

Exp. núm. CCCB/2024/0001999// CNM_2024_03**Plec de prescripcions tècniques que regiran la contractació del servei de consultoria empresarial per al disseny, implantació i avaluació d'un projecte de millora en el model organitzatiu i de gestió del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona****1.- OBJECTE**

L'objecte d'aquest contracte és el servei de consultoria empresarial per la gestió de l'organització consistent en dissenyar, implantar i avaluar un projecte de millora en el model organitzatiu i de gestió del Consorci Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (en endavant CCCB).

L'execució del servei està orientada a dotar d'una major eficiència l'operativa els processos de gestió actuals que desenvolupa el CCCB per oferir al públic general les seves activitats i projectes culturals.

L'assoliment d'aquest objectiu implicarà l'execució d'actuacions específiques en relació amb l'estructura organitzativa, processos, mecanismes de gestió, supervisió i planificació internes, formació del personal i implementació de canvis i millores al CCCB.

El CCCB és un consorci, amb personalitat jurídica pròpia, 75% de la Diputació de Barcelona i 25% de l'Ajuntament de Barcelona. És un centre cultural multidisciplinari dedicat a explorar els grans temes de la societat contemporània per mitjà de diferents llenguatges i formats, amb un extens programa que inclou grans exposicions temàtiques, cicles de conferències i trobades literàries, projeccions audiovisuals i festivals de cinema i de pensament, activitats educatives i activitats artístiques.

El servei de consultoria haurà d'analitzar els procediments i circuits dels diferents serveis de programació per a oferir els seus serveis culturals tal i com s'especificarà en els propers apartats, tenint en compte les relacions amb les seccions transversals (recursos humans, finances i comptabilitat, contractació, sistemes d'informació, infraestructura i serveis tècnics, comunicació i cultura digital, relacions institucionals i serveis corporatius), per poder-los oferir al públic, amb l'objectiu de millorar l'eficiència de cada un dels serveis, obtenir informació i indicadors per a fer un seguiment de la gestió, millorar la coordinació entre serveis i reduir tensions per manca de planificació i de coordinació. També inclourà els procediments i circuits de la secció de contractació, la unitat de publicacions i la Coordinació General amb el mateix objectiu que la resta de serveis.

El CCCB disposa dels circuits per elaborar una exposició i uns altres d'específics per a la contractació i convenis, dibuixats amb el programa informàtic Microsoft Visio, traspassat en model fitxa editable amb word tal i com es pot observar a l'**Annex 1**. L'empresa contractista ha d'utilitzar el mateix programa i metodologia per a poder

Exp. núm. CCCB/2024/0001999// CNM_2024_03

disposar dels procediments, diagrames de fluxos o circuits dibuixats amb el mateix sistema.

2.- LLOC DE PRESTACIÓ DEL SERVEI:

El servei es prestarà des de la seu de l'empresa contractista del contracte i el mitjà de comunicació habitual amb el CCCB serà a través de mitjans telemàtics. Tanmateix, l'empresa contractista s'haurà de desplaçar presencialment a la seu del CCCB al carrer Montalegre, 5 de Barcelona quan així sigui requerit pel responsable del contracte o quan sigui necessari per al desenvolupament de les tasques pròpies del servei.

3.- DESCRIPCIÓ DELS SERVEIS I ACTUACIONS A DESENVOLUPAR:**3.1.- Estructura organitzativa CCCB**

L'estructura organitzativa del CCCB diferencia: serveis, seccions i unitats. Els serveis són els departaments de programació que depenen de la direcció general, les seccions són els departaments transversals que depenen de la gerència i les unitats són àrees dins serveis o seccions amb responsabilitat específica sobre una temàtica determinada.

L'organigrama del CCCB diferencia:

- La direcció general.
- La subdirecció-gerència.
- La coordinació general de programació que compta amb una unitat específica per a la coordinació i gestió dels espais i calendaris de programació.
- El servei de comunicació i cultura digital que s'encarrega d'elaborar, planificar i implementar les estratègies i plans de comunicació i màrqueting dels projectes del CCCB, així com definir el posicionament local i internacional de la institució, a més de definir i liderar l'estratègia digital de l'entitat. També incorpora la unitat de publicacions que elabora els catàlegs de les exposicions i coordina altres publicacions que es puguin liderar des d'altres serveis de programació (per exemple, la col·lecció Breus que es lidera des de debats o la publicació biennal del Premi Espai Públic que també lidera debats).
- Els serveis de programació són:
 - o Exposicions: és el servei que crea, planifica, i produeix l'execució material de les exposicions temàtiques temporals. També acorda, negocia, gestiona coproduccions i en alguns casos, itinera a altres centres culturals nacionals i internacionals exposicions fetes pel CCCB.
 - o Debats: és el servei que idea, coordina i executa els cicles de debats, festivals de pensament i el premi de l'espai públic que es presenta cada dos anys.
 - o Mediació: és el servei que idea, coordina i executa projectes educatius, culturals (teatre, dansa, música i altres disciplines artístiques), i

Exp. núm. CCCB/2024/0001999// CNM_2024_03

comunitaris, especialment en relació amb l'entorn del barri del Raval de Barcelona.

- Audiovisuals: és el servei que programa festivals de cinema coproduïts o amb col·laboració de tercers o que els acull al Centre; crea, manté i potencia l'arxiu de cinema experimental X-Cèntric; produeix i edita els audiovisuals de totes les activitats del Centre.
- Les seccions transversals són: finances i comptabilitat, contractació, recursos humans, sistemes (informàtica), infraestructures i serveis tècnics, relacions institucionals i serveis corporatius, que inclou la unitat d'atenció a públics.

La plantilla de l'any 2023 del CCCB ha estat de 92 llocs de treball. A banda del personal propi, el CCCB compta amb empreses que desenvolupen serveis generals com manteniment d'instal·lacions, seguretat i neteja.

3.2.- Descripció del servei

L'objecte de la consultoria és l'anàlisi, disseny i implantació d'un sistema integral de millora de la gestió i circuits de planificació, execució i presentació i avaluació de les activitats següents:

- Servei de debats: a efectes d'aquesta consultoria, caldrà descriure els procediments i processos per a fer un debat, des del moment del disseny fins a l'execució i posterior avaluació.
- Servei de mediació: a efectes d'aquesta consultoria, caldrà descriure els procediments i processos per a fer una activitat educativa, cultural i/o comunitària, des del moment del disseny fins a l'execució i posterior avaluació.
- Servei d'audiovisuals: a efectes d'aquesta consultoria, caldrà descriure els procediments i processos per a fer un festival de cinema, des del moment del disseny fins a l'execució i posterior avaluació.
- Servei d'exposicions: a efectes d'aquesta consultoria caldrà incloure els procediments des que es tanca l'exposició al públic, el procés d'itinerància futur i la interrelació amb els procediments dissenyats durant l'any 2023 d'elaboració d'una exposició. Per tant, caldrà revisar – auditar la implementació dels procediments d'elaboració d'una exposició dissenyats i fer proposta d'adequació en cas necessari per assegurar la coordinació amb tots els serveis implicats i elaborant un quadre de comandament de seguiment.

L'objecte de la consultoria inclou també l'anàlisi el disseny i implantació d'un sistema integral de millora de la gestió i circuits de planificació, execució i presentació i avaluació de les activitats següents:

- Secció de contractació: a efectes d'aquesta consultoria caldrà revisar els procediments actuals reals respecte una primera proposta de disseny de circuits i sistema d'informació que es va fer durant l'any 2022 però que atesa

Exp. núm. CCCB/2024/0001999// CNM_2024_03

la transformació digital de la secció amb la implementació de les eines corporatives de tramitació electrònica de la Diputació de Barcelona, Administració territorial d'adscripció del CCCB, la implementació d'una eina de seguiment de l'execució de contractes (PLYCA), els canvis en els recursos humans de la secció i en normativa pròpia de contractació, ha fet que hagin quedat obsolets. Caldrà dibuixar els nous circuits i les noves eines de gestió per a fer el seguiment i control de tota la contractació del Centre de manera que des de la Direcció es pugui conèixer la situació actual i de futur de les licitacions, contractes i convenis, així com la resta de serveis afectats per una licitació o contractació o un conveni i, disposar de les dades de volum de l'activitat feta i pendent de fer, així com aquelles licitacions o convenis en les que no s'ha complert l'objectiu previst. Molt important en aquesta part de la consultoria, definir les responsabilitats en cada fase del procés tant de la secció de contractació com de la resta de serveis o seccions transversals.

- Unitat de publicacions: a efectes d'aquesta consultoria caldrà revisar els procediments actuals, els terminis de compliment, els requeriments d'informació per a cada publicació, el compliment de la normativa, els sistemes d'informació que es requereixen i s'utilitzen, i dissenyar els processos eficients i àgils que facilitin l'assoliment dels terminis de lliurament de les publicacions fixat, fent un anàlisi cost-benefici, fixant les responsabilitats des de qui decideix què es publica fins que arriba la publicació als punts de distribució.
- Coordinació general: A efectes d'aquesta consultoria, caldrà definir per als serveis de programació, la participació de cada un dels serveis transversals en cada punt de l'elaboració dels diferents projectes de programació i, el procediment de coordinar, reservar data i espai, reservar necessitats de serveis tècnics que es lidera des de la coordinació general, a la unitat de gestió d'espais, tant si són programes interns com lloguers d'espais de tercers

Els serveis de programació (Debats, Mediació, Audiovisuals i Exposicions) han de treballar amb els serveis i les seccions transversals:

- Comunicació i Cultura Digital: per definir la imatge que s'utilitzarà per a la difusió de les exposicions i activitats, les relacions amb els mitjans de comunicació, la publicitat per a la captació de públics, les publicacions al web i xarxes socials, la gestió de la plataforma arxiu digital.
- Contractació: per gestionar tota la contractació de tercers per als subministraments i serveis necessaris per dur a terme el programa d'activitats culturals i exposicions (comissaris, arquitectes, dissenyadors, conferenciantes, artistes, empreses de muntatge i transport d'obra d'art, etc.).
- Finances i Comptabilitat: per l'elaboració del pressupost general del CCCB i els específics de les activitats, així com tota la gestió pressupostària, la comptabilitat, la tresoreria i les relacions amb els proveïdors.

Exp. núm. CCCB/2024/0001999// CNM_2024_03

- Recursos Humans: per tota la gestió dels recursos humans interns necessaris per dur a terme les activitats (jornades, torns de vacances, baixes laborals, etc.).
- Sistemes d'Informació: per tota la gestió dels sistemes informàtics i d'informació necessaris tant per als equips dels serveis com per a les activitats culturals i exposicions.
- Relacions Institucionals i Serveis Corporatius: per a la gestió de públics, els lloguers d'espais a tercers, els serveis de relacions públiques i protocol dels productes de programació, per la relació amb patrocinis i esponsoritzacions.
- Infraestructura i Serveis Tècnics: per als serveis tècnics necessaris per a la presentació de les activitats (clima, audiovisuals, producció i muntatge, etc.)
- Coordinació general - Gestió d'espais interns: per a la coordinació del calendari general d'activitats i espais del CCCB, indicant les necessitats tècniques per a la realització de les activitats i en continua relació amb l'equip de cessió d'espais.
- Unitat de publicacions (dins del servei de comunicació i cultura digital): per a l'elaboració dels catàlegs, les col·leccions dels Breus i les memòries d'activitat.

Per a la Secció de Contractació, per la Unitat de Publicacions i per la Coordinació General, caldrà definir la participació de tots els serveis i seccions del Centre.

4.- FASES PER LA REALITZACIÓ DEL SERVEI

Els treballs objecte de la contractació es divideixen en fases. L'ordre de les fases de treball és referencial en el sentit que es poden agrupar i desenvolupar (si s'escau), de forma simultània.

L'empresa contractista haurà d'entregar, cada quinze dies, els informes executius de seguiment del projecte segons la fase en la que el projecte estigui.

4.1. Primera fase. Calendari d'implantació i de comunicació

L'execució del servei que es licita s'iniciarà amb l'elaboració d'un calendari comprensiu de les fases descrites en aquest apartat. Aquest calendari haurà de preveure les principals fites en les que es dividirà l'execució del servei, els terminis per al lliurament de la documentació resultant de l'execució del contracte i la data prevista per a la seva finalització.

En aquesta fase, l'empresa contractista, s'haurà de desplaçar a les oficines del CCCB per realitzar sessions informatives inicials i específiques per a la posada en marxa del servei. A aquestes sessions hi hauran d'assistir totes aquelles persones de l'empresa contractista que es faran càrrec de l'execució del servei, així com el personal del CCCB directament implicat.

En aquestes sessions, els responsables de l'empresa contractista hauran de presentar el calendari esmentat anteriorment.

Exp. núm. CCCB/2024/0001999// CNM_2024_03

El termini màxim d'execució d'aquesta primera fase és de 3 setmanes.

Entregable: Calendari d'implantació i de comunicació.

4.2.Segona fase. Revisió dels principals processos desenvolupats al CCCB.

L'empresa contractista comptarà amb el suport dels responsables dels processos esmentats i dels serveis en els que el CCCB es divideix i organitza la seva actuació.

L'empresa contractista haurà d'identificar millores concretes en les diferents activitats i procediments que conformen els processos que es realitzen als diferents serveis de programació per a realitzar els projectes amb l'objectiu d'ordenar, millorar la coordinació, incrementar l'eficiència, reduir duplicitats, evitar tasques innecessàries i complir amb els terminis de contractació propis del CCCB establerts per la normativa de contractació vigent i per les normes pròpies de la Diputació de Barcelona.

S'hauran de revisar les principals activitats dels processos que es gestionen a cada servei tenint en compte els fluxos de tramitació, la informació, la comunicació, l'eficiència i l'acompliment dels requisits normatius o els establerts, i la documentació interna i externa associada als procediments objectes de la consultoria.

L'empresa contractista haurà de:

- revisar els processos principals desenvolupats pel CCCB en els serveis especificats anteriorment,
- identificar millores,
- dibuixar un diagrama de fluxes de cada un dels procediments nous,
- establir la documentació necessària i els recursos corresponents, marcant qui ha de ser responsable de cada punt i quin ha de ser el termini d'elaboració,
- establir indicadors de seguiment, control i avaluació per a facilitar la gestió i el compliment dels objectius.

Per finalitzar aquesta fase, es demana elaborar un mapa de processos, en el que s'identifiquin tots els processos analitzats i les millores proposades i implantades, tenint en compte els procediments dissenyats anteriorment d'elaboració d'un projecte expositiu utilitzant la mateixa eina informàtica actual.

El termini màxim d'execució d'aquesta segona fase és de 13 setmanes.

Entregable: dibuix dels diagrames de fluxos o circuits dels processos i procediments dissenyats (seguint el model de l'annex 1).

4.3.Tercera fase. Revisió dels sistemes i eines de gestió del CCCB i disseny noves eines, si s'escau.

Exp. núm. CCCB/2024/0001999// CNM_2024_03

La tercera fase de l'encàrrec inclourà els serveis següents:

- Revisar la sistemàtica actual dels sistemes i eines de gestió del CCCB relacionades amb els serveis objecte de l'encàrrec, i que ha d'incloure la revisió de les eines actuals i/o proposta d'eines de gestió a implementar, així com les reunions de seguiment per a la millora continua.
- Definir la implantació d'un model de planificació i previsió de l'activitat del CCCB i els productes i serveis que genera i ofereix, amb identificació d'indicadors a aplicar per a mesurar l'eficiència i eficàcia de la gestió d'aquesta activitat, adaptats als principals processos desenvolupats al CCCB, i identificats en la fase anterior. Aquest sistema d'indicadors haurà de permetre realitzar el seguiment de l'operativa de gestió al CCCB i haurà de tenir en compte la informació clau que permeti establir el nivell de servei ofert, així com el nivell d'acompliment respecte als procediments establerts i poder avaluar el compliment i la qualitat del producte i/o servei.
- Avaluar la necessitat de recursos, personals i materials, associada al model de planificació i previsió de l'activitat de CCCB. Aquesta planificació de recursos ha de permetre, juntament amb un model de planificació i previsió de l'activitat, identificar i concretar les necessitats de recursos previstes a futur.
- Implementar un quadre de comandament per a la direcció del CCCB adaptat a cada servei de programació.

El termini màxim d'execució d'aquesta tercera fase és de 6 setmanes.

Entregables:

- Sistemes d'informació a utilitzar per cada procediment, amb la plantilla detallada de tots els camps a omplir i per quin responsable.
- Quadre de comandament per a la direcció del CCCB, la direcció de cada servei o secció o unitat de cada producte o servei ofert.

4.4. Quarta fase. Anàlisi i revisió de l'estructura organitzativa de CCCB

Tenint els resultats de les fases anteriors, la quarta fase consistirà en analitzar i revisar si l'estructura organitzativa de CCCB s'adequa als nous procediments.

Aquesta revisió ha de tenir per objectiu identificar millores organitzatives i operatives a implantar en els serveis, seccions i unitats, tenint en compte les càrregues de treball dels equips assignats i la seva relació envers la responsabilitat i la importància de les funcions i competències exercides. Ateses les millores operatives identificades, es procedirà a l'actualització de l'estructura funcional del CCCB pels llocs de treball afectats pels canvis, redefinint i redistribuint les funcions i responsabilitats de

Exp. núm. CCCB/2024/0001999// CNM_2024_03

cadascun dels càrrecs i llocs de treball relacionats, concretant els canvis en la fitxa del lloc de treball segons el model aprovat al CCCB i calculant l'impacte econòmic dels canvis proposats.

El termini màxim d'execució d'aquesta quarta fase és de 2 setmanes.

Entregable: actualització de l'estructura organitzativa en aquells llocs afectats amb el canvi en els procediments, si és el cas.

4.5. Cinquena fase. Implementació

Ateses les àrees de millora identificades, i a partir de les conclusions extretes en les diferents fases, s'hauran de concretar les passes i fites que han de permetre dur a terme la implementació del nou model organitzatiu i de gestió de CCCB, amb l'objectiu que els nous processos definits i implantats restin operatius i en funcionament el més aviat possible.

Caldrà tenir en compte que aquesta fase haurà de tenir com a punt de partida la situació actual dels processos, sistemes, eines i de l'estructura organitzativa del CCCB, i com a punt d'arribada:

- L'establiment i implantació de processos definitius, definits d'acord amb el resultat de la segona fase.
- La posada en marxa dels sistemes i eines de gestió per al seguiment del model de gestió acordat en la fase tercera.
- La reassignació de recursos d'acord amb el resultat de la quarta fase.

A aquests efectes, es considera necessari l'establiment d'un sistema d'avaluació continua dels resultats obtinguts en la implantació de les millores identificades i definides en les fases anteriors. En el marc d'aquesta avaluació, es valoraran les observacions que els responsables del CCCB creguin adient realitzar.

La gestió de l'encàrrec inclourà reunions amb caràcter periòdic amb les persones responsables del projecte designades pel CCCB, que permeti el desenvolupament del treball en les diferents fases i informar del progrés del projecte, avaluar les problemàtiques que puguin anar apareixent, i facilitar la presa de decisions sobre els passos a seguir en cada cas.

El servei inclourà també el disseny d'unitats formatives per al personal implicat per assegurar que els nous procediments són comprensibles i aplicables pel personal i facilitar la manera de treballar i les reunions i sessions de formació necessàries per al personal dels serveis implicats tant en relació als procediments de gestió a implantar com, en general, quant a la gestió del canvi en l'organització, amb un mínim de 10 hores de formació.

Exp. núm. CCCB/2024/0001999// CNM_2024_03

El termini màxim d'execució d'aquesta cinquena fase és de 8 setmanes.

Entregable: Detall de les reunions de coordinació a fer, si s'escau, per a millorar la coordinació interna (seguint el model de l'annex 1).

5.-MITJANS PERSONALS

L'equip requerit per a l'execució del contracte estarà format per un mínim de 3 professionals:

- Una persona consultora junior, les funcions de la qual seran les següents: planificar i agendar les entrevistes; recollir la documentació de com s'està treballant, donar suport i fer seguiment dels temes en curs per a assolir les fites i serà l'interlocutor amb el CCCB.
- Una persona consultora sènior, les funcions de la qual seran les següents: liderar les entrevistes, revisar i donar el vist i plau al disseny dels circuits, tenir presència en el client i portar les relacions amb els referents, revisar la feina del júnior i aportar la seva experiència en el disseny dels nous circuits validant el seu funcionament. Si s'escau podrà fer la formació als equips del client.
- Una persona consultora amb funcions de gerent o director, les funcions de la qual seran les següents: establir els objectius, defensar la proposta amb el client, revisar la feina del sènior i contribuir a les solucions amb la seva experiència. Ha de ser una persona coneixedora de la metodologia i tindrà la relació amb la gerència del CCCB periòdicament per avaluar el compliment del projecte.

Habilitats

Les persones membres de l'equip han de disposar de les següents habilitats:

- Capacitat organitzativa i de programació. Capacitat de generar un entorn de treball agradable, adaptant-se a la disponibilitat del personal del CCCB. Capacitat de generar un entorn basat en la col·laboració activa.
- Capacitat de lideratge i de resolució i gestió de conflictes, assertivitat i capacitat de persuasió.
- Capacitat per transmetre amb claredat la informació necessària per dur a terme el servei encomanat i els resultats del procés.
- Bona disposició al diàleg i, si escau, la negociació.
- Bones habilitats comunicatives Capacitat per comunicar-la amb amabilitat i en un to de veu agradable.

Exp. núm. CCCB/2024/0001999// CNM_2024_03

- Bones habilitats en la redacció de textos.

6.- REPRESENTANT/INTERLOCUTOR DE L'EMPRESA CONTRACTISTA

L'empresa contractista designarà un/a responsable de projecte per a la direcció dels seus treballs, que serà la persona consultora en funcions de gerent o director.

Aquest/a haurà de presentar informes executius quinzenals de seguiment. Aquest informes contindran informació sobre l'estat del projecte, i qualsevol incidència que pugui afectar el desenvolupament dels treballs. El responsable del contracte donarà conformitat als informes presentats.

Aquest representant atindrà en tot moment els avisos, indicacions o modificacions que els serveis del CCCB considerin convenients i, al mateix temps, lliurarà la informació detallada dels treballs realitzats i de les incidències generades.

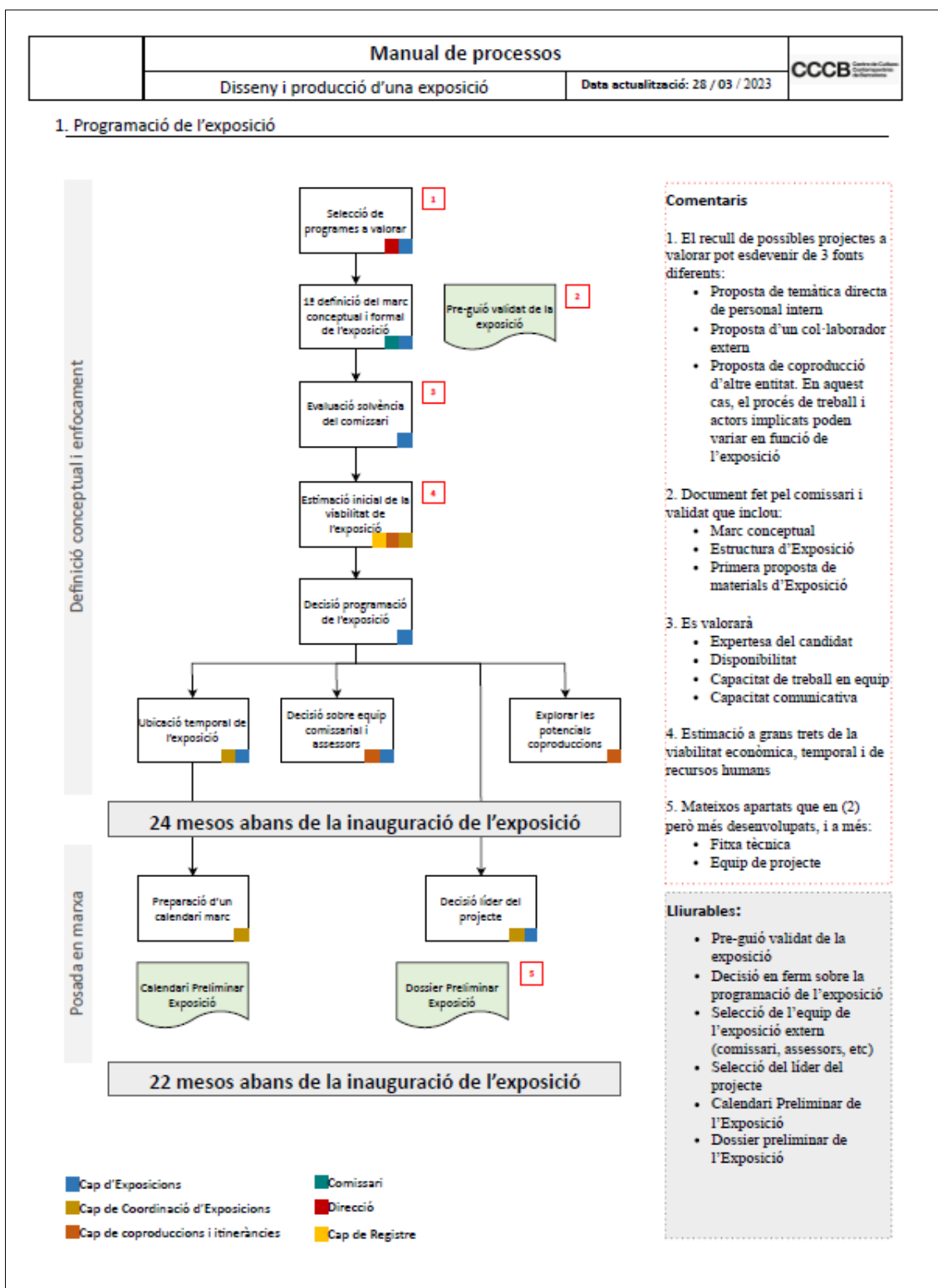
Totes les indicacions que CCCB cregui necessàries seran adreçades al representant designat per l'empresa contractista.

LA SUBDIRECTORA-GERENT,

Exp. núm. CCCB/2024/0001999// CNM_2024_03

Annex 1:

1.1. Model de disseny i producció d'una exposició:



Exp. núm. CCCB/2024/0001999// CNM_2024_03

1.2. Model de document que formalitza una reunió de coordinació d'exposicions:

SISTEMA DE GESTIÓ	
Fitxa de reunió	

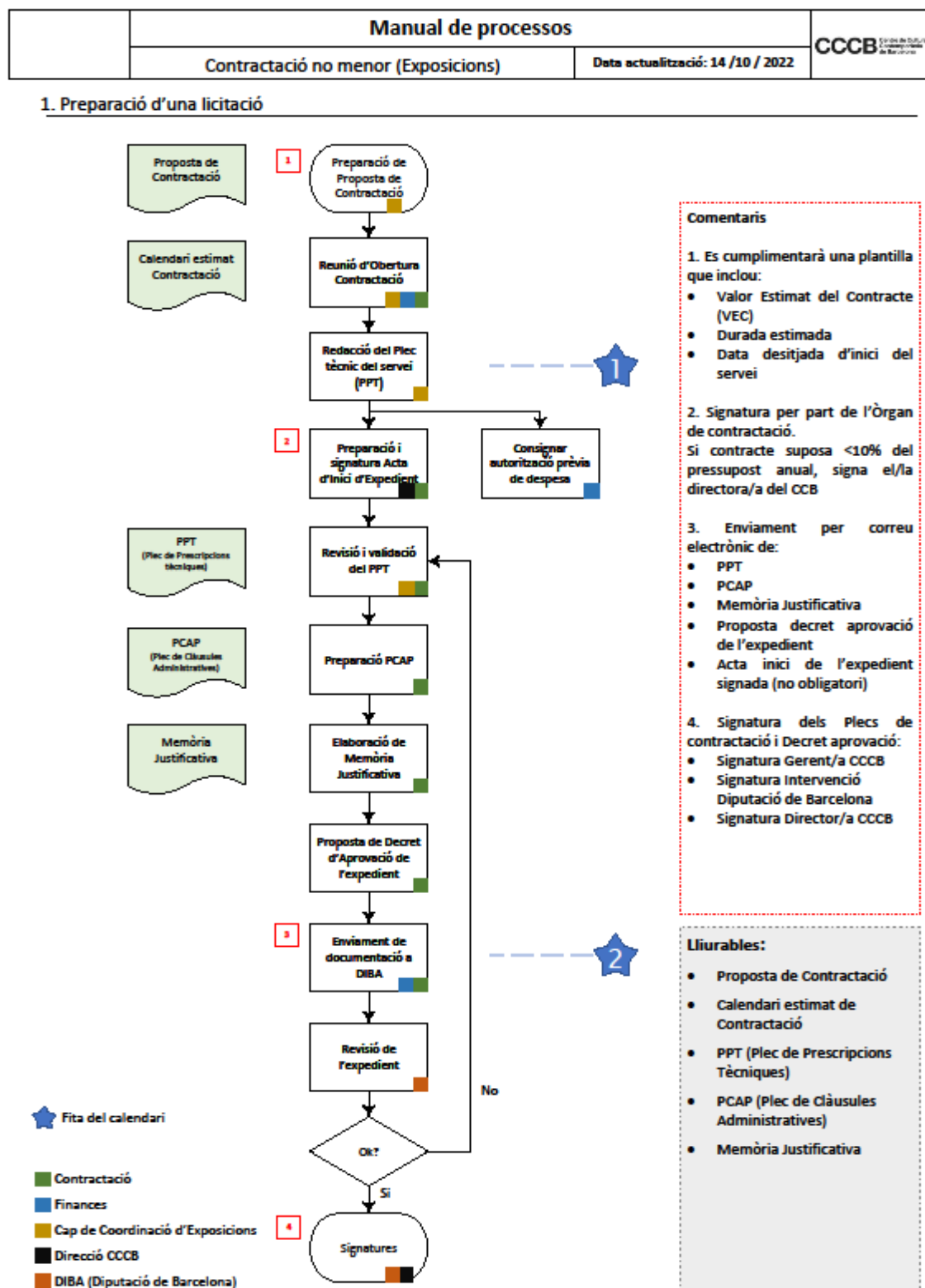
2. Reunió seguiment de les exposicions

La reunió de seguiment de les exposicions té com a principal objectiu fer el **seguiment de les diferents exposicions per assegurar el seu correcte desenvolupament**, i en cas que sigui necessari, la reassignació de recursos per assolir les fites marcades de les exposicions.

- **Temes a tractar**
 1. Revisió de l'acompliment de les fites per cada exposició
 2. Reassignació de recursos humans, materials i/o econòmics per exposició
 3. Definició de l'equip de projectes i el seu líder
- **Eines/Informació de suport a la reunió**
 - Acta reunió anterior
 - Eina de Seguiment de les exposicions en curs
 - Calendari de seguiment de les exposicions en desenvolupament
- **Freqüència:** Mensual
- **Durada:** 60'
 - **Líder de la reunió:** Cap Coordinació d'exposicions
- **Participants principals:**
 - Cap d'Exposicions
 - Cap d'Itineràncies
 - Líders de projecte
- **Entregables:**
 - Calendari actualitzat de la consecució de les fites de les exposicions
 - Actualització de l'eina de seguiment de les exposicions
 - Acta de la reunió amb els principals acords assolits

Exp. núm. CCCB/2024/0001999// CNM_2024_03

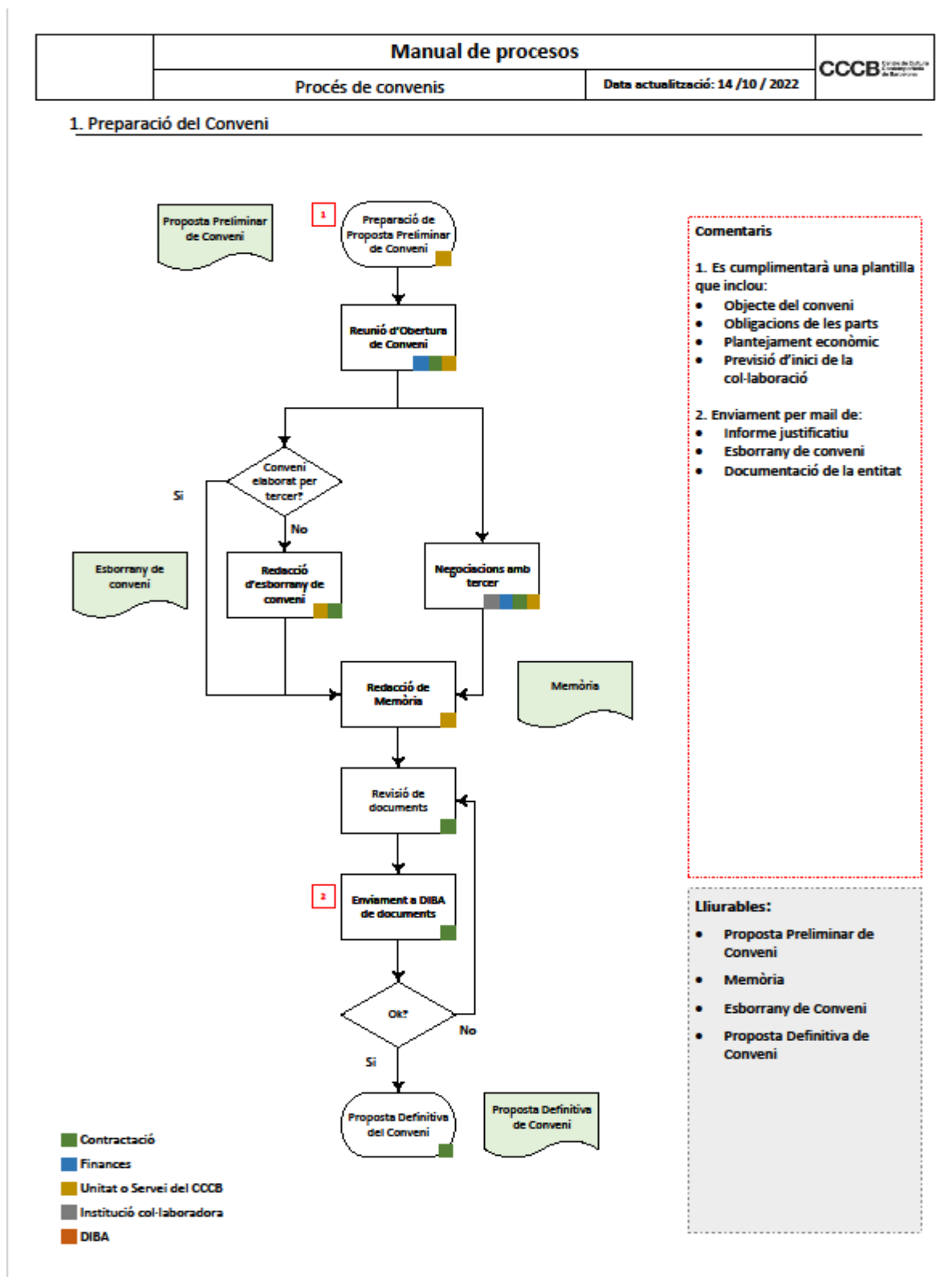
1.3. Model de procés de contractació no menor d'una exposició:



1.4.

Exp. núm. CCCB/2024/0001999// CNM_2024_03

1.5. Model de procés d'un conveni:





Metadades del document

Núm. expedient	CCCB/2024/0001999
Tipus documental	Plec de clàusules o condicions
Títol	PPT contractació del servei de consultoria empresarial per al disseny, implantació i avaluació d'un projecte de millora en el model organitzatiu i de gestió del CCCB

Signatures

Signatari		Acte	Data acte
Pilar Soldevila Garcia (TCAT)	Subdirectora - Gerent	Signa	07/03/2024 12:37

Validació Electrònica del document

Codi (CSV)	Adreça de validació	QR
8c4bffedbdbb5edd0b0b	https://seuelectronica.diba.cat	

