

PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNiques QUE REGEIXEN LA CONTRACTACIÓ DELS SERVEIS D'ACOMPANYAMENT EN LA DEFINICIÓ I DESPLEGAMENT D'UN MODEL DE LIDERATGE DE L'AGÈNCIA CATALANA DE TURISME

Amb la mera presentació de la seva oferta, l'empresa licitadora accepta les prescripcions tècniques establertes en aquest plec. Qualsevol proposta que no s'ajusti als requeriments mínims establerts en aquest plec quedarà automàticament exclosa de la licitació.

1. Antecedents

a) Què és l'Agència Catalana de Turisme

L'Agència Catalana de Turisme (ACT) és l'organisme del Govern de la Generalitat de Catalunya que s'encarrega de dur a terme les polítiques de promoció turística. Des de començament de l'any 2010 substitueix l'antic consorci Turisme de Catalunya, que fins aleshores s'havia encarregat d'aquesta tasca. La principal diferència és la cogestió i la coparticipació del sector privat en les responsabilitats de promoure i vendre l'oferta catalana arreu del món.

L'ACT és una entitat de dret públic de la Generalitat, adscrita al departament competent en matèria de turisme, creada mitjançant la [Llei 15/2007](#), de 5 de desembre, amb l'objectiu de promoure Catalunya com a destinació turística de referència, basada en la seva qualitat i rendibilitat social i econòmica, d'acord amb les competències que l'article 171 de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya atorga en matèria de turisme. Aquesta llei es va desenvolupar mitjançant el [Decret 192/2009](#), de 9 de desembre, d'aprovació dels Estatuts de l'ACT. En aquesta normativa es defineix l'estructura orgànica de l'entitat, així com el seu règim jurídic i econòmic. Per a més informació es pot accedir al següent [enllaç](#).

L'ACT té seu a Barcelona i disposa d'un equip de 101 persones. Des del 1993, encara com a Consorci Turisme de Catalunya, va començar a tenir presència en els mercats emissors, de manera que actualment, compta amb 12 oficines a l'exterior. Els objectius d'aquestes oficines són donar a conèixer l'oferta turística catalana i posicionar la marca Catalunya actuant d'interlocutores en els mercats. A més, copsen les tendències de la demanda de cada mercat per tenir els inputs necessaris a l'hora de definir estratègies de màrqueting en els mercats emissors. Per a més informació es pot accedir al següent [enllaç](#).

L'equip de Direcció de l'ACT està format per la directora de l'ACT i el director executiu; dos directors d'àrea i 11 directors/es d'unitat.

El comitè de Direcció és l'Òrgan de coordinació de les diferents unitats de l'ACT on es debaten i acorden qüestions directament vinculades amb la gestió de l'organització i els seus objectius. També és l'òrgan de valoració i ratificació de les propostes presentades pels Comitès Transversals que no quedin reservades a la Direcció. Les seves principals funcions són:

- Coordinar objectius, estratègies i accions de l'entitat.
- Criteris comuns de gestió i funcionament.
- Analitzar i avaluar estratègies de les unitats.
- Canalitzar decisions i polítiques dels òrgans superiors.

b) Propòsit, missió i valors

El propòsit de l'ACT, és a dir, allò que ens mou i que ens fa "ser" com a entitat és *"Aportar benestar a la comunitat a través dels valors de viatjar"*.

Aquest propòsit conté tres idees de força: benestar, comunitat, valors de viatjar.



- Benestar entès molt més enllà de la prosperitat econòmica. Contempla la sostenibilitat ambiental, social i cultural, així com l'enfortiment de l'orgull i el sentit de pertinença per part de la ciutadania.
- Comunitat contempla el visitant, el teixit productiu de la indústria turística, el resident, els agents socials, els actius culturals i naturals i els agents que els gestionen, l'acadèmia...
- L'economia del visitant (que no només contempla motivacions de lleure, sinó també per negoci, estudi...) i els valors que porta intrínsecs el viatge: pau, diàleg, intercanvi, obertura, convivència, tolerància, respecte, progrés...

La missió de l'ACT és contribuir a la prosperitat de Catalunya i del seu sector turístic, essent la seva veu a l'exterior, tot orientant-se a la captació i satisfacció d'un turisme de més valor afegit. La visió de l'ACT és esdevenir el líder en màrqueting per al sector turístic català, els/les col·laboradors/es i els/les turistes, i un referent internacional.

Els valors corporatius són els següents:

- Innovació: ens convida a anar més enllà dels estàndards i qüestionar-nos els nostres processos i protocols marcats, aportant així noves solucions, i aconseguint ser un referent en el sector com a organisme dinàmic i amb visió de futur.
- Proactivitat: per tal de ser un equip altament competitiu hem de donar respostes de forma responsable i amb altes dosis d'iniciativa.
- Pensament positiu: i actitud positiva. Cal fer front a les dificultats convertint-les en reptes i en oportunitats per a créixer professionalment.
- Compromís: és un valor intrínsec que ens fa sentir la missió de l'ACT com a pròpia i actuar en conseqüència.
- Visió global: anar més enllà de la nostra realitat més propera, tenint una perspectiva global de com nosaltres i els/les altres (socis/òcies i col·laboradors/es) podem contribuir a assolir els objectius del Pla de Màrqueting i fer de la nostra missió una realitat.
- Empatia: ens ajuda a relacionar-nos entre nosaltres i entendre el posicionament dels nostres i les nostres companyes, clients/es i sector, per tal d'actuar d'una forma més unida, trobar solucions i aconseguir els objectius comuns.
- Responsabilitat: correspon a totes les persones que formen l'ACT, des de càrrecs directius, fins a càrrecs administratius, passant per comandaments i personal tècnic i en totes les activitats que es duen a terme en llurs àmbits d'actuació. L'abast d'aquest valor inclou tant el concepte d'assumpció de responsabilitat com el de retiment de comptes. La responsabilitat pot explicar-se com la manera òptima de treballar en una organització i que alhora integra els valors exposats de proactivitat i compromís. Es tracta, en definitiva, de la transparència en la rendició de comptes, «d'assumir les pròpies accions», que demostra com s'actua des de l'ACT per assolir la seva missió: assumint i responsabilitzant-se de les decisions que es prenen en l'organització i responent dels seus actes.
- Transparència: és el valor imprescindible sense el qual no es pot fomentar la rendició de comptes. Tal com s'indica en el portal de transparència del Govern de la Generalitat, s'aplica a totes les persones que treballen sota la seva estructura.
- Sostenibilitat: des de l'ACT, primera entitat a obtenir la certificació Catalunya Biosphere Responsible Tourism Destination, vinculada al Global Reporting Initiative, s'estableix com a principal valor, entre tots, el compromís envers la sostenibilitat del nostre model turístic. I així es va reafirmar quan el conseller d'Empresa i Treball va signar la Declaració de Glasgow per a l'Acció Climàtica en Turisme el 19 de gener de 2021. Des de l'entitat hi ha compromís per promoure una política efectiva en aquest àmbit i, en conseqüència, també es vol adoptar el marc apropiat per ajudar el personal a incorporar aquest principi en qualsevol actuació i presa de decisió. Des de l'ACT hi ha compromís de promoure i fomentar un model turístic econòmic, social i ambientalment sostenible. Ara bé, sense reduir-ho només a això, sinó com una gestió sostenible i global de la destinació que treballa sota el prisma de: "Millors llocs per viure, millors llocs per visitar".

c) (+) Catalunya, millor turisme

La Direcció de l'ACT planteja nous objectius estratègics i vectors en base a l'estratègia de Màrqueting [\(+\)](#) [Catalunya, millor turisme](#). Aquesta és una estratègia de màrqueting concebuda per orientar, inspirar i guiar el model turístic de Catalunya cap a un futur més sostenible, compartit i amb propòsit. L'estratègia es construeix al voltant d'un propòsit compartit: "Aportar benestar a la comunitat a través dels valors de viatjar". I aquest propòsit es tradueix en els objectius estratègics 4 (+) 4 que defineixen amb claredat cap a on avancem com a destinació:

- Millorar la temporalitat i l'estacionalitat.
- Diversificar les experiències i els perfils dels visitants.
- Desconcentrar els fluxos turístics arreu del territori.
- Maximitzar l'impacte econòmic positiu.
- Reforçar la convivència i la satisfacció entre residents i visitants.
- Liderar des de la sostenibilitat ambiental, social i econòmica.
- Fidelitzar els públics que comparteixen els valors de Catalunya.
- Projectar internacionalment una marca Catalunya amb lideratge i identitat pròpia.

Són eixos que estructuraven línies de treball i iniciatives concretes, concebudes per generar un impacte positiu real i mesurable.

Per tal de donar resposta a aquesta nova estratègia, des de la Unitat de Persones i Transformació Organitzacional, i amb el compromís de la Direcció i la implicació de tot l'equip del Comitè de Direcció, es va impulsar al setembre de 2025 un Pla de Gestió de Persones, estructurat en 3 fases:

1. Anàlisi de la situació: anàlisi d'informació i entrevistes/enquestes.
2. Diagnosi: establir un model de rellevància.
3. Definició i planificació d'accions.

Aquest Pla es va presentar al febrer de 2026 a tot el personal de l'ACT. De la diagnosi, es van obtenir aquestes conclusions:

- Propòsit: és sòlid però cal aterrar-lo a la gestió del dia a dia.
- Estratègia: és bona i completa, però cal millorar-ne l'execució, especialment en l'àmbit de persones.
- Model operatiu: s'ha d'adaptar a la nova realitat, tant en òrgans de govern com en l'organització.
- Lideratge: és un dels aspectes a treballar. Es necessita definir un model de lideratge i això ha de ser un eix central del Pla de Persones.
- Talent i compromís: molt bon talent, però s'ha de desenvolupar. La gent està molt implicada i això és una gran fortalesa a preservar.

La diagnosi realitzada posa de manifest que, tot i disposar d'un propòsit clar i d'una estratègia ben definida, existeix una bretxa entre la definició estratègica i la seva execució efectiva en el dia a dia. Aquesta bretxa no és atribuïble a la manca de talent o compromís —que es reconeixen com a fortaleres internes— sinó a la necessitat de disposar d'un marc de lideratge compartit, estructurat i alineat que permeti assolir els reptes que es plantegen a l'estratègia de Màrqueting [\(+\)](#) [Catalunya, millor turisme](#).

En aquest context, el disseny i desplegament d'un Model de Lideratge propi de l'ACT és necessari per tal d'assegurar que el lideratge actuï com a palanca real de canvi cultural, vinculada a la millora de la gestió, a l'eficiència organitzativa i a l'assoliment dels objectius estratègics definits.

En aquest model de lideratge propi de l'ACT s'hauran de treballar les següents idees:

- Tancament de bretxes crítiques: el diagnòstic ha revelat diferències entre el comportament actual de certs líders i aquell requerit per fer front als reptes futurs de

l'entitat.

- Consolidació de successors/es: per assegurar la continuïtat del negoci, és necessari que els potencials successors/es estiguin preparats/des per assumir responsabilitats estratègiques a curt i mitjà termini.
- Establiment d'una cultura de lideratge: l'ACT es troba en un moment en què es requereix un enteniment compartit del que significa liderar a l'entitat, més enllà dels estils individuals.
- Responsabilitat compartida: l'equip de Direcció ha d'assumir un rol actiu en la gestió del talent. El desenvolupament de líders és l'oportunitat de transformar aquesta intenció en accions visibles i mesurables.
- Desenvolupament del Talent: a través dels/de les líders i la seva nova manera de treballar amb els equips, podem desenvolupar les persones, augmentar el seu compromís i alinear tota la organització cap a l'estratègia i el propòsit de l'entitat. És clau, en aquest aspecte però també en tot moment, no perdre de vista la perspectiva de gènere i la diversitat.
- Alineació amb els valors i comportaments crítics: cal consolidar els comportaments esperats dels/de les líders del futur, alineats amb el model cultural de l'organització.

En aquest context, el lideratge esdevé un eix central i vertebrador com a palanca clau per impulsar la transformació cultural, desenvolupar el talent i garantir l'èxit de l'estratègia de l'ACT.

2. Objecte del contracte

L'objecte d'aquesta contractació és el servei d'acompanyament en la definició i desplegament d'un model de lideratge propi de l'Agència Catalana de Turisme, entès amb la finalitat d'alinear l'equip directiu i els comandaments amb l'estratègia de l'entitat, establir un marc compartit de cultura corporativa (valors, comportaments, competències, etc.) i impulsar el desenvolupament del talent per garantir l'eficaç execució dels objectius estratègics.

La definició del model de lideratge propi de l'ACT es treballarà conjuntament amb tot l'equip de Direcció. Aquest procés serà coordinat per l'empresa contractista, que haurà de proposar i aplicar una metodologia adequada per facilitar-ne el desenvolupament.

Els motius que justifiquen la no divisió en lots de l'objecte estan continguts a la memòria justificativa del contracte.

3. Objectius del servei

L'empresa contractista haurà de fer un acompanyament en la definició i desplegament d'un Model de Lideratge propi de l'ACT basat en 3 pilars, els quals és imprescindible estiguin alineats en direcció i sentit perquè la transformació de l'ACT sigui un èxit. Els 3 pilars són:

1. A nivell col·lectiu, treballar per l'alineament estratègic de l'equip de Direcció:
 - Ajudar l'organització a alinear-se amb el propòsit.
 - Revisar l'alineació de valors.
 - Establir la cultura desitjada.
 - Assegurar que l'estratègia sigui clara, correcta i recolzada.
 - Assegurar que l'equip de Direcció sigui altament efectiu.
 - Mesurar l'efectivitat de l'equip de Direcció.
 - Ajudar l'organització a alinear-se al voltant del model operatiu definit per l'equip directiu.
2. A nivell individual:
 - a. Habilitació del lideratge:
 - Assegurar la comprensió i alineament amb l'estratègia.



- Acompanyar-los per augmentar l'autoconeixement.
- Acompanyar-los per desenvolupar la seva efectivitat com a líders en tots els aspectes anteriors.

b. Activació del talent: centrat en el propòsit i la implicació de les persones per fomentar un alt rendiment i *engagement*:

- Treballar amb el seu jo interior i benestar.
- Mentor Coaching cap a nivells superiors de lideratge.
- Mesurar i identificar factors claus per millorar la implicació.

4. Obligacions de l'empresa contractista:

a) A nivell individual

- Avaluar els/les líders per mesurar: agilitat, intel·ligència emocional, habilitats de lideratge, personalitat i factors de desviació, i saber el seu punt de partida per poder ajudar-los a millorar.
- Sessions d'observació: el/la consultor/a observarà dinàmiques d'equip, l'estil de lideratge i reunions per identificar necessitats i oportunitats de millora.
- Sessions de feedback i *coaching*: es proporcionaran sessions de retroalimentació i *coaching* per donar suport a l'aplicació efectiva del model de lideratge.

b) A nivell col·lectiu

- Sessions específiques amb l'equip de direcció per treballar i establir conjuntament el model de lideratge propi de l'ACT, tenint en compte el cicle de l'empleat/da en una organització i com actuar en cada moment (selecció, acollida, desenvolupament – objectius, competències, processos de feed-back, creixement personal i professional – i desvinculació), millora de clima laboral, millora de l'estil comunicatiu...

Les actuacions tant a nivell individual (apartat a) com col·lectiu (apartat b) es podran dur a terme en paral·lel, sense que sigui necessari executar primer una i posteriorment l'altra.

c) Documents a lliurar:

- Document on es detalli el model de lideratge propi de l'ACT, treballat conjuntament amb l'equip de Direcció, en el qual es recullin i es detallin els valors i la resta d'aspectes acordats col·lectivament. Aquest document operatiu s'haurà d'entregar en un termini màxim de nou mesos a partir de la formalització del contracte.
- Memòria final dels treballs realitzats, que inclogui l'anàlisi del punt de partida i de la situació actual, la valoració dels resultats assolits, les recomanacions de cara al futur i l'informe final sobre l'estat d'execució del contracte.

d) Col·lectius als quals es dirigeix l'objecte del contracte

L'objecte del contracte es dirigeix a l'equip de Direcció de l'ACT, que està format per la directora de l'ACT i el director executiu; dos directors d'àrea i 11 directors/es d'unitat.

e) Número d'hores

L'empresa contractista haurà de garantir la dedicació d'un/a consultor/a (com a mínim) amb una disponibilitat mínima de 5 hores setmanals tal i com s'estableix a continuació (apartat f), exceptuant períodes de vacances.

f) Metodologia de les sessions

Les sessions podran ser presencials o en línia, segons la tipologia i els objectius de cada trobada. Tanmateix, es garantirà un mínim de 5 hores presencials per mes.

En cas de sessions presencials, totes les despeses derivades d'aquestes sessions seran assumides per l'empresa contractista.

De manera general, les sessions presencials tindran lloc a les oficines de l'Agència Catalana de Turisme (Carrer Aragó, 244, 4a planta, 08007 Barcelona). Els desplaçaments es realitzaran preferentment en transport públic o amb vehicles de baixes emissions (elèctrics, híbrids o de gas bifuel). L'ACT no es farà càrrec de les despeses de desplaçament.

g) Idioma

Tota la comunicació derivada de l'objecte d'aquest contracte es realitzarà en idioma català. Això vol dir que la documentació d'entrega, l'execució del contracte i la documentació acreditativa (apartat c) hauran de ser com a mínim en català.

5. Requeriments tècnics generals obligatoris de la prestació

L'empresa contractista haurà de:

- Lliurar els documents detallats al punt 4.c) d'aquest document en els terminis establerts.
- Assegurar la qualitat del servei.
- Coordinar-se amb la persona responsable del contracte per a un seguiment continuat del desenvolupament del programa.

6. Descripció de mitjans tècnics i personals

L'empresa contractista disposarà dels suficients mitjans tècnics i personals per a desenvolupar les tasques objecte d'aquest contracte. En concret, disposarà dels següents:

a) *Descripció de mitjans tècnics.* Eines de l'avaluació de líders per mesurar: agilitat, intel·ligència emocional, habilitats de lideratge, personalitat.

b) *Descripció de mitjans personals.* En concret, els següents perfils mínims:

- i. Un/a consultor/a que serà la persona que gestionarà el projecte directament. Haurà de complir amb els següents requisits:
 - Llicenciatura o grau universitari.
 - Màster o postgrau en Direcció de Recursos Humans o Lideratge.
 - Experiència mínima de 3 projectes similars a l'objecte de contractació (*coaching* d'equip directiu, dinàmiques de lideratge i/o definició de models de lideratge o desenvolupament directiu).
- ii. Un/a tècnic/a de suport que serà la persona que donarà suport al projecte. Haurà de complir amb els següents requisits:
 - Llicenciatura o grau universitari.
 - Màster o postgrau en Direcció de Recursos Humans o Lideratge.
 - Experiència mínima de 2 projectes similars a l'objecte de contractació (*coaching* d'equip directiu, dinàmiques de lideratge i/o definició de models de lideratge o desenvolupament directiu).

L'empresa contractista podrà aportar perfils professionals addicionals si ho creu convenient. Tanmateix, les despeses derivades d'un equip addicional de persones anirà a càrrec de l'empresa contractista.

7. Seguiment i control de l'execució del contracte

L'òrgan de contractació designarà una persona responsable del contracte que assumirà el control i la coordinació de l'execució contractual amb l'empresa contractista a fi de tractar directament les qüestions relacionades amb el desenvolupament normal de les tasques indicades en aquest plec.

L'empresa contractista haurà de designar una persona responsable a qui encarregar la gestió de l'execució del contracte i que haurà de garantir la qualitat de la prestació objecte d'aquest plec, tractant directament les qüestions relacionades amb el desenvolupament normal de les tasques indicades en aquest plec amb la persona interlocutora designada per l'òrgan de contractació.

Les persones referides anteriorment es reuniran amb una periodicitat mínima de 15 dies per tal de supervisar, controlar i tractar qualsevol aspecte vinculat amb el desenvolupament del contracte, a fi d'assegurar que el mateix s'està executat conforme l'establert en el present plec.

Amb caràcter general, aquestes reunions esmentades anteriorment es duran a terme de forma presencial, a les oficines de l'Agència Catalana de Turisme (Carrer Aragó, 244, 4a planta, 08007 Barcelona) –en aquest cas, els desplaçaments s'hauran de realitzar prioritàriament en transport públic o amb vehicles de baixes emissions: elèctrics, híbrids o de gas (bifuel de gasolina) i l'ACT no es farà càrrec de les despeses originades pels desplaçaments. També serà possible tenir reunions telemàtiques.