



**Ajuntament
de Barcelona**

Institut Municipal d'Informàtica
Direcció de Serveis de Seguretat de la Informació

**INFORME TÈCNIC DELS CRITERIS SOTMESOS A JUDICIS DE VALOR
PER A L'ADJUDICACIÓ DELS SERVEIS D'ELABORACIÓ DEL PLA
DIRECTOR DE SEGURETAT INTEGRAL 2025-2028 DE
L'AJUNTAMENT DE BARCELONA, AMB MESURES DE
CONTRACTACIÓ PÚBLICA SOSTENIBLE**

EXP. 25000054



Índex.

1	Introducció	3
2	Criteris vinculats a l'objecte del contracte que depenen d'un judici de valor (fins a 40 punts)	3
2.1	Plantejament general i tècnic del contracte (fins a 2 punts)	3
2.2	Definició del Govern de la Seguretat Corporativa (fins a 2 punts)	4
2.3	Elaboració de l'anàlisi d'impacte de negoci (BIA) (fins a 6 punts)	4
2.4	Elaboració del Mapa de Riscos de Seguretat Integral (fins a 6 punts)	5
2.5	Control de Proveïdors (fins a 8 punts)	6
2.6	Metodologia de Seguretat en el Disseny (fins a 4 punts)	6
2.7	Determinació del Nivell de Maduresa Objectiu (fins a 8 punts).....	7
2.8	Elaboració d'un Pla Plurianual de Tractament del Risc 2025-2028 (fins a 4 punts)	7
3	Exclusió de l'oferta presentada per KPMG Asesores S.L.....	9
4	Valoració de les empreses segons els criteris de judici de valor (fins a 40 punts).....	13
4.1	Plantejament general i tècnic del contracte (fins a 2 punts)	15
4.2	Definició del Govern de la Seguretat Corporativa (fins a 2 punts)	26
4.3	Elaboració de l'anàlisi d'impacte de negoci (BIA) (fins a 6 punts)	38
4.4	Elaboració del Mapa de Riscos de Seguretat Integral (fins a 6 punts)	48
4.5	Control de Proveïdors (fins a 8 punts)	58
4.6	Metodologia de Seguretat en el Disseny (fins a 4 punts)	71
4.7	Determinació del Nivell de Maduresa Objectiu (fins a 8 punts).....	83
4.8	Elaboració d'un Pla Plurianual de Tractament del Risc 2025-2028 (fins a 4 punts) ..	94
5	Classificació de les ofertes.....	105
6	Taula resum de puntuació.....	106



1 Introducció

A continuació es presenta l'informe tècnic de valoració dels criteris de judici de valor relatiu a l'adjudicació del procediment obert per a la contractació que gestiona l'IMI corresponent als SERVEIS D'ELABORACIÓ DEL PLA DIRECTOR DE SEGURETAT INTEGRAL 2025-2028 DE L'AJUNTAMENT DE BARCELONA, AMB MESURES DE CONTRACTACIÓ PÚBLICA SOSTENIBLE, contracte núm. 25000054.

Les ofertes rebudes al termini de presentació, resultant admeses, que han de ser valorades segons els criteris de judici de valor i havent-se d'emetre informe tècnic, són les següents:

- Accenture S.L.U.
- Deloitte Technology and Transformation S.L.U.
- KPMG Asesores S.L.
- PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L.
- NTT Data Spain SL
- EY Transforma Servicios de Consultoría S.L.
- Telefónica Soluciones de Informática y Comunicaciones de España, S.A.U.

2 Criteris vinculats a l'objecte del contracte que depenen d'un judici de valor (fins a 40 punts)

Dins d'aquest apartat es valoraran els següents aspectes:

2.1 Plantejament general i tècnic del contracte (fins a 2 punts)

Es valorarà la idoneïtat i coherència de les metodologies presentades per a l'elaboració de plans directors de seguretat integral, assegurant que estiguin alineades amb els objectius estratègics i operatius descrits al Plec de Prescripcions Tècniques. Es consideraran especialment aquelles que demostrin una comprensió sòlida de l'abast del projecte i una adequació específica a les necessitats de l'Ajuntament.

Es valorarà la viabilitat i l'impacte de les metodologies proposades, tenint com a referència el calendari de treball presentat, valorant la seva capacitat per estructurar un desplegament realista del projecte dins les condicions pròpies de l'àmbit municipal. Així mateix, s'avaluarà la capacitat del plantejament per anticipar i mitigar riscos de manera efectiva, així com la seva adaptabilitat a les diferents realitats dels ens municipals. Es tindrà en consideració la claredat en la definició de les fases del projecte, les accions a desenvolupar, els recursos necessaris i els resultats esperats, com a elements clau per garantir-ne la viabilitat.

Per tal de verificar la concreció metodològica, serà necessari aportar les plantilles dels lliurables que es faran servir per aplicar la metodologia al cas concret, amb l'objectiu de poder-ne avaluar l'eficàcia i l'aplicabilitat real.



Finalment, es valorarà l'aportació de valor afegit, incloent millores innovadores en processos, mecanismes de govern i eines de gestió, sempre que estiguin formulades amb claredat i orientades a millorar la gestió de la seguretat integral.

Amb els següents paràmetres de ponderació:

- Idoneïtat i coherència (fins a 0,5 punts)
- Viabilitat i impacte (fins a 0,5 punts)
- Concreció (fins a 0,5 punts)
- Aporta valor (fins a 0,5 punts)

2.2 Definició del Govern de la Seguretat Corporativa (fins a 2 punts)

Es valorarà la idoneïtat i coherència en la definició d'una estructura organitzativa i funcions específiques per al Govern de la Seguretat que assegurin la gestió i coordinació efectiva de les tasques de seguretat a tots els nivells de l'organització. Serà imprescindible que el model proposat sigui escalable i flexible, capaç d'adaptar-se als diferents nivells de maduresa existents dins de l'Ajuntament i als canvis futurs en l'entorn operatiu.

La viabilitat i impacte es mesuraran a través de la capacitat del model per integrar-se de manera eficient en l'estructura municipal, demostrant una millora tangible en la resiliència i la capacitat de resposta davant de riscos de seguretat. Es valoraran models que proporcionin una assignació clara de rols i responsabilitats, així com mecanismes de coordinació robustos que assegurin una execució fluida i sense ambigüitats.

Per tal de verificar la concreció metodològica, serà necessari aportar les plantilles dels lliurables que es faran servir per aplicar el model proposat al cas concret, amb l'objectiu de poder-ne avaluar l'eficàcia i l'aplicabilitat.

Es valorarà l'aportació de valor afegit dels models presentats, especialment aquells que incorporin innovacions en la governança, eines avançades de gestió o mecanismes de coordinació eficients, que contribueixin a optimitzar la gestió de la seguretat i n'assegurin l'efectivitat i sostenibilitat a llarg termini considerant els diferents nivells de maduresa de les diferents entitats municipals.

Amb els següents paràmetres de ponderació:

- Idoneïtat i coherència (fins a 0,5 punts)
- Viabilitat i impacte (fins a 0,5 punts)
- Concreció (fins a 0,5 punts)
- Aporta valor (fins a 0,5 punts)

2.3 Elaboració de l'anàlisi d'impacte de negoci (BIA) (fins a 6 punts)

Es valorarà la idoneïtat i coherència de la metodologia presentada per identificar els processos de negoci crítics, incloent una avaluació detallada dels impactes operacionals, econòmics, reputacionals i legals, així com la concreció en la definició dels objectius de recuperació (RTO, MTD, RPO).



Es valorarà la viabilitat i l'impacte de l'aproximació presentada, prenent com a referència el calendari de treball i la definició de fases, accions, recursos i resultats esperats, valorant la seva capacitat per adaptar-se a diferents entorns i necessitats operatives, assegurant una implementació efectiva i resultats mesurables amb un enfocament clar i detallat.

Per tal de verificar la concreció metodològica, serà necessari aportar les plantilles dels lliurables que es faran servir per aplicar la metodologia al cas concret, amb l'objectiu de poder-ne avaluar l'eficàcia i l'aplicabilitat.

Es valorarà l'aportació de valor afegit mitjançant materials de conscienciació dissenyats per involucrar els stakeholders i promoure la comprensió dels objectius del projecte. Aquells materials que incorporin eines innovadores o enfocaments únics rebran una puntuació més alta, sempre que estiguin degudament estructurats i orientats a reforçar la implicació dels actors clau.

Amb els següents paràmetres de ponderació:

- Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)
- Viabilitat i impacte (fins a 1 punt)
- Concreció (fins a 1 punt)
- Aporta valor (fins a 2 punts)

2.4 Elaboració del Mapa de Riscos de Seguretat Integral (fins a 6 punts)

Es valorarà la idoneïtat i coherència de la proposta, tenint en compte la metodologia plantejada per identificar, analitzar i gestionar els riscos, així como l'adequació del catàleg d'amenaces i del mapa de riscos resultant. Es tindrà especialment en consideració l'aplicació d'un enfocament sistemàtic basat en bones pràctiques, alineat amb els objectius generals de seguretat de l'Ajuntament i amb els estàndards de referència de la indústria.

Es valorarà la viabilitat i l'impacte de la proposta, prenent com a referència el calendari de treball i la definició de fases, accions, recursos i resultats esperats, i es destacaran especialment aquells enfocaments que mostrin una orientació proactiva per anticipar i mitigar riscos amb solucions estratègiques.

Per tal de verificar la concreció metodològica, serà necessari aportar les plantilles dels lliurables que es faran servir per aplicar la metodologia al cas concret, amb l'objectiu de poder-ne avaluar l'eficàcia i l'aplicabilitat.

Finalment, s'atorgarà una puntuació més alta als enfocaments que aportin valor afegit amb percepcions innovadores que vagin més enllà dels requisits bàsics, proporcionant solucions pràctiques i adaptables per millorar la resiliència i la seguretat integral.

Amb els següents paràmetres de ponderació:

- Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)
- Viabilitat i impacte (fins a 1 punt)
- Concreció (fins a 1 punt)
- Aporta valor (fins a 2 punts)



2.5 Control de Proveïdors (fins a 8 punts)

Es valorarà la idoneïtat i coherència de les estratègies proposades per identificar, analitzar i gestionar els riscos associats als proveïdors, assegurant que els procediments plantejats compleixen amb els estàndards de seguretat requerits i s'alineen amb els objectius de l'Ajuntament.

La viabilitat i l'impacte de la metodologia es valoraran especialment en relació amb l'eficiència dels recursos destinats a la gestió dels riscos dels proveïdors. Es prioritzaran aquells models que permetin una supervisió efectiva amb el mínim desplegament de recursos possible. Serà clau demostrar que la metodologia és sostenible i escalable, adaptant-se a les diverses necessitats de la cadena de subministrament.

Per tal de verificar la concreció metodològica, serà necessari aportar les plantilles dels lliurables que es faran servir per aplicar la metodologia al cas concret, amb l'objectiu de poder-ne avaluar l'eficàcia i l'aplicabilitat. Es valorarà especialment l'abordatge detallat de la gestió de riscos de proveïdors sobre els nivells addicionals de subcontractació i l'ús d'intel·ligència artificial generativa. Es valorarà com es preveu identificar i gestionar els riscos derivats de la subcontractació, així com la capacitat d'aprofitar tecnologies avançades per millorar la detecció, mitigació i supervisió dels riscos.

Es valorarà l'aportació de valor afegit, atorgant millor puntuació a aquelles metodologies que introdueixin eines pràctiques per gestionar riscos o enfocaments innovadors que contribueixin de manera significativa a millorar la resiliència de la cadena de subministrament.

Amb els següents paràmetres de ponderació:

- Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)
- Viabilitat i impacte (fins a 2 punts)
- Concreció (fins a 2 punts)
- Aporta valor (fins a 2 punts)

2.6 Metodologia de Seguretat en el Disseny (fins a 4 punts)

Es valorarà la idoneïtat i coherència de la metodologia presentada per a la gestió de riscos en el disseny, assegurant que aquesta s'ajusti als estàndards de seguretat i a les necessitats específiques de l'Ajuntament. Es tindrà en compte la capacitat de la metodologia per oferir millores tangibles i pràctiques en la seguretat dels sistemes i projectes dissenyats.

Es valorarà especialment la viabilitat i l'impacte de les estratègies i tècniques presentades, prioritzant aquelles que demostrin una implementació més factible i que tinguin un efecte més positiu mesurable en la reducció de riscos durant el disseny de sistemes i projectes.

Per tal de verificar la concreció metodològica, serà necessari aportar les plantilles dels lliurables que es faran servir per aplicar la metodologia al cas concret, amb l'objectiu de poder-ne avaluar l'eficàcia i l'aplicabilitat. La integració de la metodologia amb el mapa de riscos serà un aspecte clau, en especial la seva capacitat per actualitzar-lo de forma dinàmica i contínua, assegurant una visió permanentment actualitzada dels riscos associats als projectes. També es valorarà la



inclusió d'eines pràctiques que facilitin aquesta gestió, promovent una supervisió integral i accessible.

Es valorarà l'aportació de valor afegit, atorgant una puntuació més alta a aquelles metodologies que aportin valor afegit, com enfocaments innovadors o funcionalitats avançades, recolzades en evidències reals que avalin la seva eficàcia i alineació amb els objectius de l'Ajuntament.

Amb els següents paràmetres de ponderació:

- Idoneïtat i coherència (fins a 1,5 punts)
- Viabilitat i impacte (fins a 1,5 punts)
- Concreció (fins a 0,5 punts)
- Aporta valor (fins a 0,5 punts)

2.7 Determinació del Nivell de Maduresa Objectiu (fins a 8 punts)

Es valorarà la idoneïtat i coherència de l'enfocament proposat per determinar el nivell actual de maduresa en seguretat, establint objectius clars i assolibles per a la seva millora, basats en una comparativa amb altres administracions públiques o sectors amb característiques similars. La metodologia haurà de ser adequada i coherent amb les necessitats de l'Ajuntament i amb els estàndards de seguretat aplicables.

S'avaluarà la viabilitat i l'impacte d'una estratègia que no només identifiqui els nivells de maduresa objectiu, sinó que defineixi un pla clar, estructurat i mesurable per assolir-los. Aquest pla haurà de demostrar com es traduiran les millores proposades en un progrés substancial de la maduresa de seguretat de l'Ajuntament, proporcionant resultats tangibles i sostenibles.

Es valorarà la concreció en la definició de les fonts i mecanismes que es faran servir per obtenir les dades de referència que permetin realitzar una comparativa (benchmarking) amb altres administracions públiques o sectors similars, amb l'objectiu de contextualitzar adequadament els nivells de maduresa proposats.

S'atorgarà una puntuació més alta als enfocaments que aportin valor afegit, com l'ús d'eines avançades per a l'anàlisi de maduresa, models de millora innovadors i solucions pràctiques recolzades en evidències reals de casos d'èxit.

Amb els següents paràmetres de ponderació:

- Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)
- Viabilitat i impacte (fins a 2 punts)
- Concreció (fins a 2 punts)
- Aporta valor (fins a 2 punts)

2.8 Elaboració d'un Pla Plurianual de Tractament del Risc 2025-2028 (fins a 4 punts)

Es valorarà especialment que el plantejament presentat sigui adequat i coherent amb els objectius generals de seguretat de l'Ajuntament, mostrant una clara alineació amb les necessitats identificades i oferint solucions que s'adaptin al context específic de l'organització.



La proposta haurà de demostrar una comprensió profunda dels riscos i oferir accions concretes que contribueixin a la seva mitigació de manera efectiva.

També es valorarà la viabilitat dels projectes proposats, especialment en termes de capacitat d'implementació i sostenibilitat. La metodologia plantejada haurà d'oferir garanties que els projectes es podran executar amb èxit i que tindran un impacte positiu en la reducció dels riscos i la millora global de la seguretat. Es valoraran més positivament les propostes que mostrin estratègies factibles i amb resultats mesurables que assegurin un impacte real i significatiu.

A més, la concreció serà un element clau en l'avaluació. Es valorarà aquesta, tenint en compte el grau de detall en la presentació dels projectes, incloent-hi fitxes que defineixin clarament els objectius, recursos necessaris, cronogrames i resultats esperats.

Finalment, s'atorgarà millor puntuació a aquells plantejaments que aportin més valor afegit, ja sigui mitjançant solucions innovadores, metodologies avançades o eines que facilitin la gestió i seguiment dels projectes.

Amb els següents paràmetres de ponderació:

- Idoneïtat i coherència (fins a 0,5 punts)
- Viabilitat i impacte (fins a 1,5 punts)
- Concreció (fins a 1,5 punts)
- Aporta valor (fins a 0,5 punts)



3 Exclusió de l'oferta presentada per KPMG Asesores S.L.

Mitjançant resolució del Gerent de l'Institut Municipal d'Informàtica (en endavant, IMI), es va incoar l'expedient de contractació 25000054 per a la licitació del contracte relatiu als Serveis per a l'elaboració del Pla Director de Seguretat Integral 2025–2028 de l'Ajuntament de Barcelona, amb mesures de contractació pública sostenible.

A la clàusula 8 del Plec de Clàusules Administratives Particulars (PCAP), relativa a la documentació que han de presentar les empreses licitadores, s'estableix de forma expressa el següent:

“Cadascun dels sobres electrònics presentats per l'empresa licitadora únicament ha d'incloure la documentació per a la qual està destinat. Si dins d'un sobre s'inclou informació que permet el coneixement anticipat d'una part de l'oferta, infringint així el secret de la mateixa i afectant l'objectivitat de la valoració i el tractament igualitari de les empreses licitadores, implicarà l'exclusió de la licitació.”

I a continuació detalla quin ha de ser el contingut de cada sobre i pel que fa al contingut del sobre electrònic B i C ho precisa de la manera que s'extracta a continuació:

“Sobre electrònic B (Judici de valor)”

Aquest sobre electrònic ha de contenir la documentació per a la ponderació dels criteris d'adjudicació avaluable en base a judicis de valor, assenyalats en la clàusula 10 “Criteris de valoració de les ofertes” del present plec, i amb el contingut requerit a l'apartat 10.1 del plec de prescripcions tècniques, resultant el següent:

Les empreses licitadores inclouran la seva proposta tècnica en un únic arxiu. El nombre màxim de pàgines es determina a cada punt de la proposta tècnica, a tipus de lletra Arial o Times New Roman, grandària 12 i interlineat simple amb una extensió màxima determinada segons els epígrafs següents (sense comptar portada ni índex).

No es tindran en consideració en la valoració aquelles pàgines que superin aquest màxim.

La proposta tècnica haurà de contenir i seguir obligatòriament l'ordre dels següents punts:

- *Resum Executiu (màxim 3 pàgines)*
- *Plantejament General i Tècnic del Contracte (màxim 6 pàgines)*
- *Definició del Govern de la Seguretat Corporativa (màxim 8 pàgines)*
- *Elaboració de l'Anàlisi d'Impacte de Negoci (BIA) (màxim 10 pàgines)*
- *Elaboració del Mapa de Riscos de Seguretat Integral (màxim 6 pàgines)*
- *Control de Proveïdors (màxim 4 pàgines)*
- *Metodologia de Seguretat en el Disseny (màxim 4 pàgines)*
- *Determinació del Nivell de Maduresa Objectiu (màxim 6 pàgines)*
- *Elaboració d'Auditories Tècniques (màxim 8 pàgines)*
- *Elaboració d'un Pla Plurianual de Tractament del Risc 2025-2028 (màxim 10 pàgines)*
- *Actualització del Cos Normatiu de Seguretat Integral (màxim 8 pàgines)*
- *Model de relació (màxim 3 pàgines)*
- *Pla de devolució del servei (màxim 3 pàgines)*
- *Pla de Qualitat (màxim 3 pàgines)*

Al sobre electrònic s'ha d'incorporar una relació, en arxiu independent, dels documents que hi conté ordenats numèricament.



Sobre electrònic C (criteris automàtics)

Aquest sobre electrònic ha de contenir l'oferta econòmica, signada per l'empresa licitadora o persona que el representi, i la documentació acreditativa de les referències tècniques per a la ponderació dels criteris avaluable de forma automàtica assenyalats en la clàusula 10, "Criteris de valoració de les ofertes" del present plec, segons model annex 3A.

L'oferta econòmica desglossarà els costos directes i indirectes precisant el benefici industrial i les despeses generals i s'imputarà l'IVA amb partida independent. En annex 3B s'adjunta el model.

Al sobre electrònic s'ha d'incorporar una relació, en arxiu independent, dels documents que hi conté ordenats numèricament."

Així mateix, la clàusula 10 del mateix plec descriu els criteris avaluable mitjançant judici de valor (apartat 10.1) i els avaluable de forma automàtica (apartat 10.2), tot indicant a cada un dels apartats que la documentació justificativa d'aquests criteris s'ha d'incloure necessàriament i única en el sobre electrònic B i C, respectivament.

Un cop finalitzat el termini de presentació d'ofertes i realitzada l'obertura del Sobre B, corresponent als criteris d'adjudicació sotmesos a judici de valor, s'ha constatat que la documentació presentada per **KPMG Asesores S.L.** conté informació i elements que **correspon als criteris de valoració automàtica inclosos al Sobre C i constitueix un motiu d'incompliment de les regles de separació de la documentació a incloure en cadascun dels sobres de la proposició que afecta al secret de les proposicions, l'objectivitat i imparcialitat de les valoracions subjectes a un judici de valor, així com la igualtat de tracte de les empreses licitadores i la transparència del procediment.**

En concret, en la referida documentació tècnica de KPMG Asesores S.L, a la seva pàgina novena, punt 02. Plantejament General i Tècnic, s'informa textualment del següent:

Aportacions de valor i millores sobre els mínims requerits		
KPMG es compromet no sols a complir amb els mínims exigits, sinó a superar-los mitjançant aportacions d'alt valor, que faciliten la implementació real i sostenible del Pla Director:		
Element	Proposta KPMG	Descripció
Documents normatius	25 +10	35 documents + 3 Llibres Blancs (IT, OT, Desenvolupament).
Auditories IT	10 +10	20 garantides, ampliables segons criticitat detectada.
Auditories OT	10 +10	20 cobrint entorns ICS, SCADA i xarxes urbanes.
Quadre de comandament	PowerBI	Power BI amb visualització jeràrquica i modular pel Comitè Executiu, OSI i Tècnic
Seguiment tècnic	Revisió periòdica	Informes setmanals, mensuals, radar de riscos, evolució ENS, integració amb JIRA i Archer.

Per altra banda, al plec de clàusules administratives, a la clàusula 10a sobre criteris de valoració de les ofertes, dintre dels criteris d'adjudicació avaluable automàticament, s'estableix, literalment el següent:



Jornades d'auditories tècniques IT		fins a		15	punts
Es valorarà l'oferiment de jornades addicionals d'auditories tècniques sobre la xarxa IT com un element clau per garantir que els resultats de les entrevistes dels anàlisis de riscos es corresponen amb la realitat operativa de l'Ajuntament. Regulació al 4.5 Elaboració d'auditories tècniques del PPT. La puntuació s'assignarà aplicant la següent fórmula: $P = P_{max} \cdot \frac{(x - x_0)}{(x_{max} - x_0)}$ On: • P: Puntuació obtinguda. • P_max: Puntuació màxima assignada a aquest criteri (15 punts). • x: Nombre de jornades d'auditories tècniques ofertades pel licitador. • x_0: Nombre mínim de jornades a cobrir (10). • x_max: Nombre màxim de jornades ofertades entre totes les propostes presentades a la licitació.					

Jornades d'auditories tècniques OT		fins a		20	punts
Es valorarà el oferir jornades addicionals d'auditories tècniques sobre la xarxa OT com un element clau per garantir que els resultats de les entrevistes dels anàlisis de riscos es corresponen amb la realitat operativa de l'Ajuntament. Regulació al 4.5 Elaboració d'auditories tècniques del PPT. La puntuació s'assignarà aplicant la següent fórmula: $P = P_{max} \cdot \frac{(x - x_0)}{(x_{max} - x_0)}$ On: • P: Puntuació obtinguda. • P_max: Puntuació màxima assignada a aquest criteri (20 punts). • x: Nombre de jornades d'auditories tècniques ofertades pel licitador. • x_0: Nombre mínim de jornades a cobrir (10). • x_max: Nombre màxim de jornades ofertades entre totes les propostes presentades a la licitació.					

Actualització del cos normatiu de seguretat		fins a		5	punts
Es valorarà de manera automàtica el nombre de documents que el licitador es comprometi a elaborar per a l'actualització del cos normatiu de seguretat. Per avaluar aquest criteri, s'aplicarà la fórmula següent: $P = P_{max} \cdot \frac{(x - x_0)}{(x_{max} - x_0)}$ On: • P és la puntuació obtinguda. • P_max és la màxima puntuació que permet aquest apartat (5 punts). • x és el número de documents d'elaboració indicats a l'oferta (si és el cas). • x_0 és el número mínim de documents a cobrir (25). • x_max és el número de documents més alt entre totes les ofertes presentades a la licitació.					

Un cop revisada la documentació tècnica presentada per KPMG Asesores S.L. en el marc del Sobre B, s'ha constatat la inclusió d'informació relativa a determinats elements que constitueixen criteris d'adjudicació avaluables mitjançant fórmula, com ara detalls quantitatius sobre les auditories tècniques IT, auditories tècniques OT i la proposta d'actualització del cos normatiu de seguretat integral.



Aquesta informació, que hauria d'haver estat continguda exclusivament al Sobre C, suposa un coneixement anticipat de part de l'oferta valorable de forma automàtica, trencant el principi de compartimentació establert en el procediment i vulnerant el que disposen les clàusules 8 i 10 del Plec de Clàusules Administratives Particulars, segons la qual la inclusió d'informació del Sobre C en un altre sobre comporta la no admissió de l'oferta. En aquest cas concret, el contingut indegudament inclòs al Sobre B és especialment significatiu, ja que incorpora valors quantitatius detallats que encaixen de manera directa amb criteris avaluable de forma automàtica segons el plec, com ara el nombre i tipologia d'auditories o l'abast de l'actualització normativa. Es tracta d'elements que permeten anticipar de manera clara el posicionament relatiu que l'oferta podria assolir en aquests criteris, sense necessitat de cap anàlisi interpretativa ni valoració per part de la comissió avaluadora.

Aquest avançament d'informació no només representa una vulneració formal, sinó que afecta substancialment les garanties del procediment. El fet de disposar anticipadament d'informació valorable objectivament pot condicionar la valoració dels criteris subjectes a judici de valor, que són els únics que s'han de tenir en compte en aquest sobre. Això introdueix un biaix en la valoració que trenca l'equilibri competitiu entre licitadors i vulnera el principi d'igualtat de tracte.

Aquest fet compromet greument la imparcialitat del procés d'adjudicació i la separació metodològica entre criteris objectius i criteris subjectius, elements essencials per garantir la transparència i l'objectivitat del procediment. Per tant, l'exclusió de l'oferta no només s'ajusta al que preveuen expressament les clàusules del plec, sinó que és també una mesura necessària per preservar la integritat i la legalitat de la licitació.

Per tot això, es considera que l'oferta presentada per KPMG Asesores S.L. no pot continuar en el procediment de licitació, d'acord amb el règim establert al plec esmentat i als principis generals de la contractació pública.



4 Valoració de les empreses segons els criteris de judici de valor (fins a 40 punts)

En aquest punt es faran referències reduïdes del nom de les empreses

Empresa	Nom reduït
Deloitte Technology and Transformation S.L.U.	Deloitte
NTT Data Spain S.L.	NTT
Telefónica Soluciones de Informática y Comunicaciones de España, S.A.U.	Telefónica
Accenture, S.L.U.	Accenture
PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L.	PwC
EY Transforma Servicios de Consultoría S.L.	EY

S'aplicarà un sistema de valoració ponderat per a tots els criteris que depenen d'un judici de valor que s'avaluaran en base a la informació continguda en les ofertes i de la comparació de les mateixes entre les diferents propostes dels licitadors.

Es valorarà cada subcriteri com a alt, mig o baix en funció del contingut de cada oferta i de la comparació amb la resta de les ofertes.

S'aplicaran els següents barems:

Barem	Nivell
La puntuació màxima es donarà a la/es millor/s proposta/es.	Nivell Alt
Quan la proposta sigui bona sense trets diferencials s'atorgarà la meitat de la puntuació	Nivell Mig
Quan la proposta es valori correcta però incompleta o poc explícita s'atorgarà una puntuació mínima simbòlica	Nivell Baix
Si la proposta es considera insuficient s'atorgaran 0 punts	Nivell Insuficient

Tenint en compte els següents aspectes:

- **Idoneïtat i coherència de la proposta als objectius** Les activitats i tasques proposades van directament encaminades a la consecució dels objectius. Per tant, la coherència ha de permetre verificar que la proposta d'enfoc i de tasques es desenvoluparan d'una forma racional i lògica d'acord amb els objectius. La puntuació estarà relacionada amb el nivell d'idoneïtat i coherència demostrada a la proposta per als serveis objecte de valoració.
- **Viabilitat i impacte de les activitats i tasques proposades:** Es considera que la proposta és viable quan és factible dur-la a terme en el context descrit al plec de prescripcions tècniques. Ha de quedar demostrat que les propostes realitzades podrien disposar dels recursos humans i materials per dur-les a terme de la forma més eficient i eficaç possible i que serien viables, és a dir, que tindrien fàcil encaix en el context presentat.
- **Concreció de les accions proposades:** Es considera que l'acció proposada és concreta quan desenvolupi tècnicament els diferents ítems a valorar en cadascuna de les propostes dels criteris avaluats amb suficient detall.



- **Aporta valor:** Es considera que la proposta aporta valor quan es tradueix en un impacte rellevant sobre la pròpia prestació del servei a valorar. Per tant, hauran de demostrar que aporta un valor afegit o millora en la prestació del servei

I aplicant els següents percentatges segons l'adequació:

	Alt	Mig	Baix	Insuficient
Idoneïtat i coherència	100%	50%	20%	0%
Viabilitat i impacte	100%	50%	20%	0%
Concreció	100%	50%	20%	0%
Aporta valor	100%	50%	20%	0%

Alhora:

- L'oferta que no assoleixi un nivell mínim (baix) en una de les característiques serà valorada amb 0 punts per aquella característica.
- De la mateixa manera, la concreció esdevindrà valorada amb 0 punts quan la proposta respecte la característica de viabilitat i impacte, i d'idoneïtat i coherència hagi estat qualificada com a insuficient.



4.1 Plantejament general i tècnic del contracte (fins a 2 punts)

Es valorarà la idoneïtat i coherència de les metodologies presentades per a l'elaboració de plans directors de seguretat integral, assegurant que estiguin alineades amb els objectius estratègics i operatius descrits al Plec de Prescripcions Tècniques. Es consideraran especialment aquelles que demostrin una comprensió sòlida de l'abast del projecte i una adequació específica a les necessitats de l'Ajuntament.

Es valorarà la viabilitat i l'impacte de les metodologies proposades, tenint com a referència el calendari de treball presentat, valorant la seva capacitat per estructurar un desplegament realista del projecte dins les condicions pròpies de l'àmbit municipal. Així mateix, s'avaluarà la capacitat del plantejament per anticipar i mitigar riscos de manera efectiva, així com la seva adaptabilitat a les diferents realitats dels ens municipals. Es tindrà en consideració la claredat en la definició de les fases del projecte, les accions a desenvolupar, els recursos necessaris i els resultats esperats, com a elements clau per garantir-ne la viabilitat.

Per tal de verificar la concreció metodològica, serà necessari aportar les plantilles dels lliurables que es faran servir per aplicar la metodologia al cas concret, amb l'objectiu de poder-ne avaluar l'eficàcia i l'aplicabilitat real.

Finalment, es valorarà l'aportació de valor afegit, incloent millores innovadores en processos, mecanismes de govern i eines de gestió, sempre que estiguin formulades amb claredat i orientades a millorar la gestió de la seguretat integral.

Accenture		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 0,5 punts)	La proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari, amb una metodologia sòlida i ben estructurada, alineada amb els objectius estratègics i operatius del Plec de Prescripcions Tècniques. L'enfocament inclou de manera integrada els àmbits de seguretat IT, OT i física, i reflecteix una comprensió acurada de l'abast i les necessitats del projecte. La coherència entre les diferents fases i la seva adaptació al context municipal reforcen la solidesa de la proposta. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt



Viabilitat i impacte (fins a 0,5 punts)	El calendari presentat ofereix una visió general clara del desplegament i estructura les accions en un marc organitzat. Encara que la proposta no entra en el detall operatiu per fases o recursos, mostra un plantejament robust que permet anticipar una execució factible i ordenada. L'enfocament s'adapta a un entorn municipal divers i aporta una base consistent per a la seva implementació sense ser una aportació excel·lent. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en viabilitat i impacte.	Mig
Concreció (fins a 0,5 punts)	La proposta inclou exemples que ajuden a visualitzar l'aplicació pràctica de la metodologia en l'àmbit municipal però no aporta les plantilles específiques dels lliurables que es faran servir per aplicar la metodologia al cas concret, i per tant, es valora com a INSUFICIENT en concreció.	Insuficient
Aporta valor (fins a 0,5 punt)	La proposta adopta un enfocament iteratiu amb validació progressiva i incorpora una estructura organitzativa basada en cèl·lules especialitzades i una oficina transversal de projecte. Aquest model facilita una execució eficient i afavoreix l'alineació global del servei. No obstant això, la proposta no concreta millores específiques orientades a reforçar la governança del servei més enllà de l'estructura organitzativa, ni incorpora cap eina, pràctica o metodologia que suposi una aportació clarament diferencial respecte a les expectatives del plec. Aquesta manca de desenvolupament de millores tangibles i el seu impacte limita el valor afegit percebut. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en aportació de valor.	Mig



Deloitte		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 0,5 punts)	La proposta demostra una excel·lent alineació amb els objectius estratègics i operatius del Plec de Prescripcions Tècniques, a través d'una metodologia clara, estructurada i adaptada a la realitat organitzativa de l'Ajuntament. L'enfocament cobreix de manera integrada els àmbits IT, OT i seguretat física, i té en compte la diversitat de situacions dels ens municipals. El model de governança i la descripció de fases mostren una gran coherència amb els requeriments establerts. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt
Viabilitat i impacte (fins a 0,5 punts)	El calendari detallat que presenta la proposta mostra una planificació realista i ben adaptada al funcionament municipal. L'estructura de les fases i accions, juntament amb les metodologies específiques aplicades per Deloitte, mostra una gran capacitat d'execució i una orientació clara cap a la gestió proactiva del projecte. La solidesa del plantejament i la seva adaptabilitat reforcen la confiança en l'impacte efectiu de la seva implementació. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 0,5 punts)	L'oferta inclou plantilles específiques dels lliurables associats a la metodologia proposada, fet que permet anticipar amb precisió el nivell de qualitat i detall dels	Alt



	documents de projecte. Aquests materials aporten un alt grau de claredat sobre com s'estructuraran els continguts i reforcen la confiança en la seva aplicabilitat pràctica. L'existència d'aquests recursos tangibles és un indicador rellevant del grau d'elaboració i preparació de la proposta. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en concreció.	
Aporta valor (fins a 0,5 punt)	La incorporació de la metodologia ARES com a millora específica per a l'avaluació dels riscos vinculats a la intel·ligència artificial suposa una aportació significativa al projecte. Aquest enfocament, ben estructurat i formulat amb claredat, permet avançar en la capacitat d'anàlisi de nous vectors de risc, i reforça la posició de l'Ajuntament davant reptes emergents. L'aportació es considera rellevant i innovadora dins el marc de serveis a prestar. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en aportació de valor.	Alt



PwC		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 0,5 punts)	La proposta demostra una gran capacitat d'alineació amb els objectius estratègics i operatius del Plec de Prescripcions Tècniques, reflectint una comprensió clara de l'abast del projecte. El plantejament metodològic s'adapta a la realitat municipal i inclou referències específiques a la diversitat d'entitats que conformen l'Ajuntament. L'enfocament és estructurat, coherent i integra adequadament els àmbits de seguretat IT, OT i física dins una visió global del pla. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt
Viabilitat i impacte (fins a 0,5 punts)	La proposta presenta un calendari detallat que estructura clarament les fases i accions a desenvolupar, aportant una visió realista i ben adaptada al context municipal. L'enfocament metodològic mostra una planificació sòlida, amb una capacitat d'execució molt ben definida i adequada a les condicions de desplegament del projecte. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 0,5 punts)	La proposta aporta un calendari ben estructurat amb fites clares i alguns exemples de lliurables, que contribueixen a visualitzar l'aplicabilitat de la metodologia. La documentació presentada proporciona una base sòlida, tot i que la disponibilitat de plantilles o esquemes és parcial i poc explícita. Aquesta combinació permet entendre l'enfocament proposat i genera una	Mig



	confiança raonable en la seva execució en termes d'eficiència i aplicabilitat La proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes i presenta plantilles parcialment i per tant, es valora com a nivell MIG en concreció.	
Aporta valor (fins a 0,5 punt)	La incorporació d'una Matriu RACI per al Model de Govern de Seguretat Integral facilita la visualització de les responsabilitats i el repartiment de rols dins l'organització. Aquesta eina reforça la coordinació entre àrees i aporta claredat operativa en la implementació del model. L'aportació mostra una utilitat clara, amb un enfocament pràctic que dona suport a la gestió, dins d'un marc metodològic conegut. No obstant això, la proposta no desenvolupa altres mecanismes addicionals que aportin un valor diferencial al servei, com ara eines específiques de suport, processos innovadors de coordinació o pràctiques avançades de governança. Aquesta absència d'elements innovadors o transformadors limita el valor afegit global de la proposta. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en aportació de valor.	Mig



NTT Data		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 0,5 punts)	La proposta mostra una comprensió clara de la realitat organitzativa de l'Ajuntament i s'alinea plenament amb els objectius establerts al contracte. L'enfocament metodològic està estructurat de manera coherent i respon amb lògica i racionalitat a les necessitats plantejades. A més, la definició del model de govern de la seguretat s'adapta correctament al context municipal, consolidant una visió estratègica sòlida i ajustada a l'estructura institucional. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt
Viabilitat i impacte (fins a 0,5 punts)	La proposta no incorpora un calendari desglossat per fases o accions específiques, fet que dificulta avaluar la planificació temporal i la seva adequació al context municipal. Tampoc es detallen mecanismes d'adaptació a la diversitat de madureses organitzatives ni estratègies per gestionar riscos potencials durant l'execució. Aquesta absència de previsió i detall operatiu redueix la confiança en la viabilitat pràctica de la proposta. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables, i es valora com a nivell BAIX en viabilitat i impacte.	Baix
Concreció (fins a 0,5 punts)	La proposta presenta un desenvolupament general de caràcter ampli, amb alguns exemples que ajuden a visualitzar l'aplicació pràctica del model de governança. Aquestes il·lustracions aporten una base útil per entendre el	Insuficient



	plantejament metodològic. Tot i que la documentació presentada permet tenir una visió prèvia de com es podria implementar el servei, al no aportar calendaris ni esquemes operatius ni plantilles dels lliurables, es valora com a INSUFICIENT en concreció.	
Aporta valor (fins a 0,5 punt)	La proposta es basa en un enfocament metodològic correcte i estructurat, aplicable als requeriments establerts. Tanmateix, no s'hi identifiquen aportacions formulades de manera específica que introdueixin millores rellevants o elements diferenciadors. L'oferta compleix amb les expectatives funcionals, però no incorpora cap proposta que reforci de manera significativa la gestió de la seguretat. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables, i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	Baix



EY		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 0,5 punts)	La proposta d'EY mostra un enfocament plenament alineat amb els objectius estratègics i operatius establerts al plec, amb una metodologia estructurada que integra de manera transversal els àmbits IT, OT i seguretat física. Aquesta visió holística es concreta en mesures adaptades a la realitat dels diferents ens municipals, tenint en compte la seva diversitat i especificitats. L'enfocament metodològic, sòlid i orientat a resultats, facilita la comprensió del projecte i assegura una aplicació eficaç del model proposat. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt
Viabilitat i impacte (fins a 0,5 punts)	La planificació proposada incorpora un calendari detallat que distribueix les activitats per fases de manera realista i coherent amb la capacitat operativa municipal. Es preveuen estructures de seguiment específiques i mecanismes de coordinació que garanteixen una execució controlada i ajustada als diferents nivells de maduresa de les entitats. Aquesta capacitat d'adaptació i d'escalabilitat operativa reforça la confiança en la viabilitat del desplegament, tant en termes tècnics com organitzatius. Per tant, la proposta mostra un grau d'execució potencialment superior al previst i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 0,5 punts)	La proposta presenta un grau elevat de detall tècnic en la descripció dels ítems sol·licitats, amb explicacions clares i estructurades que permeten entendre amb precisió com es durà a terme la	Insuficient



	implementació del model. Però no presenta plantilles dels lliurables. Es considera que la proposta se situa per sobre del nivell ordinari però al no presentar plantilles de lliurables es valora com a nivell INSUFICIENT en concreció.	
Aporta valor (fins a 0,5 punt)	La proposta d'EY incorpora accions diferenciades per entitat municipal i gerència, fet que reflecteix una certa sensibilitat envers la diversitat organitzativa de l'Ajuntament. Aquesta orientació aporta valor a la implantació del model, tot i que les mesures descrites es mantenen dins d'un marc de millora esperable i no destaquen per un grau d'innovació o diferenciació especialment rellevant. Amb tot, la proposta contribueix a reforçar la coherència i aplicabilitat del plantejament general. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en aportació de valor.	Mig

Telefónica		
Criteri	Valoració	Puntuació



Idoneïtat i coherència (fins a 0,5 punts)	La proposta de Telefónica demostra una comprensió clara de la realitat organitzativa de l'Ajuntament, integrant de manera explícita les particularitats de la seva estructura municipal. Aquesta visió es trasllada a un plantejament metodològic coherent amb els objectius del contracte i ajustat al context públic. L'adaptació a les necessitats específiques municipals reforça la idoneïtat del model proposat, que es presenta ben alineat amb les exigències del plec. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt
Viabilitat i impacte (fins a 0,5 punts)	Tot i que es planteja una estructura tècnica amb coherència, la proposta no inclou un calendari detallat que permeti avaluar la planificació temporal ni la distribució dels recursos. Aquesta absència limita la capacitat d'anticipar l'execució efectiva de les actuacions i dificulta la valoració de la seva viabilitat. L'escassetat d'elements que facilitin una lectura operativa condiciona negativament la confiança en l'impacte del desplegament. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements insuficients per valorar la seva capacitat d'implementació, i es valora com a nivell BAIX en viabilitat i impacte.	Baix
Concreció (fins a 0,5 punts)	La proposta presenta un desenvolupament general bàsic, però incorpora alguns exemples que permeten identificar l'orientació pràctica de la metodologia plantejada. Aquests elements contribueixen a visualitzar l'aplicació del model, encara que amb un grau de detall limitat. La proposta no aprofundeix en la planificació temporal, i	Insuficient



	no presenta plantilles específiques dels lliurables que es faran servir. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, però al no presentar plantilles es valora com a nivell Insuficient en concreció.	
Aporta valor (fins a 0,5 punt)	La proposta de Telefónica incorpora elements orientats a millorar la governança del model, com ara l'ús de quadres de comandament i l'adopció de metodologies de gestió àgil. Aquestes eines poden contribuir positivament a la coordinació entre actors i a la presa de decisions informada. Tot i que es presenten de manera general i sense un desenvolupament específic per al context municipal, aporten un cert valor que complementa el plantejament base. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en aportació de valor.	Mig

4.2 Definició del Govern de la Seguretat Corporativa (fins a 2 punts)

Es valorarà la idoneïtat i coherència en la definició d'una estructura organitzativa i funcions específiques per al Govern de la Seguretat que assegurin la gestió i coordinació efectiva de les tasques de seguretat a tots els nivells de l'organització. Serà imprescindible que el model proposat sigui escalable i flexible, capaç d'adaptar-se als diferents nivells de maduresa existents dins de l'Ajuntament i als canvis futurs en l'entorn operatiu.

La viabilitat i impacte es mesuraran a través de la capacitat del model per integrar-se de manera eficient en l'estructura municipal, demostrant una millora tangible en la resiliència i la capacitat de resposta davant de riscos de seguretat. Es valoraran models que proporcionin una assignació clara de rols i responsabilitats, així com mecanismes de coordinació robustos que assegurin una execució fluida i sense ambigüitats.

Per tal de verificar la concreció metodològica, serà necessari aportar les plantilles dels lliurables que es faran servir per aplicar el model proposat al cas concret, amb l'objectiu de poder-ne avaluar l'eficàcia i l'aplicabilitat.



Es valorarà l'aportació de valor afegit dels models presentats, especialment aquells que incorporin innovacions en la governança, eines avançades de gestió o mecanismes de coordinació eficients, que contribueixin a optimitzar la gestió de la seguretat i n'assegurin l'efectivitat i sostenibilitat a llarg termini considerant els diferents nivells de maduresa de les diferents entitats municipals.

Accenture		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 0,5 punts)	La proposta d'Accenture presenta una estructura multinivell clara, amb separació funcional entre nivells estratègic, tàctic i operatiu. Tot i això, no es detalla com el model es podria adaptar a diferents graus de maduresa ni s'evidencia la seva escalabilitat davant entitats amb capacitats diverses. Encara que la proposta és estructuralment coherent, li manca flexibilitat i adaptabilitat. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	Mig
Viabilitat i impacte (fins a 0,5 punts)	La proposta d'Accenture presenta una arquitectura organitzativa estructurada en tres nivells —estratègic, tàctic i operatiu— amb una assignació clara de rols i responsabilitats per a cadascun. S'hi detallen mecanismes de coordinació entre els nivells i s'explica com es concreta la integració efectiva dins l'estructura municipal, adaptant el model a diferents escenaris segons les necessitats i capacitats de cada àmbit. Aquesta definició facilita una execució fluida i sense ambigüitats, i proporciona una base sòlida per incrementar la resiliència institucional i la capacitat de resposta davant riscos de seguretat. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a	Alt



	l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	
Concreció (fins a 0,5 punts)	La proposta incorpora un esquema clar de governança de la seguretat estructurat en nivells estratègic, tàctic i operatiu, amb una representació gràfica de rols i fluxos de relació. Aquesta representació aporta claredat conceptual i permet entendre la lògica d'interacció entre els diferents actors implicats. Tot i això, aporten plantilles específiques de lliurables com son Matrius RACI i estructura organitzativa i plantilla de descripció de rols i responsabilitats , però no quadres de comandament amb indicadors . La proposta ofereix un nivell de concreció acceptable en l'àmbit visual i conceptual, però sense arribar al nivell operacional necessari per justificar una valoració màxima. La proposta supera el nivell bàsic d'adequació destacant per la seva qualitat en diversos aspectes i fa aportació de plantilles de lliurables, valorant-se per tant com a nivell MIG en concreció.	Mig
Aporta valor (fins a 0,5 punts)	La proposta d'Accenture incorpora una aportació rellevant en la definició del model de govern mitjançant la consideració de tres enfocaments organitzatius alternatius —centralitzat, descentralitzat i híbrid—, en funció de les necessitats i capacitats de l'Ajuntament. Aquesta orientació demostra una visió flexible i adaptable a diferents escenaris institucionals. Tot i això, aquesta flexibilitat s'expressa en forma de principi general i no es tradueix en instruments, mecanismes o models de referència concrets que permetin avaluar el seu impacte directe sobre la millora de la governança. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat	Mig



	en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en aportació de valor.	
--	---	--

Deloitte		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 0,5 punts)	Deloitte proposa un model clar i estructurat de govern de la seguretat, basat en el concepte de Target Operating Model, amb una definició precisa de rols, responsabilitats i processos a tots els nivells (estratègic, tàctic i operatiu). El model es presenta com a escalable i flexible, amb capacitat d'adaptació als diferents nivells de maduresa de les entitats municipals, i es fonamenta en lliçons apreses i millors pràctiques sectorials. Aquesta adaptabilitat queda reflectida també en l'anàlisi prèvia del nivell de maduresa i l'alineació amb els objectius de negoci de cada gerència. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt
Viabilitat i impacte (fins a 0,5 punts)	Deloitte proposa un model clar i estructurat de govern de la seguretat, basat en el concepte de Target Operating Model, amb una definició precisa de rols, responsabilitats i processos a tots els nivells (estratègic, tàctic i operatiu). El model es presenta com a escalable i flexible, amb capacitat d'adaptació als diferents nivells de maduresa de les entitats municipals, i es fonamenta en lliçons apreses i millors pràctiques sectorials. Aquesta adaptabilitat queda reflectida també en l'anàlisi prèvia del nivell de maduresa i l'alineació amb els objectius de negoci de cada gerència. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a	Alt



	l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	
Concreció (fins a 0,5 punts)	La proposta de Deloitte presenta un alt nivell de concreció metodològica en la definició del model de govern de la seguretat. A més dels esquemes estructurals i rols descrits al document principal, s'hi annexen plantilles específiques com el TOM (Target Operating Model), que defineix funcions, responsabilitats i fluxos operatius de manera estandarditzada. També s'hi inclouen documents metodològics reutilitzables, com la plantilla del CSF (Cybersecurity Framework), que permeten adaptar el model a diferents entorns i entitats. Aquesta aportació de materials aplicables, estructurats i editables facilita l'adopció directa del model per part de l'Ajuntament i en garanteix l'eficàcia pràctica. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en concreció.	Alt
Aporta valor (fins a 0,5 punts)	La proposta aporta valor afegit mitjançant la seva capacitat d'adaptació a la realitat organitzativa municipal i la definició d'un model de governança sòlid amb potencial per millorar de manera significativa la prestació del servei. També s'hi destaquen elements orientats a reforçar la resiliència, el compliment normatiu i la sostenibilitat del model. Aquestes característiques contribueixen de manera rellevant a la funció de prescripció de l'Ajuntament i suposen una millora clara respecte al servei valorat. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en aportació de valor.	Alt



PwC		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 1 punts)	La proposta presenta una estructura de govern multinivell amb funcions clarament diferenciades i una articulació operativa ben definida. S'hi inclouen mecanismes de coordinació, definició de rols i eines de seguiment que permeten una gestió efectiva de la seguretat en diversos àmbits. No obstant això, no es fa cap menció específica a l'escalabilitat del model ni a la seva adaptabilitat als diferents nivells de maduresa dins l'Ajuntament, ni tampoc es justifica com evolucionaria davant canvis futurs en l'entorn operatiu. Tot i la solidesa estructural, aquesta manca d'enfocament flexible i evolutiu limita la idoneïtat global de la proposta. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	Mig
Viabilitat i impacte (fins a 2 punts)	La proposta inclou un Pla de Coordinació Intern que defineix mecanismes concrets per a la col·laboració entre rols, canals de comunicació, un pla de comunicació intern i un model de relació amb agents externs. A més, descriu amb detall com es garantirà una execució fluida i robusta mitjançant sistemes de supervisió, control i l'ús de quadres de comandament operatius. Aquest conjunt d'elements aporta garanties sòlides sobre la viabilitat del desplegament i el seu impacte positiu en l'entorn municipal. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 2 punts)	La proposta presenta una estructura clara de governança dividida en tres nivells —	Insuficient



	estratègic, tàctic i operatiu— i incorpora esquemes i gràfics explicatius que faciliten la comprensió del model. Aquest material aporta valor conceptual i estructura el plantejament de forma entenedora. Tot i això, no s'inclouen plantilles de lliurables concretes, formularis ni documents aplicables de forma immediata, cosa que limita la projecció pràctica directa del model. La proposta supera el nivell bàsic d'adequació però no incorpora plantilles de lliurables i per tant, es valora com a nivell INSUFICIENT en concreció.	
Aporta valor (fins a 1 punts)	La proposta presenta una estructura de govern de la seguretat corporativa dissenyada en múltiples nivells —estratègic, coordinació i execució— amb rols definits i una visió integral del funcionament del model. Aporta valor afegit amb la inclusió del pla de coordinació interinstitucional, el pla de comunicació interna i externa i una anàlisi comparativa amb models de referència. Aquests elements reforcen la capacitat de govern estratègic, optimitzen la presa de decisions, milloren la transparència i faciliten la integració en entorns complexos. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en aportació de valor.	Alt

NTT Data		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 0,5 punts)	La proposta presenta un model de govern integrat i funcional, amb un Comitè Executiu de Seguretat i una Oficina de Govern. Tot i que el model és sòlid en la seva organització interna, no s'hi evidencia	Mig



	de manera clara com es podria adaptar a diferents nivells de maduresa dins l'Ajuntament. L'estructura proposada actua com a marc generalista, però no s'ajusta explícitament a una realitat municipal amb diversitat organitzativa. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	
Viabilitat i impacte (fins a 0,5 punts)	La proposta de NTT defineix una estructura funcional sòlida, amb un Comitè Executiu de Seguretat i una Oficina de Govern de la Seguretat com a òrgan central de coordinació. Es descriuen clarament els rols i responsabilitats, així com els mecanismes de supervisió, fluxos de comunicació i processos que assegurin l'execució correcta del model. A més, s'explica com s'integrarà el govern dins de l'estructura municipal i com es connectarà amb els àmbits de seguretat IT, OT i física. Aquest plantejament afavoreix una implementació fluida i estructurada, i pot contribuir a una millora tangible de la resiliència institucional. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 0,5 punts)	La proposta inclou diversos esquemes i diagrames funcionals que descriuen amb claredat l'estructura de governança, els rols implicats i les relacions entre l'Ajuntament i les entitats municipals. Aquestes representacions gràfiques ajuden a entendre l'enfocament plantejat i poden servir de referència conceptual per al desplegament del model. Tot i això, no s'hi aporten plantilles de lliurables, formularis ni fitxes de seguiment que permetin una aplicació pràctica directa.	Insuficient



	La proposta supera el nivell bàsic d'adequació no obstant, no incorpora plantilles de lliurables concretes, i es valora com a nivell INSUFICIENT en concreció.	
Aporta valor (fins a 0,5 punts)	El plantejament metodològic de NTT DATA aporta un valor correcte, amb una visió holística de la seguretat i un enfocament integral que pot afavorir la coordinació entre disciplines i actors implicats. No obstant això, manca la definició d'elements diferencials que simplifiquin i reforcin la gestió en entorns amb entitats municipals diverses. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en aportació de valor.	Mig

EY		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 0,5 punts)	EY presenta una arquitectura funcional del govern de seguretat amb rols, responsabilitats i fluxos de decisió. A més, la proposta explica com aquest model pot ser adaptable a diferents graus de maduresa, mostrant una visió estratègica ajustada a la realitat de les entitats municipals. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt
Viabilitat i impacte (fins a 0,5 punts)	La proposta d'EY descriu una estructura funcional amb assignació de responsabilitats i fluxos d'interacció, demostrant una clara capacitat d'integració amb l'estructura municipal. Inclou mecanismes de coordinació robustos, com comitès, canals de comunicació definits i eines per garantir la	Alt



	traçabilitat, afavorint una execució efectiva i coordinada del model. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	
Concreció (fins a 0,5 punts)	La proposta d'EY presenta exemples de gran valor aplicat que són representacions clares i directament extrapolables al context municipal. Aquestes mostres, tot i no identificar-se com a plantilles formals, tenen un alt nivell de detall i orientació tècnica, fet que permet validar metodològicament els lliurables previstos i en facilita l'aplicació immediata. Tot i això presenta plantilles de manera parcial i poc detallades com es amb el quadre de comandament. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari però al presentar plantilles de manera parcial poc detallades fa que no es pugui avaluar la seva eficàcia i aplicabilitat completament, i per tant es valori com a nivell MIG en concreció.	Mig
Aporta valor (fins a 0,5 punts)	La proposta d'EY incorpora iniciatives amb alt valor afegit que van més enllà del disseny estructural del model de govern. En destaca especialment la gestió de la conscienciació i la cultura de la seguretat, orientada a fomentar una cultura organitzativa mitjançant plans de formació anuals, campanyes de phishing simulades i l'avaluació de la maduresa cultural en seguretat. La integració d'aquestes línies de treball reforça la sostenibilitat i eficàcia del model, aportant un enfocament innovador i estratègic amb impacte directe sobre l'efectivitat del servei. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en aportació de valor.	Alt



Telefónica		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 0,5 punts)	Telefónica proposa una estructura de governança amb comitès, rols i processos de coordinació. La descripció funcional cobreix els diferents nivells de decisió, però no s'hi inclou una estratègia clara d'escalabilitat ni mecanismes concrets per adaptar el model a entorns amb graus diversos de maduresa. Tot i ser coherent a nivell formal, el model mostra una orientació a entorns homogenis i estables, sense un enfocament adaptatiu. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	Mig
Viabilitat i impacte (fins a 0,5 punts)	La proposta de Telefónica descriu rols i comitès de manera ordenada, amb una estructura funcional ben definida i alineada amb l'Esquema Nacional de Seguretat. Incorpora mecanismes de coordinació robustos com el Comitè de Govern de la Seguretat Integral i l'Oficina de Govern, així com circuits de comunicació establerts i una assignació clara de responsabilitats. El model està dissenyat per integrar-se de manera eficient dins l'estructura municipal. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 0,5 punts)	Telefónica presenta un esquema funcional del model de govern de la seguretat amb rols, comitès i fluxos d'actuació clarament definits. Aquest diagrama estructurat	Mig



	facilita la comprensió del model i reflecteix una proposta madura en la seva formulació. A més, es proporcionen exemples operatius i parcialment plantilles, com ara quadres de comandament, que permeten una aplicació directa i pràctica del model en l'àmbit municipal. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari però al presentar plantilles parcialment fa que no es pugui avaluar la seva eficàcia i aplicabilitat completament, i per tant es valora com a nivell MIG en concreció.	
Aporta valor (fins a 0,5 punts)	El plantejament de Telefónica aporta una visió global i estructurada per a la millora de la gestió de la seguretat municipal, basada en metodologies contrastades i alineades amb normatives com l'ENS i la NIS2. Ara bé, la proposta no incorpora elements clarament diferencials que simplifiquin la funció prescriptora de l'Ajuntament o facilitin l'adaptació del model a entorns amb solucions tecnològiques heterogènies. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en aportació de valor.	Mig



4.3 Elaboració de l'anàlisi d'impacte de negoci (BIA) (fins a 6 punts)

Es valorarà la idoneïtat i coherència de la metodologia presentada per identificar els processos de negoci crítics, incloent una avaluació detallada dels impactes operacionals, econòmics, reputacionals i legals, així com la concreció en la definició dels objectius de recuperació (RTO, MTD, RPO).

Es valorarà la viabilitat i l'impacte de l'aproximació presentada, prenent com a referència el calendari de treball i la definició de fases, accions, recursos i resultats esperats, valorant la seva capacitat per adaptar-se a diferents entorns i necessitats operatives, assegurant una implementació efectiva i resultats mesurables amb un enfocament clar i detallat.

Per tal de verificar la concreció metodològica, serà necessari aportar les plantilles dels lliurables que es faran servir per aplicar la metodologia al cas concret, amb l'objectiu de poder-ne avaluar l'eficàcia i l'aplicabilitat.

Es valorarà l'aportació de valor afegit mitjançant materials de conscienciació dissenyats per involucrar els stakeholders i promoure la comprensió dels objectius del projecte. Aquells materials que incorporin eines innovadores o enfocaments únics rebran una puntuació més alta, sempre que estiguin degudament estructurats i orientats a reforçar la implicació dels actors clau.

Accenture		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta d'Accenture es basa en una metodologia sòlida, estructurada i amb una orientació clara cap als processos de negoci. Tot i així, aquest enfocament no es tradueix de manera directa en el llenguatge dels serveis, que és el marc habitual amb què treballen les unitats municipals. Aquesta desconexió pot dificultar la implicació dels interlocutors municipals i limitar l'adequació operativa del model. Malgrat la coherència interna de la proposta, aquest desajust amb la realitat municipal redueix la seva idoneïtat. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	Mig
Viabilitat i impacte (fins a 1 punt)	Accenture proposa una escala de cinc nivells d'impacte, un enfocament que, tot i ser metodològicament consistent, pot	Mig



	introduir un grau de complexitat excessiu per a una organització municipal amb recursos i temps limitats. Si bé la proposta és viable en termes generals i compta amb un plantejament sòlid, l'aplicació d'aquesta escala pot comprometre l'eficiència i la comprensió per part dels responsables municipals implicats. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en viabilitat i impacte.	
Concreció (fins a 1 punt)	La proposta inclou exemples il·lustratius que ajuden a entendre l'enfocament, però aporta algunes plantilles parcials i poc detallades de lliurables sense formats reutilitzables que facilitin la implementació pràctica de la metodologia en l'àmbit municipal. Això limita la capacitat per anticipar amb precisió com es materialitzarien els resultats, tot i la solidesa global del plantejament. La proposta supera el nivell bàsic d'adequació destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, però l'aportació de plantilles és limitada i poc detallada, fet que fa que no es pugui avaluar la seva eficàcia i aplicabilitat completament, i per això es valora com a nivell BAIX en concreció.	Baix
Aporta valor (fins a 2 punts)	La proposta no incorpora accions específiques orientades a la formació o conscienciació dels responsables municipals, ni presenta materials o estratègies destinats a reforçar la comprensió dels objectius del projecte per part dels actors clau. L'absència d'aquestes iniciatives limita la capacitat d'impacte transformador i redueix el valor afegit percebut del projecte. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els	Baix



	requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables, i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	
--	--	--

Deloitte		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta de Deloitte parteix d'un enfocament fonamentat en processos de negoci i recolzat en un marc normatiu sòlid. Tanmateix, aquest plantejament no es tradueix de forma clara al llenguatge dels serveis, fet que pot dificultar l'alineació amb els interlocutors municipals. Malgrat això, s'hi recullen referències puntuals als serveis i es proposa un procés estructurat, cosa que contribueix a mantenir una certa coherència metodològica. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	Mig
Viabilitat i impacte (fins a 1 punt)	Deloitte proposa una escala de sis nivells d'impacte, fet que introdueix una complexitat metodològica que pot dificultar-ne la comprensió i l'aplicació pràctica per part dels responsables municipals. Aquesta granularitat pot derivar en una sobrecàrrega analítica i reduir l'eficiència operativa del projecte. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en viabilitat i impacte.	Mig
Concreció (fins a 1 punt)	La proposta inclou una descripció detallada de les fases i activitats del projecte, i es complementa amb plantilles molt detallades que permeten visualitzar amb claredat els lliurables previstos. Aquests materials aporten una visió	Alt



	concreta de com s'aplicarà la metodologia al context municipal i en faciliten la seva adopció pràctica. L'existència d'aquests formats editables i reutilitzables reforça la solidesa operativa del plantejament i acredita un grau alt d'elaboració. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en concreció.	
Aporta valor (fins a 2 punts)	La proposta incorpora accions de formació adreçades als responsables de processos un cop completat el BIA, i proporciona una descripció detallada dels valors associats als impactes identificats. Aquest enfocament facilita la comprensió i apropiació dels resultats, afavorint l'estandardització de criteris i la implicació dels usuaris en el procés. Tot plegat representa una aportació rellevant a la qualitat i efectivitat del projecte. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en aportació de valor.	Alt

PwC		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta de PwC es basa en una metodologia iterativa per onades, que afavoreix una adaptació progressiva al ritme i context de l'Ajuntament. Tot i això, l'enfocament es manté principalment centrat en processos, amb només algunes referències puntuals als serveis, que són el marc habitual de treball dels responsables municipals. Aquest desajust parcial redueix l'adequació del plantejament a la realitat operativa.	Mig



	Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	
Viabilitat i impacte (fins a 1 punt)	PwC proposa un enfocament gradual ben estructurat, amb una planificació clara, accions definides i un calendari realista. La utilització de quatre nivells d'impacte i l'adaptabilitat metodològica a l'estructura municipal reforcen la seva viabilitat. Aquesta capacitat per desplegar el projecte de manera progressiva, sense saturar els interlocutors municipals, li confereix un impacte positiu. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 1 punt)	Tot i que l'enfocament general és coherent, l'absència de materials tangibles i reutilitzables limita la capacitat d'avaluar amb precisió l'eficàcia del plantejament. La proposta no aporta exemples ni plantilles específiques dels lliurables previstos i per tant, es considera de nivell INSUFICIENT en concreció.	Insuficient
Aporta valor (fins a 2 punts)	La proposta fa referència a la necessitat de conscienciació, però no desenvolupa accions específiques ni materials orientats a formar o implicar els responsables municipals. Aquesta manca de desenvolupament en la vessant de sensibilització limita l'impacte potencial sobre els actors clau del projecte. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en aportació de valor.	Mig



NTT Data		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta de NTT DATA es basa en una metodologia estàndard clarament orientada a processos, sense adaptar el llenguatge ni l'estructura als serveis, que és com els responsables municipals articulen i entenen les seves funcions. Aquesta manca d'adaptació conceptual dificulta la comprensió i aplicació pràctica del BIA en el context municipal, i limita la capacitat d'alineació amb les dinàmiques pròpies de l'administració. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, tot i complir amb els requisits mínims, no presenta cap millora que vagi més enllà d'allò ja establert als plecs, i es valora com a nivell BAIX en idoneïtat i coherència.	Baix
Viabilitat i impacte (fins a 1 punt)	La proposta utilitza quatre nivells d'impacte amb un plantejament senzill i realista. A més, incorpora entrevistes dirigides i sessions amb Direcció per garantir la implicació dels responsables i ajustar el nivell d'exigència segons les necessitats específiques. Aquest enfocament afavoreix una execució eficient i mesurable del projecte. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 1 punt)	La metodologia descriu amb claredat les fases i interaccions previstes, però s'inclouen plantilles parcials poc complertes dels lliurables. Aquesta fet dificulta comprovar com s'aplicarà efectivament la metodologia ni garanteix la reutilització futura de les eines proposades.	Baix



	Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, però al aportar plantilles parcials i poc representatives dels lliurables fa que no es pugui avaluar la seva eficàcia i aplicabilitat completament, i per tant es valora com a nivell BAIX en concreció.	
Aporta valor (fins a 2 punts)	La proposta inclou accions de formació durant les entrevistes i reunions amb Direcció, així com una definició clara dels valors d'impacte. No obstant això, l'enfocament conceptual dels impactes es manté molt centrat en el context empresarial —amb referències com la pèrdua de quota de mercat o el tancament d'activitat— que no s'ajusten a la realitat del sector públic. Aquesta falta d'adaptació al llenguatge i als objectius de l'administració limita la transferència efectiva de valor. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en aportació de valor.	Mig

EY		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	Tot i que la proposta d'EY presenta una estructura metodològica sòlida i una aproximació iterativa ben adaptada, el plantejament està centrat en processos i no tradueix aquesta lògica al llenguatge dels serveis, que és l'eix habitual de treball dels responsables municipals. Aquesta desconexió conceptual pot dificultar l'alineació amb els interlocutors i comprometre l'adaptació operativa si no s'hi incorporen mecanismes clars de traducció o contextualització.	Mig



	Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	
Viabilitat i impacte (fins a 1 punt)	La metodologia proposada per EY és iterativa, amb fases clares i estructurades que s'adapten a les capacitats de l'Ajuntament. El plantejament incorpora mecanismes de validació, traçabilitat i una escala de quatre nivells d'impacte, que afavoreixen una aplicació efectiva, comprensible i ajustada a la realitat institucional. Aquest enfocament pragmàtic assegura una execució viable, amb seguiment i resultats mesurables. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 1 punt)	La proposta inclou indicadors específics, plantilles reutilitzables i exemples de quadres de comandament que faciliten la comprensió de com s'executarà el BIA i quins resultats se'n derivaran. El nivell de detall tècnic i la qualitat dels instruments metodològics aportats evidencien un grau alt de preparació i una orientació clara cap a l'aplicació pràctica. Presenta plantilles complertes del BIA tot i que potser manca la plantilla d'estratègies de recuperació. Tot i això, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i amb detalls de les plantilles entregades es valora com a nivell ALT en concreció.	Alt
Aporta valor (fins a 2 punts)	La proposta d'EY preveu accions de formació durant les reunions amb les parts implicades, però no aporta materials específics ni estructurats orientats a la conscienciació dels stakeholders. Malgrat que el pla d'interacció és sòlid, no s'identifiquen enfocaments innovadors ni mecanismes diferencials que reforcin la	Mig



	comprensió dels objectius estratègics del projecte. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en aportació de valor.	
--	--	--

Telefónica		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta de Telefónica articula el BIA al voltant dels serveis, un enfocament plenament alineat amb la manera com els responsables municipals entenen i gestionen la seva activitat. Aquesta orientació afavoreix la comunicació amb els actors clau i facilita una aplicació més directa, contextualitzada i realista del projecte. Tot i estar basada en processos, la traducció constant a serveis assegura la coherència amb els objectius establerts al plec. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt
Viabilitat i impacte (fins a 1 punt)	La proposta utilitza una escala de quatre nivells d'impacte i presenta un plantejament clar i assumible per a l'Ajuntament. L'estructura del projecte i la planificació temporal responen a criteris de simplicitat i eficàcia, amb una orientació pràctica que minimitza la càrrega operativa per als participants. Aquesta combinació afavoreix una execució fluida i permet anticipar un impacte mesurable i realista. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt



Concreció (fins a 1 punt)	Telefónica aporta plantilles específiques, exemples clars i formats adaptables que poden ser reutilitzats en futurs exercicis. Aquesta documentació mostra amb precisió com s'aplicarà la metodologia, i facilita tant el desplegament inicial del projecte com la consolidació dels seus resultats. El nivell de detall tècnic i l'orientació pràctica dels materials aportats justifiquen plenament una valoració alta. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en concreció.	Alt
Aporta valor (fins a 2 punts)	Tot i que la proposta fa referència a la formació i defineix els valors d'impacte, aquest plantejament es presenta de manera genèrica i des d'una òptica pròpia de l'àmbit empresarial, amb referències com la pèrdua de quota de mercat o l'impacte en reputació comercial, que no s'ajusten al context específic de l'administració pública. A més, la menció a accions de conscienciació és mínima i no s'hi concreten materials ni enfocaments específics orientats als responsables municipals. Aquesta absència de recursos diferenciadors i l'orientació poc adaptada limiten l'aportació de valor del projecte. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, tot i complir amb els requisits mínims, no presenta cap millora que vagi més enllà d'allò ja establert als plecs, i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	Baix



4.4 Elaboració del Mapa de Riscos de Seguretat Integral (fins a 6 punts)

Es valorarà la idoneïtat i coherència de la proposta, tenint en compte la metodologia plantejada per identificar, analitzar i gestionar els riscos, així com l'adequació del catàleg d'amenaques i del mapa de riscos resultant. Es tindrà especialment en consideració l'aplicació d'un enfocament sistemàtic basat en bones pràctiques, alineat amb els objectius generals de seguretat de l'Ajuntament i amb els estàndards de referència de la indústria.

Es valorarà la viabilitat i l'impacte de la proposta, prenent com a referència el calendari de treball i la definició de fases, accions, recursos i resultats esperats, i es destacaran especialment aquells enfocaments que mostrin una orientació proactiva per anticipar i mitigar riscos amb solucions estratègiques.

Per tal de verificar la concreció metodològica, serà necessari aportar les plantilles dels lliurables que es faran servir per aplicar la metodologia al cas concret, amb l'objectiu de poder-ne avaluar l'eficàcia i l'aplicabilitat.

Finalment, s'atorgarà una puntuació més alta als enfocaments que aportin valor afegit amb percepcions innovadores que vagin més enllà dels requisits bàsics, proporcionant solucions pràctiques i adaptables per millorar.

Accenture		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta d'Accenture presenta una metodologia completa, estructurada i adaptada a l'entorn municipal, amb un catàleg d'amenaques detallat per gerència. Fa èmfasi en l'alineació amb marcs normatius i mostra una comprensió clara dels riscos que cal gestionar, tant en entorns IT, OT com físics. Aquesta coherència metodològica es veu reforçada per la integració amb la plataforma Archer, que millora la traçabilitat i afavoreix la gestió centralitzada del risc. L'enfocament és sòlid i ben alineat amb els objectius del plec. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt
Viabilitat i impacte (fins a 1 punt)	Accenture descriu les fases de treball amb claredat i precisió, oferint un plantejament detallat amb accions i resultats esperats.	Alt



	La integració amb Archer facilita la consolidació de riscos i aporta valor operatiu. L'enfocament metodològic mostra una orientació clara cap a l'eficiència i la sostenibilitat del projecte. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	
Concreció (fins a 1 punt)	La proposta mostra exemples visuals senzills que il·lustren l'ús de la metodologia, però no inclou plantilles completes ni quadres de comandament detallats. L'absència d'elements específics limita la capacitat de traslladar el model a l'operativa municipal de manera immediata. Tot i que el plantejament és coherent i entenedor, no es proporcionen els instruments necessaris per validar-ne l'aplicabilitat directa. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, però no inclou plantilles dels lliurables resultants i per tant, es valora com a nivell INSUFICIENT en concreció.	Insuficient
Aporta valor (fins a 2 punts)	Tot i que la proposta és sòlida i compleix amb els requisits establerts al plec, no incorpora elements diferencials que vagin més enllà del que s'exigeix. L'ús d'Archer, encara que rellevant operativament, forma part dels requeriments i no pot considerar-se una millora específica. L'absència d'enfocaments innovadors o aportacions addicionals limita el potencial transformador del projecte. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, tot i complir amb els requisits mínims, no presenta cap millora que vagi més enllà d'allò ja establert als plecs, i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	Baix



Deloitte		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta presenta una metodologia clara i ben estructurada, alineada amb estàndards de referència i amb una aplicació pràctica que inclou un catàleg d'amenaçes adaptat per gerència. El plantejament evidencia una comprensió profunda dels objectius del pla, amb una articulació detallada dels riscos IT, OT, físics, de projectes i de tercers. L'enfocament modular facilita l'adaptació a la realitat municipal. Aquesta alineació metodològica, juntament amb la claredat en la identificació de riscos i la seva contextualització, mostra un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari. Per tant, es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt
Viabilitat i impacte (fins a 1 punt)	Deloitte defineix amb detall les fases d'implementació, accions i planificació, amb una seqüència coherent i una proposta clara i executable dins del context municipal. La descripció de resultats i la definició de rols permeten entendre el desenvolupament previst i fan viable el desplegament del projecte. Aquesta estructuració metodològica contribueix a una aplicació efectiva i a la consecució dels objectius. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 1 punt)	La proposta aporta exemples i plantilles que permeten comprendre com s'estructura i aplica la metodologia. L'existència d'elements formals i estructurats per a la representació de riscos facilita la comprensió, comunicació i aplicabilitat immediata del model, així com	Alt



	la seva adaptació en diferents gerències. Aquesta claredat operativa i la utilitat pràctica dels materials posicionen la proposta com a especialment ben detallada. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en concreció.	
Aporta valor (fins a 2 punts)	Deloitte destaca per la incorporació de l'eina ARES com a mecanisme específic per avaluar els riscos vinculats a la intel·ligència artificial, aportació especialment rellevant en un context de riscos emergents. El fet de basar-se en el framework MITRE per al catàleg d'amenaques reforça la robustesa i actualització metodològica de la proposta. Aquest enfocament mostra una voluntat clara de contribuir amb eines innovadores i pràctiques que permetin afrontar escenaris de complexitat creixent. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en aportació de valor.	Alt

PwC		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta de PwC presenta una metodologia coherent, amb un enfocament estructurat i alineat amb els objectius municipals. S'articula mitjançant un catàleg d'amenaques per gerència i inclou de manera adequada els riscos IT, OT, físics, de tercers i de projectes. El model metodològic es fonamenta en estàndards reconeguts i es mostra ben adaptat al context operatiu de l'Ajuntament. Malgrat no incorporar riscos	Alt



	emergents com la intel·ligència artificial, la proposta destaca per la seva claredat, consistència i alineació amb la realitat municipal. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	
Viabilitat i impacte (fins a 1 punt)	La proposta descriu amb detall les fases, accions i resultats esperats, amb una seqüència de treball clara i alineada amb les dinàmiques municipals. Tot i no presentar un calendari gràfic, la planificació és sòlida i permet anticipar una aplicació efectiva amb un impacte ben acotat. L'enfocament metodològic és realista, operatiu i facilita l'assoliment dels objectius del projecte amb una càrrega assumible per als equips implicats. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 1 punt)	PwC inclou plantilles específiques, estructures de quadres de comandament i exemples detallats que permeten entendre de forma clara com s'aplicarà la metodologia. Aquesta documentació facilita tant el desplegament inicial com la consolidació del model i la seva adaptació a diferents àmbits municipals. El nivell de detall i l'orientació pràctica dels materials justifiquen una valoració elevada. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en concreció.	Alt
Aporta valor (fins a 2 punts)	La proposta s'ajusta correctament als requisits del plec, però no aporta cap element diferenciador que amplii el seu abast més enllà del compliment formal. No incorpora l'anàlisi de riscos emergents ni preveu mecanismes específics per afavorir	Baix



	la interiorització estratègica dels resultats per part dels responsables municipals. Aquesta absència d'enfocaments innovadors redueix la seva aportació respecte a altres propostes. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	
--	---	--

NTT Data		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta defineix un marc metodològic estructurat per a la gestió de riscos, amb una aproximació clara als processos d'identificació, anàlisi i valoració. Tanmateix, no s'adapta el catàleg d'amenaques a les diferents gerències de l'Ajuntament, cosa que dificulta l'adequació del model al context específic dels serveis municipals. Aquesta absència d'adaptació territorial dels riscos limita la seva aplicabilitat pràctica i redueix la capacitat del model per donar resposta als diferents escenaris operatius. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, i es valora com a nivell BAIX en idoneïtat i coherència.	Baix
Viabilitat i impacte (fins a 1 punt)	El plantejament inclou una descripció de les fases del projecte amb un enfocament general i estructurat. Tot i això, les accions associades a cada fase es presenten de manera genèrica i no s'aporta un calendari que permeti planificar o fer seguiment del desplegament. L'absència de concreció temporal dificulta l'estimació del ritme d'execució i de l'impacte esperat. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en viabilitat i impacte.	Mig



Concreció (fins a 1 punt)	La proposta no aporta plantilles, exemples aplicats ni documents de suport que permetin validar com es traslladarà la metodologia a la pràctica. Malgrat presentar una estructura formal del procés, la manca d'elements tangibles limita la comprensió detallada del model i en redueix la capacitat de replicació dins del context municipal. No aporta plantilles dels lliurables resultants. La proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, però no aporta plantilles dels lliurables i per tant, es valora com a nivell INSUFICIENT en concreció.	Insuficient
Aporta valor (fins a 2 punts)	No es presenten accions o enfocaments diferenciadors que contribueixin a reforçar la comprensió o l'aplicabilitat del projecte dins l'Ajuntament. Tampoc s'identifiquen aportacions addicionals més enllà de l'estàndard metodològic. Aquesta absència d'elements innovadors o complementaris limita l'aportació més enllà del compliment bàsic dels requisits. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	Baix

EY		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta d'EY presenta una metodologia sòlida i alineada amb els objectius estratègics de l'Ajuntament, fonamentada en estàndards reconeguts com ISO 31000, NIST i ENS. El catàleg d'amenaques es contextualitza per unitats municipals i s'hi recullen els principals vectors de risc que afecten l'entorn públic. La cobertura transversal de riscos IT, OT, físics i de projectes, juntament amb un enfocament integrador i sistemàtic per a	Alt



	l'elaboració del mapa de riscos, reforcen la coherència i l'adequació del plantejament. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	
Viabilitat i impacte (fins a 1 punt)	La proposta inclou una planificació detallada amb fases clarament definides, accions concretes i un calendari estructurat que en facilita la implementació progressiva. L'ús de mecanismes de simplificació i reutilització de resultats permet minimitzar l'impacte sobre les gerències municipals i garanteix una aplicació pràctica i eficient. Aquest enfocament demostra una visió estratègica enfocada a la mitigació operativa i anticipada dels riscos. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 1 punt)	EY aporta plantilles, catàlegs d'amenaques, indicadors de seguiment, estructures de quadres de comandament i altres elements tècnics que faciliten l'aplicació directa de la metodologia. Aquesta documentació permet visualitzar com es desplegarà el projecte, en garanteix la replicabilitat i millora la integració amb els processos de presa de decisions. El grau de detall i formalització dels materials justifica una valoració alta. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en concreció.	Alt
Aporta valor (fins a 2 punts)	L'enfocament orientat a negoci es concreta amb la traducció del risc a un llenguatge entenedor per a responsables no tècnics, gràcies a l'ús d'indicadors clars i quadres de comandament operatius. Aquesta aproximació facilita la	Alt



	comprensió i la presa de decisions per part dels interlocutors de gestió, reforçant el paper del mapa de riscos com a eina estratègica dins del context municipal. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en aportació de valor.	
--	---	--

Telefónica		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta presenta una metodologia clara i estructurada, amb un catàleg d'amenaques adaptat per gerència i una cobertura transversal dels àmbits de risc rellevants per al context municipal: IT, OT i físics. El model metodològic s'alinea amb els objectius del pla director, oferint una estructura coherent i un enfocament sistemàtic fàcil d'encaixar en la realitat de l'Ajuntament. La combinació entre coherència tècnica i adaptació operativa reforça la seva adequació. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt
Viabilitat i impacte (fins a 1 punt)	Telefónica defineix les fases del projecte amb claredat, establint una seqüència lògica d'accions que facilita l'execució progressiva dins l'entorn municipal. L'estructura metodològica és sòlida i orientada a reduir la càrrega operativa sobre les unitats participants. Aquesta claredat i enfocament pràctic permeten garantir la viabilitat del desplegament. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt



Concreció (fins a 1 punt)	Tot i que la descripció del model és coherent, la proposta no incorpora plantilles, indicadors ni exemples de quadres de comandament que permetin visualitzar de manera directa la seva aplicabilitat. L'absència d'elements tangibles redueix la capacitat de validació i limita la facilitat d'implementació immediata per part dels equips tècnics. La proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà i no aporta plantilles, i per tant, es valora com a nivell INSUFICIENT en concreció.	Insuficient
Aporta valor (fins a 2 punts)	La proposta compleix amb els requeriments establerts, però no incorpora accions addicionals orientades a millorar la comprensió del risc o a adaptar el discurs al llenguatge de negoci. Tampoc s'hi inclouen riscos emergents com la IA ni propostes diferenciadores que aportin valor estratègic afegit al projecte. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	Baix



4.5 Control de Proveïdors (fins a 8 punts)

Es valorarà la idoneïtat i coherència de les estratègies proposades per identificar, analitzar i gestionar els riscos associats als proveïdors, assegurant que els procediments plantejats compleixen amb els estàndards de seguretat requerits i s'alineen amb els objectius de l'Ajuntament.

La viabilitat i l'impacte de la metodologia es valoraran especialment en relació amb l'eficiència dels recursos destinats a la gestió dels riscos dels proveïdors. Es prioritzaran aquells models que permetin una supervisió efectiva amb el mínim desplegament de recursos possible. Serà clau demostrar que la metodologia és sostenible i escalable, adaptant-se a les diverses necessitats de la cadena de subministrament.

Per tal de verificar la concreció metodològica, serà necessari aportar les plantilles dels lliurables que es faran servir per aplicar la metodologia al cas concret, amb l'objectiu de poder-ne avaluar l'eficàcia i l'aplicabilitat. Es valorarà especialment l'abordatge detallat de la gestió de riscos de proveïdors sobre els nivells addicionals de subcontractació i l'ús d'intel·ligència artificial generativa. Es valorarà com es preveu identificar i gestionar els riscos derivats de la subcontractació, així com la capacitat d'aprofitar tecnologies avançades per millorar la detecció, mitigació i supervisió dels riscos.

Es valorarà l'aportació de valor afegit, atorgant millor puntuació a aquelles metodologies que introdueixin eines pràctiques per gestionar riscos o enfocaments innovadors que contribueixin de manera significativa a millorar la resiliència de la cadena de subministrament.

Amb els següents paràmetres de ponderació:

- Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)
- Viabilitat i impacte (fins a 2 punts)
- Concreció (fins a 2 punts)
- Aporta valor (fins a 2 punts)

Accenture		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta presenta una estructura metodològica orientada a l'àmbit municipal, amb un enfocament que incorpora la classificació dels proveïdors segons la seva importància dins la cadena de subministrament. Aquesta perspectiva evidencia una comprensió del context públic i una voluntat d'adaptació a les particularitats del servei. Tanmateix, la manca de desenvolupament específic pel	Mig



	que fa a la definició operativa del concepte de “criticitat” i la seva vinculació amb accions concretes limita parcialment el desplegament efectiu del model. També queda poc detallat l'enfocament sobre riscos associats a la subcontractació i a l'ús d'IA generativa. En conjunt, la proposta mostra una aproximació sòlida però encara amb marge de millora. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	
Viabilitat i impacte (fins a 2 punts)	L'ús de qüestionaris automatitzats i funcionalitats intel·ligents representa un avenç rellevant per millorar l'eficiència del procés d'avaluació de proveïdors. Aquest enfocament pot facilitar la gestió operativa i permet una aplicació més àgil dels criteris de control. Ara bé, no es proporcionen plantilles, indicadors ni exemples que permetin valorar la capacitat del model per escalar en entorns amb una gran diversitat o volum de proveïdors, ni tampoc es concreta com es garantiria una supervisió eficient amb recursos limitats. El plantejament general ofereix pistes d'optimització que, tot i ser rellevants, no estan prou madurades per considerar-les transformadores. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en viabilitat i impacte.	Mig
Concreció (fins a 2 punts)	La proposta està estructurada amb claredat i inclou referències a mecanismes automatitzats que podrien facilitar l'avaluació dels proveïdors. No obstant això, no incorpora cap exemple específic de documents, plantilles o materials que permetin visualitzar el funcionament pràctic de la metodologia proposada. Aquest aspecte limita la capacitat per validar la seva aplicabilitat. D'altra banda,	Insuficient



	tot i la rellevància del tema, no es desplega cap desenvolupament sobre la gestió del risc associat a la subcontractació o a l'ús d'intel·ligència artificial generativa, la qual cosa redueix el grau de detall en àrees expressament valorades. La proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables i no aporta plantilles, i per tant es valora com a nivell INSUFICIENT en concreció.	
Aporta valor (fins a 2 punts)	La incorporació d'un welcome pack específic per a nous proveïdors demostra una voluntat de millora en els processos d'inici de relació i onboarding, afavorint la coordinació inicial i la claredat d'expectatives. Aquest element aporta valor des del punt de vista operatiu i pot contribuir a una millor integració dels proveïdors en el model de gestió. Ara bé, no s'hi identifiquen altres propostes singulars ni recursos que incrementin de manera significativa la resiliència global de la cadena de subministrament. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en aportació de valor.	Mig

Deloitte		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta parteix d'una adaptació de la metodologia VRAO aplicada a l'àmbit municipal i cobreix tot el cicle de vida dels proveïdors, des de la incorporació de clàusules de seguretat fins al seguiment actiu i l'auditoria. El model proposat incorpora una classificació per nivells de criticitat ben definida, amb un enfocament	Alt



	progressiu i escalable, i integra la gestió del risc associat tant al servei com al mateix proveïdor. A més, aborda específicament la identificació de riscos vinculats a l'ús de sistemes d'IA generativa, mitjançant el marc ARES i referències reconegudes com OWASP o MITRE ATLAS. També s'inclou l'anàlisi dels riscos derivats de la subcontractació, amb controls concrets previstos en el qüestionari de seguiment. Això demostra una visió estratègica alineada amb els objectius municipals i els requeriments del plec. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari, destacant per la seva estructura metodològica, coherència i tractament complet dels riscos clau, i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	
Viabilitat i impacte (fins a 2 punts)	L'enfocament metodològic contempla mecanismes de classificació per criticitat, un sistema de qüestionaris automatitzats, formació als responsables de contractes i integració dels resultats en quadres de comandament amb indicadors de seguiment. A més, es preveu que el nivell de seguiment s'ajusti al grau de risc, permetent prioritzar recursos i garantir una gestió escalable. Aquesta estructura modular, juntament amb la possibilitat d'autogestió en contractes de menor criticitat, reforça la viabilitat operativa i l'impacte positiu en la supervisió de tercers. Per tant, la proposta presenta un enfocament viable i eficient, adaptat al context municipal, i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 2 punts)	S'inclou una plantilla detallada que defineix la informació a recollir dels proveïdors, estructurada per àmbits de risc i amb ítems concrets sobre subcontractació, protecció de dades i	Alt



	seguretat de la informació. Aquesta eina permet una aplicació pràctica immediata del model, assegurant la traçabilitat dels resultats i facilitant l'avaluació de la maduresa del servei. A més, la proposta descriu com s'utilitzarà la informació recollida per alimentar indicadors de gestió i accions de millora, dins d'un cicle de seguiment continu. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari, amb eines aplicables i orientades a l'operativa real, i es valora com a nivell ALT en concreció.	
Aporta valor (fins a 2 punts)	La proposta incorpora una metodologia completa i estructurada per al control de tercers, amb capacitat de generar indicadors de seguiment i millora contínua, integrats en el quadre de comandament de ciberseguretat. Es preveu un enfocament actiu i escalable que permet ajustar el nivell de supervisió segons la criticitat del servei, fomentant la sostenibilitat del model. Destaca especialment la inclusió del marc ARES, desenvolupat per Deloitte, com a eina específica per identificar i gestionar els riscos associats a l'ús de IA generativa en proveïdors, aportant un enfocament avançat i diferencial respecte a propostes estàndard. Això, juntament amb la capacitat per incorporar plans d'acció i formació als responsables municipals, suposa una aportació clara en termes de governança, control estratègic i innovació. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari, destacant per la seva aportació de valor afegit en governança, innovació i resiliència, i es valora com a nivell ALT en aportació de valor.	Alt



PwC		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta presenta una metodologia organitzada i coherent amb l'àmbit municipal, amb una classificació dels proveïdors basada en el tipus de servei i la naturalesa de la relació. Aquest enfocament facilita una gestió inicialment ordenada i pot adaptar-se a diversos contextos del consistori. Tot i això, no s'hi recullen elements relacionats amb la gestió del risc derivat de la subcontractació ni amb l'ús d'intel·ligència artificial generativa, aspectes clau en la cobertura estratègica del servei. Això limita la capacitat del model per donar resposta a escenaris de complexitat creixent i a reptes emergents. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	Mig
Viabilitat i impacte (fins a 2 punts)	La proposta articula una estructura viable a nivell organitzatiu i ofereix un model que pot ser aplicable dins l'Ajuntament. Ara bé, no es presenten mesures específiques per assegurar-ne l'escalabilitat ni es proposen eines que facilitin una aplicació eficient amb recursos limitats. Tampoc es contemplen mecanismes concrets per reduir la càrrega de treball dels responsables municipals, fet que pot afectar la sostenibilitat del model a llarg termini. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en viabilitat i impacte.	Mig
Concreció (fins a 2 punts)	La proposta està ben estructurada i presenta una explicació clara de la metodologia prevista, però no s'hi aporten plantilles ni exemples dels documents o	Insuficient



	instruments que s'utilitzarien durant l'execució. Això dificulta la verificació de l'aplicabilitat pràctica del model. A més, no es detalla el tractament dels riscos vinculats a la subcontractació ni a l'ús d'intel·ligència artificial generativa, la qual cosa redueix el grau de concreció en àrees considerades rellevants en els criteris de valoració. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables i sense aportar plantilles dels lliurables, i per tant es valora com a nivell INSUFICIENT en concreció.	
Aporta valor (fins a 2 punts)	Tot i que la proposta pot contribuir a estructurar millor la gestió de tercers, no incorpora eines pràctiques ni enfocaments diferenciadors orientats a incrementar la resiliència de la cadena de subministrament. Tampoc es detecten propostes basades en tecnologies avançades o funcionalitats innovadores que permetin optimitzar el control o la supervisió. En conseqüència, el valor afegit que presenta la proposta és molt limitat. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables, i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	Baix

NTT Data		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta planteja un model d'avaluació de riscos per a proveïdors que s'alinea, a nivell general, amb les necessitats d'un	Mig



	entorn municipal. L'enfocament mostra una intenció clara d'adaptació al context públic i una voluntat de sistematitzar el control de tercers. Tanmateix, no s'estableix una classificació estructurada dels proveïdors segons criteris de risc ni es defineixen mecanismes de priorització operativa. A més, no s'hi identifiquen tractaments específics sobre els riscos associats a la subcontractació ni a l'ús d'intel·ligència artificial generativa, elements rellevants en el marc del servei. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	
Viabilitat i impacte (fins a 2 punts)	La proposta no desenvolupa un sistema de segmentació del risc ni mecanismes que permetin gestionar amb eficàcia un conjunt ampli de proveïdors. Tampoc s'hi incorporen eines que afavoreixin la supervisió amb recursos limitats ni funcionalitats que permetin optimitzar l'esforç de gestió. L'absència d'un enfocament escalable i d'instruments operatius específics limita la capacitat de desplegar el model de manera efectiva en un entorn municipal complex. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables, i es valora com a nivell BAIX en viabilitat i impacte	Baix
Concreció (fins a 2 punts)	Tot i que la proposta inclou algunes referències a exemples de contingut, no es proporcionen plantilles ni instruments aplicables que permetin validar la metodologia proposada. Això limita la capacitat de traslladar el model a la pràctica. Igualment, no s'aborden els riscos específics relacionats amb la subcontractació ni amb l'ús de sistemes	Insuficient



	basats en intel·ligència artificial, la qual cosa redueix el grau de concreció en aspectes expressament valorats. La proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, però no aporta plantilles i per tant, es valora com a nivell Insuficient en concreció.	
Aporta valor (fins a 2 punts)	L'estructura general de la proposta és clara i ordenada, però no s'hi detecten elements diferencials que aportin valor afegit rellevant al model de gestió de proveïdors. No es presenten eines pràctiques, enfocaments innovadors ni funcionalitats que simplifiquin la supervisió o reforcin la resiliència de la cadena de subministrament. L'aportació global es manté dins dels límits d'una funcionalitat bàsica. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables, i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	Baix

EY		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta articula una metodologia estructurada i ben alineada amb el context municipal, basada en principis de proporcionalitat i orientació al risc segons la naturalesa del servei prestat. El model inclou una classificació dels proveïdors segons tipologia i nivell d'exposició, fet que permet establir mesures de control ajustades. A més, incorpora de manera explícita tant la gestió del risc associat a la subcontractació com l'evolució cap a l'ús de tècniques d'intel·ligència artificial per a	Alt



	la detecció automatitzada d'indis de risc. Aquest enfocament no només recull els vectors clau considerats en el criteri, sinó que els integra dins d'un plantejament estratègic amb capacitat d'adaptació futura. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	
Viabilitat i impacte (fins a 2 punts)	La proposta defineix un model operatiu amb una estructura clara i enfocada a l'eficiència, que permet una aplicació progressiva segons el nivell de risc dels proveïdors. S'hi incorporen eines pròpies d'EY per a la recollida i anàlisi de dades, així com mecanismes per enriquir la informació amb fonts externes, fet que pot reduir l'esforç de supervisió per part de l'Ajuntament. Aquesta arquitectura metodològica facilita l'adaptació a diferents escenaris, i la segmentació plantejada permet prioritzar esforços segons el grau de criticitat. El disseny global demostra una capacitat clara per ser sostenible operativament en entorns complexos. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 2 punts)	La proposta inclou exemples útils que permeten visualitzar com s'estructurarien els resultats de l'avaluació i la classificació de proveïdors. Aquesta aproximació contribueix a entendre l'aplicació pràctica del model. Tot i així, no es proporcionen plantilles formals del qüestionari d'anàlisi de proveïdors, cosa que en limita la concreció real i la capacitat de replicació immediata. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat	Insuficient



	en diversos aspectes, però no presenta plantilles i per tant es valora com a nivell INSUFICIENT en concreció.	
Aporta valor (fins a 2 punts)	La proposta presenta elements que aporten valor afegit a la gestió de riscos de tercers, com la integració de fonts externes per complementar la informació de risc i l'ús d'eines pròpies que poden enriquir l'anàlisi de manera automatitzada. A més, s'hi incorpora una visió evolutiva cap a l'adopció de tecnologies avançades per detectar indicis de risc de manera proactiva. Aquesta orientació cap a la millora contínua i la innovació demostra una voluntat clara d'anar més enllà del model estàndard. L'enfocament metodològic, complementat amb aquests mecanismes diferencials, reforça la resiliència de la cadena de subministrament i pot contribuir a una governança més sòlida. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en aportació de valor.	Alt

Telefónica		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta presenta una classificació dels proveïdors basada en el grau d'impacte potencial d'una disrupció sobre els serveis municipals. Aquest model contempla criteris com la rellevància funcional del servei, la sensibilitat de les dades tractades, la dependència tecnològica o la dificultat de substitució, establint categories de criticitat que defineixen el nivell de control aplicable. A més, es preveu la inclusió de clàusules contractuals orientades a la seguretat de la informació, que cobreixen aspectes com l'ús de subcontractistes i els controls sobre	Mig



	la cadena de subministrament. Tot i no incorporar cap tractament específic sobre riscos associats a l'ús d'intel·ligència artificial generativa, l'enfocament general mostra una estructura coherent i orientada a la gestió efectiva dels riscos. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	
Viabilitat i impacte (fins a 2 punts)	La proposta descriu un procediment seqüencial que comença amb un inventari exhaustiu de proveïdors i continua amb la seva classificació per criticitat i una anàlisi preliminar de riscos. Tot i que aquest plantejament és coherent, el procés s'articula principalment a partir d'activitats manuals com entrevistes, qüestionaris i checklist, sense evidència d'eines específiques que permetin automatitzar o escalar la seva execució en un entorn amb un elevat volum de tercers. Aquesta dependència de recursos intensius redueix la sostenibilitat operativa del model i en limita la capacitat d'impacte real. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables, i es valora com a nivell BAIX en viabilitat i impacte.	Baix
Concreció (fins a 2 punts)	La proposta inclou exemples i plantilles dels lliurables que es preveu utilitzar en el marc de la gestió del risc dels proveïdors. Aquest nivell de detall facilita la comprensió pràctica del model, assegura la seva aplicabilitat i permet anticipar com s'integraria dins dels processos habituals de l'Ajuntament. La disponibilitat d'aquests materials aporta una base sòlida per a la seva execució efectiva, amb una	Alt



	concreció metodològica que destaca clarament per sobre del nivell esperat. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en concreció.	
Aporta valor (fins a 2 punts)	La proposta descriu un procediment estructurat per gestionar els riscos associats a tercers, fonamentat en l'inventari de proveïdors, la classificació per criticitat i l'anàlisi de riscos mitjançant qüestionaris i entrevistes. Tot i que aquest plantejament pot ajudar a ordenar el procés de seguiment, no incorpora cap eina pràctica ni funcionalitat innovadora orientada a simplificar la supervisió o millorar la resiliència de la cadena de subministrament. No es proposen mecanismes automatitzats ni s'hi desenvolupa cap tractament específic per a riscos vinculats a la subcontractació o a l'ús d'intel·ligència artificial generativa. L'aportació global de valor queda limitada a l'aplicació d'un esquema metodològic bàsic. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables, i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	Baix



4.6 Metodologia de Seguretat en el Disseny (fins a 4 punts)

Es valorarà la idoneïtat i coherència de la metodologia presentada per a la gestió de riscos en el disseny, assegurant que aquesta s'ajusti als estàndards de seguretat i a les necessitats específiques de l'Ajuntament. Es tindrà en compte la capacitat de la metodologia per oferir millores tangibles i pràctiques en la seguretat dels sistemes i projectes dissenyats.

Es valorarà especialment la viabilitat i l'impacte de les estratègies i tècniques presentades, prioritzant aquelles que demostrin una implementació més factible i que tinguin un efecte més positiu mesurable en la reducció de riscos durant el disseny de sistemes i projectes.

Per tal de verificar la concreció metodològica, serà necessari aportar les plantilles dels lliurables que es faran servir per aplicar la metodologia al cas concret, amb l'objectiu de poder-ne avaluar l'eficàcia i l'aplicabilitat. La integració de la metodologia amb el mapa de riscos serà un aspecte clau, en especial la seva capacitat per actualitzar-lo de forma dinàmica i contínua, assegurant una visió permanentment actualitzada dels riscos associats als projectes. També es valorarà la inclusió d'eines pràctiques que facilitin aquesta gestió, promovent una supervisió integral i accessible.

Es valorarà l'aportació de valor afegit, atorgant una puntuació més alta a aquelles metodologies que aportin valor afegit, com enfocaments innovadors o funcionalitats avançades, recolzades en evidències reals que avalin la seva eficàcia i alineació amb els objectius de l'Ajuntament.

Accenture		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 1,5 punts)	La proposta presenta una metodologia ben estructurada, basada en un enfocament iteratiu que integra la seguretat des de les fases inicials del disseny. Les accions definides s'organitzen de manera coherent amb les necessitats i els fluxos de treball de l'Ajuntament, mostrant una comprensió adequada del context municipal. L'articulació de les fases segueix una lògica operativa clara, amb una seqüència que afavoreix l'aplicabilitat del model en entorns reals i diversos. L'alineació amb els objectius del servei és consistent. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt



Viabilitat i impacte (fins a 1,5 punts)	El model metodològic proposat resulta viable en el context tècnic i organitzatiu de l'Ajuntament. L'estructura de fases, rols i accions plantejades permet anticipar una aplicació operativa plausible, que encaixa amb els sistemes i els projectes actuals. Tanmateix, l'impacte potencial no es quantifica mitjançant indicadors ni es proporcionen evidències que permetin valorar-ne l'eficàcia a llarg termini. Tampoc es desenvolupen mecanismes per garantir l'escalabilitat del model o per ajustar-lo a diferents entorns municipals amb graus diversos de maduresa. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en viabilitat i impacte.	Mig
Concreció (fins a 0,5 punts)	La proposta inclou exemples que faciliten la comprensió del model proposat i en mostren la seva possible aplicació. Aquestes referències contribueixen a contextualitzar la metodologia, si bé no s'acompanyen de plantilles ni d'eines específiques que permetin una aplicació directa. A més, no es descriu de manera concreta com es connectaria el model amb el mapa de riscos vigent, fet que en limitaria la integració dins d'un marc de gestió de riscos més ampli. La proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, però no incorpora plantilles i per tant, es valora com a nivell INSUFICIENT en concreció.	Insuficient
Aporta valor (fins a 0,5 punts)	La proposta es fonamenta en una estructura metodològica coherent i alineada amb els requisits del servei, però no incorpora cap funcionalitat innovadora ni planteja un enfocament diferencial que en potenciï la capacitat transformadora. Tampoc es justifica el model amb exemples d'ús, resultats obtinguts o impactes contrastats que permetin	Baix



	anticipar una millora significativa respecte a enfocaments habituals. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables, i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	
--	--	--

Deloitte		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 1,5 punts)	La proposta presenta una metodologia estructurada i adaptada a les necessitats específiques de l'Ajuntament, amb un enfocament que integra la seguretat des de les primeres fases del disseny. La definició de la criticitat com a element central permet prioritzar els esforços segons el grau de risc associat a cada component o projecte. Així mateix, s'incorpora l'abordatge dels riscos derivats de l'ús de la intel·ligència artificial, mitjançant l'adaptació dels mecanismes de control per garantir el compliment dels requisits mínims de seguretat en aquests entorns emergents. Aquesta visió integrada, alineada amb l'evolució tecnològica i amb els objectius estratègics del servei, reflecteix un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari. Per tant, la proposta mostra una aportació rellevant més enllà dels requisits bàsics i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt
Viabilitat i impacte (fins a 1,5 punts)	El model metodològic proposat és clar i estructurat, i es pot integrar de manera raonable en l'entorn tècnic i organitzatiu de l'Ajuntament. L'ús de processos coneguts facilita la seva aplicabilitat, però no es concreten mecanismes que	Mig



	n'assegurin l'escalabilitat o que permetin ajustar el desplegament en funció de la complexitat o volum dels projectes a analitzar. Tampoc es justifica com s'abordaria l'adaptació del model en entorns amb recursos limitats o elevada càrrega operativa. Així mateix, no es proporcionen indicadors que permetin mesurar el grau d'impacte assolit ni eines específiques per garantir-ne la sostenibilitat. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en viabilitat i impacte.	
Concreció (fins a 0,5 punts)	Es presenta una plantilla que facilita entendre l'estructura general del lliurable i aporta claredat respecte a la metodologia que s'aplicaria. Aquest element contribueix a concretar l'enfocament proposat. No obstant això, la proposta no inclou exemples reals ni desplega formats operatius que permetin valorar amb precisió com s'aplicaria la metodologia en casos concrets. Igualment, l'abordatge dels riscos derivats de la intel·ligència artificial queda limitat a una descripció conceptual, sense mecanismes tècnics desenvolupats per garantir la seva integració efectiva. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en concreció.	Mig
Aporta valor (fins a 0,5 punts)	La proposta incorpora l'adaptació d'eines d'anàlisi per avaluar el compliment de requisits mínims de seguretat en entorns amb ús d'intel·ligència artificial, aportant una millora rellevant en la detecció de riscos tecnològics emergents. Aquest enfocament proactiu contribueix a reforçar la seguretat des del disseny i a avançar-se a potencials vulnerabilitats. Tot i això, no s'inclouen altres funcionalitats	Mig



	innovadores, recursos addicionals ni estratègies diferenciadores que permetin anticipar una millora substancial de la resiliència o la gestió del risc. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en aportació de valor.	
--	--	--

PwC		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 1,5 punts)	La proposta presenta una metodologia ben estructurada, amb referents clars en marcs normatius reconeguts com l'ENS, l'ISO o el NIST. Les accions descrites segueixen una lògica metodològica sòlida i contribueixen de manera directa a reforçar la seguretat des de les fases inicials del disseny. No obstant això, l'enfocament mostra un grau limitat d'adaptació a les particularitats de l'entorn municipal, i alguns dels continguts tenen un caràcter genèric que dificulta la seva alineació precisa amb les necessitats concretes de l'Ajuntament. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	Mig
Viabilitat i impacte (fins a 1,5 punts)	L'estructura metodològica definida és clara i coherent, amb un plantejament tècnicament viable. Tot i això, la proposta no desenvolupa mecanismes específics que en facilitin la integració directa dins del model operatiu municipal. Tampoc s'identifiquen referències a recursos, equips o processos concrets de l'Ajuntament, fet que limita la capacitat de validar-ne l'aplicabilitat real. Malgrat aquests aspectes, el plantejament global és suficientment sòlid per considerar-ne	Mig



	factible el desplegament amb adaptacions. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en viabilitat i impacte.	
Concreció (fins a 0,5 punts)	Tot i que la proposta descriu els principals components de la metodologia, no s'inclouen plantilles operatives, exemples de quadres de comandament ni indicadors específics que permetin anticipar-ne l'aplicació pràctica. Tampoc es detalla com es vincularia amb el mapa de riscos ni com s'actualitzaria aquest de forma dinàmica. Aquesta absència de recursos aplicables en limita la precisió i la capacitat d'execució immediata. La proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables i no presenta plantilles, i per tant, es valora com a nivell INSUFICIENT en concreció.	Insuficient
Aporta valor (fins a 0,5 punts)	Com a element diferencial, la proposta incorpora l'aplicació de la intel·ligència artificial tant per a l'anàlisi del risc com per al desenvolupament d'un assistent automatitzat (Bot IA) que pot facilitar la gestió de la seguretat en el disseny. Aquesta iniciativa suposa un enfocament innovador, amb potencial per millorar l'eficiència i la capacitat preventiva durant el procés de disseny. Aquesta aportació singular representa un valor afegit clar respecte als models tradicionals. Per tant, la proposta mostra una aportació rellevant més enllà dels requisits bàsics i es valora com a nivell ALT en aportació de valor.	Alt



NTT Data		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 1,5 punts)	La proposta presenta una metodologia estructurada, amb una seqüència d'activitats alineada amb les bones pràctiques i els objectius generals del servei. L'enfocament metodològic està ben articulat i es fonamenta en una lògica clara que facilita entendre com s'incorpora la seguretat des de les fases inicials del disseny. Tot i que el plantejament no es troba específicament ajustat a les particularitats de l'Ajuntament, la seva estructura formal i l'orientació funcional la fan compatible amb el marc d'actuació municipal. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	Mig
Viabilitat i impacte (fins a 1,5 punts)	El model proposat s'estructura de manera clara i operativa, mostrant una capacitat realista d'implementació dins del marc tècnic i funcional de l'Ajuntament. L'ús d'eines i exemples pràctics contribueix a fer la proposta més tangible i aplicable. No obstant això, no es concreten les condicions d'implantació, ni es justifica de manera mesurable l'impacte esperat sobre la reducció del risc o la millora de la seguretat. Aquest fet limita la capacitat per valorar la sostenibilitat o eficàcia del model a mitjà i llarg termini. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en viabilitat i impacte.	Mig
Concreció (fins a 0,5 punts)	La proposta inclou plantilles de manera parcial i exemples que ajuden a contextualitzar l'enfocament i faciliten la comprensió dels passos a seguir. Aquests materials aporten valor operatiu i poden	Mig



	ser útils per als equips municipals responsables de la seva aplicació. Ara bé, no es detalla la vinculació amb el mapa de riscos ni s'estableixen mecanismes per a la seva actualització dinàmica, fet que en limita la connexió amb els instruments de gestió de riscos existents. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en concreció.	
Aporta valor (fins a 0,5 punts)	La proposta incorpora recursos útils i aplicables, com plantilles i exemples, que poden facilitar la implementació pràctica. No obstant això, no es presenten enfocaments innovadors, funcionalitats avançades ni cap element diferenciador que amplii les capacitats habituals dels models de seguretat en el disseny. L'impacte previst és limitat a l'eficiència operativa, sense aportar millores significatives o transformadores. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables, i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	Baix

EY		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 1,5 punts)	La proposta presenta una metodologia formalment ben estructurada, amb una seqüència de fases clara i un marc conceptual propi. L'enfocament mostra coneixement del context municipal, però no s'explicita amb suficient detall com s'adapta als processos i estructures específiques de l'Ajuntament. Alguns apartats mantenen un nivell de generalitat	Mig



	que en redueix la capacitat d'alineació directa amb les necessitats concretes del servei. Malgrat això, l'organització de les fases i l'orientació estratègica global permeten identificar una proposta coherent i funcional. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	
Viabilitat i impacte (fins a 1,5 punts)	El model metodològic és sòlid i compatible amb les dinàmiques i recursos de l'Ajuntament. L'enfocament proposat facilita la seva implementació pràctica i inclou mecanismes per integrar la seguretat de manera transversal en els projectes, fet que reforça el seu valor operatiu. Tot i que no es presenten indicadors quantitatius d'impacte, l'estructura metodològica plantejada permet anticipar una aplicació efectiva en entorns reals. La claredat expositiva i l'enfocament funcional contribueixen a fer la proposta especialment aplicable i útil. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 0,5 punts)	La descripció detallada de les fases i dels rols implicats aporta una base clara per entendre la metodologia. Tot i això, no s'hi incorporen plantilles, indicadors o exemples de quadres de comandament que facilitin la seva aplicació directa. Tampoc es desenvolupa la integració amb el mapa de riscos ni s'estableixen mecanismes per garantir-ne l'actualització dinàmica. Aquestes absències redueixen la capacitat operativa i la facilitat d'implantació autònoma per part dels equips municipals. La proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients	Insuficient



	per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables, i no incorpora plantilles i per tant, es valora com a nivell Insuficient en concreció.	
Aporta valor (fins a 0,5 punts)	La incorporació del rol de Security Champion i l'estructuració clara de la visió del risc són elements que poden afavorir la millora de la cultura de seguretat i enfortir la gestió interna dels projectes. Aquest enfocament contribueix a una millor distribució de responsabilitats i a una sensibilització més àmplia dels equips. Tot i això, no s'inclouen funcionalitats avançades ni es justifica l'impacte amb evidències aplicades que permetin anticipar una millora substancial o diferenciadora. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en aportació de valor	Mig

Telefónica		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 1,5 punts)	La proposta s'estructura de manera clara i ordenada, amb una seqüència lògica de fases que facilita entendre el procés d'integració de la seguretat des de les primeres etapes del disseny. L'enfocament metodològic mostra coherència interna i s'alinea amb els objectius del servei, però es manté en un nivell general. No es concreta com es connecta amb els fluxos específics de treball ni amb les característiques pròpies de l'organització municipal, la qual cosa limita parcialment la seva adequació al context específic de l'Ajuntament. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat	Mig



	en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	
Viabilitat i impacte (fins a 1,5 punts)	El model metodològic proposat es presenta com una solució factible i ben alineada amb l'estructura municipal. L'enfocament és clar i pràctic, no introdueix complexitats innecessàries i permet anticipar una aplicació fluida dins dels processos habituals de gestió de projectes. Aquesta compatibilitat operativa reforça la seva capacitat per contribuir a una millor gestió dels riscos des del disseny. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 0,5 punts)	Tot i que la metodologia s'explica amb claredat, no s'hi inclouen plantilles, indicadors o exemples concrets que facilitin visualitzar-ne l'aplicació pràctica. A més, no s'especifica com s'articularia la integració amb el mapa de riscos ni com s'actualitzaria de manera contínua. Aquesta manca d'eines operatives en redueix la capacitat de desplegament directe per part dels equips municipals. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables i no aporta plantilles, i per tant es valora com a nivell INSUFICIENT en concreció.	Insuficient
Aporta valor (fins a 0,5 punts)	La proposta manté un enfocament clàssic i funcional, però no incorpora cap element innovador ni funcionalitats avançades que la distingeixin. Tampoc s'hi aporten evidències aplicades que permetin anticipar una millora substancial en la supervisió o governança de la seguretat. L'absència d'un enfocament diferencial en	Baix



	limita la capacitat per aportar valor afegit clar al servei. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables, i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	
--	---	--



4.7 Determinació del Nivell de Maduresa Objectiu (fins a 8 punts)

Es valorarà la idoneïtat i coherència de l'enfocament proposat per determinar el nivell actual de maduresa en seguretat, establint objectius clars i assolibles per a la seva millora, basats en una comparativa amb altres administracions públiques o sectors amb característiques similars. La metodologia haurà de ser adequada i coherent amb les necessitats de l'Ajuntament i amb els estàndards de seguretat aplicables.

S'avaluarà la viabilitat i l'impacte d'una estratègia que no només identifiqui els nivells de maduresa objectiu, sinó que defineixi un pla clar, estructurat i mesurable per assolir-los. Aquest pla haurà de demostrar com es traduiran les millores proposades en un progrés substancial de la maduresa de seguretat de l'Ajuntament, proporcionant resultats tangibles i sostenibles.

Es valorarà la concreció en la definició de les fonts i mecanismes que es faran servir per obtenir les dades de referència que permetin realitzar una comparativa (benchmarking) amb altres administracions públiques o sectors similars, amb l'objectiu de contextualitzar adequadament els nivells de maduresa proposats.

S'atorgarà una puntuació més alta als enfocaments que aportin valor afegit, com l'ús d'eines avançades per a l'anàlisi de maduresa, models de millora innovadors i solucions pràctiques recolzades en evidències reals de casos d'èxit.

Accenture		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta defineix una metodologia clara per avaluar el nivell actual de maduresa i establir objectius assolibles, basant-se en estàndards reconeguts i alineats amb el marc normatiu vigent. L'enfocament plantejat és sòlid i presenta una estructura coherent amb les necessitats de l'Ajuntament, especialment pel que fa a la identificació d'escenaris d'evolució. Tot i això, no es concreta quins sectors o fonts s'utilitzaran com a referència per a la comparació, fet que limita la capacitat per contextualitzar amb precisió els objectius marcats. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	Mig
Viabilitat i impacte (fins a 2 punts)	La proposta presenta un pla estructurat i realista per assolir els nivells de maduresa definits, amb accions específiques que	Alt



	permeten orientar la seva implantació progressiva dins del context municipal. L'enfocament mostra una comprensió adequada del concepte de projecció, incloent-hi elements que assegurin la continuïtat de les millores al llarg del temps. Aquesta visió integrada afavoreix tant la viabilitat tècnica com la consolidació dels resultats. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	
Concreció (fins a 2 punts)	La proposta aporta plantilles i exemples que ajuden a estructurar la definició del nivell de maduresa objectiu, contribuint així a una millor comprensió dels mecanismes metodològics. Aquesta base operativa en facilita l'aplicació pràctica. No obstant això, no s'hi detallen les fonts específiques del benchmarking ni els criteris concrets per escollir els sectors de comparació, cosa que en limita la contextualització i la precisió analítica. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en concreció.	Mig
Aporta valor (fins a 2 punts)	La proposta se centra en una execució tècnica sòlida i funcional, amb eines útils per al desplegament, però no incorpora models d'anàlisi avançats ni planteja enfocaments innovadors que aportin una visió transformadora. Tampoc es presenten solucions diferenciadores que permetin anticipar una millora rellevant en l'eficiència o la qualitat del procés d'avaluació de la maduresa. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables, i es	Baix



	valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	
--	---	--

Deloitte		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta defineix una estratègia orientada a l'avaluació tècnica dels entorns IT i OT, amb un enfocament clarament dirigit als serveis crítics i amb el suport d'eines de visualització que n'afavoreixen la interpretació. Aquest plantejament és coherent amb l'objectiu de mesurar el nivell de maduresa existent. En relació al Benchmark, Deloitte indica que farà un plantejament basat en cada gerència comparada amb altres empreses similars. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes i el plantejament de Benchmark, i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt
Viabilitat i impacte (fins a 2 punts)	El pla de treball presentat és tècnicament viable, amb accions estructurades que donen suport a l'assoliment dels nivells de maduresa definits. L'enfocament operatiu mostra claredat i s'adapta a l'estructura funcional de l'Ajuntament. No obstant això, no es detalla com s'estimarà l'evolució del sector de referència ni com s'establirà una comparació entre aquesta evolució i el progrés esperat del municipi fins a 2028. Aquesta absència de projecció limita la capacitat de demostrar un impacte sostingut i alineat amb tendències externes. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en viabilitat i impacte.	Mig



Concreció (fins a 2 punts)	La proposta inclou una estructura tècnica clara, amb la incorporació de quadres de comandament per facilitar l'anàlisi visual i un esquema detallat d'auditories aplicables als diferents entorns. Aquest enfocament afavoreix l'operativitat, però no s'hi identifiquen les fonts de benchmarking ni els sectors que es faran servir per a la comparació, cosa que redueix la capacitat de contextualitzar els objectius de maduresa. Tampoc es proporcionen plantilles que ajudin a estandarditzar el procés d'avaluació. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en concreció.	Mig
Aporta valor (fins a 2 punts)	La proposta incorpora una anàlisi específica del nivell de maduresa del SOC, integrant-lo com a peça clau dins del model general. Aquesta focalització en un servei estratègic permet identificar amb precisió àrees de millora en la capacitat de detecció i resposta, i aporta una visió operativa rellevant per a la millora contínua dels serveis de seguretat. Aquesta aportació representa un valor afegit significatiu, alineat amb les prioritats municipals i amb un potencial transformador clar. Per tant, la proposta mostra una aportació rellevant més enllà dels requisits bàsics i es valora com a nivell ALT en aportació de valor.	Alt

PwC		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta presenta una metodologia clara i alineada amb els marcs normatius vigents, orientada a identificar el nivell actual de maduresa i definir accions per a	Mig



	la seva millora. L'estructura és coherent i respon als objectius del servei, amb una visió tècnica adequada. Ara bé, no hi ha suficient detall de com es durà a terme la comparació amb altres administracions ni es defineix quin serà el sector de referència utilitzat ni els paràmetres de la mateixa. Tampoc es planteja cap projecció del comportament futur del sector, fet que limita la solidesa de l'enfocament estratègic. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	
Viabilitat i impacte (fins a 2 punts)	La proposta estructura un pla de treball clar i aplicable dins del context municipal, amb accions orientades a millorar progressivament el nivell de maduresa de l'Ajuntament. L'enfocament metodològic és sòlid i permet una implantació viable. Tot i això, no s'hi desenvolupa una anàlisi de l'evolució esperada del sector comparatiu ni s'explicita com es vincularà aquest amb el progrés previst fins al 2028. Aquesta absència de projecció estratègica n'atenua l'impacte potencial i en limita la capacitat d'alineació amb tendències externes. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en viabilitat i impacte.	Mig
Concreció (fins a 2 punts)	La proposta incorpora fonts de referència vàlides per al benchmarking i aporta plantilles i exemples útils per estructurar l'avaluació del nivell de maduresa. Aquest conjunt de materials contribueix a facilitar la seva aplicació pràctica dins l'entorn municipal i en reforça la capacitat tècnica. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació clarament superior a	Alt



	l'ordinari i es valora com a nivell ALT en concreció.	
Aporta valor (fins a 2 punts)	Tot i que la proposta presenta una estructura metodològica correcta i aplicable, no incorpora cap element diferencial que suposi un avenç més enllà del compliment dels requisits essencials. No es proposen funcionalitats innovadores, eines específiques ni enfocaments pràctics addicionals que permetin anticipar millores substancials en l'eficiència, qualitat o governança del procés. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables, i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	Baix

NTT Data		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta es fonamenta en marcs de referència normatius consolidats i metodologies reconegudes, cosa que proporciona una base tècnica sòlida per orientar l'anàlisi de maduresa. Aquest enfocament metodològic és coherent amb els requisits del servei i amb les bones pràctiques del sector. No obstant això, no s'hi concreta com es durà a terme la selecció del sector de comparació ni com es definiran objectius contextualitzats específicament per a l'Ajuntament, fet que en limita la capacitat d'adaptació a la realitat municipal. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	Mig



Viabilitat i impacte (fins a 2 punts)	La proposta incorpora un pla d'execució que reflecteix un bon enteniment del concepte de projecció de maduresa i planteja accions estructurades amb una visió de progrés continuat. L'enfocament mostra una voluntat clara de definir fites assolibles a mitjà termini i estableix una orientació estratègica adequada. Ara bé, no s'inclou cap anàlisi detallada de l'evolució esperada del sector de referència ni una comparació amb la maduresa futura de l'Ajuntament, la qual cosa redueix el potencial impacte a llarg termini. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en viabilitat i impacte.	Mig
Concreció (fins a 2 punts)	La proposta no aporta plantilles, indicadors ni exemples pràctics que ajudin a fer operatiu el model proposat. A més, no defineix amb claredat les fonts de dades que s'utilitzaran per al benchmarking ni els sectors concrets amb què es farà la comparació. L'absència d'elements tècnics concrets en dificulta l'aplicació directa dins el context municipal i en limita l'efectivitat operativa. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables, i es valora com a nivell BAIX en concreció.	Baix
Aporta valor (fins a 2 punts)	La proposta presenta una aproximació funcional i alineada amb els requisits mínims del servei, però no incorpora cap element innovador que suposi un avenç en la manera de definir o gestionar la maduresa. No es proposen eines avançades, enfocaments diferenciadors ni activitats específiques orientades a facilitar l'adopció o l'ús efectiu dels resultats. L'enfocament, per tant,	Baix



	compleix amb els estàndards bàsics però sense aportar valor afegit rellevant. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives o destacables, i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	
--	--	--

EY		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta es fonamenta en marcs de referència sòlids i incorpora una metodologia clara per analitzar el nivell de maduresa actual i definir accions de millora alineades amb els objectius del servei. L'estructura metodològica està ben articulada i permet una lectura coherent del procés proposat. Facilita també una eina de Benchmark amb altres entitats i amb fons de informacions de reconegudes. Per tant, la proposta mostra un nivell d'idoneïtat i coherència clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en concreció.	Alt
Viabilitat i impacte (fins a 2 punts)	La proposta presenta un pla de treball clar i aplicable dins del marc municipal, amb accions estructurades que permeten avançar de manera ordenada cap als nivells de maduresa objectiu. L'enfocament metodològic és viable i mostra una comprensió adequada del context. No obstant això, no s'hi desenvolupa de manera concreta la projecció del sector de referència ni com s'emprarà aquest exercici per contrastar l'evolució de l'Ajuntament a l'horitzó 2028. Aquesta limitació redueix la profunditat de l'impacte estratègic esperat.	Mig



	Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en viabilitat i impacte.	
Concreció (fins a 2 punts)	La proposta aporta un conjunt complet d'elements operatius, com fonts contextualitzades de benchmarking, quadres de comandament, indicadors i plantilles específiques per avaluar el nivell de maduresa. Aquesta dotació de recursos metodològics facilita la seva implementació pràctica dins de l'Ajuntament i assegura la traçabilitat dels resultats. El grau de detall i la claredat dels instruments proposats en reforcen la concreció. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en concreció.	Alt
Aporta valor (fins a 2 punts)	La proposta incorpora accions addicionals que aporten valor afegit a la prestació del servei, com ara sessions de treball sobre tendències en ciberseguretat i mecanismes que milloren la coordinació amb els responsables tècnics, minimitzant la càrrega sobre els perfils de negoci. L'enfocament és escalable i pràctic, i inclou eines orientades a facilitar la presa de decisions i a fomentar l'adopció de mesures. Aquest plantejament complementa el model base amb funcionalitats que en reforcen l'impacte. Per tant, la proposta mostra una aportació rellevant més enllà dels requisits bàsics i es valora com a nivell ALT en aportació de valor.	Alt

Telefónica		
Criteri	Valoració	Puntuació



Idoneïtat i coherència (fins a 2 punts)	La proposta es basa en marcs de referència reconeguts i estableix una metodologia coherent amb els objectius generals del servei. L'enfocament mostra una estructura clara i alineada amb els criteris normatius, i presenta una aproximació tècnica ben orientada a l'anàlisi del nivell de maduresa. Tanmateix, no es detalla com es definirà el sector de comparació ni com s'ajustaran els objectius a la diversitat de les entitats municipals, fet que redueix la capacitat d'adaptació estratègica i limita la contextualització del model. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en idoneïtat i coherència.	Mig
Viabilitat i impacte (fins a 2 punts)	La proposta demostra una comprensió sòlida del concepte de projecció, amb accions orientades a estimar l'evolució del nivell de maduresa fins al 2028. L'enfocament plantejat és viable i no acaba de presentar una orientació estratègica clara. No es concreta com es determinarà l'evolució del sector de referència ni com es contrastarà aquest amb el progrés esperat de l'Ajuntament, fet que en limita la capacitat per avaluar l'impacte amb una perspectiva comparativa. La proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però amb poc detall, i, per tant, es valora com a nivell BAIX en viabilitat i impacte.	Baix
Concreció (fins a 2 punts)	La proposta identifica fonts vàlides per al benchmarking i descriu de forma general alguns exemples d'anàlisi del nivell de maduresa. En la proposta es demostra coneixement sobre l'origen i la selecció de les dades. Aquesta aproximació ofereix un grau de concreció suficient per entendre el	Mig



	funcionament del model, si bé es podria reforçar amb més elements operatius. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en concreció.	
Aporta valor (fins a 2 punts)	La proposta incorpora una eina pròpia per al diagnòstic del nivell de maduresa, que pot facilitar el procés inicial d'avaluació i afavorir una aproximació sistematitzada. Aquesta aportació representa un recurs útil per a l'execució del servei. Tanmateix, no s'acompanya d'altres activitats, enfocaments o recursos innovadors que n'ampliïn l'impacte ni millorin la capacitat de presa de decisions en fases posteriors. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en aportació de valor.	Mig



4.8 Elaboració d'un Pla Plurianual de Tractament del Risc 2025-2028 (fins a 4 punts)

Es valorarà especialment que el plantejament presentat sigui adequat i coherent amb els objectius generals de seguretat de l'Ajuntament, mostrant una clara alineació amb les necessitats identificades i oferint solucions que s'adaptin al context específic de l'organització.

La proposta haurà de demostrar una comprensió profunda dels riscos i oferir accions concretes que contribueixin a la seva mitigació de manera efectiva.

També es valorarà la viabilitat dels projectes proposats, especialment en termes de capacitat d'implementació i sostenibilitat. La metodologia plantejada haurà d'oferir garanties que els projectes es podran executar amb èxit i que tindran un impacte positiu en la reducció dels riscos i la millora global de la seguretat. Es valoraran més positivament les propostes que mostrin estratègies factibles i amb resultats mesurables que assegurin un impacte real i significatiu.

A més, la concreció serà un element clau en l'avaluació. Es valorarà aquesta, tenint en compte el grau de detall en la presentació dels projectes, incloent-hi fitxes que defineixin clarament els objectius, recursos necessaris, cronogrames i resultats esperats.

Finalment, s'atorgarà millor puntuació a aquells plantejaments que aportin més valor afegit, ja sigui mitjançant solucions innovadores, metodologies avançades o eines que facilitin la gestió i seguiment dels projectes.

Accenture		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 0'5 punts)	El document mostra una articulació clara d'accions orientades a incrementar la maduresa i reduir els riscos, amb una estructura que manté la coherència amb els objectius del Pla Director. L'enfocament metodològic és consistent i reflecteix una comprensió sòlida de les necessitats de l'Ajuntament, amb una alineació evident entre els riscos identificats i les accions proposades. L'estratègia s'articula de manera racional i estructurada, reforçant la idoneïtat del pla dins el marc municipal. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt



Viabilitat i impacte (fins a 1'5 punts)	El model d'execució proposat s'ajusta al context operatiu de l'Ajuntament, amb una planificació realista que distribueix els esforços de manera equilibrada al llarg del període plurianual. S'han tingut en compte les capacitats reals de desplegament, evitant sobrecàrregues innecessàries i garantint una aplicabilitat progressiva de les accions. Malgrat no incloure mecanismes sofisticats, el plantejament general és sòlid i respon amb encert a la necessitat de garantir un desplegament viable i amb impacte. Per tant, la proposta mostra un enfocament consistent i assolit, i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 1'5 punts)	La proposta descriu el model de fitxa de projecte i en detalla les dimensions que haurien de guiar la seva aplicació. Aquesta estructuració aporta claredat conceptual, però l'absència de plantilles, exemples pràctics o casos d'aplicació limita la possibilitat d'avaluar amb precisió la seva translació tècnica. El contingut és correcte i estructurat, tot i que no acaba de traslladar-se en elements operatius que n'assegurin una aplicació directa i immediata. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en concreció.	Mig
Aporta valor (fins a 0'5 punts)	El pla plantejat respon als requisits esperats i presenta un enfocament complet, però no introdueix cap element diferenciador ni funcionalitats que en reforcin el valor afegit. No s'hi identifiquen innovacions metodològiques, eines de suport ni mecanismes específics que millorin el seguiment o la sostenibilitat del desplegament. L'enfocament és sòlid però convencional, amb una execució esperable segons els estàndards habituals.	Baix



	Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives, i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	
--	--	--

Deloitte		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 0'5 punts)	La proposta integra de manera clara i ben articulada la relació entre les accions de tractament del risc i les conclusions obtingudes en la fase diagnòstica, mostrant una comprensió profunda dels objectius de seguretat establerts pel Pla Director. L'enfocament metodològic és coherent i alineat amb els principis de l'ENS, i la seva adaptació a les necessitats reals de l'Ajuntament reforça la solidesa del plantejament. El conjunt d'elements exposats es presenta d'una manera estructurada, connectant l'estratègia amb l'operativa municipal de forma fluïda i rigorosa. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt
Viabilitat i impacte (fins a 1'5 punts)	El model proposat mostra una comprensió realista del funcionament intern del consistori i planteja una execució escalonada que respon a la capacitat tècnica i de gestió dels equips municipals. L'estructura temporal i funcional de les accions és ordenada i coherent, facilitant una aplicació progressiva dels projectes prevista dins del marc establert. Aquesta alineació entre els recursos disponibles i la complexitat del desplegament contribueix	Alt



	a reforçar la viabilitat del pla i n'anticipa un impacte efectiu. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	
Concreció (fins a 1'5 punts)	Les fitxes de projecte aportades mostren una estructura clara i ben definida, amb camps que permeten descriure de forma ordenada les accions, responsables, calendaris i indicadors associats. S'inclouen exemples que faciliten la comprensió pràctica del plantejament i que assegurin la traçabilitat de cada acció. Aquest nivell de detall afavoreix una supervisió efectiva per part dels equips tècnics municipals i garanteix una execució ben estructurada de les mesures previstes. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en concreció.	Alt
Aporta valor (fins a 0'5 punts)	L'ús de l'eina ARES, tot i ser rellevant en l'àmbit de l'avaluació de riscos, no aporta un valor addicional específic dins l'àmbit concret del pla de tractament, ja que aquesta aportació ja ha estat considerada en un altre apartat. Per tant, la proposta supera el nivell bàsic d'adequació, destacant per la seva qualitat en diversos aspectes, i es valora com a nivell MIG en aportació de valor.	Mig

PwC		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 0'5 punts)	La proposta presenta una estructura ordenada i ben connectada amb els resultats del mapa de riscos i el diagnòstic de maduresa. Cada acció plantejada respon a necessitats identificades i	Alt



	s'inscriu en una visió estratègica orientada a l'assoliment dels objectius de seguretat definits pel Pla Director. Destaca especialment la incorporació de línies d'actuació dirigides a garantir la preparació per a la certificació ENS dels serveis crítics, fet que evidencia una alineació clara amb els estàndards exigits i amb el marc normatiu aplicable. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	
Viabilitat i impacte (fins a 1'5 punts)	El plantejament es fonamenta en una lectura ajustada del funcionament intern del consistori, amb un model que integra accions dimensionades d'acord amb les capacitats reals de desplegament. L'enfocament és sòlid, realista i evita introduir complexitats innecessàries, mantenint l'equilibri entre ambició i aplicabilitat. Aquesta adequació al context operatiu i la claredat en l'execució prevista reforcen la confiança en la seva viabilitat i impacte. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt
Concreció (fins a 1'5 punts)	S'incorporen fitxes de projecte amb estructures clares i exemples que il·lustren com es desplegaran les accions del pla. Aquest grau de detall facilita la comprensió operativa, permet anticipar el seguiment i garanteix la traçabilitat de les actuacions previstes. Els materials aportats afavoreixen la supervisió per part dels equips tècnics municipals i contribueixen a una execució sòlida i estructurada. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a	Alt



	l'ordinari i es valora com a nivell ALT en concreció.	
Aporta valor (fins a 0'5 punts)	Tot i complir amb els requisits essencials, la proposta no incorpora cap recurs específic, eina o plantejament que permeti considerar una aportació diferenciadora en l'àmbit de la gestió o el seguiment del pla. L'enfocament es manté dins els límits de l'adequació esperada, sense introduir funcionalitats que n'incrementin el valor afegit o la sostenibilitat. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives, i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	Baix

NTT Data		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 0'5 punts)	La proposta estructura un pla de tractament fonamentat en una diagnosi de riscos prèvia i orientat a incrementar el nivell de maduresa global de l'Ajuntament. Els projectes definits mostren una connexió directa amb els objectius estratègics en matèria de seguretat i amb les fites associades a l'assoliment de la certificació ENS, especialment pel que fa als serveis considerats crítics. L'enfocament metodològic manté la coherència amb el marc de referència establert, aportant solidesa conceptual i estratègica. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt
Viabilitat i impacte (fins a 1'5 punts)	La proposta s'adapta adequadament a la realitat operativa i organitzativa de l'Ajuntament, amb accions dissenyades	Alt



	segons la seva capacitat tècnica i els recursos disponibles. L'enfocament és realista i mostra una comprensió encertada del context d'implantació, mantenint una estructura operativa assumible i ben dimensionada. Malgrat que no s'aprofundeix en la integració de fonts complementàries com el BIA o les auditories, el model general es presenta sòlid i viable. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	
Concreció (fins a 1'5 punts)	El document inclou fitxes de projecte amb exemples aplicats que permeten visualitzar de manera clara l'estructura i desplegament de les accions previstes. La proposta incorpora indicadors que faciliten tant la monitorització com l'avaluació del progrés, fet que aporta una base operativa per al control tècnic del pla. Aquest grau de desenvolupament tècnic reforça la capacitat de supervisió interna i contribueix a la confiança en la seva aplicació. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en concreció.	Alt
Aporta valor (fins a 0'5 punts)	L'enfocament adoptat cobreix adequadament els requisits establerts, però no incorpora cap funcionalitat nova, eina específica o enfocament diferencial que enriqueixi la proposta. No s'hi identifiquen mecanismes addicionals que reforcin la sostenibilitat, la flexibilitat o l'escalabilitat del pla més enllà del que seria esperable. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar	Baix



	milliores significatives, i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	
--	--	--

EY		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 0'5 punts)	El pla de tractament presentat es construeix a partir d'una anàlisi rigorosa del mapa de riscos i del model de maduresa, articulant accions específiques orientades a reduir l'exposició als riscos i a avançar cap a la certificació ENS. Cada projecte està clarament vinculat a una necessitat prèviament identificada, amb una estructura que reforça la coherència metodològica i estratègica respecte als objectius del Pla Director. El conjunt mostra una articulació sòlida i alineada amb el marc de seguretat municipal. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	Alt
Viabilitat i impacte (fins a 1'5 punts)	La integració dels resultats del BIA, les auditories i el mapa de riscos dins la planificació plurianual evidencia una lectura global i ben enfocada de l'entorn municipal. L'estratègia incorpora criteris de priorització, segmentació d'actius i mecanismes que assegurin una traçabilitat clara del desplegament. L'objectiu d'assolir el nivell mitjà de l'ENS es presenta com un resultat previsible dins d'un esquema operatiu ben dimensionat, amb sistemes de seguiment que reforcen l'impacte esperat. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en viabilitat i impacte.	Alt



Concreció (fins a 1'5 punts)	Les fitxes de projecte incloses aporten exemples aplicats i s'acompanyen de quadres de comandament amb indicadors específics que cobreixen àrees clau de control (KPI, KRI, KCI). Aquest nivell de detall tècnic permet una planificació acurada, facilita la supervisió contínua i en garanteix la traçabilitat. L'estructura metodològica plantejada reforça la capacitat de desplegament i dona resposta a les necessitats operatives de seguiment i avaluació del pla. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en concreció.	Alt
Aporta valor (fins a 0'5 punts)	La incorporació d'un Pla d'adopció i gestió del canvi aporta un enfocament complementari orientat a facilitar el desplegament del pla, millorant-ne l'acceptació i alineació interna. Fa una proposta amb un Framework propi, contrastat, amb entorns públics i privats. És una aportació rellevant, es tracta d'un recurs que, encara que útil, amb una millora tècnica o funcional vinculada directament a l'execució del tractament del risc. La resta de la proposta es manté dins dels paràmetres habituals, amb una estructura completa. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en aportació de valor.	Alt

Telefónica		
Criteri	Valoració	Puntuació
Idoneïtat i coherència (fins a 0'5 punts)	La proposta articula accions estructurades i enfocades a reduir els riscos identificats i incrementar el nivell de maduresa dels	Alt



	serveis crítics, amb referències explícites a l'objectiu d'assolir el nivell mitjà de l'ENS. L'enfocament metodològic manté una coherència interna ben definida i s'alinea amb els objectius generals del Pla Director, tot garantint la consistència conceptual de les accions plantejades dins del marc estratègic de seguretat municipal. Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en idoneïtat i coherència.	
Viabilitat i impacte (fins a 1'5 punts)	Tot i que el marc metodològic és sòlid i les accions es presenten ben estructurades, la proposta no aporta una anàlisi explícita de la capacitat operativa de l'Ajuntament ni detalla com es preveu la integració efectiva dels projectes dins de l'estructura organitzativa; no queda clar el detall de la proposta en conjunt ni la seva viabilitat ni uns resultats que siguin mesurables. L'absència d'aquest encaix amb la realitat municipal limita la capacitat per anticipar un desplegament fluid i eficient, reduint la confiança en la viabilitat i l'impacte final de la proposta. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar garanties clares d'aplicabilitat, i es valora com a nivell BAIX en viabilitat i impacte.	Baix
Concreció (fins a 1'5 punts)	Les fitxes de projecte presentades compten amb una estructura clara i exemples específics que descriuen amb detall les accions previstes, els indicadors associats i les responsabilitats. Aquest nivell de concreció facilita la traçabilitat de les accions i assegura una aplicabilitat pràctica del pla, reforçant la capacitat dels equips municipals per executar i monitoritzar correctament el desplegament.	Alt



	Per tant, la proposta presenta un nivell d'adequació clarament superior a l'ordinari i es valora com a nivell ALT en concreció.	
Aporta valor (fins a 0'5 punts)	El contingut s'ajusta als requisits establerts i mostra un desenvolupament tècnicament correcte, però no incorpora elements diferenciadors ni millores específiques que aportin valor afegit. L'absència d'eines innovadores, mecanismes de millora contínua o funcionalitats singulars limita el potencial transformador del plantejament i la seva capacitat d'enriquir la prestació del servei. Per tant, la proposta mostra un nivell d'adequació inferior al mitjà, amb elements suficients per complir amb els requisits establerts, però sense aportar millores significatives, i es valora com a nivell BAIX en aportació de valor.	Baix



5 Classificació de les ofertes.

I per tant, la valoració feta per cada apartat i en total és la següent:

Criteri	Màxim	Accenture				Deloitte				PwC				NTT Data				EY				Telefónica			
		I/C	V/I	C	AV	I/C	V/I	C	AV	I/C	V/I	C	AV	I/C	V/I	C	AV	I/C	V/I	C	AV	I/C	V/I	C	AV
Plantejament general i tècnic del contracte	2	0,5	0,25	0	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25	0,25	0,5	0,1	0	0,1	0,5	0,5	0	0,25	0,5	0,1	0	0,25
Definició del Govern de la Seguretat Corporativa	2	0,25	0,5	0,25	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25	0,5	0	0,5	0,25	0,5	0	0,25	0,5	0,5	0,25	0,5	0,25	0,5	0,25	0,25
Elaboració de l'anàlisi d'impacte de negoci (BIA)	6	1	0,5	0,2	0,4	1	0,5	1	2	1	1	0	1	0,4	1	0,2	1	1	1	1	1	2	1	1	0,4
Elaboració del Mapa de Riscos de Seguretat Integral	6	2	1	0	0,4	2	1	1	2	2	1	1	0,4	0,4	0,5	0	0,4	2	1	1	2	2	1	0	0,4
Control de Proveïdors	8	1	1	0	1	2	2	2	2	1	1	0	0,4	1	0,4	0	0,4	2	2	0	2	1	0,4	2	0,4
Metodologia de Seguretat en el Disseny	4	1,5	0,75	0	0,1	1,5	0,75	0,25	0,25	0,75	0,75	0	0,5	0,75	0,75	0,25	0,1	0,75	1,5	0	0,25	0,75	1,5	0	0,1
Determinació del Nivell de Maduresa Objectiu	8	1	2	1	0,4	2	1	1	2	1	1	2	0,4	1	1	0,4	0,4	2	1	2	2	1	0,4	1	1
Elaboració d'un Pla Plurianual de Tractament del Risc 2025-2028	4	0,5	1,5	0,75	0,1	0,5	1,5	1,5	0,25	0,5	1,5	1,5	0,1	0,5	1,5	1,5	0,1	0,5	1,5	1,5	0,5	0,5	0,3	1,5	0,1



6 Taula resum de puntuació.

Criteri	Màxim	Accenture	Deloitte	PwC	NTT Data	EY	Telefónica
Plantejament general i tècnic del contracte	2	1	2	1,5	0,7	1,25	0,85
Definició del Govern de la Seguretat Corporativa	2	1,25	2	1,25	1	1,75	1,25
Elaboració de l'anàlisi d'impacte de negoci (BIA)	6	2,1	4,5	3	2,6	4	4,4
Elaboració del Mapa de Riscos de Seguretat Integral	6	3,4	6	4,4	1,3	6	3,4
Control de Proveïdors	8	3	8	2,4	1,8	6	3,8
Metodologia de Seguretat en el Disseny	4	2,35	2,75	2	1,85	2,5	2,35
Determinació del Nivell de Maduresa Objectiu	8	4,4	6	4,4	2,8	7	3,4
Elaboració d'un Pla Plurianual de Tractament del Risc 2025-2028	4	2,85	3,75	3,6	3,6	4	2,4
Total	40	20,35	35	22,55	15,65	32,5	21,85

Aquest informe justificatiu ha estat emès pel Sr. David Esteban Haro, Director de Serveis de Seguretat de la Informació de l'Institut Municipal d'Informàtica:
Barcelona,

David Esteban Haro
Director de Serveis de Seguretat de la Informació de l'IMI



**Ajuntament
de Barcelona**

Institut Municipal d'Informàtica

Direcció de Serveis de Seguretat de la Informació