PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES PER A LA PRESTACIÓ D'UN SERVEI DE GOVERNANÇA I ACOMPANYAMENT EN LA TRANSFORMACIÓ OPERATIVA DE L'ÀREA DE TECNOLOGIA DE LA UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA

Expedient HSE00019/2023

ÍNDEX

1. Objecte del contracte **3**
1.1. Context actual envers la transformació 4
2. Objectius de la contractació **10**
3. Descripció dels serveis **10**
3.1. Objectiu i abast dels serveis 10
3.1.1 Definició, execució i suport en el procés de transformació de l'Àrea de Tecnologia 10
3.1.2 Definició, execució i suport en el procés de transformació àgil de la organització 11
3.1.3 Millora de la metodologia per a la governança i execució del portafoli de projectes 11
3.1.4 Reforç sota demanda en projectes 12
3.2. Eines 12
3.3. Interlocutors 13
3.4. Control i seguiment 13
4. Fases del servei **14**
4.1. Inici del servei i revisió de l'estratègia de transformació 14
4.2. Definició i implantació progressiva del nou model operatiu 15
4.2.1 Acompanyament i formació de suport 16
4.3. Devolució del servei 17
4.4. Execució del Servei de reforç en projectes 18
5. Terminis d'execució del servei **19**
6. Lloc de realització de les tasques **19**
7. Organització i equip de treball **19**
7.1. Definició de l'equip de Treball 19
7.2. Dimensionament de l'equip de treball 20
7.3. Substitució de l'equip de treball 21

1. Objecte del contracte

La Universitat Oberta de Catalunya (en endavant, “la UOC”) és una universitat innovadora, arrelada a Catalunya i oberta al món, que forma les persones al llarg de la vida contribuint al seu progrés i al de la societat, alhora que duu a terme recerca sobre la societat del coneixement. El seu model educatiu es basa en la personalització i l'acompanyament de l'estudiant mitjançant l'e-learning; en aquest sentit, es tracta de la primera universitat a la xarxa a l’estat espanyol.

La UOC vol ser una universitat que, connectada en xarxa amb la resta d'universitats del món, impulsa la construcció d'un espai global de coneixement i la recerca frontera en societat del coneixement. Innova en el model educatiu propi que se centra en l'estudiant, oferint una formació de qualitat i personalitzable, per fomentar la seva competitivitat i contribuir al progrés de la societat.

Dins de la universitat, l’àrea de Tecnologia té dos objectius principals:

- Vetllar per la governabilitat dels Sistemes d’Informació i de les diferents eines que donen suport a la gestió d’acord amb les prioritats fixades en el Pla Director de Sistemes d’Informació.
- Exercir com a impulsor de la transformació digital de la UOC fent evolucionar la governança i la gestió TiC de forma que ens permeti esdevenir una Universitat més àgil i més competitiva.

Per aconseguir aquests objectius, l’any 2018 l’àrea de Tecnologia va iniciar un procés de transformació del seu model operacional amb l’objectiu de maximitzar el valor que la tecnologia aporta a una organització digital com la UOC. La finalitat és disposar d’un nou model més dinàmic i flexible amb màxima orientació a les necessitats del negoci i amb una clara vocació per la gestió àgil dels processos IT.

Aquest procés de transformació actualment en curs és un encàrrec liderat per part del Grup Operatiu de Governança i Transformació. Aquest és un dels grups operatius transversals que formen part de l’àrea de Tecnologia les responsabilitats principals del qual són:

- L’impuls del Pla de Transformació Àgil
- La metodologia i eines per a l'execució i seguiment dels projectes
- La gestió del marc d'aprovisionament comú de serveis
- El seguiment d'execució i reporting global
- La comunicació de l'àrea cap a la resta de la universitat

Així doncs, l’objecte de la present licitació és la contractació d’un servei de Governança per a definir, executar i acompanyar en el procés de transformació digital de tota l'organització i, particularment també, en el canvi organitzatiu propi de l'Àrea de Tecnologia. En el marc d’aquesta transformació també esdevé necessari alinear i millorar la metodologia de governança i execució del Pla TIC actual segons el nou model organitzatiu i operatiu de l'àrea.

1.1. Context actual envers la transformació

Aquest procés de transformació en el que actualment està immersa l'organització s'articula sobre els següents pilars:

I. *Governança*
II. *Transformació de l'àrea de Tecnologia*
III. *Model de referència de treball àgil*
IV. *Retorn de valor*

L'evolució emmarcada sota cadascuna d'aquestes línies de transformació es descriu a continuació.

I. *Governança*

A nivell de governança s'han creat dos òrgans de govern nous:

- *Comitè de Seguiment de les TIC (CSTIC)* com a òrgan delegat del Consell de Direcció i màxim responsable de les decisions estratègiques de tecnologia. Les principals funcions d'aquest són:
  - Proposar el marc econòmic, el pressupost global i la governança corporativa de TI
  - Decidir l'assignació de recursos i els criteris de priorització, l'aprovació de canvis crítics i resolució de conflictes i els plans i les accions de comunicació
  - Es consulta a nivell de CSTIC, l'establiment de serveis crítics i SLA's i també les polítiques i plans de gestió de riscos tecnològics
  - S'informa a nivell de CSTIC, del seguiment de les iniciatives estratègiques, de l'avaluació de resultats i l'impacte i dels principis i polítiques de gestió de TI

- Creació del concepte **programa** com una estructura de servei, això és, organitzativa, pressupostària i de gestió, composada per un equip mixt format per Acadèmia, àrees de gestió i equips IT. Aquests programes s'organitzen a través dels *Comitès de Programa (CdP)* i, amb la participació conjunta de les Àrees i Acadèmia i de la Tecnologia, prioritzen les actuacions i es responsabilitzen dels resultats.

  Actualment s'identifiquen 5 programes estables en línia amb els diferents àmbits organitzatius i/o estructurals de la universitat i amb uns objectius estratègics definits:

  - *Comercial i Comunicació Institucional* → Garantir la sostenibilitat econòmica, millorar la notorietat i el posicionament, incrementar l'impacte de la comunicació i incrementar la fidelització i vinculació d'audiències.
  - *Aprenentage* → Vetllar per la qualitat i evolució dels processos d'ensenyament - aprenentatge a la universitat, i garantir l'experiència de l'estudiant i el personal docent.
  - *Suport a la Docència* → Incrementar la qualitat dels serveis a l'estudiant i millorar la seva satisfacció, a més de millorar l'eficiència dels processos de gestió interns associats.

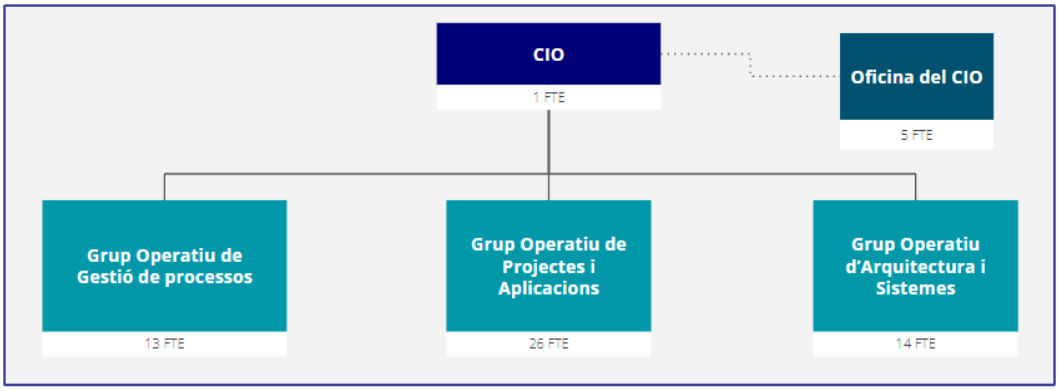
- *Suport al Negoci* → Eficientar i digitalitzar tots aquells tràmits i procediments que donen suport a l'organització.
- *Recerca i Innovació* → Garantir la provisió, l'evolució i la transformació dels processos de gestió de la recerca i la innovació, així com la seva execució i difusió.
- *Gestió de la Tecnologia* → Assegurar la sostenibilitat i l'eficiència dels sistemes d'informació tot garantint la seva continuïtat, desplegar tecnologies aliniades amb l'estratègia tecnològica de la universitat i mitigar els riscos davant d'incidents.

Cadascun dels *Comitès de Programa* disposa de quatre figures rellevants per al funcionament d'aquest: l'Sponsor i el Business Owner, per part de l'Acadèmia i Àrees de Gestió, i el Program Owner per part de l'Àrea de Tecnologia. La seva missió és:

- Sponsor: màxim responsable del programa i qui defineix els objectius estratègics d'aquest.
- Business Owner: assegura l'aliniament entre el portafoli i les necessitats globals del programa
- Program Owner: assegura la correcta definició i execució de les iniciatives aprovades

II. *Transformació de l'àrea de Tecnologia*

Des del punt de vista organitzatiu, l'àrea de Tecnologia disposava d'una estructura que donava resposta a un model operatiu clàssic orientat a la cadena de valor interna: gestió de la demanda, desenvolupament i operació. La proposta de transformació interna de l'àrea de Tecnologia reforça i potencia el nou model operacional i **l'orienta a l'activitat de l'organització a través de serveis digitals.** Així doncs, es proposa **una estructura matricial** que permet un grau d'especialització i proactivitat molt alt en cadascuna de les matèries específiques i també la creació d'equips multi-disciplinars dinàmics focalitzats en els resultats.



Estructura organitzativa inicial de l'Àrea de Tecnologia



Nova estructura organitzativa de l'Àrea de Tecnologia

Aquesta nova estructura proporciona els següents beneficis:

- Proximitat i alineament extrem a extrem amb l'Acadèmia i les àrees potenciant una visió integral en el govern de la tecnologia
- Millor encaix entre els processos de l'organització i la tecnologia que els suporten, participant en la seva qualitat i millora contínua.
- Coneixement especialitzat, basat en l'aplicació de la tecnologia a un àmbit concret d'activitat
- Millora de la qualitat del servei IT operant i mesurant els serveis IT en termes de negoci i alineant de forma propositiva objectius i serveis.

D'aquesta manera, l'àrea de Tecnologia de la UOC s'estructura en set grups operatius, tal i com es mostra a continuació:

- **Grups Operatius de Serveis Digitals (GOSD):** Tres unitats orientades a donar resposta a les necessitats tecnològiques d'un Programa (o conjunt de Programes) i que es posen a disposició del Negoci amb l'objectiu de donar suport tecnològic en el manteniment, desenvolupament, transformació i millora de la seva funció.
- **Grups Operatius de Suport o Transversals:**
  - *GO de Governança i Transformació:* Responsable del suport operatiu i metodològic a l'activitat de l'Àrea de Tecnologia i de l'impuls del Pla de Transformació Àgil.
  - *GO d'Arquitectura Tecnològica i Seguretat:* Responsable del disseny i lliurament de l'estratègia tecnològica així com de la implantació i evolució de les plataformes digitals que conformen l'horitzó IT de la UOC.
  - *GO d'Arquitectura i Gestió de Dades:* Responsable del disseny i lliurament de l'estratègia tecnològica al voltant del govern, la gestió i l'ús de les dades.
  - *GO d'Operacions i Entorn de Treball:* Responsable de vetllar per la qualitat, disponibilitat

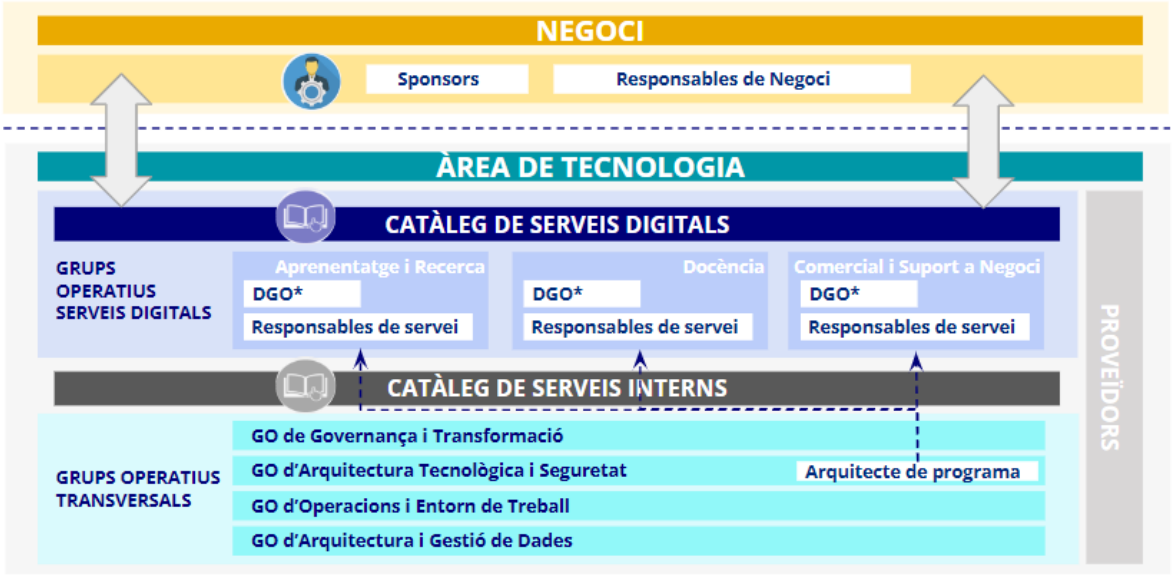
i sostenibilitat dels serveis d'infraestructura i cloud. També és responsable del servei d'atenció a l'usuari de tecnologia, i de la transformació i aprovisionament del punt de treball.

La nova estructura organitzativa interna de l'àrea de Tecnologia ja és vigent, tot i això el funcionament encara no està alineat amb el marc teòric definit i l'operativa es troba en procés de transició. Aquesta transició actualment en curs es planteja sobre les següents línies d'activitat:

1. **Model de relació amb l'Acadèmia i àrees de gestió** → El model de relació, servei i comunicació amb l'Acadèmia i Àrees de gestió (Negoci) es basa en un *Catàleg de Serveis Digitals* conformat per un conjunt de *Serveis Digitals*. Un *Servei Digital*:
    a. És un mitjà per a la creació conjunta de valor i un llenguatge comú i entenedor per Negoci ja que aquests serveis estan lligats als processos de Negoci de la UOC.
    b. És responsabilitat d'un Programa i té un responsable de Negoci.
    c. Té un responsable de servei (RS) dins de l'Àrea de Tecnologia de la UOC, en concret, dins dels Grups Operatius de Serveis Digitals (GOSD).
    d. Es caracteritza en funció dels processos als que dona resposta determinant el nivell de servei que li correspon.

2. **Definició de nous rols i funcions** → La nova organització implica la configuració de nous rols i l'eliminació d'altres existents (Business Partner i Program Owner). Els nous rols més destacats i les principals funcions són:
    - *Director de Grup Operatiu de Serveis Digitals (DGOSD):* És el responsable de garantir la qualitat en la prestació i la millora contínua del catàleg de serveis del programa.
    - *Responsable de servei (SD):* És el responsable de la definició, la gestió, l'evolució, la sostenibilitat, els resultats i la qualitat en la prestació dels serveis dels quals és propietari. Adopta una visió de cartera, gestionant els serveis d'extrem a extrem i en totes les seves dimensions: en la planificació, en l'evolució i en la prestació.
    - *Arquitecte de Programa:* És el responsable de garantir l'alineament entre l'estratègia tecnològica i el full de ruta d'arquitectura de la UOC, i les iniciatives i/o actuacions que es despleguen en el marc de cada programa. És l'arquitecte associat als GOs de Serveis Digitals.
    - *Responsable de Negoci:* És responsable d'identificar, definir i impulsar iniciatives que permetin assolir els objectius del programa vinculats al seu àmbit de responsabilitat funcional. També és responsable de garantir i mesurar l'aportació de valor constant, el nivell de qualitat i la sostenibilitat dels serveis digitals que apliquen al seu àmbit de responsabilitat funcional.

3. **Model de relació interna** → El *Catàleg de Serveis Interns* garanteix l'operativa de prestació dels serveis de l'àrea de Tecnologia a tota la UOC. És l'instrument que sistematitza i estandarditza el model operatiu intern de l'àrea i recull la següent tipologia de serveis:
    - *Serveis que s'ofereixen des dels GO Transversals* que es consumeixen per part de qualsevol altre Grup Operatiu de l'Àrea de Tecnologia.
    - *Serveis que s'ofereixen des dels GO Transversals* dirigits a tota l'organització, és a dir, serveis que es consumeixen dintre i fora de l'Àrea de Tecnologia. ~~*Director de Grup Operatiu de Serveis Digitals (DGOSD):*~~



4. **Pla de transició per proveïdors** → L'ecosistema de partners són un element fonamental del model ja que aporten **coneixement** especialitzat i donen **flexibilitat** en la capacitat. El Pla de transició per proveïdors s'articula sobre diferents eixos:

    a. Especialització orientada al negoci.

    b. Empoderament amb la finalitat que puguin abastar tasques que fins ara es cobrien internament i així poder consolidar la posició del *RS*.

    c. Participació en la tàctica per l'assoliment dels objectius dels programes.

    d. Part activa per al desplegament de l'estratègia tecnològica.

5. **Pla de comunicació** → Els principal objectiu del pla de comunicació és traslladar un missatge

homogeni sobre el canvi i les seves motivacions, i també facilitar l'acceptació i adopció d'aquests canvis per part de tots els col·lectius interessats, tant a nivell intern de l'àrea de Tecnologia com exetern. En aquest sentit, es tracta de mantenir la comunicació informant sobre el procés per tal d'augmentar la motivació i promoure la cultura.

III. *Model de referència de treball àgil*

L'essència de definir un model de treball àgil és aplicar el concepte agilitat per aconseguir els següents objectius:

- Assolir objectius pensat en outcomes de negoci, fomentant la corresponsabilitat negoci/IT en base a un treball en equip i una exigència comuna.
- Generar valor, és a dir, aconseguir una entrega de valor real i temprana.
- Prioritzar millor, establint una capacitat fixa.
- Permetre testar hipòtesis el més aviat possible, reduint el risc de la incertesa. Alliberar versions facilita l'aprenentatge i una presa de decisions més sòlida.

En aquest sentit, es preveu la definició d'un model o marc de referència obert i híbrid en el qual s'aplica l'agilitat allà on aporta valor, és a dir, s'associa més a sistemes de diferenciació i d'innovació.

IV. *Retorn de valor*

Des de 2019 i fins a l'actualitat s'han realitzat passos per a poder disposar d'un balanç anual del retorn de valor que generen les iniciatives que s'engeguen des de Tecnologia. L'inici del model de gestió per programes, la definició d'eixos i objectius estratègics i la creació d'indicadors associats a les iniciatives va ajudar a la presentació d'un primer balanç de retorn de valor per part de tecnologia en el marc de la CSTIC.

En conclusió, la finalitat és establir el retorn de valor com un driver efectiu de presa de decisions, identificant i quantificant la contribució de les diverses iniciatives a l'assoliment dels objectius estratègics fixats. Per fer-ho és necessari:

- Establir clarament els objectius de negoci lligats a l'estratègia en cada àmbit.
- Articular iniciatives que contribueixin de forma sostinguda i sostenible a l'assoliment dels objectius definits.
- Identificar i quantificar la contribució esperada de les iniciatives respecte als objectius, és a dir, el retorn de valor.

Actualment, s'està treballant en aquesta línia conjuntament amb l'Acadèmia i les Àrees de gestió amb un avenç important a nivell de metodologia per a la mesura del retorn de valor.

2. Objectius de la contractació

L'objecte d'aquest plec és la contractació d'un servei de Governança per a donar continuïtat i suport a l'Àrea de Tecnologia en la definició i execució del procés de transformació digital de tota l'organització, i particularment també, en el canvi organitzatiu de la propia àrea. Aquesta necessitat ve motivada per donar suport i acompanyar a l'Àrea de Tecnologia en assolir un dels seus objectius principals, que és exercir com a agent tractor de la transformació digital de la UOC fent evolucionar la governança i gestió TIC per esdevenir una Universitat més àgil i competitiva.

Els principals objectius a assolir són els següents:

1. Acompanyar de forma propera i qualificada, donant suport en la definició i execució del procés de transformació organitzatiu i operatiu intern de l'Àrea de Tecnologia.
2. Assegurar l'aliniament de la metodologia de gestió i execució de projectes amb el nou model organitzatiu i operatiu de l'àrea, identificant i actuant sobre els punts de millora.
3. Col·laborar, conjuntament amb l'àrea de Tecnologia, el procés de transformació digital en el que està immersa tota l'organització.
4. Augmentar la capacitat d'especialitzacio per l'execució de projectes de l'Àrea de Tecnologia.

Durant els darrers 3 anys la demanda d'actuacions en l'àmbit tecnològic ha crescut substancialment, passant d'un portafoli de projectes (Pla TIC) de 2,6 milions d'euros al 2020 a un de 4,5 milions d'euros per aquest 2023. Aquest increment en el volum de gestió i execució de projectes fa necessari donar continuïtat al suport per a la millora de la metodologia per a la governança del Pla TIC i addicionalment, reforçar el control i seguiment de projectes i augmentar la capacitat d'execució en casos puntuals.

3. Descripció dels serveis

3.1. Objectiu i abast dels serveis

3.1.1 Definició, execució i suport en el procés de transformació de l'Àrea de Tecnologia

L'objectiu principal del servei és fer efectiva la transformació cap al nou model operatiu de l'Àrea acompanyant de forma propera durant tot el procés. Serà necessària la identificació d'un conjunt d'indicadors que han de permetre mesurar els resultats i l'avanç en el procés de transformació.

S'inclouen en aquest àmbit les següents activitats:

- La definició del procés de transformació de l'Àrea de Tecnologia d'acord amb el nou model organitzatiu. Elaboració d'un pla d'implantació viable que permeti una transformació progressiva.
- L'acompanyament i la formació individualitzada al conjunt de professionals que conformen l'Àrea de Tecnologia, orientada a la gestió del canvi i millora de la seva capacitació a curt i mig termini.

- La identificació i implementació continuada de punts de millora durant el procés que s'estendrà al llarg de tota la vida del servei.
- El desenvolupament de la documentació de referència, les plantilles documentals i els artefactes de suport necessaris per a l'execució de la transformació i la implementació de la nova operativa associada.

3.1.2 Definició, execució i suport en el procés de transformació àgil de la organització

L'objectiu principal del servei és col·laborar en la transformació progressiva de l'organització en termes d'agilitat. Serà necessària la identificació d'un conjunt d'indicadors que han de permetre mesurar els resultats i l'avanç en el procés de transformació.

S'inclouen en aquest àmbit les següents activitats:

- La definició del procés de transformació de l'organització en termes d'agilitat plantejant models de funcionament adaptats segons el context de les àrees organitzatives. Elaboració d'un pla estratègic viable que contempli definició i implantació.
- L'acompanyament i suport a les actuacions que des de l'Àrea de Tecnologia es plantegin per a fomentar el canvi al conjunt de l'organització.
- La identificació i implementació continuada de punts de millora durant el procés que s'estendrà al llarg de tota la vida del servei.
- El desenvolupament de la documentació de referència i els artefactes de suport necessaris per a l'execució de la transformació i la implementació de la nova operativa associada.

3.1.3 Millora de la metodologia per a la governança i execució del portafoli de projectes

L'objectiu principal del servei és definir i consolidar la metodologia per a la governança i execució del portafoli de projectes assegurant que aquesta s'alinea amb el nou model operatiu, i que s'adopta per part de tots els perfils professionals que formen part de l'Àrea de Tecnologia.

S'inclouen en aquest àmbit les següents activitats:

- La definició de la metodologia per a la governança del portafoli de projectes que s'executen en el marc del Pla TIC atenent, entre d'altres, els següents conceptes:
    - Consolidació del seguiment d'execució i pressupostari mitjançant les eines actuals (Quadres de comandament amb l'eina Power BI de MicrosoftI)
    - Gestió de riscos sòlida i sostenible
    - Mesura del valor que aporta l'execució de projectes i el seu alineament amb els objectius estratègics i operatius definits

- L'elaboració d'un pla d'implantació viable detallant les activitats de seguiment i reforç necessàries per a assegurar que la metodologia s'implanta de forma extensiva i homogènia i se'n consolida l'ús per part de l'àrea de Tecnologia.
- L'atenció sota demanda dels propis professionals, que podran sol·licitar l'acompanyament i la formació per assegurar la correcta comprensió i capacitació en l'ús de la metodologia i per a abordar certes tasques que presentin una especial dificultat.
- La identificació i implementació continuada de punts de millora un cop iniciada l'aplicació de la metodologia, en una dinàmica de millora contínua que s'estendrà al llarg de tota la vida del servei.
- El desenvolupament de la documentació de referència, les plantilles documentals i els artefactes de suport necessaris per a la implementació de la metodologia definida.

3.1.4 Reforç sota demanda en projectes

S'inclouen en aquest àmbit les següents activitats:

- La provisió sota demanda de professionals amb perfils Consultor en Gestió del canvi, Cap de projecte PMP, Cap de projecte Agile i QA Manager per a determinats projectes i actuacions específiques.
- El desenvolupament de les tasques i funcions pròpies de cadascun d'aquests perfils, integrats dins dels equips de treball de cada projecte o actuació específica i d'acord amb les directrius marcades per la UOC.
- El seguiment de la metodologia establerta per la UOC en cada moment per al desenvolupament d'aquestes tasques
- La participació en els mecanismes de seguiment i de govern del projecte o actuació d'acord amb els models de gestió i de governança establerts en cada cas

3.2. Eines

Actualment, l'àrea de Tecnologia utilitza JIRA com a eina de gestió, Confluence com a repositori documental i Power BI per al seguiment de l'execució i el pressupost. El servei de Governança utilitzarà aquestes eines de forma preferent per al desenvolupament de les plantilles documentals i els artefactes de suport necessaris per a la implementació de la metodologia de governança del portafoli de projectes a executar.

No obstant això, l'adjudicatari del servei podrà plantejar la utilització d'altres eines si aquestes aporten avantatges evidents de funcionalitat o temps de posada en marxa. La utilització d'aquestes eines estarà subjecta a l'autorització prèvia per part del responsable del servei per part de la UOC, qui valorarà en cada cas si cal elevar el seu ús a aprovació dels òrgans de govern del projecte.

En qualsevol cas, la utilització d'add-ons, plugins o altres eines de tercers per al desenvolupament o ús de les plantilles o artefactes generats no comportarà cost addicional per a la UOC, assumint l'adjudicatari el

cost derivat de la seva utilització per tota la durada del contracte i les seves possibles pròrrogues.

Per altra banda, i amb caràcter general, tot l'equipament, programari o qualsevol altra eina necessària per a la correcta execució de les tasques vinculades a aquest servei serà a càrrec del proveïdor, per tota la durada del contracte i les seves possibles pròrrogues. Qualsevol excepció a aquesta directriu haurà de ser prèviament discutida i explícitament aprovada pels òrgans de govern del servei competents.

3.3. Interlocutors

El servei de Governança per a la gestió de projectes tindrà els següents interlocutors principals:

- Comitè de Direcció de l'àrea de Tecnologia, que validarà i aprovarà els resultats obtinguts per part del present servei
- Grup Operatiu de Governança i Transformació, responsable del servei de governança i transformació, que en marcarà les directrius operatives i farà el seguiment del servei
- Responsables de servei dels Grups Operatius, responsables de la correcta prestació dels serveis digitals en els diversos àmbits d'activitat de la UOC.

En el cas de desenvolupar tasques de reforç sota demanda sobre determinats projectes o actuacions específiques caldrà també interaccionar amb:

- Àrees de negoci de la UOC, que actuen com a responsables del projecte o l'actuació espeífica des d'un punt de vista funcional.
- Equips de desenvolupament extern, formats per diversos perfils tècnics i liderats per un cap de projecte extern.

3.4. Control i seguiment

El responsable del servei ha d'establir tots els mecanismes de control que permetin verificar de manera continuada el compliment dels objectius especificats.

En aquest sentit, més enllà de la interlocució operativa amb el responsable de servei per part de la UOC i altres interlocutors del servei, cal establir una estructura de governança que permeti una interlocució adequada en els diversos nivells (estratègic, tàctic, operatiu), formada com a mínim pels següents òrgans de govern:

- Comitè de Direcció. Les principals funcions d'aquest Comitè seran:
    - Marcar les directrius estratègiques del servei
    - Validar els resultats obtinguts

  El Comitè de Direcció es reunirà de forma periòdica de forma bimestral i estarà constituït pel responsable de servei per part de l'adjudicatari i pel Director del GO Governança i Transformació per part de UOC.
- Comitè de Seguiment. Les principals funcions d'aquest Comitè seran:
    - Realitzar el seguiment i control global del servei

- Assegurar l'adequació de l'equip d'acord a les necessitats de cada fase del projecte
- Validació els canvis de planificació proposats
- Dur a terme el seguiment contractual del projecte

El Comitè de Seguiment es reunirà de forma forma periòdica cada 15 dies o per períodes més curts, si així s'acorda amb el Grup Operatiu de Governança i Transformació i estarà constituït pel responsable tècnic per part de l'adjudicatari i el responsable de servei per part de la UOC.

En qualsevol cas, l'adjudicatari del servei serà l'encarregat de desenvolupar la documentació necessària per al seguiment i control del servei, i en particular, els derivats de l'execució dels mecanismes i comitès proposats.

4. Fases del servei

4.1. Inici del servei i revisió de l'estratègia de transformació

En aquesta fase, a executar durant el primer mes del servei, es duran a terme les tasques de captura del coneixement i la informació de context necessàries per a garantir un correcte desenvolupament del servei.

Un cop executada aquesta fase, caldrà garantir que l'equip del servei està en condicions d'iniciar el servei amb solvència. Entre d'altres punts, caldrà assegurar que:

1. L'equip del servei està constituït i és plenament operatiu
2. L'equip del servei ha assolit una adequada comprensió respecte a:
    a. El context del servei
    b. Els objectius del servei
    c. El procés de transformació digital de l'organització i els objectius a assolir a mig i llarg termini
    d. El procés de transformació intern de l'Àrea de Tecnologia que s'està duent a terme actualment que suposa un nou model de govern i operatiu
3. Situats en context, es revisa l'estratègia de transformació actual
4. S'han posat en marxa els mecanismes de govern del servei
5. Es disposa d'un pla de treball aprovat, amb el detall de les fites a assolir i la planificació associada.

Per a l'execució d'aquestes tasques es comptarà amb el suport del Grup Operatiu de Governança i Transformació, que facilitarà la documentació de base necessària i durà a terme l'acompanyament inicial.

4.2. Definició i implantació progressiva del nou model operatiu

En aquesta fase de definició i implantació progressiva del nou model operatiu s'iniciarà i/o adaptarà el procés de definició i la implantació es farà efectiva.

Pel que fa als serveis associats a la transformació, en aquesta fase es generaran les directrius, criteris i

una base sòlida de plantejament per a cadascun dels processos de transformació a abordar, tant el que fa referència al canvi organitzatiu intern de l'Àrea com aquell que és d'aplicació a tota l'organització. En funció de la tipologia de servei els ritmes de transformació es preveuen diferents, per aquest motiu l'execució d'aquesta fase compren pràcticament tota la durada del període contractual.

A grans trets, caldrà com a mínim treballar en els següents conceptes:

- Anàlisi de situació actual
- Estratègia i enfocament de la transformació
- Resultats esperats i mesura d'aquests
- Pla de gestió del canvi
- Pla de comunicació

Enmarcant els conceptes esmentats se'n generarà un pla d'implantació viable que permeti:

1. Assegurar que l'estratègia i el plantejament metodològic s'adopta i compren en tot moment per part de la Direcció de l'Àrea de Tecnologia.
2. Implementar progressivament la metodologia en cicles iteratius d'avaluació i millora contínua.

A més de les tasques anteriorment esmentades, en aquesta fase es duran a terme també les següents activitats:

- Les activitats de comunicació necessàries per a la comprensió per part dels diversos professionals de l'estratègia plantejada i les actuacions a realitzar segons el pla definit.
- La identificació del conjunt d'indicadors que han de permetre mesurar els resultats i l'avanç en els processos de transformació.

En referència al servei associat a la millora de la metodologia per a la governança TIC, en aquesta fase es generaran les directrius, criteris i instruments per a la gestió, seguiment i control homogeni dels projectes que es duen a terme a l'Àrea de Tecnologia. Entre d'altres, caldrà com a mínim treballar en els següents àmbits:

- Gestió del Portafoli de projectes
- Gestió de projectes
- Gestió de riscos
- Gestió de la capacitat
- Gestió de costos
- Mesura del retorn de valor
- Reporting i quadre de comandament

Per als àmbits treballats, s'identificaran els aspectes que ha de cobrir la metodologia i se'n generarà un pla d'implantació i evolució adequat i viable que permeti:

1. Assegurar que la metodologia s'adopta en tot moment de forma transversal per part de tots els perfils professionals que gestionen projectes dins l'Àrea de Tecnologia.
2. Alinear progressivament la metodologia amb el model d'operacions i govern operatiu de les TIC,

en cicles iteratius d'avaluació i millora contínua.

Es duran a terme les activitats de seguiment i reforç necessàries per a assegurar que el nou model operatiu s'implanta de forma extensiva i homogènia i se'n consolida l'ús a nivell d'Àrea de Tecnologia.

En el cas dels serveis associats als processos de transformació, s'iniciarà l'avaluació periòdica dels indicadors que han de permetre mesurar l'evolució i l'avanç en aquests. Aquests resultats es presentaran tant a les reunions de seguiment del projecte com al propi Comitè de Direcció del servei. Per a l'execució d'aquestes tasques es comptarà amb el suport del Grup Operatiu de Governança i Transformació per a la validació intermitja dels continguts i les eines generades.

Com a resultat de l'execució d'aquestes tasques, un cop executada aquesta fase, caldrà garantir que:

1. Es disposa d'un pla d'implantació del nou model operatiu adequat i viable
2. S'ha definit un conjunt d'indicadors per a mesurar l'avanç i els resultats dels processos de transformació engegats.
3. Es disposa d'una metodologia relativa a la governança del Pla TIC correctament definida i adaptada segons el servei.
4. Es disposa de la documentació de referència, les plantilles documentals, els artefactes i s'han dut a terme les comunicacions necessàries per a poder iniciar la implantació progressiva de la metodologia, d'acord amb el pla aprovat.

La programació i el seguiment de l'execució de les tasques així com la validació dels resultats obtinguts i retrospectives d'execució del servei es duran a terme amb el Grup Operatiu de Governança i Transformació. L'aprovació dels resultats correspondrà al Comitè de Direcció del servei.

4.2.1 Acompanyament i formació de suport

En aquesta fase dels serveis es duran a terme també les següents activitats:

- Les activitats de comunicació, acompanyament i formació necessàries per tal de garantir que el conjunt de professionals de l'Àrea de Tecnologia tenen una adequada comprensió dels processos de transformació en el que hi participen.
- Les activitats de comunicació, acompanyament i formació necessàries per tal de garantir que el conjunt de professionals de l'Àrea de Tecnologia coneixen i posen en pràctica la metodologia associada a la governança del portafoli de projectes.
- Les activitats de reforç necessàries dirigides al conjunt de professionals de l'Àrea de Tecnologia per tal d'assegurar la consolidació dels models operatius implantats.

4.3. Devolució del servei

En aquesta fase, que s'executarà el darrer mes de contracte o en cas de pròrrogues en el darrer mes de la darrera pròrroga, l'adjudicatari durà a terme un balanç final del servei així com les tasques necessàries per a garantir-ne el tancament de forma ordenada.

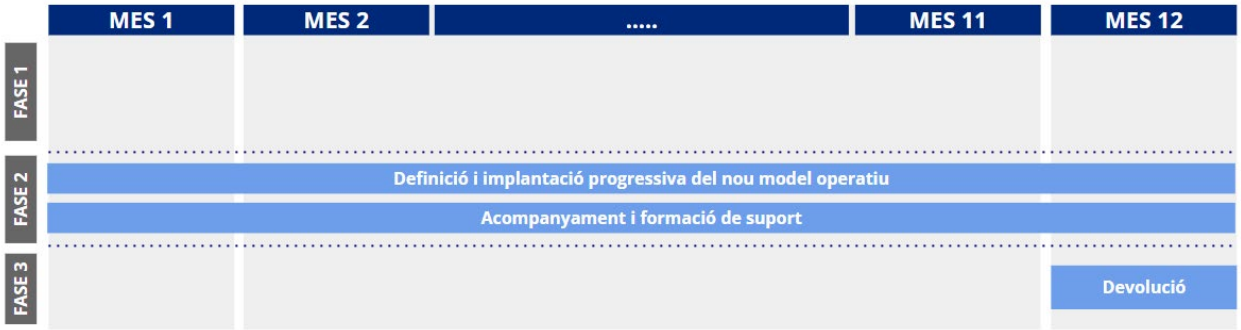
Entre d'altres punts, caldrà assegurar que:

1. La documentació associada als serveis està actualitzada i disponible al repositori documental.
2. Els artefactes engegats com a conseqüència de la implantació estan plenament operatius.
3. L'inventari de millores identificades i el seu estat està actualitzat i disponible al repositori documental.
4. S'elabora i aprova per part del Comitè de Direcció del servei un informe final de balanç d'execució del servei.

A continuació es presenta el calendari previst relatiu a les fases dels serveis que formen part de la present licitació.



Calendari general de les fases del servei corresponent al 1er any



Calendari general de les fases del servei corresponent a les pròrrogues

Per a l'execució d'aquestes tasques es comptarà amb el suport de la Oficina de Governança i Transformació per a la validació de l'estat final de la documentació, artefactes, inventari de millores dels continguts i informe final de balanç d'execució del servei. Els resultats finals hauran de ser aprovats per part del Comitè de Direcció del servei.

4.4. Execució del Servei de reforç en projectes

El Servei de reforç en projectes no estarà subjecte a les fases anteriors, podent-se aixecar demandes de perfils Consultor en Gestió del canvi, Cap de projecte PMP, Cap de projecte Agile i QA Manager en qualsevol moment des de l'inici del Servei.

El procediment per a la provisió dels perfils serà el següent:

A. El responsable del servei per part de la UOC traslladarà a l'adjudicatari per escrit la necessitat, detallant el perfil sol·licitat. Es facilitarà informació sobre el projecte o iniciativa concreta en què està previst incorporar el perfil i es detallaran els requeriments addicionals (és a dir, no recollits al perfil descrit en el plec) desitjats per facilitar la selecció del perfil.

B. L'adjudicatari presentarà les possibles alternatives per als perfils sol·licitats, detallant el perfil dels candidats proposats, que necessàriament hauran de complir els requeriments mínims fixats en el present plec. La proposta d'alternatives s'haurà de presentar dins el termini de 5 dies laborables des de l'endemà de la recepció de la sol·licitud per part del responsable del servei UOC.

C. La UOC durà a terme la valoració inicial de les alternatives proposades en un màxim de 5 dies laborables a partir de la recepció de la proposta d'alternatives per part de l'adjudicatari del servei. Es podran produir dues casuístiques:

    a. Que l'avaluació inicial sigui suficient per a determinar la idoneïtat del candidat.

    b. Que es requereixi la realització d'entrevistes amb un o diversos dels candidats presentats per tal de completar-ne l'avaluació de la idoneïtat. En aquest cas, el responsable del servei per part de la UOC traslladarà a l'adjudicatari per escrit els candidats seleccionats per a la realització de les entrevistes, que es programaran dins el termini de 5 dies laborables des de l'endemà de la recepció de la sol·licitud d'entrevista per part del responsable del servei UOC.

        Les entrevistes es duran a terme preferentment a les instal·lacions de la UOC, situades a Barcelona. La realització d'aquestes entrevistes no suposarà cap cost per a la UOC, assumint l'adjudicatari la dedicació dels perfils així com les despeses derivades dels desplaçaments que calgui dur a terme.

D. Un cop completat el procés d'avaluació dels candidats, el responsable del servei per part de la UOC comunicarà a l'adjudicatari la decisió d'incorporar o no el perfil, el perfil finalment seleccionat i la data d'incorporació proposada, que serà com a màxim de 10 dies laborables a comptar des de l'endemà de la sol·licitud d'incorporació del perfil seleccionat per part del responsable del servei UOC.

El procediment de petició, selecció i incorporació del perfil no podrà superar els 25 dies laborables a comptar des de la seva petició formal per part del responsable de servei UOC sempre i quan la UOC no decideixi endarrerir la data d'incorporació.

5. Terminis d'execució del servei

El termini d'execució del contracte serà l'indicat a l'apartat F del Plec de Clàusules Particulars.

6. Lloc de realització de les tasques

El servei es prestarà preferentment des de les oficines de l'adjudicatari, assumint aquest els desplaçaments necessaris per a la correcta execució de les tasques dins l'àmbit geogràfic del servei, que comprenen les seus UOC situades a Barcelona.

L'adjudicatari assumirà dins la seva proposta les despeses derivades dels desplaçaments que calgui dur a terme.

7. Organització i equip de treball

7.1. Definició de l'equip de Treball

L'adjudicatari del contracte haurà de considerar un Equip de Treball constituït pels següents perfils:

- Responsable tècnic: Consultor senior amb dedicació plena al servei i amb experiència en la transformació d'organitzacions i enfocament àgil. Haurà d'assumir l'execució de les tasques associades als serveis de transformació i al de millora de la metodologia per a la governança de projectes, detallades als apartats 3.2.1, 3.2.2 i 3.2.3 del present plec. Les seves funcions principals són:
    - Responsable final de l'execució de les diferents tasques, garantint la qualitat dels treballs
    - En cas de detecció d'incidències o desviacions en la qualitat del servei contractat, definició de solucions per resolució d'aquestes deficiències
    - Responsable de la posada a disposició dels mitjans i l'equip adequats per al servei, inclosa la substitució del personal de l'equip de treball en el cas que així ho requerís la UOC
    - Col·laboració en la configuració i reporting mitjançant eines de gestió de la UOC (com a mínim, en les eines d'Atlassian JIRA, Confluence i Power BI)
    - Comunicació immediata a la UOC de qualsevol possible alteració de les condicions contractuals en qualsevol dels seus aspectes (personal, tècnic, econòmic, etc.) originat per causes alienes al propi adjudicatari.

  Per a l'assumpció de les tasques anteriorment descrites haurà d'incorporar els perfils de suport que consideri (consultors junior o tècnics especialistes) per un mínim de 1.000 hores anuals. Aquests perfils ofereixen suport al consultor senior per a l'execució de les tasques però no tindran interlocució directa amb la UOC.
- Sense mínim establert (sota petició), perfils Consultor en Gestió del canvi, Cap de projecte PMP, Cap de projecte Agile i QA Manager per a determinats projectes i actuacions específiques, que hauran d'assumir les següents tasques.
    - El desenvolupament de les tasques i funcions pròpies de cadascun d'aquests perfils, i que s'explicitaran per a cada encàrrec concret
    - La participació en els òrgans de seguiment i de govern del projecte establerts en cada cas

Addicionalment, l'empresa adjudicataria assignarà un responsable de servei com a responsable últim dels serveis que es presten. El responsable de servei serà qui defineixi solucions, juntament amb el responsable tècnic, per a la resolució de deficiències en cas de detectar desviacions de qualitat i serà el responsable de comunicar de forma immediata a la UOC de qualsevol possible alteració de les condicions contractuals en qualsevol dels seus aspectes (personal, tècnic, econòmic, etc.) originat per causes alienes al propi adjudicatari.

Totes les persones que el licitador designi, responsable de servei, responsable tècnic i d'altres perfils recollits anteriorment com els tècnics especialistes, així com la pròpia empresa que presenti l'oferta, hauran de complir amb els requeriments de solvència tècnica establerts en el Plec de Condicions Particulars.

Els components del grup de treball desenvoluparan la seva tasca amb maquinari i programari propietat l'adjudicatari. La UOC proporcionarà a l'equip únicament l'accés a les eines de gestió de la suite d'Atlassian (JIRA/Confluence/Power BI).

La utilització d'add-ons, plugins o altres eines de tercers proposades per l'adjudicatari per al desenvolupament o ús de les plantilles o artefactes generats no comportarà cost addicional per a la UOC, assumint l'adjudicatari el cost derivat de la seva utilització per tota la durada del contracte i les seves possibles pròrrogues.

Durant l'execució dels treballs objecte del contracte l'adjudicatari es compromet, en tot moment, a facilitar a les persones designades per la el Responsable del servei per part de la UOC la informació i documentació que aquesta sol·liciti per disposar d'un ple coneixement dels treballs desenvolupats, així com dels eventuals problemes que puguin plantejar-se i de les tecnologies, mètodes, i eines utilitzats per resoldre'ls.

7.2. Dimensionament de l'equip de treball

Els recursos amb què es dimensioni l'equip de treball dependran de les ofertes presentades, però es considera, i per tant és un requisit mínim, que per cobrir els rols plantejats com a mínim cal que l'equip tingui la següent capacitat:

- Consultor sènior (responsable tècnic): equivalent a un mínim de 1.800 hores anuals durant el període de durada total del contracte.
- Consultor junior o tècnic especialista: equivalent a un mínim de 1.000 hores anuals durant el període de durada total del contracte.

No s'estableix cap mínim per als perfils Consultor en Gestió del canvi, Cap de projecte PMP, Cap de projecte Agile i QA Manager que es podran incorporar a l'equip sota petició.

7.3. Substitució de l'equip de treball

La UOC tindrà el dret de sol·licitar la substitució de qualsevol perfil assignat a l'equip de treball en els següents supòsits:

- La solvència tècnica aportada pel perfil no és la requerida
- El mètode de treball que segueix el perfil no encaixa en la línia general del projecte/servei

- Els resultats obtinguts pel perfil no arriben a les expectatives plantejades

El procediment per a la substitució tant del perfil consultor sènior, figura principal de l'equip de treball, com d'algun dels perfils assignats a un encàrrec concret del servei sota demanda, podrà donar-se segons dos casuístiques diferents:

A. Si la substitució és a instància de la UOC, el procediment a seguir serà el següent:
   a. El responsable del servei per part de la UOC traslladarà a l'adjudicatari per escrit la necessitat de substitució detallant els motius.
   b. L'adjudicatari presentarà possibles alternatives per a substituir el perfil, proposant un o més d'un candidat, que necessàriament hauran de complir els requeriments mínims fixats en el present plec. La proposta d'alternatives s'haurà de presentar dins el termini de 5 dies laborables des de l'endemà de la recepció de la sol·licitud de substitució per part del responsable del servei UOC.
   c. La UOC durà a terme la valoració inicial de les alternatives proposades en un màxim de 5 dies laborables a partir de la recepció de la proposta d'alternatives per part de l'adjudicatari del servei. Es podran produir dues casuístiques:
      - Que l'avaluació inicial sigui suficient per a determinar la idoneïtat del candidat.
      - Que es requereixi la realització d'entrevistes amb un o diversos dels candidats presentats per tal de completar-ne l'avaluació de la idoneïtat. En aquest cas, el responsable del servei per part de la UOC traslladarà a l'adjudicatari per escrit els candidats seleccionats per a la realització de les entrevistes, que es programaran dins el termini de 5 dies laborables des de l'endemà de la recepció de la sol·licitud d'entrevista per part del responsable del servei UOC.

      Les entrevistes es duran a terme preferentment en remot i per tant, a través de videoconferència.
   d. Un cop completat el procés d'avaluació dels candidats, el responsable del servei per part de la UOC comunicarà a l'adjudicatari la decisió d'incorporar o no el perfil, el perfil finalment seleccionat i la data d'incorporació proposada, que serà com a màxim de 10 dies laborables a partir del moment en què es decideix el substitut.

B. Si la substitució és a instància de l'adjudicatari, el procediment a seguir serà el següent:
   a. L'adjudicatari presentarà el candidat per a substituir el perfil, que necessàriament haurà de complir els requeriments mínims fixats en el present plec. També haurà de compartir amb la UOC el pla de traspàs previst i els terminis establerts. Els requeriments són:
      - La UOC ha de donar el vist i plau al nou candidat.
      - L'empresa haurà de realitzar un traspàs adequat que garanteixi la continuïtat del servei o projecte on el perfil estigui assignat.
      - L'adjudicatari presentarà candidats per la substitució en un màxim de 3 dies des del moment que l'adjudicatari comuniqui la substitució.
      - El nou perfil acordat s'incorporarà en un màxim de 10 dies un cop acceptada la proposta de substitució.