



**Ajuntament
de Barcelona**

BARCELONA DE SERVEIS MUNICIPALS, SA.

INFORME VALORACIÓ OFERTES MITJANÇANT JUDICI DE VALOR

Aquest document és la valoració dels criteris avaluable a partir de judici de valor de les ofertes presentades a la licitació del contracte relatiu al servei de:

**CONTRACTE DEL SERVEI D'ASSISTÈNCIA TÈCNICA A LA GESTIÓ DE LES
ACTUACIONS DE TRANSFORMACIÓ DEL ZOO DE BARCELONA DURANT ELS ANYS
2025-2029**

NÚM. EXPEDIENT 2025ZO0017AC

INDEX

1	LICITACIÓ	3
1.1	Dades licitació	3
1.2	Empreses presentades a la licitació	5
2	CONTINGUT OFERTA JUDICI DE VALOR	5
3	CRITERIS D'ADJUDICACIÓ	6
4	VALORACIÓ DE LES OFERTES TÈCNIQUES PER APARTATS.....	8
5	VALORACIÓ GLOBAL DE LES OFERTES ADMESES.....	26
5.1	Conclusions	26

1 LICITACIÓ

1.1 Dades licitació

1. Entitat adjudicadora

a) Organisme

Barcelona de Serveis Municipals, S.A.

Codi NUTS: ES511.

Dades de contacte:

Carrer Calàbria, 66.

08015 de Barcelona

Telf.: 938 875 020

Email: sjc@bsmsa.cat

Web: <https://contractaciopublica.gencat.cat>

b) Tipus de poder adjudicador

Poder adjudicador no Administració Pública, d'acord amb allò previst a l'art.3 de la Llei 9/2017, de 8 de novembre, de Contractes del Sector Públic.

c) Dependència que tramita l'expedient

Àrea de Serveis Jurídics a la Contractació.

d) Número d'expedient

2025ZO0017AC

2. Objecte del contracte

a) Descripció de l'objecte

L'objecte del contracte és el servei d'assistència tècnica en les tasques de gestió i coordinació (en les fases de projecte, de licitació i d'obra, així com en els estudis, plans, catàlegs) de les actuacions que es duren a terme en l'àmbit del projecte de transformació del Zoo de Barcelona durant el termini de prestació de serveis previst, amb la finalitat de donar compliment a les actuacions previstes segons el Nou Model de Zoo definit.

b) Codi CPV

71000000-8 – Serveis d'arquitectura, construcció, enginyeria i inspecció

c) Lloc d'execució

Consultar el Plec de Clàusules Particulars.

3. Termini del contracte

3 anys, amb la possibilitat de dues pròrrogues per períodes anuals.

4. Tramitació, procediment i forma d'adjudicació

a) Tramitació

Ordinària.

b) Procediment

Obert.

c) Regulació

Contractació harmonitzada.

5. Valor estimat del contracte

1.495.200,00 .-€, IVA exclòs.

6. Pressupost de licitació

801.000,00.-€, IVA exclòs.

7. Acreditació solvència tècnica, professional, econòmica i financera

Consultar el Plec de Clàusules Particulars.

8. Criteris de selecció i valoració de les ofertes

Consultar el Plec de Clàusules Particulars.

9. Obtenció de la documentació i informació

La documentació restarà a disposició dels licitadors perfil del contractant de l'entitat integrat a la Plataforma de serveis de contractació pública de la Generalitat de Catalunya a la pàgina web:

<https://contractaciopublica.cat/ca/perfils-contractant/detall/bsm?categoria=0>

10. Presentació d'ofertes

a) Data límit de presentació de propostes

20 de març de 2025 a les 12:00 hores.

b) Documentació que cal presentar

La que s'indiqui el Plec de Clàusules Particulars.

c) Idioma de les ofertes

Català o castellà.

d) Forma de presentació

Consultar el Plec de Clàusules Particulars.

e) Termini de validesa de les ofertes

4 mesos.

11. Admissió de variants

Veure Annex 3 del Plec de Clàusules Particulars relatiu als "Criteris d'Adjudicació".

12. Obertura dels sobres

L'obertura dels sobres es realitzarà a través de la plataforma electrònica de contractació pública PLYCA en sessió privada, atès que el sistema informàtic que suporta la plataforma PLYCA té un dispositiu que permet acreditar fefaentment el moment de l'obertura dels sobres i el secret de la informació que hi estigui inclosa, d'acord amb allò previst a la disposicions addicional dissetena de la Llei 9/2017, de 8 de novembre, de Contractes del Sector Públic.

En aplicació de l'article 157.4 de la Llei 9/2017, de 8 de novembre, de Contractes del Sector Públic que diu que "*En todo caso, la apertura de la oferta económica se realizará en acto público, salvo cuando se prevea que en la licitación puedan emplearse medios Electrónicos*", els actes d'obertura es realitzaran en sessió privada, excepte que s'indiqui el contrari a través del corresponent avís al Perfil del contractant.

Així mateix, l'informem que, un cop realitzada l'obertura del sobre econòmic, posteriorment es publicarà l'acta d'obertura a l'anunci de la licitació concreta a la Plataforma de Serveis de Contractació Pública, on hi constarà tota la informació.

No obstant això, per tal de vetllar pel compliment de les garanties de transparència i publicitat exigibles en el marc de la contractació pública, l'informem que pot visualitzar tota la documentació relativa a la present licitació, això és, les actes de la Mesa de Contractació i els informes d'avaluació, així com altres consultes, a l'anunci de la licitació en qüestió a la Plataforma de Serveis de Contractació Pública.

Sota aquesta tessitura, ens plau comunicar-li que quan s'inclou un avís en el tauler d'avísos de la licitació concreta, la Plataforma de Serveis de Contractació Pública envia un correu electrònic a totes les persones subscrites a les novetats de la licitació avisant que s'ha publicat nova informació. En aquest sentit, li recomanem subscriure's a la present licitació, a través de l'apartat "Subscripcions: Voleu que us informem de les novetats?", situat al costat dret de l'anunci, per tal de poder estar al dia de totes les noves actualitzacions en relació a la licitació.

13. Garantia provisional

No aplica.

14. Garantia definitiva

5% de l'import d'adjudicació.

15. Règim de recursos

Els actes derivats del present procediment d'adjudicació podran ser impugnats d'acord amb allò establert al Plec de Clàusules Particulars.

1.2 Empreses presentades a la licitació

1.-	INGENIERÍA GESTIÓN Y CONSULTORÍA BARCELONA, S.L (IGC BCN)
2.-	INTEGRAL ARCHICONSULT SL (INTEGRAL AC)

2 CONTINGUT OFERTA JUDICI DE VALOR

- 1) **Metodologia per a l'assistència tècnica.** Es valorarà el contingut de l'apartat de la documentació tècnica a lliurar en el sobre núm. 2 de la oferta, el contingut haurà contenir els següents punts:

1.1. Procediments per al Control i Seguiment econòmic i temporal de les intervencions derivades del Pla Mestre.

Es demana la identificació i detall desglossat dels procediments que es proposen per aconseguir dur a terme el control econòmic i temporal de totes les accions necessàries per materialitzar el Pla Mestre.

Caldrà explicar com es farà el seguiment i com es controlarà el seu compliment (tenint molt en compte els objectius d'assoliment d'inversió), quins mecanismes es preveuen per introduir efectes correctors de les desviacions detectades, i com es preveu aplicar-los.

(Aquest apartat s'haurà de resumir en un màxim de tres (3) fulls DIN A4, a una cara com a màxim i Arial 10. Excedir aquest nombre de fulls implicarà la no avaluació a partir del/s full/s adicional/s).

1.2. Metodologia i procés per a la Coordinació de les actuacions derivades del Pla Mestre.

Es demana la identificació i detall desglossat dels procediments que es proposen per dur a terme els processos de coordinació de les actuacions amb els diferents departaments afectats de BSM i Ajuntament.

A nivell orientatiu (l'listat no limitatiu): Àrea de Conservació d'animals del Zoo, Àrea de Manteniment del Zoo, Àrea de Servei al Client, l'Àrea de Serveis Jurídics, Serveis Tècnics BSM, TIC i Estratègia Digital BSM, Administració, Patrimoni, Arquitecte en Cap, Espais Verds, Urbanisme, Projectistes, Contractistes, Serveis control Qualitat, Arqueologia, ...

(Aquest apartat s'haurà de resumir en un màxim de tres (3) fulls DIN A4, a una cara com a màxim i Arial 10. Excedir aquest nombre de fulls implicarà la no avaluació a partir del/s full/s adicional/s).

- 2) **Planificació de les tasques per executar les actuacions previstes en el Pla Mestre d'un Parc Zoològic que segueix operatiu.**

Es valorarà el contingut de l'apartat de la documentació tècnica a lliurar en el sobre núm. 2 de la oferta, el contingut haurà de donar resposta a les següents consideracions:

El licitador haurà de detallar, en aquest apartat, la planificació i les diferents fases en que executaria els projectes derivats del Pla Mestre.

- formació de paquets (definició de les construccions i/o àmbits que s'inclouran en cada projecte/obra a desenvolupar),
- elaboració de projectes, elaboració d'auditories, tramitació i obtenció de permisos d'obra i aprovacions de projectes,
- processos de contractació/licitació,
- seguiment de la execució de les obres en les seves successives fases, etc.
- gestió d'animals abans i després de les actuacions en les diferents instal·lacions del parc zoològic.

Cal també explicar quins punts crítics poden afectar negativament el desenvolupament de les planificacions previstes, com ara (l·listat no limitatiu):

- afectacions animals (garantir el benestar animal en tot moment, anticipar trasllats i moviments interns d'animals necessaris per a poder executar les obres amb el calendari previst...),
- afectacions operatives (interferències amb el correcte funcionament de l'activitat del Zoo),
- criteris de seqüencialitat temporal i homogeneïtzació pressupostaria interanual,
- canvis sobrevinguts per diverses causes (motius tècnics, econòmics, o altres), etc.

Cal analitzar les principals dificultats i/o interferències que es poden plantejar per la consecució dels objectius marcats en el Plan Director, i d'explicar la forma en que es preveu solucionar dites dificultats.

(Aquest apartat s'haurà de resumir en un màxim sis (6) fulls DIN A4, a una cara com a màxim i Arial 10).

3 CRITERIS D'ADJUDICACIÓ

- **Criteris vinculats a l'objecte del contracte avaluables mitjançant judici de valor..... fins a 50 punts**

1) Metodologia per a l'assistència tècnica. (0 a 30 punts)

1.1. Procediments per al Control i Seguiment econòmic i temporal de les intervencions derivades del Pla Mestre. (0-15 punts)

Es donarà la millor puntuació a la proposta més idònia a les necessitats del Zoo de Barcelona que:

- Presenti una metodologia i un detall desglossat dels processos i procediments a emprar per al control i seguiment econòmic i temporal de les intervencions derivades de Pla Mestre amb un major detall de concreció que atorguin un seguiment més efectiu i eficaç dels procediments proposats en aquest apartat. Fins a 8 punts.
- Presenti una metodologia, uns mecanismes d'avaluació i correctius i els procediments a aplicar per al seguiment i control de desviacions dels objectius d'assoliment d'inversió. Fins a 7 punts.

Es valorarà l'adequació de la proposta així com la coherència i detall de la justificació presentada dels procediments que evidencii l'eficàcia dels mateixos.

1.2. Metodologia i procés per a la Coordinació de les actuacions derivades del Pla Mestre. (0-15 punts)

Es donarà la millor puntuació a la proposta més idònia a les necessitats del Zoo de Barcelona que:

- Presenti una metodologia i un detall desglossat dels processos i procediments a emprar per a la identificació d'aspectes de coordinació de les actuacions amb els diferents departaments afectats de BSM i Ajuntament. Fins a 8 punts.

A nivell orientatiu (l·listat no limitatiu): Àrea de Conservació d'animals del Zoo, Àrea de Manteniment del Zoo, Àrea de Servei al Client, l'Àrea de Serveis Jurídics, Serveis Tècnics BSM, TIC i Estratègia Digital BSM, Administració, Patrimoni, Arquitecte en Cap, Espais Verds, Urbanisme, Projectistes, Contractistes, Serveis control Qualitat, Arqueologia, ...

- Presenti una metodologia, uns mecanismes d'avaluació i correctius i els procediments a aplicar per al seguiment i control de desviacions respecte els acords de servei establerts amb les diferents departaments afectats de BSM i Ajuntament. Fins a 7 punts.

Es valorarà que el procés de coordinació atorgui un seguiment més efectiu i eficaç i que justifiqui i evidenciï de manera més clara la eficàcia dels procediments proposats per aconseguir la finalitat que persegueixen (coordinar correctament les actuacions derivades del Pla Mestre).

2) Planificació de tasques derivades del Pla Mestre. (0 a 20 punts)

Es donarà la millor puntuació a la proposta més idònia a les necessitats del Zoo de Barcelona que:

- Presentació d'una metodologia, i un detall desglossat dels processos i procediments a emprar, per a la planificació i les diferents fases en que executaria els projectes derivats del Pla Mestre on es presentin les fases següents (fins a 7 punts):
 - *formació de paquets (definició de les construccions i/o àmbits que s'inclouran en cada projecte/obra a desenvolupar),*
 - *elaboració de projectes, elaboració d'auditories, tramitació i obtenció de permisos d'obra i aprovacions de projectes,*
 - *processos de contractació/licitació,*
 - *seguiment de la execució de les obres en les seves successives fases, etc.*
 - *gestió d'animals abans i després de les actuacions en les diferents instal·lacions del parc zoològic.*
- Introducció de millores a les fases anteriors. Fins a 3 punts.
- Presentació d'una metodologia, i un detall desglossat dels processos i procediments a emprar, per a la identificació i correcció dels punts crítics que poden afectar negativament el desenvolupament de les planificacions previstes, com ara (l·listat no limitatiu) (fins a 7 punts):
 - *afectacions animals (garantir el benestar animal en tot moment, anticipar trasllats i moviments interns d'animals necessaris per a poder executar les obres amb el calendari previst...),*
 - *afectacions operatives (interferències amb el correcte funcionament de l'activitat del Zoo),*
 - *criteris de seqüencialitat temporal i homogeneïtzació pressupostaria interanual,*

- canvis sobrevinguts per diverses causes (motius tècnics, econòmics, o altres), etc.
- Introducció de millores al llistat de punts crítics anteriors, que representen una dificultat per la consecució dels objectius marcats en el Pla Director, així com detallar una metodologia de solució de dites dificultats. Fins a 3 punts.

Es valorarà l'adequació i coherència de la proposta que exposi de manera més precisa els punts crítics i la manera de prevenir-los o solucionar-los. De cada aspecte expressat es valorarà la seva importància relativa dins el context general de materialització dels objectius temporals i econòmics del Pla Mestre.

Criteris de desempat: aquells previstos a l'article 147 de la LCSP

4 VALORACIÓ DE LES OFERTES TÈCNIQUES PER APARTATS

1) Metodologia per a l'assistència tècnica. (0 a 30 punts)

1.1. Procediments per al Control i Seguiment econòmic i temporal de les intervencions derivades del Pla Mestre. (0-15 punts)

- PROPOSTA TÈCNICA DE IGC BCN:

L'oferta s'ajusta al sol·licitat al plec de la licitació en format

Presenta el Procediments per al Control i Seguiment econòmic i temporal de les intervencions derivades del Pla Mestre, en els punts que es sintetitzen a continuació:

CONTROL ECONÒMIC

1. **Auditoria i planificació global de l'estat inicial i futur del contracte** Es fa una anàlisi de l'estat dels projectes i obres previstes per prioritzar-ne l'execució segons terminis
2. **Anàlisi del pressupost d'origen** Es controla la redacció dels pressupostos per evitar errors i incoherències. Es revisen especialment les partides noves i se'n demanen pressupostos comparatius.
3. **Homogeneïtat i coherència entre projectes** Es vetlla per la uniformitat de criteris i preus per evitar duplicitats o desigualtats dins un mateix espai.
4. **Valoració d'ofertes econòmiques dels contractistes:** Es valoren les ofertes segons els plecs, i s'analitzen possibles baixes temeràries abans de l'adjudicació. Es revisa la coherència i correcció de l'oferta guanyadora.
5. **Gestió de pressupostos addicionals per coneixement de l'administració i facturació.** Seguiment de partides addicionals (arqueologia, serveis, etc.).
6. **Certificacions:** Control mensual de les certificacions per preveure desviacions i actuar a temps.
7. **Seguiment de facturació i validació de factures:** Validació estricta de factures. Es rebutgen les que no compleixen els contractes.
8. **Modificacions i canvis:** S'analitzen les propostes de canvi i només s'accepten si no suposen perjudici tècnic ni sobrecost. Es fa seguiment i validació dels preus contradictoris en format i contingut.
9. **Seguiment econòmic, tancament i liquidació** Es guia i audita el procés de liquidació. Es fa servir un document Excel únic per controlar desviacions. En cas de desacord, es redacta una proposta de tancament econòmic. Actualitzacions mensuals de la situació econòmica de totes les obres, mitjançant informe.
10. **Seguiment i control de previsió d'inversió anual dels diferents projectes i obres al Zoo de Barcelona 2025-2029:** S'elabora un quadre mensual amb xifres actualitzades

de: Inversió prevista i adjudicada, Certificacions i desviacions Partides associades a serveis o seguiments especials

CONTROL TEMPORAL:

1. **Planificació global de les actuacions (projectes i obres):** Es manté actualitzada una planificació amb Microsoft Project que permet comparar previsió i execució real.
2. **Planificació en fase de projecte:** Es preveuen marges de seguretat en el temps per imprevistos. Es busca minimitzar afectacions al funcionament del Zoo.
3. **Seguiment dels terminis d'aprovació administratius.** Es fixen terminis màxims per reduir els temps de licitació. Seguiment dels tràmits amb serveis jurídics.
4. **Gestions amb els Responsables dels Espais Públics Municipals:** L'equip de PM fa d'interlocutor amb responsables municipals per evitar retards en aprovacions.
5. **Seguiment arqueològic:** Es preveuen afectacions arqueològiques en fase de projecte. Si apareixen restes, es fa seguiment dels tràmits per evitar aturades llargues.
6. **Planificació de l'obra i la seva actualització:** Setmanalment es revisa el pla d'obra i s'actualitza.
7. **Detecció de les desviacions a la planificació de l'obra:** revisions mensuals del Pla d'obra.
8. **Propostes de correcció de la planificació de l'obra i el seu seguiment.** Gestió. Seguiment del compliment de la planificació. Gestió dels endarreriments. Si no es compleixen terminis, es pot instar a penalitzar el contractista.
9. **Serveis afectats o interns del zoo.** Es fa un estudi previ dels serveis afectats i seguiment de les intervencions de companyies externes (aigua, llum, telecomunicacions...).
10. **Coordinació d'activitats empresarials:** seguiment de les circumstàncies afegides al CAE.
11. **Autoritzacions de Patrimoni:** seguiment de tràmits
12. **Coordinació amb tasques de cuidadors, veterinària o manteniment del zoo**

Com a punts a destacar:

- Mostra elevat coneixement del context (Zoo, licitacions públiques, REPs municipals, etc).
- Anàlisi comparativa entre projectes per evitar duplicitats i inconsistències pressupostàries, especialment en partides que afecten un mateix element.
- Actualitzacions mensuals del quadre d'inversions

Com a punts febles:

- Massa dependència del seguiment manual i documental (Excel, correus...), que pot implicar una càrrega administrativa elevada. No s'especifica si es farà servir cap ERP o software integrat per al seguiment econòmic, que podrien millorar la traçabilitat i coordinació.
- En la gestió de desviacions, no queda clar com es quantifiquen els marges de tolerància o llindars d'alerta: potser falta un sistema més objectivat.
- No es detalla del tot com s'aplicaran els mecanismes correctius, especialment en el cas de desviacions econòmiques grans o estructurals.
- No s'especifica una metodologia formal de gestió del risc econòmic.
- El procediment per a gestionar solapaments d'obres amb afectació funcional al Zoo queda una mica genèric: es parla de consensuar, però no hi ha una metodologia clara de prioritització o gestió de conflictes.
- Pot faltar més detalls sobre la gestió dinàmica dels riscos temporals: es podria incorporar alguna eina específica de previsió de desviacions més enllà del Microsoft Project.
- Es troba a faltar més digitalització i metodologies estructurades de gestió de riscos.

Conforme a tot l'exposat, se li atorga, a aquest licitador, una puntuació baixa en aquest apartat, amb 5 punts.

- PROPOSTA TÈCNICA DE INTEGRAL AC:

L'oferta s'ajusta al sol·licitat al plec de la licitació en format.

Presenta la **metodologia i detall desglossat dels processos i procediments a emprar per al control i seguiment econòmic i temporal de les intervencions derivades de Pla Mestre**, en els punts que es sintetitzen a continuació:

I. Control Econòmic:

1. **Planificació Pressupostària:** pressupost detallat per intervenció
2. **Control de Desviacions:** sistema d'autorització, seguiment per estat.
3. **Auditories Periòdiques:** bimensuals o més freqüents per detectar desviacions.
4. **Indicadors Clau de Progrés:** cost/fase i desviació % (ex. PMI).
5. **Eines de Monitorització Econòmica:** SIGC (TCQ + Excel): integració BIM, actualització quinzenal. Matriu de Consolidació: seguiment per subsistemes i alertes >3%.
6. **Procediments de Control Econòmic:** Certificacions mensuals: contrast programat/real/desviació. Modificacions pressupostàries: aprovat per PMO / BSM / CCI segons %.
7. **Mecanismes Correctius Econòmics:**
Reassignació de recursos: transferències regulades (<10%). Activació d'alertes
Optimització / Enginyeria de valor: partides amb sobrecost >15%.
Mesures estructurades: Detecció, Anàlisi de causes, Propostes, Comunicació, Execució i seguiment

II. Control Temporal:

1. **Planificació Temporal:** Cronograma detallat (MS Project,...).
2. **Seguiment amb conceptualització del Lean Construction Management:** reunions setmanals. Espai col·laboratiu (Build-up)
3. **Plataforma de Gestió de Projectes:** mitjançant eines digitals per seguiment en temps real, indicadores, etc.
4. **Eines de Planificació i Seguiment:**
Cronograma Mestre Integrat, actualitzacions setmanals.
Gantt Adaptatiu: restriccions benestar animal, CCPM, camins alternatius.
Seguiment Last Planner: planificació setmanal, PPC quinzenal, anàlisi causes de tasques fallides.
5. **Procediments de Control Temporal:**
Actualització de progrés: informes diaris + verificació in situ.
Ruta crítica: anàlisi setmanal, recursos prioritzats.
Control de fites: vinculació a pagaments i reunions Go/No-Go.
6. **Mecanismes Correctius Temporals:**
Acceleració: fast-tracking, crashing, torns addicionals.
Replanificació dinàmica: activació de plans de contingència.

Per altre banda:

1. **Assegurament de la Qualitat:**
Normatives: ISO 9001, ISO 21500, benestar animal.
Inspeccions i auditories: setmanals, trimestrals, anuals (segons naturalesa)
Gestió documental: sistema centralitzat, traçabilitat, backup.
2. **Indicadors clau de rendiment**
3. **Programes de gestió recomanats:** proposta d'eines

Com a punts a destacar:

- Sistema integral de gestió de costos (SIGC) basat en el programa TCQ, amb integració BIM i informes Excel, un bon equilibri entre sofisticació tècnica i accessibilitat.
- Control de desviacions molt ben estructurat, amb alertes automàtiques a partir del 3%, i procediments clars per la seva aprovació segons el percentatge de desviació.
- Auditories periòdiques: augmenta la transparència i permet mesures correctores ràpides.

- Indicadors clau (PMI) ben definits: cost per fase, desviació percentual, etc., afavoreixen una anàlisi objectiva del progrés.
- Mecanismes correctius complets i articulats, incloent enginyeria de valor, reassignació de recursos i repensament del projecte.
- Gestió de modificacions pressupostàries escalonada i coherent amb bones pràctiques de contractació pública.

Com a punts febles:

- No es troben mancances remarcables.

Conforme a tot l'exposat, se li atorga, a aquest licitador, la puntuació màxima en aquest apartat, amb 15 punts

RESUM COMPARATIU ENTRE OFERTES:

- La oferta de INTEGRAL AC és més completa i detallada:
 - o Fa servir eines TIC integrades amb capacitat d'automatització i control real.
 - o Té un protocol complet de control de desviacions, incloent anàlisi de causa, mesures correctores, seguiment d'eficàcia i reassignació de recursos.
 - o Està més alineada amb estàndards internacionals (ISO, PMI).
- La oferta de IGC BCN és correcta i funcional, però manca del grau de profunditat tècnica, especificitat d'eines i traçabilitat de mesures correctores, que sí ofereix la de INTEGRAL AC

COMPARATIU DE PUNTUACIONS			
Criteri	Puntuació màxima	IGC BCN	INTEGRAL AC
1.1. Procediments per al Control i Seguiment econòmic i temporal de les intervencions derivades del Pla Mestre.	15	5	15

1.2. Metodologia i procés per a la Coordinació de les actuacions derivades del Pla Mestre. (0-15 punts)

- PROPOSTA TÈCNICA DE IGC BCN:

L'oferta s'ajusta al sol·licitat al plec de la licitació en format.

Presenta la metodologia i procés per a la Coordinació de les actuacions derivades del Pla Mestre, en els punts que es sintetitzen a continuació:

Esmena la Coordinació amb les diferents àrees de BSM i altres agents:

1. **Àrea de Conservació d'animals del Zoo:**
Comissió de seguiment (amb presència del representant de l'àrea)
Informació a conservadors i veterinaris sobre obres
Procediment informatiu d'incidències (lleus i greus)
Avaluació: Check-list segons protocol de benestar animal
Correcció: Llistat de no conformitats per espècies i ubicacions
2. **Àrea de Manteniment del Zoo:**
Comissió de seguiment
Informació a contractes de manteniment
Seguiment dels CAE i coordinació d'operatives
Procediment d'incidències
Avaluació: Check-list segons requeriments de manteniment
Correcció: Llistat de no conformitats per zones i tasques
3. **Àrea de Servei al Client del Zoo:**
Comissió de seguiment
Informació al públic: cartells, lones
Procediment d'incidències
Avaluació: Check-list segons requeriments de servei al client
Correcció: Llistat de no conformitats per zones i tasques
4. **Àrea de Serveis Jurídics de BSM:**
Reunions inicials i comunicació
Suport en licitacions, informes, visites tècniques, seguiment d'expedients
Avaluació: reunions amb quadre de comandament.
Correcció: Llistat de no conformitats per tipus de contracte
5. **Àrea de Patrimoni de l'Ajuntament de Barcelona:** supervisió dels projectes, llistat d'elements patrimonials, validació de solucions d'obra, seguiment i constància a les actes.
6. **Àrea de Parcs i Jardins de l'Ajuntament de Barcelona:** supervisió dels projectes, validació de solucions d'obra, seguiment i constància a les actes
7. **Districtes de Ciutat Vella:** representació a la Comissió de seguiment, informació i coordinació amb veïns, resolució d'afectacions
8. **Àrea d'administració (tràmits de pagaments, factures), etc:** Seguiment de factures, validació segons condicions contractuals
9. **Responsables de seguiment arqueològic:**
Redacció del PIA
Seguiment d'afectacions i adaptacions a l'obra
Avaluació: Check-list amb zonificació arqueològica
Correcció: Revisions de processos constructius incompatibles
10. **Redactors de projectes**
Transmissió de requeriments
Resposta i seguiment de dubtes
Comissió Tècnica si cal
Avaluació: Revisió d'abast, temps, cost i qualitat
Correcció: Auditories parcials si cal
11. **Contractistes d'obres i la direcció facultativa**
Seguiment econòmic i temporal
Resolució de conflictes si DF no pot
Intermediació amb administració

Avaluació: Revisió de projecte i contractes
Correcció: Modificacions o descontractacions

- 12. Contractes de fotografia de les obres**
- 13. Contractes de laboratoris de control de qualitat**
- 14. Afectacions amb Parlament de Catalunya i ATM**

Com a punts a destacar:

- Organització clara i estructurada per àrees: es presenta un esquema detallat per a cada àrea afectada (Conservació d'animals, Manteniment, Servei al Client, Serveis Jurídics, Patrimoni, etc), cosa que mostra una comprensió transversal de la complexitat del Zoo i dels agents implicats.

Com a punts febles:

- Redundància i repeticions: el document presenta estructures repetides per a cada àrea amb molt poca variació, la qual cosa pot dificultar la lectura i denota manca de concreció.
- Manca de detalls operatius en alguns punts: si bé s'estableix el què es farà (reunions, informes, seguiments...), falta el com es farà en alguns casos. Per exemple, no queda clar com es garantirà l'eficàcia de la comunicació entre tants agents, ni com es prioritzaran les accions en cas de conflicte entre àrees.
- Poca referència a eines digitals o tecnològiques: no es mencionen plataformes col·laboratives, software de gestió de projectes, o sistemes de traçabilitat que podrien reforçar l'eficiència i la transparència de la coordinació.

Conforme a tot l'exposat, se li atorga, a aquest licitador, una puntuació baixa en aquest apartat, amb 5 punts

- **PROPOSTA TÈCNICA DE INTEGRAL AC:**

L'oferta s'ajusta al sol·licitat al plec de la licitació en format.

Presenta la metodologia i procés per a la Coordinació de les actuacions derivades del Pla Mestre, en els punts que es sintetitzen a continuació:

1. **Principis de Coordinació:** interdisciplinarietat, eficiència i transparència, sostenibilitat i qualitat, flexibilitat i participació activa, creació d'un espai col·laboratiu entre PM, BSM, DF, contractistes i Zoo
2. **Estructura de Coordinació:**
3 nivells de comitès:
CCI (Comitè Coordinació Integrat): estratègic, es reuneix trimestralment.
CTP (Comitè Tècnic de Projectes): operatiu, es reuneix quinzenalment.
CTE (Comitès de Treball Específics): temàtics i convocats segons necessitat.
També s'inclouen procediments clau com: planificació, qualitat, gestió d'incidències, coordinació externa i propostes d'adaptació.
3. **Procediments de Coordinació:**
Planificació integrada: Pla Director d'actuacions i definició de Matriu de Responsabilitats.
Gestió de comunicació mitjançant plataformes digitals i protocol de reunions
Procediments i responsables definits per a cada àrea específica
Gestió de canvis i conflictes: Sistema de Control de Canvis (SCC) i Matriu d'Escalat de Conflictes (MEC), amb 3 nivells de resolució
4. **Millora contínua i adaptabilitat:** auditoria trimestral, feedback
5. **Rols de l'equip de Project Management:**
Disseny: entre altres: coordinació, gestió, gestió de riscos, estudis i recomanacions, auditoria de projectes, etc
Llicències: tramitació, documentació, etc
Licitació: definició d'agents, col·laboració en plecs i pressupostos, etc

Contractació: avaluació d'ofertes, suport, revisió tècnica, etc

Construcció: seguiment d'obra, control de qualitat, gestió de canvis, informes i certificacions, etc

Com a punts a destacar:

- Claredat i organització metodològica
 - o L'estructura en nivells de coordinació (CCI, CTP, CTE) permet una governança clara, amb responsabilitats definides i freqüències ben establertes.
 - o Inclou protocols de reunions detallats, sistemes d'actes i informes previs, millorant la traçabilitat.
- Integració d'àrees transversals: bona integració de departaments especialitzats amb procediments específics
- Eines i processos avançats:
 - o Ús de plataformes digitals centralitzades per a la comunicació (SharePoint, Trello), un recurs molt positiu per assegurar transparència i eficiència.
 - o Sistema de Control de Canvis (SCC) i Matriu d'Escalat de Conflictes (MEC) mostren una gestió madura del risc i la resolució de problemes.
- Millora contínua: La proposta contempla auditories trimestrals i un sistema de feedback dels agents principals, fomentant l'aprenentatge i adaptabilitat.
- Cobertura de totes les fases del projecte
 - o Detall exhaustiu de les tasques del PM en cadascuna de les fases: disseny, llicències, licitació, contractació i construcció amb suport global i de principi a fi.

Com a punts febles:

- Malgrat es menciona la coordinació amb actors externs (com empreses contractistes o projectistes) es tracta de manera genèrica i sense mecanismes específics.

Conforme a tot l'exposat, se li atorga, a aquest licitador, la puntuació màxima en aquest apartat, amb 15 punts

- RESUM COMPARATIU ENTRE OFERTES:

L'ofertant INTEGRAL AC presenta una proposta metodològica altament desenvolupada i alineada amb les necessitats operatives del Zoo de Barcelona i dels diferents departaments implicats de BSM i Ajuntament. La seva capacitat per desglossar procediments per departament, utilitzar eines digitals de gestió compartida i establir sistemes de seguiment amb indicadors objectius, el situen per damunt de l'ofertant IGC BCN

Per contra, l'ofertant IGC BCN ofereix una proposta correcta però més genèrica, amb una coordinació basada en sistemes convencionals i poca traçabilitat operativa. Tot i que cobreix els aspectes essencials del criteri, ho fa amb un nivell de concreció més baix i sense justificar del tot l'eficàcia dels seus procediments.

COMPARATIU DE PUNTUACIONS			
Criteri	Puntuació màxima	IGC BCN	INTEGRAL AC
1.2. Metodologia i procés per a la Coordinació de les actuacions derivades del Pla Mestre. (0-15 punts)	15	5	15

2) Planificació de tasques derivades del Pla Mestre. (0 a 20 punts)**2.1 Metodologia, i un detall desglossat dels processos i procediments a emprar, per a la planificació i les diferents fases en que executaria els projectes derivats del Pla Mestre (0 a 7 punts)****- PROPOSTA TÈCNICA DE IGC BCN:**

L'oferta s'ajusta al sol·licitat al plec de la licitació en format.

Presenta la **Metodologia, i un detall desglossat dels processos i procediments a emprar, per a la planificació i les diferents fases en que executaria els projectes derivats del Pla Mestre**, en els punts que es sintetitzen a continuació:

1. Formació de paquets (definició de les construccions i/o àmbits que s'inclouran en cada projecte/obra a desenvolupar)

Les actuacions es dividiran en paquets segons:

- Tipologia (separant obres urbanístiques d'aquelles amb requisits animalístics).
- Volum i eficiència (agrupant obres per optimitzar recursos però mantenint oportunitats per a diverses empreses).
- Compatibilitat amb la presència d'animals
- Temporalitat i convivència amb els visitants (prioritzant l'obertura del parc).

Condicionants d'execució:

- Evitar coincidències temporals i espacials de les obres.
 - Gestió d'espais d'acopi molt limitats.
 - Mantenir el parc operatiu i agradable per als visitants.
2. Revisió d'estudis previs realitzats per Zoo o BR: abans d'encarregar projectes, es revisaran estudis i dictàmens previs, especialment per obres amb afectació animal. S'aplicarà el protocol de benestar animal i sostenibilitat.
 3. Elaboració de projectes, elaboració d'auditories, tramitació i obtenció de permisos d'obra i aprovacions de projectes processos de contractació/licitació i seguiment de l'execució de les obres en les seves successives fases:
 - S'emprarà Microsoft Project per fer seguiment detallat de cada fase
 - Farà seguiment constant del compliment de fites, corregint desviacions per garantir els terminis. En la fase de contractació, coordinarà amb BSM i el Zoo per tancar els concursos amb consens. Durant les obres, fixarà criteris, coordinarà la convivència amb altres actuacions i mantindrà contacte amb el Parc. Informarà setmanalment la Comissió Tècnica del Zoo sobre l'estat dels projectes, resolent dubtes i recollint necessitats dels diferents agents implicats.

Com a punts a destacar:

- Visió global i una clara voluntat de compatibilització amb la realitat del Zoo (animals, públic, ritmes).

Com a punts febles:

- En la definició dels paràmetres que es tindran en compte per formalitzar els paquets de projectes/obra, es troba a faltar un discerniment segons la naturalesa i les interdependències del projecte, com ara edificacions especialitzades amb museografia, audiovisuals, serveis de manteniment, etc.

- Tot i que l'explicació dels procediments d'elaboració de projectes, auditories, permisos, contractació i licitació és molt detallada i específica, el text presenta una manca de visió estratègica o conceptual. No es fa referència a l'impacte global dels projectes ni a la valoració dels resultats un cop finalitzats. Tampoc s'hi identifiquen aprenentatges o millores a llarg termini. El focus principal es centra en el compliment dels terminis, la tancada d'expedients i la coordinació operativa dels equips, deixant de banda una mirada més àmplia orientada a objectius i valors institucionals.

Conforme a tot l'exposat, se li atorga, a aquest licitador, una puntuació baixa en aquest apartat, amb 2 punts

PROPOSTA TÈCNICA DE INTEGRAL AC:

L'oferta s'ajusta al sol·licitat al plec de la licitació en format.

Presenta la **Metodologia, i un detall desglossat dels processos i procediments a emprar, per a la planificació i les diferents fases en que executaria els projectes derivats del Pla Mestre**, en els punts que es sintetitzen a continuació:

- Principis de planificació: es basa en referents com ISO 21500, PMI, Documentació del sector (ex. Libro Blanco DIP)
- Vectors estratègics:
 - o V1. Conceptual: Basat en el "Nou Model de Zoo".
 - o V2. Executiu: Execució amb el recinte parcialment obert i presència d'animals.
 - o V3. Entorn: Considera aspectes econòmics, benestar animal i condicionants físics (ex. restes arqueològiques).
- Actuacions programàtiques clau del Pla Mestre: s'identifiquen 8 punts prioritaris amb riscos i interdependències:
 - o Pas soterrani: Alt impacte ambiental i arqueològic.
 - o Museus: Auditories d'edificis i adaptació a usos.
 - o Espais forestals: Integració paisatgística i flora específica (Sahel).
 - o Sistemes TIC: Protocols d'integració d'informació.
 - o Nous centres: Recuperació d'espècies i benestar animal.
 - o Espais tecnificats: Laboratoris, oficines tècniques i participació d'altres col·lectius.
 - o Adaptació del Pla Mestre: Accessos, fases i xarxes de subministrament.
 - o Connexió amb ciutat/barri: Amb protagonisme del CCI (Comitè de Coordinació Integrat).
- Agrupació per paquets d'actuació: segons naturalesa i interdependències
 - o Infraestructures i accessos
 - o Espais naturals i benestar animal
 - o Edificacions especialitzades
 - o Serveis tecnològics i manteniment
 - o Gestió ambiental, llicències ambientals i subministraments
- Fases d'execució:
 - o Estudis previs i redacció de projectes: Inclou auditories, permisos i coordinació institucional.
 - o Procés de licitació i contractació: Elaboració de plecs, selecció d'empreses i formalització de contractes.
 - o Execució d'obres: Fase escalonada, protecció animal, seguiment i auditories.
 - o Post-execució i validació: Revisió funcional, normalització de l'activitat i valoració final d'impacte.

Com a punts a destacar:

- Integració de bones pràctiques de gestió de projectes (ISO 21500 i PMI).

- Referència explícita a documentació sectorial com el Libro Blanco DIP aporta solidesa i adaptació sectorial.
- Bona definició i interrelació dels tres vectors claus (Conceptual, Executiva i Condicions de l'Entorn): aporta una visió holística que encaixa amb la complexitat del projecte.
- Bon enfocament en la coexistència entre obres i activitat del Zoo, incloent fauna i públic.
- Agrupació per paquets de treball ben raonada (infraestructures, espais naturals, edificis especialitzats, serveis TIC...).
- Previsió de processos administratius i ambientals ben integrada.
- Hi ha un esforç per explicar no només què es farà, sinó amb quin objectiu i quin impacte es busca.
- Hi ha menció a valorar l'impacte final, així com aprendre dels resultats, i millores globals.

Com a punts febles:

- Encara que s'esmenta la inclusió de col·lectius, manca un desenvolupament real sobre com s'integraran universitats, associacions o el públic en general.

Conforme a tot l'exposat, se li atorga, a aquest licitador, la puntuació màxima en aquest apartat, amb 7 punts

- RESUM COMPARATIU ENTRE OFERTES:

L'oferta de l'empresa INTEGRAL AC destaca per la seva profunditat tècnica, coherència metodològica i enfocament pràctic i realista, especialment valorables en un entorn tan sensible i complex com el Zoo de Barcelona. Les seves propostes per gestionar riscos, garantir la continuïtat de l'activitat del Zoo i adaptar el Pla Mestre es presenten com a rigoroses i clarament alineades amb els objectius finals del projecte.

INTEGRAL AC aporta una proposta altament estructurada, basada en una metodologia realista i alineada amb bones pràctiques internacionals (ISO 21500, PMI, Llibre Blanc del DIP), i adaptada específicament a les particularitats del context del Zoo.

Per contra, tot i que IGC BCN compleix els requisits mínims i ofereix una proposta sòlida des del punt de vista de l'operativa i la gestió diària dels projectes, la seva proposta no arriba al mateix nivell de detall ni aporta una visió estratègica comparable. El seu enfocament se centra principalment en el compliment de terminis, la licitació i el seguiment de procediments, però no incorpora reflexions sobre l'impacte global del projecte. En aquest sentit, INTEGRAL AC sobresurt per oferir una visió més àmplia, orientada a resultats, millores globals i alineació amb els valors institucionals.

COMPARATIU DE PUNTUACIONS			
Criteri	Puntuació màxima	IGC BCN	INTEGRAL AC
2.1 Metodologia, i un detall desglossat dels processos i procediments a emprar, per a la planificació i les diferents fases en que executaria els projectes derivats del Pla Mestre	7	2	7

2.2. Introducció de millores a les fases anteriors. (0 a 3 punts)

- PROPOSTA TÈCNICA DE IGC BCN:

L'oferta s'ajusta al sol·licitat al plec de la licitació en format.

Presenta la **Introducció de millores a les fases anteriors**, en els punts que es sintetitzen a continuació:

Millores en la planificació del Màster Pla:

1. Òrix i Gaseles: Finalització 3 mesos abans (juliol 2026) i avançar el projecte "Nostres Orígens".
2. Sahel: Divisió en 3 projectes simultanis → estalvi de 4 mesos.
3. BIOSCOPE: Segmentació i compressió del cronograma (reducció significativa).
4. Accés pel Parlament: Recuperar rampa d'obres per optimitzar logística.
5. Licitacions: punts per reducció de terminis i penalitzacions per incompliments.
6. Mediterrani: Divisió en 3 àmbits per treball simultani.
7. Paisatge Mediterrani: Contractista únic per iniciar abans, en paral·lel.

Com a punts a destacar:

- Enfocat en la planificació d'obres amb accions molt específiques (cronogrames, àrees, contractistes, accés d'obres...).

Com a punts febles:

- Es centra quasi exclusivament en accions concretes del cronograma i l'obra física (reubicació de projectes, compressió de terminis, segmentació d'àrees...). Però no hi ha cap reflexió global sobre l'impacte d'aquestes accions en el funcionament del conjunt del projecte, ni sobre els riscos associats.
- No inclou la gestió de riscos
- Manca de reflexió estratègica i gestió del canvi.

Conforme a tot l'exposat, se li atorga, a aquest licitador, una puntuació baixa en aquest apartat, amb 1 punt

- PROPOSTA TÈCNICA DE INTEGRAL AC:

L'oferta s'ajusta al sol·licitat al plec de la licitació en format.

Presenta la **Introducció de millores a les fases anteriors**, en els punts que es sintetitzen a continuació:

Identificació i gestió anticipada de punts crítics per garantir el bon desenvolupament del projecte.

- Animals: Trasllats planificats, reducció de soroll i supervisió veterinària.
- Operativa: Coordinació amb el Zoo, adaptació d'horaris i espais, recorreguts alternatius i fases adaptades per mantenir l'activitat.
- Temporal i pressupostària: Inversió escalonada i prioritització segons urgència, amb suport de la CCI.
- Imprevistos: Comitè de crisi i clàusules flexibles per adaptar fases i disseny.
- Adaptació del Pla Mestre als punts anteriors: Comitè transversal per actualitzar el Pla Mestre segons evolució del projecte.

Com a punts a destacar:

- Presenta un enfocament estratègic i preventiu, centrat en gestió de riscos, afectacions i coordinació. Mostra una visió profunda a nivell metodològic i sistèmic.
- Incorpora eines de gestió de crisi, comitès transversals, flexibilitat contractual, etc.
- Té una mirada proactiva davant d'imprevistos i adaptació constant del Pla mestre.

Com a punts febles:

No es troben mancances remarcables.

Conforme a tot l'exposat, se li atorga, a aquest licitador, la puntuació màxima en aquest apartat, amb 3 punts

- RESUM COMPARATIU ENTRE OFERTES:

IGC BCN se centra principalment en propostes concretes vinculades al cronograma i a l'execució física de les obres, però presenta mancances importants pel que fa a la visió estratègica, la gestió dels riscos i les afectacions sobre el medi i els usuaris.

En canvi, INTEGRAL AC destaca per oferir una mirada més transversal i planificadora, incorporant mesures preventives davant d'imprevistos, una atenció especial al benestar animal i a l'operativa amb el públic, així com mecanismes de coordinació i flexibilitat.

COMPARATIU DE PUNTUACIONS			
Criteri	Puntuació màxima	IGC BCN	INTEGRAL AC
2.2. Introducció de millores a les fases anteriors.	3	1	3

2.3 Presentació d'una metodologia, i un detall desglossat dels processos i procediments a emprar, per a la identificació i correcció dels punts crítics que poden afectar negativament el desenvolupament de les planificacions previstes (de 0 a 7 punts)

PROPOSTA TÈCNICA DE IGC BCN:

L'oferta s'ajusta al sol·licitat al plec de la licitació en format.

Desenvolupa la **presentació d'una metodologia, i un detall desglossat dels processos i procediments a emprar, per a la identificació i correcció dels punts crítics que poden afectar negativament el desenvolupament de les planificacions previstes**, en els punts que es sintetitzen a continuació:

El document identifica i proposa mesures per mitigar diversos punts crítics que poden perjudicar el desenvolupament de les obres al Parc Zoològic de Barcelona. S'organitza en tres grans àrees:

1. Afectacions als animals

- Impactes ambientals (soroll, vibracions, pols): Es requereix un pla de control ambiental i monitoratge estricte per protegir el benestar animal.
- Procés constructiu incompatible amb els límits de tolerància de les espècies: Cal un protocol específic per cada activitat constructiva segons l'espècie.
- Trasllat d'animals: Es planificaran els trasllats amb antelació per evitar retards, incloent la verificació de l'adequació de les instal·lacions receptores.

2. Afectacions operatives del Zoo

- Interferències amb el funcionament del parc: Cal una visió global de la planificació per evitar solapaments i minimitzar afectacions.
- Afectació de serveis interns: Es definiran protocols d'actuació per a possibles incidències amb infraestructures del parc.
- Convivència vehicles d'obra i visitants: L'accés de maquinària es limitarà a franges horàries prèvies a l'obertura al públic, aprovació de plans de mobilitat.
- Senyalització i imatge de les obres: Es controlarà la qualitat visual i informativa dels tancaments.
- Terminis i planificació: Es revisaran els terminis per garantir l'execució dins dels calendaris i s'adaptaran si cal.
- Gestió d'espais i materials: Es minimitzarà l'ocupació i es gestionarà amb eficiència el subministrament i magatzematge.
- Implantació i ubicació de casetes d'obra: Es farà segons criteris de mínima afectació.
- Seguretat a zones comunes: Es vetllarà pel manteniment i senyalització dels camins per evitar riscos als visitants.

3. Seqüencialitat temporal i criteris pressupostaris

- Es buscarà equilibrar l'execució de projectes amb la facturació anual prevista, assegurant el compliment dels terminis i la continuïtat de les activitats del Zoo.

4. Canvis sobrevinguts

- Davant d'imprevistos tècnics o econòmics, el Project Manager (PM) proposarà solucions o alternatives que mantinguin la qualitat del projecte i optimitzin els recursos disponibles.

Com a punts a destacar:

- La metodologia presentada en el text es centra en la identificació i gestió de punts crítics específics, com ara les afectacions animals i operatives, amb un alt nivell de detall en cada aspecte.
- Fa referència a documents i plans clau per a la gestió dels punts crítics, com el pla de control ambiental i els plecs de molèsties, assegurant-se que els processos estiguin ben definits i controlats.

Com a punts febles:

- Manca d'una visió més global del projecte, ja que tot i l'èmfasi en la gestió detallada de punts específics, es pot percebre una absència d'un enfocament més ampli que integri els diversos aspectes del projecte de manera holística. Això podria dificultar una adaptació més flexible a canvis inesperats o a la coordinació global del projecte.

Conforme a tot l'exposat, se li atorga, a aquest licitador, una puntuació mitja-alta en aquest apartat, amb 5 punts

- PROPOSTA TÈCNICA DE INTEGRAL AC:

L'oferta s'ajusta al sol·licitat al plec de la licitació en format.

Desenvolupa la **presentació d'una metodologia, i un detall desglossat dels processos i procediments a emprar, per a la identificació i correcció dels punts crítics que poden afectar negativament el desenvolupament de les planificacions previstes**, en els punts que es sintetitzen a continuació:

El document presenta una estratègia basada en 4 paquets d'actuació per detectar i corregir punts crítics durant les obres al Zoo:

1. Infraestructures crítiques i Accessos:
 - Control de vestigis i infraestructures, impactes en fluxos d'operativa i visitants, sistemes TIC, etc
 - Mesures com estudis geotècnics, cales, disseny de rutes alternatives i ús de maquinària de baixa vibració, etc.
-
2. Conservació i Recerca:
 - Protocol de trasllats d'animals, protocols per mesurar l'estrès animal i ús de tecnologies.
3. Operativitat i Manteniment:
 - Construcció en horari de tancament i amb maquinària elèctrica per reduir emissions acústiques.
4. Educació i Experiència

Com a punts a destacar:

- El text es presenta de forma estructurada per paquets, la qual cosa facilita una visió global i integradora dels diferents aspectes del projecte. Aquesta metodologia està adaptada a la planificació i gestió de subsistemes, el que fa possible un enfocament més dinàmic i flexible en l'execució, permetent ajustar-se fàcilment a canvis i imprevistos durant el desenvolupament del projecte.

Com a punts febles:

- Tot i la visió global, el text és poc concret pel que fa a la gestió de cada punt crític. Els punts específics es presenten com a actuacions generals dins de paquets, la qual cosa pot dificultar la identificació detallada dels riscos específics associats a cada actuació i fer més complicat el seguiment individualitzat dels riscos a mesura que el projecte avança.

Conforme a tot l'exposat, se li atorga, a aquest licitador, la puntuació màxima en aquest apartat, amb 7 punts

- RESUM COMPARATIU ENTRE OFERTES:

IGC BCN es caracteritza per un enfocament molt detallat i específic en la identificació i gestió dels punts crítics. Cada risc es presenta de manera clara i es proposen mesures concretes i rigoroses per abordar-los. Aquesta metodologia aporta gran profunditat i control, però pot resultar menys flexible i fins i tot excessivament detallada, dificultant una visió més àmplia del conjunt del projecte.

En canvi, INTEGRAL AC opta per un enfocament més global i estructurat per paquets o subsistemes, cosa que facilita una coordinació transversal i una major capacitat d'adaptació als canvis. Aquesta visió integradora permet entendre el projecte com un tot, però no entra amb la mateixa profunditat en la gestió dels punts crítics específics que IGC BCN.

COMPARATIU DE PUNTUACIONS			
Criteri	Puntuació màxima	IGC BCN	INTEGRAL AC
2.3 Presentació d'una metodologia, i un detall desglossat dels processos i procediments a emprar, per a la identificació i correcció dels punts crítics que poden afectar negativament el desenvolupament de les planificacions previstes	7	5	7

2.4. Introducció de millores al llistat de punts crítics anteriors, que representen una dificultat per la consecució dels objectius marcats en el Pla Director, així com detallar una metodologia de solució de dites dificultats (de 0 a 3 punts)

- PROPOSTA TÈCNICA DE IGC BCN:

L'oferta s'ajusta al sol·licitat al plec de la licitació en format.

Desenvolupa la **Introducció de millores al llistat de punts crítics anteriors, que representen una dificultat per la consecució dels objectius marcats en el Pla Director, així com detallar una metodologia de solució de dites dificultats**, en els punts que es sintetitzen a continuació:

- 1. La planificació de temps i cost no pot fer oblidar els objectius cor del Màster Pla i el Pla Director de la Ciutadella:**
Seguiment per garantir que es compleixen els objectius principals més enllà dels terminis i pressupostos.
- 2. Tramitació de documentació prèvia a l'inici de les obres:**
Control diari per obtenir a temps tots els documents necessaris i evitar retards.
- 3. Implantació de les obres:**
Comprovació prèvia de l'espai i serveis abans de signar el contracte per evitar impediments.
- 4. Serveis afectats:**
Coordinació amb les companyies implicades per gestionar desviaments i evitar aturades.
- 5. No atenció de peticions dels REPs en fase de projecte/obra:**
Seguiment actiu dels REPs en totes les fases per garantir conformitat i evitar problemes en la recepció de l'obra.
- 6. Seguiment arqueològic:**
Presència d'assistència arqueològica i previsió d'afectacions per evitar retards i sobre costos.

Com a punts a destacar:

- Integra tant el context de ciutat, com el Pla Director de la Ciutadella

Com a punts febles:

- Enfocament reactiu més que estratègic: aborda problemes concrets però no sempre els emmarca dins d'una visió més àmplia o estructurada.
- Poca profunditat metodològica: No hi ha una metodologia global per gestionar els punts crítics. Les accions són fragmentàries.
- Absència d'indicadors: No es proposen KPI's ni eines d'avaluació de l'eficàcia de les mesures.

Conforme a tot l'exposat, se li atorga, a aquest licitador, una puntuació baixa en aquest apartat, amb 1 punt

- PROPOSTA TÈCNICA DE INTEGRAL AC

L'oferta s'ajusta al sol·licitat al plec de la licitació en format.

Desenvolupa la **Introducció de millores al llistat de punts crítics anteriors, que representen una dificultat per la consecució dels objectius marcats en el Pla Director, així com detallar una metodologia de solució de dites dificultats**, en els punts que es sintetitzen a continuació:

- a) **Eix organitzatiu:** Per superar dificultats identificades en el Pla Director, s'amplia l'equip amb assessors especialitzats (urbanisme, enginyeria, biologia, veterinària, ambientòlegs), que elaboraran informes revisats pel Comitè Tècnic. L'equip de PM comptarà amb un director expert en gestió de projectes complexos.

- b) **Benestar animal:** control de soroll, monitorització remota (ECG), i protecció d'espais durant les obres.
- c) **Adaptació de fases:** proves d'infraestructures, formació del personal, planificació detallada de cada fase i estudis de mobilitat.
- d) **Anàlisi de riscos:** graella amb identificació de riscos crítics, indicant la seva probabilitat, impacte i accions correctives (retard en trasllat animals, desviació pressupostària, retard en l'execució dels treballs, llicències urbanístiques, impacte de vestigis històrics, patrimonials, subsòl, readaptació dels projectes degut a les causes anteriors)
- e) **Gestió de canvis:** Comitè de Canvis mensual, fons de contingència i adaptació organitzativa del Pla Metre, ús d'indicadors clau (KPI, benestar animal, eficiència energètica, satisfacció).
- f) **Eines tecnològiques:** plataforma de control i sistemes de comunicació conjunts amb el Zoo i CCI.
- g) **Fonaments i bases metodològiques de Gestió Integrada per a la desactivació, tancament de les obres i lliurament al Zoo:** coordinació de proves, neteja, plànols as-built, manuals, certificacions, tancament econòmic, i informe final del projecte.

Com a punts a destacar:

- Enfocament global i estructurat: parteix d'una anàlisi integral dels processos de gestió, amb eixos, rols i eines ben definides.
- Equip multidisciplinari: Incorpora especialistes en diverses àrees (ambientòleg, biòleg, veterinaris, enginyers...), mostrant una mirada holística.
- Detall metodològic: Introdueix eines com el *Earned Value Management*, plans de riscos amb probabilitat/impacte/accions correctores, comitès de canvi, fons de contingència.
- Orientació a indicadors: es proposen KPI's específics (benestar animal, satisfacció del personal/visitants, eficiència energètica).
- Control del tancament del projecte: detalla la fase de desactivació i lliurament amb protocols específics.

Com a punts febles:

No es troben mancances remarcables

Conforme a tot l'exposat, se li atorga, a aquest licitador, la puntuació màxima en aquest apartat, 3 punts

- RESUM COMPARATIU ENTRE OFERTES:

A la proposta de IGC BCN li manca visió estratègica, mentre que la proposta de INTEGRAL AC és molt més robust metodològicament, amb una mirada sistèmica i transversal, que integra una gestió més proactiva dels riscos, un enfocament més detallat en la coordinació entre diferents especialistes i l'ús d'eines de control. A més, INTEGRAL AC fa un major èmfasi en la previsió i planificació a llarg termini, mentre que IGC BCN se centra més en l'execució operativa i la resolució de problemes concrets durant el desenvolupament del projecte.

COMPARATIU DE PUNTUACIONS			
Criteri	Puntuació màxima	IGC BCN	INTEGRAL AC
2.4. Introducció de millores al llistat de punts crítics anteriors, que representen una dificultat per la consecució dels objectius marcats en el Pla Director, així com detallar una metodologia de solució de dites dificultats	3	1	3

- TAULA RESUM DE PUNTUACIONS

Criteri	Puntuació màxima	IGC BCN	INTEGRAL AC
1.1. Procediments per al Control i Seguiment econòmic i temporal de les intervencions derivades del Pla Mestre.	15	5	15
1.2. Metodologia i procés per a la Coordinació de les actuacions derivades del Pla Mestre.	15	5	15
2.1 Metodologia, i un detall desglossat dels processos i procediments a emprar, per a la planificació i les diferents fases en que executaria els projectes derivats del Pla Mestre	7	2	7
2.2. Introducció de millores a les fases anteriors.	3	1	3
2.3 Presentació d'una metodologia, i un detall desglossat dels processos i procediments a emprar, per a la identificació i correcció dels punts crítics que poden afectar negativament el desenvolupament de les planificacions previstes	7	5	7
2.4. Introducció de millores al llistat de punts crítics anteriors, que representen una dificultat per la consecució dels objectius marcats en el Pla Director, així com detallar una metodologia de solució de dites dificultats	3	1	3
TOTAL	50	19	50

5 VALORACIÓ GLOBAL DE LES OFERTES ADMESES

5.1 Conclusions

D'acord amb les dades extretes del quadre anterior, les empreses candidates són:

NUM. OFERTA	EMPRESA LICITADORA	Puntuació Tècnica
1.-	IGC BCN	19
2.-	INTEGRAL AC	50

A Barcelona, abril de 2025

Sgt.: Antoni Alarcon Puerto
Director Zoo de Barcelona
Barcelona de Serveis Municipals, SA