PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DEL PROYECTO "3CAT LIDERA MUJERES QUE TRANSFORMAN EL FUTURO"/LIDERAZGO FEMENINO

EXPEDIENTE N.º 2611OB05

1. OBJETO DEL CONTRATO

El objeto de esta concurrencia es la contratación, por parte de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, S. A. (en adelante, **CCMA, S. A.**), de un **servicio integral de consultoría especializada** para el diseño metodológico, la planificación, la implementación, el acompañamiento, el seguimiento y la evaluación del proyecto corporativo **«3Cat Lidera · Mujeres que Transforman el Futuro»**.

Este proyecto tiene como finalidad impulsar el liderazgo femenino dentro de la Corporació mediante un modelo integral de desarrollo del talento, transformación cultural, innovación organizativa y proyección institucional, que contribuya a consolidar 3Cat como organización de referencia en materia de liderazgo femenino en el ámbito de los medios públicos de comunicación.

El servicio comprenderá todas las actuaciones necesarias para el diseño, despliegue, coordinación, dinamización, seguimiento y evaluación del proyecto, incluyendo, entre otros, la diagnóstico organizativo, los itinerarios de desarrollo, la formación, el mentoring, el coaching, las acciones de sensibilización, las iniciativas de proyección externa y el sistema de seguimiento mediante indicadores (KPI), de acuerdo con los requisitos establecidos en este Pliego de Prescripciones Técnicas.

El idioma oficial y vehicular de la prestación del servicio será el **catalán**, tanto en las actividades presenciales o virtuales como en toda la documentación, informes, materiales pedagógicos, recursos digitales y comunicaciones derivadas del proyecto.

Las personas profesionales adscritas al contrato deberán utilizar un lenguaje inclusivo, no sexista, accesible y respetuoso con la diversidad, promoviendo en todas las actuaciones un entorno participativo, seguro y respetuoso con la pluralidad de identidades, experiencias y trayectorias profesionales de las personas participantes, de acuerdo con los valores de servicio público y los principios de igualdad, equidad y no discriminación que inspiran la CCMA, S. A.

2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El servicio comprende el diseño metodológico, la planificación, la implementación, la coordinación, el acompañamiento, el seguimiento y la evaluación del proyecto corporativo **«3Cat Lidera · Mujeres que Transforman el Futuro»**, con una duración inicial de **dos años**, prorrogable de acuerdo con lo que establezca el Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares.

La empresa adjudicataria asumirá la dirección técnica del proyecto, garantizando la coherencia metodológica entre todas las actuaciones, la coordinación permanente con el equipo impulsor de la CCMA, S. A. y el logro de los objetivos, resultados e indicadores definidos para el programa.

El servicio deberá integrar, de manera coordinada, todas las líneas de actuación del proyecto, incluyendo el diagnóstico organizativo, el desarrollo del liderazgo femenino, la formación, el mentoring, el coaching, las acciones de sensibilización, la innovación y cultura organizativa, la proyección institucional, la comunicación del proyecto y el sistema de seguimiento y evaluación mediante indicadores (KPI).

Este servicio tiene por objeto dar cobertura técnica y metodológica al proyecto corporativo «3Cat Lidera · Mujeres que Transforman el Futuro», aprobado por la CCMA, S. A., garantizando el despliegue integral de todas las actuaciones previstas y el logro de los objetivos estratégicos definidos por la organización.

El proyecto se estructura en las siguientes fases, que constituyen el alcance mínimo del contrato y que deberán ser desarrolladas por la empresa adjudicataria:

- **Fase 0.** Diagnóstico y escucha organizativa.
- **Fase 1.** Formación y desarrollo del liderazgo consciente.
- **Fase 2.** Programa de mentoría y red de referentes.
- **Fase 3.** Innovación, cultura inclusiva y sensibilización corporativa
- **Fase 4.** Coaching ejecutivo individual.
- **Fase 5.** Dimensión mediática y de marca
- **Fase 6.** Gobernabilidad, seguimiento, evaluación y mejora continua.

El contenido de las fases y, por tanto, del servicio se concreta en el apartado de contenidos.

2.1. PERSONAS DESTINATARIAS

Las personas destinatarias del servicio son las personas trabajadoras de la **Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, S, A. (CCMA, S, A.)**.

Dada la naturaleza del proyecto **«3Cat Lidera Mujeres que Transforman el Futuro»**, las actuaciones previstas se dirigirán a diferentes colectivos en función de los objetivos de cada una de las fases del programa.

Con carácter general, se diferencian los colectivos siguientes:

- **Conjunto de la plantilla**, en aquellas actuaciones de diagnóstico, sensibilización, cultura organizativa y comunicación interna.
- **Mujeres participantes seleccionadas** en el programa de desarrollo del liderazgo, de acuerdo con los criterios que establezca la CCMA, S, A.
- **Mandos y personal directivo**, cuando las actuaciones estén orientadas al desarrollo de competencias de liderazgo, la gestión del talento, la detección de sesgos o la promoción de una cultura organizativa inclusiva.

- **Personas mentores y mentees**, en el marco del programa de mentoring corporativo.
- **Otros colectivos** que la CCMA, S, A. pueda determinar durante la ejecución del contrato, en función de las necesidades organizativas del proyecto.

La definición definitiva de las personas participantes en cada una de las actuaciones corresponderá a la CCMA, S, A., que podrá adaptarla en función de las necesidades organizativas y de la evolución del proyecto.

3. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

3.1. Modalidad

El servicio se podrá prestar en modalidad **presencial, virtual o híbrida**, de acuerdo con la naturaleza de las actuaciones, los objetivos de cada fase del proyecto y las necesidades organizativas de la **CCMA, S, A**.

Las actividades presenciales se desarrollarán, preferentemente, en las instalaciones de la CCMA, S, A. o en los espacios que esta determine. Las actividades virtuales se realizarán mediante plataformas digitales que garanticen los estándares de seguridad, confidencialidad, accesibilidad, estabilidad técnica y calidad de la interacción.

La lengua vehicular de todas las actuaciones será el **catalán**, tanto en las sesiones presenciales o virtuales como en todos los materiales, informes, recursos pedagógicos, presentaciones y documentación generada durante la ejecución del contrato.

La empresa adjudicataria deberá garantizar la flexibilidad necesaria para adaptar la prestación del servicio a las necesidades operativas, organizativas y territoriales de la CCMA, S, A., así como a los posibles ajustes derivados de la evolución del proyecto, manteniendo en todo momento la continuidad, la calidad técnica y la coherencia metodológica de las actuaciones.

La empresa adjudicataria deberá asegurar la disponibilidad de los profesionales adscritos al contrato para atender las reuniones de coordinación, seguimiento y evaluación convocadas por la CCMA, S, A., así como la capacidad de respuesta ante posibles modificaciones del calendario o de las necesidades del proyecto.

La modalidad de prestación de cada una de las actuaciones será determinada por la CCMA, S, A., en función de las necesidades organizativas y de los objetivos del proyecto, sin que ello comporte ninguna modificación de las condiciones económicas del contrato.

3.2. Objetivos

El objetivo del contrato es dar apoyo al despliegue del proyecto corporativo **«3Cat Lidera · Mujeres que Transforman el Futuro»**, contribuyendo al desarrollo del liderazgo, del talento y de la transformación organizativa de la CCMA, S, A.

A tal efecto, el proyecto persigue los objetivos estratégicos siguientes:

A. Objetivos internos

- Impulsar una cultura organizativa basada en el desarrollo del talento, el liderazgo y la innovación.
- Favorecer el desarrollo profesional de las personas y la generación de oportunidades de crecimiento dentro de la organización.
- Promover modelos de liderazgo alineados con los valores, la estrategia y el propósito de la CCMA, S, A.
- Contribuir a la consolidación de una organización más inclusiva, colaborativa y orientada al aprendizaje continuo.

B. Objetivos externos

- Reforzar el posicionamiento de 3Cat como organización de referencia en el ámbito del liderazgo y la transformación organizativa.
- Favorecer la proyección institucional del proyecto y el intercambio de conocimiento con otras organizaciones.
- Impulsar iniciativas que contribuyan al reconocimiento y la difusión del modelo desarrollado por la CCMA, S, A.

3.3. Contenidos del servicio

Este servicio tiene por objeto dar cobertura técnica y metodológica al proyecto corporativo **«3Cat Lidera · Mujeres que Transforman el Futuro»**, aprobado por la CCMA, S, A.

La empresa adjudicataria deberá desarrollar las fases que se indican a continuación, garantizando la coherencia metodológica del conjunto del proyecto, la coordinación entre todas las actuaciones y el logro de los objetivos estratégicos definidos por la CCMA, S, A.

Fase 0. Diagnóstico y escucha organizativa

Objetivo

Obtener un diagnóstico inicial que permita identificar la situación de partida de la organización y orientar el despliegue del proyecto a partir de un análisis objetivo de las necesidades, oportunidades y ámbitos de mejora.

Actuaciones mínimas

- Definición de la metodología de diagnóstico.
- Diseño y ejecución de una encuesta corporativa.
- Realización de entrevistas individuales.
- Dinamización de grupos focales (*focus groups*).
- Identificación de fortalezas, oportunidades, barreras y facilitadores del desarrollo del liderazgo.
- Identificación de posibles sesgos organizativos.
- Análisis integrado de los resultados.

Entregables

- Plan de diagnóstico.
- Informe de diagnóstico con conclusiones y recomendaciones.
- Propuesta inicial de indicadores (KPI).

Fase 1. Formación en liderazgo consciente

Objetivo

Desarrollar un programa formativo orientado al refuerzo de las competencias de liderazgo y al desarrollo profesional de las participantes.

Actuaciones mínimas

- Diseño del itinerario formativo.
- Elaboración de los materiales pedagógicos.
- Impartición de las sesiones formativas.
- Desarrollo de dinámicas individuales y grupales.
- Evaluación del proceso formativo.

Ámbitos temáticos mínimos

- Autoconocimiento y desarrollo personal.
- Talento y marca personal.
- Liderazgo consciente.
- Inteligencia emocional.
- Comunicación e influencia.
- Liderazgo de equipos.
- Toma de decisiones.
- Visibilidad y desarrollo profesional.

Entregables

- Programa formativo.
- Materiales didácticos.
- Informe de evaluación.

Fase 2. Programa de Mentoría y red de referentes

Objetivo

Crear un modelo estable de transferencia de conocimiento y desarrollo del talento mediante un programa estructurado de mentoring.

Actuaciones mínimas

- Diseño de la metodología de mentoring.

- Elaboración del protocolo de funcionamiento.
- Selección y formación de mentores.
- Proceso de *matching*.
- Coordinación y seguimiento de las sesiones.
- Dinamización de la red de referentes.
- Evaluación del programa.

Entregables

- Protocolo de mentoring.
- Materiales de soporte.
- Informes de seguimiento.
- Informe final del programa.

Fase 3. Innovación y cultura inclusiva

Objetivo

Impulsar una cultura organizativa basada en la inclusión, la innovación, la participación y el desarrollo del talento.

Actuaciones mínimas

- Diseño y dinamización de acciones de sensibilización.
- Organización de un hackathon o metodología participativa equivalente.
- Talleres sobre liderazgo y sesgos inconscientes.
- Sesiones abiertas dirigidas a la plantilla.
- Recogida de propuestas de mejora.

Entregables

- Plan de actuaciones.
- Materiales.
- Memoria de las actividades.
- Propuestas de mejora organizativa.

Fase 4. Coaching ejecutivo individual

Objetivo

Obtener cambios observables y sostenibles (metas concretas, priorizadas y conectadas con el propósito personal y profesional)

Actuaciones mínimas

- Organizar y llevar a cabo sesiones de coaching individual a las participantes. Apoyo a la organización del Premio 3Cat Lidera.

- Metodologías con herramientas prácticas (PNL, inteligencia emocional...)

Entregables

- Informes de seguimiento

Fase 5. Dimensión mediática y de marca

Objetivo

Dar visibilidad al proyecto y reforzar el posicionamiento de 3Cat como referente en el desarrollo del liderazgo femenino.

Actuaciones mínimas

- Diseño de una estrategia de posicionamiento institucional.
- Propuesta de acciones de comunicación y visibilización del proyecto.
- Apoyo a la generación de contenidos.
- Identificación de oportunidades de proyección.

Entregables

- Plan de posicionamiento.
- Propuesta de acciones.
- Informe de actividad.

Fase 6. Gobernabilidad, seguimiento y evaluación

Objetivo

Asegurar la correcta coordinación, seguimiento y evaluación del proyecto durante toda su ejecución.

Actuaciones mínimas

- Definición del modelo de gobernanza.
- Coordinación permanente con el equipo impulsor de la CCMA, S. A.
- Participación en las reuniones de seguimiento.
- Seguimiento del cumplimiento de los objetivos.
- Elaboración del sistema de seguimiento y de los indicadores (KPI).
- Identificación de riesgos y propuestas de mejora continua.

Entregables

- Plan de gobernanza.
- Cuadro de mando de indicadores (dashboard).
- Informes trimestrales de seguimiento.
- Informe anual de evaluación.
- Informe final con conclusiones y recomendaciones.

Las actuaciones descritas constituyen el contenido mínimo del servicio. Las empresas licitadoras podrán proponer actuaciones complementarias, metodologías innovadoras o herramientas adicionales que aporten valor al proyecto, siempre que sean coherentes con los objetivos y el alcance definidos en este Pliego y no comporten ningún coste adicional para la CCMA, S. A.

Entregables propios para la gestión del proyecto.

Entregables del proyecto

La empresa adjudicataria deberá entregar, como mínimo, los entregables siguientes, sin perjuicio de aquellos otros que se deriven de la metodología presentada o que sean requeridos por la CCMA, S. A. para el correcto desarrollo del proyecto:

Entregables de gestión y seguimiento del proyecto

- Plan de trabajo y cronograma de ejecución del proyecto.
- Modelo de gobernanza, coordinación y seguimiento.
- Cuadro de mando (dashboard) con el sistema de seguimiento de los indicadores (KPI).
- Informes trimestrales de seguimiento.
- Informe anual de ejecución y evaluación.
- Informe final del proyecto con conclusiones, recomendaciones y propuestas de continuidad.

Entregables técnicos por fases

Fase 0. Diagnóstico y escucha (40 h)

- Plan de diagnóstico.
- Informe de diagnóstico organizativo.
- Propuesta inicial de KPI y línea base del proyecto.
- Selección de las personas participantes

Fase 1. Formación y liderazgo consciente (36 h para todo el grupo de 20 pax)

- Programa formativo.
- Materiales pedagógicos.
- Guías para las personas participantes.
- Informe de evaluación de las acciones formativas.

Fase 2. Programa de Mentoría y red de referentes (12 h, 8 sesiones de 1 h individuales más 2 sesiones grupales de 2 h, inicio y final: total de 240 h)

- Protocolo de mentoring.
- Materiales y guías para mentores y mentees.
- Informes de seguimiento.
- Informe final de evaluación del programa.

Fase 3. Innovación y cultura inclusiva (20 h, para todo el mundo, también las participantes)

- Memoria de las actuaciones desarrolladas.
- Documento de propuestas de mejora organizativa.
- Materiales de soporte.

Fase 4. Coaching individual (9 h, 6 sesiones individuales de una hora y media: total 180 h)

- Informes de seguimiento
- Metodología con herramientas prácticas

Fase 5. Dimensión mediática y de marca (20 h)

- Plan de posicionamiento institucional. (alianzas estratégicas)
- Propuesta de acciones de comunicación y visibilización.
- Documentación técnica de apoyo al Premio 3Cat Lidera.
- Memoria de actividades y proyección exterior.

Fase 6. Gobernabilidad, seguimiento y evaluación (15 h)

- Sistema de seguimiento y evaluación.
- Actualización periódica de los indicadores.
- Informes de seguimiento de los órganos de gobernación.

Propiedad de los entregables

Toda la documentación, informes, metodologías, materiales, herramientas, presentaciones y demás entregables elaborados en el marco del contrato serán entregados a la CCMA, S. A. en formato editable cuando sea posible, y pasarán a formar parte del patrimonio documental de la organización, sin perjuicio de los derechos de propiedad intelectual que puedan corresponder de acuerdo con la normativa aplicable.

4. DIMENSIONAMIENTO DEL SERVICIO

La CCMA, S. A. establece una previsión inicial del dimensionado del servicio, con una dedicación estimada de 550 horas anuales, que tiene carácter orientativo y no constituye una distribución cerrada y limitativa de las actuaciones que se deben desarrollar.

Esta previsión tiene por objeto establecer un marco de referencia para la planificación y la ejecución del servicio, sin limitar el planteamiento metodológico, organizativo o técnico que la empresa adjudicataria pueda proponer de acuerdo con su pericia y experiencia profesional, siempre que cuente con el acuerdo previo de la CCMA, S. A. y se ajuste al objeto, alcance y las condiciones establecidas en el contrato.

En este sentido, cualquier propuesta de ajuste o redistribución de las horas entre las diferentes fases del servicio deberá responder a criterios de calidad, eficiencia y adecuación a los objetivos del programa. Estos ajustes no podrán comportar, en ningún caso, una modificación de las condiciones contractuales, ni del alcance de las prestaciones contratadas, ni de las obligaciones asumidas por la empresa adjudicataria.

La previsión de distribución de las 550 horas anuales, correspondientes al conjunto de las fases del programa, es la siguiente:

Fase 0. Diagnóstico y escucha: 40 horas
Fase 1. Formación y liderazgo consciente: 36 horas
Fase 2. Programa de Mentoría y red de referentes: 12 horas/persona, 240 horas para el grupo de 20 participantes
Fase 3. Innovación y cultura inclusiva: 20 horas
Fase 4. Coaching individual: 180 horas, para un grupo de 20 participantes, con una dedicación estimada de 9 horas participante.
Fase 5. Dimensión mediática y de marca: 20 horas
Fase 6. Gobernabilidad y seguimiento: 15 horas

Las horas de las fases 0 (Diagnóstico y Escucha) y 6 (Gobernabilidad), las contemplamos como horas de consultoría. Las horas de las fases 1 (formación y liderazgo consciente), 3 (innovación y cultura inclusiva) y 5 (dimensión mediática y de marca), las contemplamos como horas de programas formativos y acciones grupales.

Las horas de las fases 2 (Programa de Mentoría y red de referentes) y 4 (Coaching individual), las contemplamos como horas de atención individualizada.

5. LUGAR DE EJECUCIÓN

El servicio se prestará, con carácter general, en las instalaciones de la **Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, S. A. (CCMA, S. A.)**, incluyendo sus diferentes centros de trabajo y sedes territoriales, así como en aquellos otros espacios que la CCMA, S. A. pueda habilitar para el desarrollo de las diferentes actuaciones del proyecto.

Cuando la naturaleza de la actividad lo permita o las necesidades organizativas así lo aconsejen, las actuaciones podrán desarrollarse en modalidad virtual o híbrida, mediante plataformas que garanticen la seguridad, la confidencialidad, la accesibilidad y la calidad de la prestación del servicio.

La empresa adjudicataria deberá disponer de la capacidad organizativa necesaria para adaptarse a los diferentes lugares de ejecución y modalidades de prestación que determine la CCMA, S. A. durante la vigencia del contrato, sin que ello comporte ninguna modificación de las condiciones económicas del contrato.

6. MEDIOS HUMANOS

La empresa adjudicataria, de adscribir al contrato un equipo multidisciplinar con **experiencia acreditada** en el diseño, desarrollo e implementación de proyectos de transformación organizativa, desarrollo del talento y liderazgo.

El equipo deberá reunir, de manera conjunta, experiencia acreditada en los ámbitos siguientes:

- Desarrollo organizativo y transformación cultural.
- Liderazgo y desarrollo directivo.
- Desarrollo del talento y carrera profesional.

- Igualdad, diversidad e inclusión.
- Diagnóstico organizativo y metodologías cuantitativas y cualitativas.
- Facilitación de procesos participativos y dinamización de grupos.
- Diseño e implementación de programas de mentoring.
- Coaching ejecutivo y desarrollo profesional.
- Comunicación corporativa, comunicación interna y posicionamiento institucional.
- Gestión del cambio e innovación organizativa.
- Definición de indicadores, seguimiento y evaluación de programas.

La empresa adjudicataria deberá designar una **dirección del proyecto**, que actuará como interlocutor único con la CCMA, S. A. y asumirá la responsabilidad de la dirección técnica, la coordinación, el seguimiento y la correcta ejecución del contrato.

La experiencia de los profesionales adscritos al contrato deberá ser **acreditable mediante currículum profesional**, relación de los principales proyectos desarrollados, certificaciones profesionales o cualquier otra documentación que permita verificar su cualificación y experiencia en los ámbitos requeridos.

La composición del equipo podrá corresponder a una única empresa o, en su caso, a una, siempre que se garantice la disponibilidad de los recursos humanos necesarios, la coordinación efectiva entre todos los perfiles profesionales y la responsabilidad única ante la CCMA, S. A.

Durante toda la vigencia del contrato, la empresa adjudicataria deberá mantener el equipo adscrito a la ejecución del servicio. Cualquier sustitución deberá ser comunicada previamente a la CCMA, S. A. y la persona sustituta deberá acreditar una cualificación y experiencia igual o superior a la de la persona sustituida.

Se valorará especialmente la experiencia acreditada en el diseño y despliegue de programas de liderazgo femenino, transformación cultural, desarrollo del talento, mentoring, coaching ejecutivo y gestión del cambio en organizaciones de dimensión y complejidad similares a la CCMA, S. A., especialmente en el sector público o en grandes organizaciones.

7. CONDICIONES DE EJECUCIÓN DEL SERVICIO

La empresa adjudicataria ejecutará el servicio de acuerdo con los principios de calidad técnica, profesionalidad, coordinación, confidencialidad, flexibilidad y orientación a resultados, garantizando en todo momento el correcto desarrollo del proyecto.

Durante toda la vigencia del contrato, la empresa adjudicataria deberá cumplir, como mínimo, las siguientes condiciones:

- Los profesionales adscritos al contrato deberán disponer de la disponibilidad necesaria para desplazarse a las instalaciones de la CCMA, S. A. o a cualquier otro espacio que esta determine para el desarrollo de las actuaciones previstas.
- El precio ofrecido incluirá todos los gastos necesarios para la correcta ejecución del contrato, incluyendo, entre otros, los desplazamientos, dietas, alojamientos, materiales, licencias, recursos tecnológicos y cualquier otro coste derivado de la prestación del servicio, sin que estos puedan ser objeto de facturación adicional.

- Toda la comunicación oral y escrita, así como la documentación, informes, materiales, presentaciones y recursos elaborados en el marco del contrato, deberán redactarse y desarrollarse íntegramente en lengua catalana.
- La empresa adjudicataria mantendrá una coordinación permanente con la Dirección Corporativa de Recursos Humanos y con el equipo impulsor del proyecto, participando en las reuniones de seguimiento que convoque la CCMA, S. A. y facilitando la información necesaria para el correcto control de la ejecución del contrato.
- La empresa adjudicataria deberá elaborar y presentar los informes de seguimiento establecidos en este Pliego, incorporando, como mínimo, el estado de ejecución del proyecto, el grado de consecución de los objetivos, la evolución de los indicadores (KPI), las incidencias detectadas, los riesgos identificados y las propuestas de mejora.
- La CCMA, S. A. podrá requerir en cualquier momento la documentación técnica, metodológica o de seguimiento que considere necesaria para verificar la correcta ejecución del contrato. La empresa adjudicataria deberá facilitar esta información dentro de los plazos que se establezcan.
- Cuando las necesidades del proyecto lo requieran, la empresa adjudicataria deberá utilizar las plataformas digitales y las herramientas corporativas que determine la CCMA, S. A. para gestionar la documentación, las comunicaciones, las inscripciones, los materiales y cualquier otra actuación vinculada al proyecto.
- La empresa adjudicataria garantizará la confidencialidad de toda la información a la que tenga acceso durante la ejecución del contrato y cumplirá la normativa vigente en materia de protección de datos personales, seguridad de la información y confidencialidad.
- Todos los materiales, informes, metodologías, herramientas y documentación elaborados en el marco del contrato deberán ser entregados a la CCMA, S. A. en formato editable cuando sea técnicamente posible, a fin de facilitar su reutilización, actualización y continuidad.
- La empresa adjudicataria velará para que todas las actuaciones se desarrollen de acuerdo con los principios de igualdad de oportunidades, inclusión, no discriminación y respeto a la diversidad, alineados con los valores de la CCMA, S. A.

8. PLAZOS DE EJECUCIÓN

Con carácter orientativo, el proyecto se desarrollará mediante una planificación anual distribuida en tramos trimestrales, vinculados a las diferentes fases del programa y a las entregas previstas.

Durante la ejecución del contrato se realizarán reuniones periódicas de coordinación y seguimiento entre la CCMA, S. A. y la empresa adjudicataria, de acuerdo con el modelo de gobernanza establecido. En estas reuniones se revisará, entre otros:

- el estado de ejecución del proyecto;
- el grado de cumplimiento del calendario;
- la evolución de los indicadores (KPI);
- los entregables presentados;

- las incidencias detectadas y las propuestas de mejora.

Sant Joan Despí, noviembre de 2026