

MEMÒRIA JUSTIFICATIVA DE CONFORMITAT AMB L'ARTICLE 116 DE LA LCSP PER A LA CONTRACTACIÓ DEL SERVEI DE CONSULTORIA PER A LA DEFINICIÓ DEL MODEL ESTRATÈGIC DE PLANIFICACIÓ, COORDINACIÓ I SEGUIMENT DE L'ACTIVITAT CONTRACTUAL

Expedient COS.01.2026

PBL: 168.190,00 euros (IVA inclòs) | VEC: 139.000,00 euros, (IVA exclòs) | 12 mesos, sense pròrroga

1. OBJECTE DE LA MEMÒRIA

Aquesta memòria justifica la necessitat, idoneïtat i condicions essencials per contractar un servei de consultoria especialitzada per a l'anàlisi, definició i proposta d'implantació del model estratègic de planificació, coordinació i seguiment de l'activitat contractual de l'Agència de Ciberseguretat de Catalunya, d'acord amb els articles 28 i 116 de la LCSP.

2. OBJECTE I QUALIFICACIÓ

Objecte: servei de consultoria especialitzada per a l'anàlisi, definició i proposta d'implantació del model estratègic de planificació, coordinació i seguiment de l'activitat contractual.

L'objecte no inclou serveis jurídics. El resultat és una diagnosi, un benchmarking, un model objectiu, un sistema d'indicadors i un full de ruta d'implantació.

Tipus: contracte de serveis.

CPV: 79411000-8, serveis generals de consultoria en gestió.

Procediment: obert simplificat: prestació de caràcter intel·lectual.

3. NECESSITAT I IDONEÏTAT

L'increment de l'activitat contractual i la complexitat tècnica dels projectes fan necessari reforçar la visió agregada, la planificació, la coordinació entre unitats i el seguiment de les necessitats contractuals. La necessitat se situa en un pla previ i transversal respecte de la tramitació jurídica i administrativa.

Per tant, la contractació objecte de la present memòria resulta necessària per al compliment adequat de les finalitats institucionals de l'Agència de Ciberseguretat de Catalunya, especialment pel que fa a la necessitat de disposar d'un model de contractació planificat, eficient, traçable i alineat amb els objectius estratègics de l'organització.

L'Agència desenvolupa una activitat altament especialitzada en l'àmbit de la ciberseguretat, que requereix la contractació recurrent de serveis, subministraments i capacitats tècniques d'elevada complexitat. Aquesta activitat contractual afecta àmbits diversos de l'organització, com ara els serveis tecnològics, la seguretat de la informació, la resposta a incidents, la formació, la comunicació, la innovació, la promoció de l'ecosistema, la gestió corporativa i altres serveis necessaris per al funcionament ordinari i estratègic de l'entitat.

En aquest context, la contractació pública es configura com una eina essencial per garantir que l'Agència pot donar resposta a les seves necessitats operatives i estratègiques. Per aquest motiu, resulta necessari dotar-se d'un model que permeti millorar la planificació de les necessitats contractuals, anticipar licitacions, ordenar prioritats, reforçar la coordinació entre les àrees promotores i les unitats de suport, i disposar d'indicadors que facilitin el seguiment de l'activitat contractual.

Actualment, la funció de contractació de l'Agència requereix una visió global i estratègica que permeti analitzar el model existent, identificar-ne els punts forts i les oportunitats de millora, i definir un model objectiu que contribueixi a una gestió més eficient, homogènia i orientada a resultats. Aquesta necessitat no es limita a la tramitació ordinària dels expedients, sinó que se situa en un àmbit previ i transversal, vinculat a, la planificació, la coordinació organitzativa i el seguiment de la contractació.

Així mateix, l'increment de la complexitat dels projectes impulsats per l'Agència, la necessitat de coordinar les necessitats de múltiples unitats, l'existència de contractes amb impacte estratègic i la importància de garantir una adequada execució pressupostària fan necessari disposar d'un servei especialitzat que aporti metodologia, experiència comparada i coneixement en matèria de models de governança i estratègia contractual.

Aquest servei permetrà obtenir una diagnosi objectiva de la situació actual, identificar bones pràctiques aplicables, definir una estratègia contractual i elaborar un full de ruta per a la seva implantació progressiva. Tot això amb caràcter consultiu i no vinculant, de manera que correspondrà exclusivament a l'Agència adoptar les decisions que consideri oportunes en l'exercici de les seves competències.

La finalitat del contracte no és externalitzar funcions internes de l'Agència, sinó obtenir un suport especialitzat de caràcter estratègic i metodològic per definir un model de millora organitzativa.

L'adjudicatari no assumirà funcions de direcció, decisió, fiscalització, assessorament jurídic, tramitació administrativa ni gestió ordinària d'expedients. La seva intervenció es limitarà a l'anàlisi, proposta i formulació de recomanacions per a la millora del model de contractació de l'Agència.

El contracte en cap cas comporta la substitució de les funcions pròpies del personal de l'Agència, sinó que respon a una necessitat puntual d'assistència especialitzada en matèria de transformació organitzativa i planificació estratègica.

4. CONTINGUT ESSENCIAL

El contingut essencial de la prestació abasta: (i) la diagnosi del model actual de planificació, coordinació i seguiment; (ii) la Identificació de riscos, duplicitats, dependències i oportunitats; (iii) Benchmarking de models de referència; (iv) la definició del model objectiu de planificació, coordinació i seguiment, (v) Indicadors, quadre de comandament, priorització i reporting; (vi) Full de ruta i transferència de coneixement; (vii) anàlisi de la capacitat organitzativa.

Tot això de conformitat amb els lliurables que s'assenyalen en la present memòria i es detallen a la documentació que revesteix caràcter contractual i d'acord amb les fases que es proposin.

5. CONTINGUT QUE RESTA FORA DE LA CONTRACTACIÓ

L'objecte del contracte és de naturalesa consultiva, metodològica, organitzativa i estratègica. En cap cas té per objecte la prestació d'assessorament jurídic recurrent, la tramitació d'expedients de contractació, l'emissió d'informes jurídics, la redacció de plecs vinculats a expedients concrets, la valoració d'ofertes, la participació en meses de contractació, ni l'exercici de funcions reservades al personal de l'Agència o als seus òrgans competents.

Les conclusions i propostes no seran vinculants. La validació, aprovació i implantació correspondran als òrgans i unitats competents de l'Agència.

6. INSUFICIÈNCIA DE MITJANS

L'Agència no disposa actualment dels mitjans personals, tècnics i metodològics suficients per dur a terme, amb recursos propis i sense afectar el funcionament ordinari de l'organització, una anàlisi integral i especialitzada del seu model de contractació des d'una perspectiva estratègica, organitzativa i comparada.

La unitat de contractació i les àrees implicades en el cicle contractual assumeixen funcions ordinàries vinculades a la preparació, tramitació, seguiment i gestió dels expedients de contractació que corresponen a l'Agència. Aquestes funcions requereixen una dedicació continuada per garantir el compliment dels terminis, la correcta instrucció dels expedients i l'atenció a les necessitats contractuals de les diferents unitats promotores.

L'objecte del present contracte excedeix la gestió ordinària dels expedients i requereix una aproximació específica de consultoria estratègica, que inclou tècniques d'anàlisi organitzativa, diagnòsi de processos, benchmarking, anàlisi de models, disseny d'indicadors i elaboració d'un full de ruta d'implantació.

Aquestes tasques exigeixen un recolzament especialitzat en metodologies i experiència comparada en projectes de transformació organitzativa i models.

Per aquest motiu, es considera necessari contractar un servei de consultoria especialitzat i independent, sense que això impliqui en cap cas la substitució de les funcions pròpies del personal de l'Agència. La presa de decisions, la validació dels resultats i l'eventual aprovació o implantació del model proposat correspondran exclusivament als òrgans competents de l'Agència.

En definitiva, el projecte exigeix puntualment capacitats en consultoria estratègica, transformació organitzativa, anàlisi de processos, benchmarking, disseny de models operatius, quadres de comandament i gestió del canvi. L'Agència mantindrà en tot moment direcció, supervisió, validació i presa de decisions.

7. PROCEDIMENT, DURADA I LOTS

7.1 Procediment obert simplificat.

7.2 Durada màxima de 12 mesos, a comptar des de la seva formalització.

S'estableixen els següents terminis d'execució parcial:

Abans del 31 de desembre de 2026 l'adjudicatària haurà de lliurar la **proposta** dels **lliurables 4, 5 i 8**.

En qualsevol cas els lliurables **4, 5 i 8 hauran d'estar completats** en **CATORZE (14)** setmanes des de la data d'inici dels serveis (resultat estratègic principal).

La resta de la durada del contracte se centrarà, si s'escau, en entrevistes i tallers; disponibilitat de les unitats internes; iteracions dels lliurables; observacions i correccions; aprovació interna dels documents finals; validacions; ajustos; transferència; desplegament.

7.3 No procedeix la divisió en lots perquè les fases constitueixen un únic procés metodològic integrat.

8. CONSIDERACIONS ECONÒMIQUES

8.1 Valor estimat del contracte

S'entén per valor estimat del contracte l'import total, sense incloure l'Impost sobre el Valor Afegit, calculat de conformitat amb l'article 101 de la LCSP.

El valor estimat del contracte ascendeix a 139.000,00 € (IVA exclòs).

No es contemplen prorrogues o modificacions contractuals.

8.2 Pressupost base de licitació

S'entén per pressupost base de licitació el límit màxim de despesa que, en virtut del contracte, pot comprometre l'òrgan de contractació, inclòs l'Impost sobre el Valor Afegit, excepte disposició en contrari.

El pressupost base de licitació ascendeix a 168.190,00 euros (IVA inclòs), amb el desglossament següent:

Concepte	IVA exclòs	IVA 21%	IVA inclòs
Servei integral	139.000,00 €	29.190,00 €	168.190,00 €

El pressupost s'ha dimensionat sobre una dedicació estimada de 1778 hores, exclusivament per conformar el pressupost. No configura una bossa d'hores ni una unitat de facturació.

Fase	Lliurables	Percentatge	Import IVA exclòs	IVA 21% sobre l'import	Import total IVA inclòs	Hores estimades
Pla de treball	L1	8%	11.120,00 €	2.335,20 €	13.455,20 €	142 h
Diagnosi	L2	20%	27.800,00 €	5.838,00 €	33.638,00 €	356 h
Benchmarking	L3	12%	16.680,00 €	3.502,80 €	20.182,80 €	213 h
Model objectiu i indicadors	L4 + L5	35%	48.650,00 €	10.216,50 €	58.866,50 €	622 h
Full de ruta i transferència	L6 + L7	15%	20.850,00 €	4.378,50 €	25.228,50 €	267 h
Capacitat organitzativa	L8	10%	13.900,00 €	2.919,00 €	16.819,00 €	178 h
TOTAL		100%	139.000,00 €	29.190,00 €	168.190,00 €	1.778 h

Existència de crèdit

Existència de partida pressupostària	[Disponible al Capítol 2 de despesa / partida pressupostària que correspongui]
--------------------------------------	--

S'haurà d'incorporar a l'expedient l'informe o certificat corresponent acreditatiu de l'existència de crèdit adequat i suficient.

9. SOLVÈNCIA I EQUIP

9.1 Solvència econòmica: volum anual de negocis mínim de 150.000,00 euros (IVA exclòs).

9.2 Solvència tècnica: serveis similars per import anual acumulat mínim de 70.000,00 euros (IVA exclòs).

Perfil	Núm.	Requisit
Director/a de projecte	1	8 anys en consultoria estratègica, transformació o coordinació organitzativa; 2 projectes d'igual o similar naturalesa.
Consultor/a sènior de coordinació i transformació organitzativa	1	5 anys en processos, models operatius, coordinació organitzativa o gestió del canvi; 1 projecte d'igual o similar naturalesa.
Especialista en planificació, coordinació i seguiment contractual	1	5 anys en estratègia de compra, planificació, coordinació o seguiment; 1 projecte d'igual o similar naturalesa.
Consultor/a analític i documental	1	2 anys en dades, indicadors i suport documental.

10. CRITERIS D'ADJUDICACIÓ

10.1 Els criteris qualitatius sumen 70 punts i el criteri econòmic 30 punts.

10.2 Els criteris sotmesos a judici de valor sumen 45 punts i els automàtics 55 punts.

10.3 Desglossament:

A) CRITERIS SOTMESOS A JUDICI DE VALOR FINS A 45 PUNTS

Criteri	Punts
Metodologia	20
Pla de treball i calendari	15
Qualitat i concreció dels lliurables	10
Total	45

B) CRITERIS AVALUABLES MITJANÇANT FÓRMULA MATEMÀTICA O AUTOMÀTICA FINS A 55 PUNTS

1. Oferta econòmica

Criteri	Punts
Preu	30
Total econòmic	30

2. Criteris automàtics qualitatius

Criteri	Punts
Experiència addicional de l'equip mínim adscrit	15
Equip addicional al mínim requerit	7,5
Presència de dones a l'equip adscrit	2,5
Total automàtics qualitatius	25

10.4 Contingut de les proposicions i avaluació

A) Criteris sotmesos a judici de valor (45 punts en total):

A1.- Metodologia i enfocament del projecte (fins a 20 punts)

Es valorarà la solidesa i coherència de la metodologia proposada, l'adequació als objectius del contracte, la claredat en els mètodes de diagnosi, benchmarking, definició del model estratègic, els indicadors i el full de ruta. Es tindrà en compte la integració de mecanismes de control de qualitat i seguiment.

A2.- Pla de treball i adequació al calendari (fins a 15 punts)

S'avaluarà el nivell de detall del pla de treball, la seqüència de fases, la coherència amb els terminis establerts i la claredat en la definició de fites i lliurables intermedis. També es valorarà la identificació de possibles riscos i mesures de mitigació.

A3.- Qualitat i concreció dels lliurables proposats (fins a 10 punts)

S'avalua la proposta de continguts per als lliurables clau (especialment L4, L5 i L8), és a dir, la solidesa de l'estructura, l'índex o esquema proposat i la viabilitat de la seva execució.

B) Criteris avaluables mitjançant fórmula matemàtica o automàtica (fins a 55 punts)

B1. Criteri econòmic (30 punts):

La puntuació s'obtindrà mitjançant la fórmula següent:

$$P_v = [1 - ((O_v - O_m) / IL) \times (1 / VP)] \times 30$$

On:

P_v: puntuació de l'oferta a valorar.

O_v: import de l'oferta a valorar, IVA exclòs.

O_m: import de la millor oferta admesa, IVA exclòs.

IL: import de licitació, 139.000,00 euros, IVA exclòs.

VP: valor de ponderació 4, d'acord amb la Directriu 1/2020 de la Direcció General de Contractació Pública.

Les ofertes superiors a 139.000,00 euros, IVA exclòs, seran excloses. La puntuació es calcularà amb dos decimals.

Es considerarà, en principi, que la proposició no pot ser acomplerta per temerària o desproporcionada quan l'oferta econòmica es trobi en algun dels següents supòsits:

Quan, concorrent un sol licitador, sigui inferior a l'import de licitació (IVA exclòs) en més de 25 unitats percentuals.

Quan concorrin dos licitadors, la que sigui inferior en més de 20 unitats percentuals a l'altra oferta.

Quan concorrin tres licitadors, les que siguin inferiors en més de 10 unitats percentuals a la mitjana aritmètica de les ofertes presentades. Això no obstant, s'exclourà per al càlcul de dita mitjana l'oferta de quantia més elevada quan sigui superior en més de 10 unitats percentuals a aquesta mitjana. En qualsevol cas, es considerarà desproporcionada la baixa superior a 25 unitats percentuals.

Quan concorrin quatre o més licitadors, les que siguin inferiors en més de 10 unitats percentuals a la mitjana aritmètica de les ofertes presentades. No obstant, si entre elles existeixen ofertes que siguin superiors a dita mitjana en més de 10 unitats percentuals, es procedirà al càlcul d'una nova mitjana només amb les ofertes que no es trobin en el supòsit indicat. En tot cas, si el nombre de les restants ofertes és inferior a tres, la nova mitjana es calcularà sobre les tres ofertes de menor quantia.

B2. Experiència addicional de l'equip mínim adscrit (fins a 15 punts):

Es valorarà automàticament en funció del nombre de projectes similars addicionals acreditats pels perfils mínims adscrits al contracte, per sobre del mínim exigít. La puntuació s'atorgarà segons la següent escala:

— 0 projectes addicionals: 0 punts.

— 1 projecte addicional: 5 punts.

- 2 projectes addicionals: 10 punts.
- 3 o més projectes addicionals: 15 punts.

La puntuació màxima que podrà obtenir-se per aquest criteri serà, en qualsevol cas, de 15 punts.

B.3 Equip adicional al requerit com a tècnic o professional expert (fins a 7,5 punts):

Es valorarà automàticament en funció del nombre de perfils professionals experts addicionals proposats per sobre del mínim exigit. La puntuació s'atorgarà aplicant una fórmula proporcional al nombre total de perfils addicionals aportats:

- 1 perfil adicional: 2 punts.
- 2 perfils addicionals: 5 punts.
- 3 o més perfils addicionals: 7,5 punts.

La puntuació màxima que podrà obtenir-se per aquest criteri serà, en qualsevol cas, de 7,5 punts.

B4. Presència de dones a l'equip adscrit al contracte (fins a 2,5 punts):

Es valorarà el percentatge de dones adscrites a l'execució del contracte respecte del nombre total de professionals integrants de l'equip proposat.

La puntuació s'obtindrà mitjançant la fórmula següent:

$$P = 2,5 \times \frac{D/T}{0,25}$$

on D és el nombre de dones adscrites a l'execució del contracte i T el nombre total de professionals adscrits.

La puntuació màxima que podrà obtenir-se per aquest criteri serà, en qualsevol cas, de 2,5 punts.

NOTA: La inclusió en el sobre A) de documentació que s'hagi d'incloure en el sobre B) comportarà l'exclusió del licitador per vulneració del secret de les proposicions que regeix fins al moment de la seva obertura.

11. FACTURACIÓ

La facturació del contracte es realitzarà per lliurables, segons la distribució següent:

1. Lliurable 1 (Pla de Treball): 8% del preu total, facturable a la validació del lliurable.
2. Lliurable 2 (Diagnosi): 20% del preu total, facturable a la validació del lliurable.
3. Lliurable 3 (Benchmarking): 12% del preu total, facturable a la validació del lliurable.
4. Lliurable 4 i Lliurable 5 (Model Objectiu i Indicadors): 35% del preu total, distribuït en dues fites: un 50% a la presentació de la primera proposta abans del 31 de desembre i el 50% restant a la validació final del lliurable.
5. Lliurable 6 i Lliurable 7 (Full de Ruta i Transferència): 15% del preu total, facturable a la validació del lliurable.
6. Lliurable 8 (Informe de Capacitat Organitzativa): 10% del preu total, distribuït en dues fites: un 50% a la presentació de la proposta inicial abans del 31 de desembre i el 50% restant a la validació final.

NO OBSTANT L'ANTERIOR, TAL I COM S'ASSENYALA AL PLEC DE CLÀUSULES ADMINISTRATIVES PARTICULARS, I SEGONS LA PROPOSICIÓ QUE EFECTUI L'ADJUDICATARIA, AQUESTS LLIURABLES PODRAN ACUMULAR-SE O DESGLOSSAR-SE.

NO S'EXIGEIX UNA SEQÜENCIALITAT EN EL SEU LLIURAMENT.

L'ESSENCIAL ÉS QUE A DATA 31 DE DESEMBRE DE 2026, L'AGÈNCIA DISPOSI DE LES PROPOSTES DELS LLIURABLES 4, 5 I 8.

12. ALTRES CONSIDERACIONS DEL CONTRACTE

12.1 Responsable del contracte

D'acord amb l'article 62 de la LCSP, el responsable del contracte serà la persona que designi l'òrgan de contractació, a qui correspondrà supervisar-ne l'execució, adoptar les decisions necessàries i dictar les instruccions oportunes per assegurar la correcta realització de la prestació pactada.

Es proposa que el responsable del contracte sigui la Directora d'Assessoria Jurídica i Contractació atesa l'especialització requerida i la naturalesa estratègica del servei.

12.2 Condicions especials d'execució

D'acord amb l'article 202 de la LCSP, s'estableixen les següents condicions especials d'execució:

- a) Condició especial d'execució de caràcter social

L'empresa adjudicatària haurà de garantir la seguretat i la prevenció de riscos laborals de les persones adscrites a l'execució del contracte, d'acord amb la normativa aplicable.

b) Condició especial d'execució de caràcter ètic

L'empresa adjudicatària haurà de:

- Observar els principis, normes i cànons ètics propis de les activitats professionals corresponents a les prestacions objecte del contracte.
- No realitzar accions que posin en risc l'interès públic.
- Abstenir-se de conductes que puguin impedir, restringir o falsejar la competència.
- Respectar les obligacions de confidencialitat.
- Col·laborar amb l'òrgan de contractació en les actuacions de seguiment i avaluació del compliment del contracte.
- Facilitar la informació que li sigui requerida en relació amb l'execució del contracte.

c) Condició especial d'execució vinculada a la confidencialitat i seguretat de la informació

L'empresa adjudicatària haurà de garantir la confidencialitat de tota la informació a què tingui accés amb motiu de l'execució del contracte, així com el compliment de les polítiques internes de seguretat de la informació de l'Agència.

Aquesta obligació es mantindrà fins i tot després de la finalització del contracte.

12.3 REVISIÓ DE PREUS

Aquest contracte no estarà subjecte a revisió de preus, llevat que el PCAP estableixi expressament el contrari d'acord amb la normativa aplicable.

12.4 CESSIÓ DEL CONTRACTE

De conformitat amb el que estableix l'article 214 de la LCSP, queda prohibida la cessió total o parcial dels drets i obligacions del contracte sense que hi hagi prèviament l'autorització de l'òrgan de contractació i sempre que les qualitats tècniques o personals de qui cedeix no hagin estat raó determinada per a l'adjudicació del contracte.

12.5 PENALITATS

Les penalitats seran les determinades en l'article 193 de la LCSP, i en el Plec de Clàusules Administratives Particulars.

12.6 ALTRA INFORMACIÓ

- Presentació de les ofertes de forma exclusivament electrònica.
- Inscripció en el Registre de Licitadors que correspongui, si és exigible d'acord amb el procediment de licitació.

- Els documents han de lliurar-se en català.
- Tots els lliurables hauran de presentar-se en format editable i en el format que determini l'Agència.

Mar Martínez
Directora Assessoria Jurídica i Contractació
Agència de Ciberseguretat de Catalunya