquests. En aquest sentit, el Pla Estratègic de Mercats de Barcelona 2015-2025 ja inclou els següents objectius i mesures:

- M.2.1: Mantenir i innovar el model de gestió públic-privat per al desenvolupament dels mercats.
  - M.2.1.2: Fomentar que el personal tècnic de l'Institut Municipal de Mercats de Barcelona conegui l'entorn de cada mercat i estableixi els ponts necessaris entre barri, comerç i associació de paradistes per facilitar la implantació d'un pla específic per a cada tipologia de mercats.
  - M.1.3.1: Determinar els principals indicadors de gestió per als mercats, des de la perspectiva de l'IMMB, del mercat i dels paradistes, tant des del punt de vista estratègic com operatiu.

D'aquestes mesures del Pla estratègic, i com a conseqüència directa d'aquest, l'IMMB ha avançat ja en la identificació de 25 iniciatives que s'han traduït en diversos projectes que amb diferents prioritats han estat validats per la Gerència de l'IMMB. Aquest projecte d'Anàlisi organitzatiu i suport en el desenvolupament de processos i eines és un d'ells.

## 2. DURADA

2 anys, podent-se prorrogar fins un màxim de 12 mesos més.

## 3. DIVISIÓ EN LOTS

Les actuacions a executar formen part d'una mateixa prestació integrada a desenvolupar per un únic contractista, motiu pel qual no es divideix en lots.

## 4. Càlcul del pressupost de licitació

El pressupost del contracte es fixa per els dos anys en 105.963, 98€, que es desglossa en 87.573,55 € de pressupost net, més 18.390,43 en concepte d'IVA al 21 %. El desglossament del pressupost net per la durada del contracte és el següent:

Costos directes	2024	2025	TOTAL
Salari i materials	38.696,76€	35.740,75€	74.437,51€
TOTAL	Suma costos directes:	Suma costos directes:	Suma costos directes:
	38,696,76€	35.740,75€	72.437,51€

Costos indirectes	2024	2025	TOTAL
Despeses generals d'estructura	1.365,77€	1.261,44€	2.627,21€
Benefici industrial	5.463,07€	5.045,76€	10.508,83€
TOTAL	Suma costos indirectes:	Suma costos indirectes:	Suma costos indirectes:
	6.828,84€	6.307,2€	13.136,04€

<b>TOTAL DE COSTOS (directes + indirectes):</b>	45.525,6€	42.047,95€	87.573,55€
---	-----------	------------	------------

(\*) resultats per any ajustats en els totals a dues xifres decimals

**El càlcul del pressupost de licitació s'ha fet tenint en compte els següents aspectes:**

- Preu dels recursos especialistes en gestió organitzativa/consultoria d'organització: Font: Hays Responsable Sènior de Recursos Humans remuneració per un lloc d'aquestes característiques a Barcelona. Adjunta.

El càlcul del preu hora equival a 63,23 € (costos directes + indirectes) d'acord amb la distribució d'hores que es detalla al plec de prescripcions tècniques i que es resumeix a continuació.

L'import de licitació correspon a l'import màxim fixat per aquest contracte que s'executarà d'acord a les hores justificades.

**Any 1****ANÀLISI ORGANITZATIU**

1. Entrevistes, valoració prioritats i càrregues de treball , assignació de tasques, model col·laboració amb empreses externes, valoració d'eines de treball i entorn col·laboratiu, valoració canals de comunicació interns.  
300 hores
2. Formació, seguiment i informe projectes de tipus A. La dedicació estimada per aquesta tipologia de projectes és de 10 hores.
3. Formació, seguiment i informe projectes de tipus B. La dedicació estimada per aquesta tipologia de projectes és 60 hores.

La diferència entre les dues tipologies de projecte, a banda de la major durada dels tipus B (60 hores) respecte als tipus A (10 hores), és que els primers tenen una major complexitat en el dibuix del flux d'activitats i representa un volum major d'activitats i subactivitats a definir. Addicionalment, els projectes tipus B seran, probablement, projectes transversals que caldrà validar amb un equip més extens de l'organització.

**SUPORT AL MODEL OPERATIU DE DADES DE MERCAT PER A GERÈNCIA**

Normalització i diccionari del Quadre de Comandaments  
220 hores.

Tal com es descriu a l'apartat 1 del present document, l'IMMB, en el marc del seu pla estratègic 2015-2025, treballa en el desplegament d'eines informàtiques de seguiment de processos i desenvolupament de serveis que cal agregar en un Quadre de Comandament d'Operacions. El Quadre de Comandament, necessari per a la millora de la gestió i la presa de decisions gerencials, es nodreix per tant d'informació que prové de diferents fonts de dades.

Per tot l'exposat anteriorment, la tasca fonamental a dissenyar i executar descrita en aquest apartat, consisteix en la normalització i estandardització de la denominació de les diferents fonts de dades econòmiques que s'integraran el Quadre de Comandament, i la proposta de criteris de manteniment d'un diccionari de noms i definicions.

Aquests criteris proposats s'hauran de treballar en forma de taula (una o dues taules) per a cadascun de les quatre tipologies de dades previstes:

- Pressupost
- Ingressos
- Despeses
- Inversió

En concret, es farà una proposta de normalització que inclourà:

1. La dada
2. La definició del significat de la dada
3. La font d'origen

El format requerit per a l'elaboració d'aquest diccionari de normalització de dades serà un MS Word que pot reproduir taules MS Excel.

Per a l'obtenció de les dades requerides, l'adjudicatari interlocutarà amb el cap tecnològic del projecte el Quadre de Comandament.

El desenvolupament del projecte consistirà en:

- a) Rebuda de la documentació directament del Cap de projecte amb les indicacions necessàries i amb el requisits de format (plantilles, taules...) definits conjuntament.
- b) Interlocució amb el cap de projecte per a definició precisa de conceptes.
- c) Validació de nomenclatures i definicions amb Cap de projecte i/o Gerència.
- d) Elaboració de Diccionari (lliurable)
- e) Definició del procediment de manteniment del diccionari de noms i definicions (lliurable)

S'estima una càrrega aproximada de 220 hores l'any 1.

<b>Any 1</b>	<b>Tipologia 3</b>
<b>Hores</b>	<b>220</b>
<b>Núm. projectes</b>	<b>1</b>
<b>Projecte</b>	<b>Normalització i diccionari del Quadre de Comandaments</b>
<b>Total hores</b>	<b>220</b>

**ANÀLISI ORGANITZATIU**

- Processos per Obres i Manteniment seleccionats
  - o Processos de Gestió d'incidències
  - o Processos de Telemedició
  - o Processos de Telegestió
  
- Procés de definició nou model de direcció de mercats
  - o Anàlisi de tipologies de mercats i necessitats de gestió
  - o Anàlisi temporal i territorial per a la implantació
  - o Definició de perfils d'acord amb les necessitats de gestió de mercats
  - o Replantejament de funcions de les direccions de mercats
  - o Definició del model de convivència entre el nou model i l'actual
  - o Disseny del pilot del nou model: selecció de mercats per a implantació, definició del sistema d'indicadors d'avaluació, seguiment, validació i possible readaptació del model
  - o Monitoratge del desplegament del nou model
  
- Procés d'execució pressupostària ADO de totes les àrees amb focus en el procés previ al plec i les revisions de plecs fins a la publicació i consideracions de la implantació de SICE.
  
- Procés de Formació intern mitjançant suport en el desenvolupament de processos de gestió per a projectes específicament triats (fase 2)
  
- Formació mitjançant suport en el desenvolupament de projectes interdepartamentals, si s'escau (fase 2).
  - Es lliurarà un informe organitzatiu per nou model de mercats
  - Es programaran sessions formatives amb lliurament de material (per aquesta fase/any 2 )

S'estima una càrrega aproximada de 660 hores.

La distribució de tasques podrà ser modificada per acord entre les direccions de l'IMMB i l'adjudicatari.

L'any 2 s'estima la següent càrrega d'hores per tipologia de tasques i projectes a efectes de quantificació de l'execució del contracte:

**RESUM PREUS UNITARIS PER CONCEPTE**

<b>CONCEPTE</b>	<b>PREU UNITARI</b>
Quadre dades	13.910,60 €
Activitats prèvies any 1	18.969,00 €
Projectes tipus A (17 x 10 hores)	632,30 €
Projectes tipus B (5 x 60 hores)	3.793,80 €
Activitats prèvies any 2	24.975,85 €

## SERVEIS ASSOCIATS AL CONTRACTE

---

El proveïdor haurà de proveir un seguiment actiu de la qualitat del servei a través de les següents fites:

- Manteniment de les sessions de treball amb les diferents direccions i Gerència de l'IMMB i reporting de progrés a la Direcció d'Organització, Màrqueting i Sistemes.
- Reporting en el progrés de la codificació i Diccionari de dades en el entorn del projecte del Model de dades també amb la Direcció d'Organització i Sistemes.

## RECURSOS HUMANS

---

L'adjudicatari proporcionarà l'equip que consideri necessari, amb els perfils adients de persones suficientment qualificades, per portar a terme el contracte complint els objectius, els temps de resolució i la qualitat exigible.

Es pensa en un equip compost com a mínim per un Cap de Projecte Sènior amb les característiques professionals explicitades en el Plec Administratiu.

## FACTURACIÓ

---

El proveïdor podrà facturar amb una periodicitat mínima mensual contra l'aprovació per part de la Direcció de l'IMMB responsable del contracte. Les factures s'acompanyaran de la justificació de les diferents tasques desenvolupades especificant les hores realitzades i d'acord a l'apartat 4.

## 5. VALOR ESTIMAT DEL CONTRACTE (VEC)

anys	VE Prestació	Pròrroga	Increment 20% per abast nou determinat durant l'anàlisi	SUMA
2024	45.525,60	-		45.525,60
2025	42.047,95	-		87.573,55
2026		42.047,95		129.620,50
<b>TOTAL</b>	<b>87.573,55</b>	<b>42.046,95</b>		<b>129.620,50</b>

Es considera que pot ser necessària una pròrroga del projecte per l'any 2026 si a la finalització de l'any 2 (2025) l'IMMB avalua que és necessari desenvolupar més projectes, tal i com han estat definits en el Plec Tècnic pel que fa a lliurables i metodologia, per a qualsevol de les Direccions analitzades amb l'objectiu d' aconseguir l'assoliment dels objectius del projecte.

## 6. JUSTIFICACIÓ DEL PROCEDIMENT D'ADJUDICACIÓ

Aquest contracte de serveis s'adjudicarà pel procediment obert, d'acord al que s'estableix a l'article 156.6 de la Llei 9/2017, de 8 de novembre de contractes del sector públic.

## 7. CRITERIS DE SOLVÈNCIA ECONÒMICA I TÈCNICA O PROFESSIONAL, I CRITERIS D'ADJUDICACIÓ

Els licitadors hauran de comptar amb la solvència econòmica i tècnica que tot seguit s'especifica:

- **SOLVÈNCIA ECONÒMICA**

Volum anual de negocis. El volum anual de negocis referit al millor dels tres últims exercicis anteriors a la data de presentació de les proposicions, ha de tenir un valor estimat superior a 68.288,4 d'euros, xifra equivalent a una vegada i mitja el VEC del contracte, excepte en casos degudament justificats segons art. 87.1.a) LCSP

- **SOLVÈNCIA TÈCNICA**

El personal assignat a l'execució del contracte haurà de disposar d'experiència professional acreditada mínima de 3 anys en tasques de consultoria d'organització com els descrits en el Plec Tècnic i haurà de poder acreditar també (certificació/fem constar) com a mínim una experiència en organitzacions d'ambit públiques o privades amb més de 100 persones directament sota la seva gestió

El Project Manager o Cap de Projecte tindrà com a principals funcions:

Coordinar l'equip de treball de l'empresa adjudicatària i ser alhora l'interlocutor amb els responsables de l'IMMB. Desenvoluparà el pla de treball i elaborarà informes periòdics de seguiment de les activitats que les persones que executaran el servei compleixin amb la qualificació corresponent a la puntuació de l'oferta. En cas que aquestes persones no compleixin amb el compromès no seran acceptades i no es podran incorporar a l'equip de treball.

Com a mínim una de les persones que constitueixi l'equip de treball ha de tenir formació universitària superior en l'àrea de Recursos Humans (Llicenciatura o Grau en Psicologia, Dret o Ciències del Treball )

- **CRITERIS D'ADJUDICACIÓ**

### **A. CRITERIS DE VALORACIÓ DE FORMA AUTOMÀTICA: FINS A 65 punts**

#### **A.1. Oferta Econòmica, fins a 40 punts**

D'acord amb el següent criteri: l'oferta econòmica que coincideix amb la millor baixa econòmica tindrà el màxim de punts, i la puntuació de les restants es farà segons la fórmula següent:

$$P_i = \left[ \frac{(OT - OP_i)}{(OT - OP_{min})} \right] \times P_{max}$$

essent:

$P_i$ : Puntuació de l'oferta analitzada.  
 $OP_i$ : Oferta de preu analitzada  
 $OT$ : Oferta Tipus. Import de licitació.  
 $OP_{min}$ : Oferta de preu més baixa del full d'obertura d'ofertes econòmiques.  
 $P_{max}$ : Puntuació màxima (40)

S'entendrà que una oferta (d'entre totes les  $n$  ofertes admeses) és presumptament anormal o desproporcionada quan el seu percentatge superi en un 15% la mitja aritmètica de les ofertes

### **A.2 Per la possessió de titulació complementària en Ciències Econòmiques, Administració d'empreses fins a 10 punts**

S'atorgaran 10 punts per la titulació complementària en Ciències Econòmiques (Grau en Ciències Econòmiques, Administració d'Empreses o MBA)

### **A.3 Per la certificació/acreditació (Fem constar) en projectes en el sector públic amb més de 100 persones directament sota la seva gestió, fins a 15 punts**

- Fins a dos certificats: 5 punts
- Fins a 3 certificats: 10 punts
- Més de 4 certificats : 15 punts

## **B. CRITERIS AVALUABLES MITJANÇANT UN JUDICI DE VALOR: FINS A 35 PUNTS**

Caldrà obtenir un mínim del 50% de la puntuació assignable en aquest apartat que equival a una puntuació de 17,5 punts perquè es consideri que la proposta del licitador reuneix les condicions suficients per valorar-se la fase de criteris objectius

### **B.1. Conceptualització metodològica del model d'anàlisi organitzatiu. Fins a 20 punts**

El licitador presentarà el seu model metodològic a aplicar en l'entorn de l'IMMB d'acord amb els requisits del Plec Tècnic i de les diferents tasques que aquest detalla en l'apartat d'abast.

Es valorarà el contingut i el grau de detall de la proposta feta. No es valorarà la informació que es consideri supèrflua o innecessària. El document tindrà una extensió màxima de 6 pàgines (document electrònic) amb tipus de lletra Arial 11 o similar, amb espai interlineat simple. La informació que superi aquesta extensió no serà valorada.

En aquest apartat es podrà afegir un annex pel suport documental que es consideri necessari (gràfics, fluxos...) La valoració serà classificada i puntuada segons el barem que a continuació es detalla:

- Contingut insuficient : 0 punts
- Contingut acceptable: 5 punts
- Contingut bo: 10 punts
- Contingut excel·lent : 20 punts

On el contingut “excel·lent” amb 20 punts és per aquella resposta que recull amb profunditat i exemples tots els aspectes del punt clau avaluat i fa propostes de valor específiques per aquell punt que fins i tot superen les especificacions sol·licitades per l’IMMB respecte d’aquell aspecte argumentant-les i justificant-les. El contingut “bo”, amb puntuació de 10 punts és per aquella resposta que recull amb profunditat tots els aspectes claus del punt avaluat. La valoració “acceptable”, puntuada amb 5 punts els recull amb alguna carència i la valoració “insuficient”, puntuada amb 0 punts, és per aquelles respostes per les que no es considera adequat l’enfocament i/o el contingut.

## **B.2 Definició i descripció del detall del procés mitjançant el qual es tradueix la informació de diagnòstic resultant de les entrevistes, en projectes en el model d’organitzatiu proposat en el punt anterior. Fins a 5 punts**

Es valorarà el contingut i el grau de detall de la proposta feta. No es valorarà la informació que es consideri supèrflua o innecessària. El document tindrà una extensió màxima de 4 pàgines (document electrònic) amb tipus de lletra Arial 11 o similar, amb espai interliniat simple.

La informació que superi aquesta extensió no serà valorada. La valoració serà classificada i puntuada segons el barem que a continuació es detalla:

- Contingut insuficient : 0 punts
- Contingut acceptable: 1 punts
- Contingut bo: 3 punts
- Contingut excel·lent : 5 punts

On el contingut “excel·lent” amb 5 punts és per aquella resposta que recull amb profunditat i exemples tots els aspectes del punt clau avaluat i fa propostes de valor específiques per aquell punt que fins i tot superen les especificacions sol·licitades per l’IMMB respecte d’aquell aspecte argumentant-les i justificant-les. El contingut “bo”, amb puntuació de 3 punts és per aquella resposta que recull amb profunditat tots els aspectes claus del punt avaluat. La valoració “acceptable”, puntuada amb 1 punts els recull amb alguna carència i la valoració “insuficient”, puntuada amb 0 punts, és per aquelles respostes per les que no es considera adequat l’enfocament i/o el contingut.

## **B.3 Exemple d’aplicació a un projecte del Pla Estratègic actual. Fins a 5 punts**

El IMMB té vigent el seu Pla Estratègic fins el 2025. Veure;  
<https://ajuntament.barcelona.cat/mercats/sites/default/files/2022-06/Libre%20Pla%20Estrategic%20ok.pdf>

Sobre l’objectiu del Pla Estratègic “Potenciar el mercat com a valedor de la sostenibilitat social del barri”, es sol·licita el desenvolupament a alt nivell de les principals fites que tindria pel licitador des de la perspectiva organitzativa del projecte.

No es valorarà la informació que es consideri supèrflua o innecessària. El document tindrà una extensió màxima de 4 pàgines (document electrònic) amb tipus de lletra Arial 11 o similar, amb espai interliniat simple. La informació que superi aquesta extensió no serà valorada.

La valoració serà classificada i puntuada segons el barem que a continuació es detalla:

- Contingut insuficient : 0 punts
- Contingut acceptable: 1 punts
- Contingut bo: 3 punts
- Contingut excel·lent : 5 punts

On el contingut “excel·lent” amb 5 punts és per aquella resposta que recull amb profunditat i exemples tots els aspectes del punt clau avaluat i fa propostes de valor específiques per aquell punt que fins i tot superen les especificacions sol·licitades per l’IMMB respecte d’aquell aspecte argumentant-les i justificant-les. El contingut “bo”, amb puntuació de 3 punts és per aquella resposta que recull amb profunditat tots els aspectes claus del punt avaluat. La valoració “acceptable”, puntuada amb 1 punts els recull amb alguna carència i la valoració “insuficient”, puntuada amb 0 punts, és per aquelles respostes per les que no es considera adequat l’enfocament i/o el contingut.

#### **B.4 Metodologia per l’anàlisi i estandardització de les diferents fonts origen de les dades que componen el model de dades descrites en el Plec Tècnic. Fins a 5 punts**

Es valorarà la descripció del model metodològic que el licitador seguirà en el anàlisi d’aquest punt. S’espera obtenir una visió de les diferents fites del procés d’anàlisi, selecció i recomanació tant des de una perspectiva tecnològica com de gestió.

Es valorarà el contingut i el grau de detall de la proposta feta. No es valorarà la informació que es consideri supèrflua o innecessària. El document tindrà una extensió màxima de 4 pàgines (document electrònic) amb tipus de lletra Arial 11 o similar, amb espai interliniat simple. La informació que superi aquesta extensió no serà valorada.

La valoració serà classificada i puntuada segons el barem que a continuació es detalla:

- Contingut insuficient : 0 punts
- Contingut acceptable: 1 punt
- Contingut bo: 3 punts
- Contingut excel·lent : 5 punts

On el contingut “excel·lent” amb 5 punts és per aquella resposta que recull amb profunditat i exemples tots els aspectes del punt clau avaluat i fa propostes de valor específiques per aquell punt que fins i tot superen les especificacions sol·licitades per l’IMMB respecte d’aquell aspecte argumentant-les i justificant-les. El contingut “bo”, amb puntuació de 3 punts és per aquella resposta que recull amb profunditat tots els aspectes claus del punt avaluat. La valoració “acceptable”, puntuada amb 1 punts els recull amb alguna carència i la valoració “insuficient”, puntuada amb 0 punts, és per aquelles respostes per les que no es considera adequat l’enfocament i/o el contingut.