Plec de prescripcions tècniques per a la contractació administrativa del servei d'assessorament tècnic integral i consultoria especialitzada destinat al Gabinet del conseller i a la Secretaria General del Departament de la Presidència.

Expedient GEEC núm. PR-2027-76

1. Objecte

El Departament de la Presidència exerceix, dins l'Administració de la Generalitat de Catalunya, una funció de naturalesa singular: la de donar suport directe al President i al Govern, coordinar l'acció de tots els departaments i vetllar per la coherència estratègica del conjunt de l'acció governamental. Les tasques, en molts casos, estan relacionades amb projectes d'interès general que afecten el conjunt del país i que exigeixen el màxim nivell d'exigència tècnica, de compromís i de capacitat de resposta.

L'objecte d'aquest contracte és la prestació d'un servei d'assessorament tècnic integral i de consultoria especialitzada, destinat a donar suport al Gabinet del conseller i a la Secretaria General del Departament de la Presidència en l'exercici d'aquestes funcions, amb l'objectiu de garantir el compliment efectiu i rigorós dels seus compromisos institucionals, així com l'execució efectiva dels projectes i actuacions previstos en el Pla de Govern i en la configuració del Pla Departamental. Aquest suport ha de respondre a l'envergadura dels projectes i actuacions als quals es destina, assegurant-ne l'execució efectiva des de la fase de concepció fins a la seva materialització.

L'assessorament tècnic integral i la consultoria especialitzada es focalitzaran, en particular, en aquells projectes o actuacions que, pel seu component estratègic, la seva dimensió, el seu impacte esperat, la urgència en l'execució o l'existència de circumstàncies extraordinàries, requereixin un suport tècnic específic d'alt nivell. Aquest suport ha de comprendre, amb el rigor exigible a la naturalesa de les matèries tractades, les fases de planificació, conceptualització, desenvolupament i comunicació dels projectes, assegurant en tot moment la seva correcta execució.

Els projectes o actuacions inclosos en aquest contracte estaran sotmesos, en tot moment, tant a les instruccions, el seguiment i el control per part del Gabinet del conseller i de la Secretaria General del Departament de la Presidència, com a les obligacions específiques relatives a la informació i publicitat, el control, la verificació, el seguiment, el compliment de fites i objectius, i qualsevol altra obligació imposada per la normativa d'aplicació.

2. Necessitats administratives que cal satisfer i idoneïtat del contracte

Aquesta licitació respon a la necessitat de disposar d'un servei d'assessorament tècnic integral i de consultoria especialitzada en el desenvolupament i l'execució dels projectes i actuacions del Departament de la Presidència. Concretament, aquelles matèries que formen part de l'àmbit competencial del Gabinet del conseller i de la Secretaria General, d'acord amb el Decret 105/2025, de 27 de maig, de reestructuració del Departament de la Presidència, i especialment les actuacions incloses en el Pla de Govern i en la configuració i conceptualització del Pla Departamental.

Les funcions i activitats del Gabinet del conseller i de la Secretaria General generen una demanda de suport tècnic que és heterogènia pel que fa al tipus i àmbits dels encàrrecs, discontínua i difícilment programable, i requereix nivells d'especialització desiguals i sovint molt elevats. És per això que es fa necessari comptar amb el suport d'un servei extern d'assessorament i consultoria altament especialitzat, capaç de reforçar puntualment i amb agilitat les capacitats del Gabinet del conseller i de la Secretaria General en els àmbits que ho requereixin.

Els mitjans personals propis del Departament disposen del coneixement institucional i de la visió de conjunt necessaris per dirigir i validar aquestes actuacions, però no poden garantir-ne per si sols l'execució material en tots els casos. La combinació dels tres trets descrits (diversitat de matèries, imprevisibilitat de la càrrega i exigència d'especialització) implica que la internalització completa d'aquestes tasques requereixi mantenir de manera permanent perfils professionals molt diversos amb una utilització necessàriament intermitent, la qual cosa no resulta proporcionada ni eficient des del punt de vista de l'assignació de recursos públics. La contractació d'un servei extern permet, en canvi, disposar de capacitat tècnica especialitzada de manera modulable, activada únicament quan l'encàrrec ho justifica i dimensionada segons la seva complexitat, mantenint en tot cas la direcció, el criteri i la decisió en seu departamental.

Una part rellevant dels encàrrecs previsibles s'inscriu en el desplegament de les mesures i els objectius estratègics que corresponen al Departament de la Presidència en el marc del Pla de Govern de la XV Legislatura, aprovat pel Govern el 23 de desembre de 2024, així com en la configuració i el desenvolupament del Pla Departamental. Aquest marc de planificació determina bona part de les prioritats d'actuació del Departament durant la vigència del contracte i, per tant, condiciona el volum i la naturalesa dels encàrrecs previsibles, però sense esgotar-los: el contracte ha de donar cobertura igualment a les actuacions derivades de la funció ordinària de coordinació governamental, dels compromisos institucionals adquirits, i de les necessitats de millora del funcionament intern de les unitats i entitats de l'àmbit del Departament.

Per tot això, es considera que la contractació d'un servei d'assessorament tècnic integral i de consultoria especialitzada, estructurat en els quatre serveis que es defineixen a l'apartat 3 i articulat mitjançant encàrrecs individualitzats amb objecte i lliurables determinats, constitueix l'instrument idoni i proporcionat per satisfer les necessitats

descrites, en la mesura que permet ajustar la prestació a la naturalesa efectiva de cada actuació i garantir-ne la traçabilitat i el control.

3. Característiques i contingut de l'objecte del contracte

Aquest servei d'assessorament tècnic integral i de consultoria especialitzada proporciona suport tècnic altament qualificat per a projectes i actuacions d'elevada rellevància institucional o complexitat tècnica del Departament de la Presidència, especialment aquells que requereixen un criteri expert, una capacitat analítica avançada o una gestió urgent. L'objectiu principal és garantir que els projectes i actuacions estratègics del Departament (i singularment els vinculats al desplegament del Pla de Govern de la XV Legislatura i a la configuració del Pla Departamental) es planifiquin, es conceptualitzin, s'executin i s'avaluïn amb el màxim nivell de rigor tècnic i metodològic, desenvolupant noves propostes innovadores i adaptades a les necessitats, per tal d'optimitzar l'eficiència organitzativa i agilitzar els processos de gestió.

L'abast de l'objecte del contracte s'articula en els quatre serveis que es defineixen en aquest apartat. Amb caràcter previ, s'estableix el règim general aplicable a tots els encàrrecs, així com els criteris de delimitació entre serveis, a fi de garantir la seguretat jurídica en l'execució del contracte i la traçabilitat de cada encàrrec.

3.1. Règim general dels encàrrecs

Cada encàrrec que es formuli a l'empara d'aquest contracte, amb excepció de les consultes de resolució ràpida regulades a l'apartat 4.1, s'instrumentarà mitjançant un document d'encàrrec emès per la persona interlocutora del contracte, d'acord amb el que preveu l'apartat 6 d'aquest plec. El document d'encàrrec haurà d'especificar, com a mínim:

- El servei (I, II, III o IV) a l'empara del qual s'efectua l'encàrrec.
- L'objecte i l'abast material, temporal i, si escau, territorial de l'encàrrec.
- Els entregables exigits, amb indicació del seu contingut mínim d'acord amb aquest apartat.
- El termini de lliurament.
- L'estimació del nombre d'hores per perfil professional, d'acord amb l'apartat 5 d'aquest plec.

Quan un encàrrec presenti elements propis de més d'un servei, el document d'encàrrec identificarà el servei principal en atenció a la finalitat predominant de l'encàrrec, i aquest servei determinarà el règim d'entregables i terminis aplicable.

Als efectes de delimitar l'abast dels serveis I i III, s'aplicarà el criteri següent: correspon al servei I el suport a la concepció, la planificació, el desenvolupament i el seguiment de plans, programes i projectes d'actuació pública del Departament, amb projecció sobre la ciutadania, el territori o altres administracions i entitats; correspon al servei III l'anàlisi i la millora del funcionament intern d'unitats, òrgans o entitats, incloent-hi la seva

estructura, els seus processos i la gestió dels seus equips.

Totes les propostes, criteris, conclusions i recomanacions incloses en els treballs realitzats a l'empara de qualsevol dels quatre serveis tenen caràcter no preceptiu ni vinculant, i estaran subjectes, en tot cas, a la ulterior validació i aprovació administrativa del Departament de la Presidència.

La relació d'entregables exigibles en el marc de cadascun dels quatre serveis s'estableix en els apartats següents, amb indicació del contingut mínim de cada entregable. Totes les llistes tenen caràcter indicatiu i no exhaustiu, i el contingut mínim de cada entregable es concretarà en el corresponent document d'encàrrec. A més dels entregables relacionats en els apartats posteriors, el Departament podrà requerir, en el marc de cada servei, qualsevol altre entregable de naturalesa anàloga als descrits que resulti necessari per a la correcta execució de l'encàrrec, sempre que sigui coherent amb l'objecte del servei corresponent i es concreti en el document d'encàrrec amb indicació del seu contingut mínim.

I. Servei d'assessorament tècnic en l'elaboració, anàlisi i desenvolupament de plans estratègics i projectes sectorials

Aquest servei comprèn el suport tècnic integral al cicle complet de vida dels plans estratègics, dels plans i programes d'actuació i dels projectes sectorials impulsats pel Departament de la Presidència: des de la identificació de necessitats i la conceptualització inicial fins al disseny del sistema de seguiment i avaluació, aplicant en cada cas les eines i metodologies més adequades a les especificitats del pla o projecte. Aquest procés es duu a terme seguint les instruccions, el control i el seguiment del Gabinet del conseller i de la Secretaria General del Departament de la Presidència.

Àmbits d'actuació (llista indicativa i no exhaustiva)

- Plans estratègics i plans departamentals, així com el desplegament de mesures del Pla de Govern que corresponguin a l'àmbit competencial del Gabinet del conseller i de la Secretaria General.
- Programes anuals o pluriennals d'actuació d'òrgans, consorcis o altres entitats en què participa el Departament.
- Projectes sectorials de nova creació, com ara observatoris, plataformes de coneixement, dispositius de coordinació interadministrativa o instruments anàlegs, incloent-ne el desenvolupament conceptual, funcional i operatiu.
- Estratègies i plans en matèria de transformació digital, govern de dades, ciberseguretat, millora de la regulació i reforma de l'Administració, en l'àmbit d'actuació del Departament.

Prestacions orientatives per cada encàrrec

– **Delimitació de l'encàrrec:** identificació de necessitats, definició d'objectius generals i específics, delimitació de l'abast material, temporal i territorial, i selecció justificada de la metodologia de treball.

– **Diagnosi:** recollida, sistematització i explotació de dades quantitatives i qualitatives per a l'anàlisi de la situació de partida, incloent-hi, quan escaigui, treball de camp (entrevistes, grups de discussió, qüestionaris) i explotació de fonts estadístiques i de registres administratius.

– **Anàlisi de l'entorn i del context:** mapatge d'actors públics, privats i del tercer sector; identificació de tendències socials, econòmiques i tecnològiques rellevants; anàlisi del marc competencial i normatiu aplicable.

– **Formulació estratègica:** definició de línies estratègiques, objectius operatius, accions a executar i resultats esperats, amb explicitació de la lògica d'intervenció que els vincula.

– **Sistema d'indicadors:** definició d'indicadors d'execució, de resultat i d'impacte per al seguiment dels objectius, amb fitxa metodològica per a cada indicador (definició, fórmula de càlcul, font, periodicitat, valor de partida i valor objectiu).

– **Planificació operativa:** elaboració del pla de treball amb la planificació de les diferents fases del projecte, cronograma i fites; estimació dels recursos necessaris (econòmics, humans, materials i tecnològics); anàlisi de riscos associats al projecte amb mesures de prevenció i mitigació.

– **Acompanyament en la implementació:** assistència en la coordinació amb les unitats o serveis implicats, suport a la governança del pla, assessorament en la gestió del canvi i avaluació i revisió contínua del pla per proposar-hi millores o modificacions.

– **Seguiment i avaluació:** creació del sistema de monitoratge i seguiment del projecte, disseny del quadre de comandament i suport a les avaluacions intermèdies i finals.

Entregables

Els entregables exigibles en el marc d'aquest servei, el contingut mínim dels quals es concretarà en cada document d'encàrrec, són els següents (llista indicativa i no exhaustiva):

- **Document de definició i abast de l'encàrrec:** objectius generals i específics, abast material, temporal i territorial, metodologia proposada i justificació de la seva elecció, recursos, terminis i governança de l'encàrrec.
- **Memòria d'oportunitat o justificativa del projecte:** anàlisi de la necessitat que motiva el pla o projecte, alternatives considerades, encaix en el Pla de Govern i en el marc competencial del Departament, i valoració preliminar de l'impacte esperat.
- **Document de desenvolupament conceptual del projecte:** per a projectes sectorials de nova creació (observatoris, plataformes, dispositius de coordinació o instruments anàlegs), definició de la missió, les funcions, els serveis o productes que oferirà, els destinataris, el model de governança i el model operatiu i de recursos.

- **Informe de diagnosi:** anàlisi de la situació de partida a partir de les dades recollides i sistematitzades, síntesi analítica (DAFO o instrument equivalent) i conclusions orientades a la presa de decisions.
- **Recull sistematitzat de dades i d'informació:** conjunt ordenat de les dades utilitzades, amb identificació de les fonts, la data de consulta, el format i les limitacions de les dades.
- **Inventari de fonts de dades i disseny de bases de dades d'indicadors:** cens de les fonts d'informació disponibles i pertinents (estadístiques oficials, registres administratius, fonts documentals i altres), valoració de la seva qualitat, cobertura i periodicitat, i proposta d'estructura de la base de dades d'indicadors associada (camps, diccionari de variables, fluxos d'actualització i règim d'accés).
- **Informe d'entorn i mapa d'actors:** identificació i caracterització dels actors públics, privats i del tercer sector rellevants, i de les tendències i factors de context (socials, econòmics, tecnològics, normatius) que condicionen el pla o projecte.
- **Document de formulació del pla o projecte:** línies estratègiques, objectius operatius, accions, resultats esperats i lògica d'intervenció o marc lògic que els vincula.
- **Fitxes d'actuació normalitzades:** per a cada actuació del pla: descripció, unitat responsable, agents implicats, calendari, recursos estimats, resultats esperats i indicadors associats, en format homogeni que en permeti el seguiment agregat.
- **Programa anual o pluriennal d'actuacions:** per a òrgans, consorcis o entitats participades: relació d'actuacions previstes per al període, amb objectius, calendari, recursos orientatius, responsables i indicadors de seguiment, i la seva vinculació amb els instruments estratègics de referència.
- **Bateria d'indicadors:** indicadors d'execució, de resultat i d'impacte, amb fitxa metodològica completa per a cada indicador: definició, fórmula de càlcul, unitat de mesura, font, periodicitat, desagregacions, valor de partida i valor objectiu.
- **Model de governança del pla o projecte:** òrgans de direcció, coordinació i seguiment, composició i funcions de cadascun, fluxos de decisió i mecanismes de rendició de comptes.
- **Pla de treball i cronograma:** fases, fites, dependències, càrregues de treball i planificació temporal, en format que en permeti l'actualització durant l'execució.
- **Matriu de riscos:** identificació, valoració (probabilitat i impacte) i priorització dels riscos del projecte, amb mesures de prevenció i mitigació associades i assignació de responsables.
- **Pla de comunicació i/o de gestió del canvi:** objectius, públics destinataris, missatges, canals, calendari, recursos i indicadors de seguiment de les accions de comunicació o d'acompanyament al canvi.
- **Quadre de comandament:** instrument de visualització i seguiment dels indicadors clau del pla o projecte, amb definició de la periodicitat d'actualització, les fonts d'alimentació i els llindars d'alerta.

- **Pla d'avaluació:** preguntes d'avaluació, criteris (pertinència, eficàcia, eficiència, impacte, sostenibilitat), metodologia, fonts d'informació, calendari i productes de l'avaluació intermèdia i final.
- **Documents de seguiment i avaluació:** informes periòdics d'execució amb el grau d'avanç de les actuacions i dels indicadors, desviacions detectades i mesures correctores proposades, i informe final d'avaluació.
- **Materials de suport metodològic:** guions d'entrevista, qüestionaris, protocols de treball de camp i síntesis de les sessions de treball o de participació realitzades.
- **Documents de presentació del projecte:** en format executiu i, si escau, divulgatiu, d'acord amb la identitat visual de la Generalitat de Catalunya.

II. Servei d'assessorament tècnic en l'elaboració d'anàlisis comparatives

Aquest servei consisteix en la realització d'anàlisis comparatives (benchmarking) amb altres administracions públiques o organitzacions, d'àmbit autonòmic, estatal, europeu o internacional, així com en l'elaboració d'estudis comparatius de normatives i de revisions sistemàtiques de la literatura tècnica i acadèmica, amb l'objectiu d'identificar les millors pràctiques, detectar àrees de millora i fonamentar en l'evidència el disseny de les polítiques, els projectes i les decisions del Departament.

Àmbits d'actuació (llista indicativa i no exhaustiva)

- Comparatives nacionals i internacionals de polítiques públiques, serveis, models organitzatius o instruments de govern.
- Estudis comparatius de normatives autonòmiques, estatals, europees o internacionals en matèries de l'àmbit competencial del Departament.
- Revisions de literatura i d'evidència per al disseny o la reformulació de projectes i actuacions.
- Identificació i anàlisi de bones pràctiques transferibles al context institucional català.

Prestacions orientatives per cada encàrrec

– **Definició de l'estudi:** concreció de l'objectiu, de les preguntes a resoldre, de l'univers de comparació i dels criteris de selecció dels casos (justificats per la seva rellevància, comparabilitat i disponibilitat d'informació).

– **Selecció d'indicadors i variables:** definició dels indicadors clau per a la comparativa (eficiència, eficàcia, qualitat, costos, governança, entre d'altres) i identificació de les fonts d'informació corresponents.

– **Recopilació i tractament de la informació:** explotació d'informes oficials, estadístiques, bases de dades, literatura acadèmica i literatura grisa; quan escaigui, contacte amb responsables d'altres administracions o organitzacions de referència.

– **Anàlisi comparativa sistemàtica:** elaboració de fitxes de cas homogènies i de taules, gràfics i altres elements de comparació, amb indicació de punts forts i febles i identificació dels factors clau d'èxit.

– **Anàlisi de transferibilitat:** avaluació de l'aplicabilitat de les millors pràctiques al context català, incloent-hi l'encaix competencial i normatiu, les possibles modificacions normatives, els costos associats, les adaptacions organitzatives i tecnològiques, i altres impactes operatius.

– **Proposta d'accions:** formulació d'accions concretes per a la implementació de les millors pràctiques detectades, amb priorització i seqüència d'adopció.

Entregables

Els entregables exigibles en el marc d'aquest servei, el contingut mínim dels quals es concretarà en cada document d'encàrrec, són els següents (llista indicativa i no exhaustiva):

- **Document de definició de l'estudi comparatiu:** objectiu, preguntes a resoldre, univers de comparació, criteris de selecció dels casos (rellevància, comparabilitat i disponibilitat d'informació), matriu d'indicadors i variables, fonts d'informació, metodologia, recursos i terminis.
- **Base documental sistematitzada:** recull ordenat de les dades, els documents i les fonts utilitzades, amb identificació de la procedència, la data de consulta i el grau de fiabilitat.
- **Fitxes de cas normalitzades:** per a cada administració, organització o territori analitzat: descripció del model, marc institucional i normatiu, recursos, resultats disponibles i elements singulars, en estructura homogènia que permeti la comparació directa entre casos.
- **Informe d'anàlisi comparativa:** anàlisi sistemàtica dels casos amb taules, gràfics i altres elements de comparació, matriu comparativa multicriteri quan escaigui, indicació de punts forts i febles de cada model i identificació dels factors clau d'èxit.
- **Estudi comparatiu de normatives:** anàlisi comparada de les normatives autonòmiques, estatals, europees o internacionals aplicables a la matèria objecte d'estudi, amb taules de correspondència entre règims jurídics, identificació de les opcions de regulació existents i valoració de les seves implicacions.
- **Estudi de tendències:** identificació i anàlisi de les tendències internacionals rellevants en la matèria objecte d'estudi, amb valoració de la seva maduresa i de la seva potencial incidència en el context català.
- **Catàleg de bones pràctiques:** descripció i proposta de les millors pràctiques detectades, amb inclusió dels casos d'èxit i de l'anàlisi de transferibilitat corresponent: encaix competencial i normatiu, possibles modificacions normatives, costos associats, adaptacions organitzatives i tecnològiques, i altres impactes operatius.
- **Nota de síntesi comparativa (format breu):** document executiu que sintetitza els resultats de la comparativa i les seves implicacions per a la presa de decisions, amb una extensió ajustada a l'ús institucional al qual es destina.

- **Pla d'implementació de les recomanacions:** canvis a efectuar, calendari, recursos necessaris, responsables i seqüència d'adopció de les recomanacions derivades de l'anàlisi.
- **Annex metodològic:** protocol de la comparativa: decisions metodològiques adoptades, limitacions de la informació disponible i criteris aplicats en el tractament de les dades.

III. Servei d'assessorament tècnic per a anàlisis organitzatives

Aquest servei ofereix suport tècnic per analitzar la situació actual d'una unitat, òrgan o entitat i impulsar-ne el desenvolupament organitzatiu i professional. L'objectiu és afavorir la millora contínua del funcionament intern, el redisseny i la simplificació de processos, i la implementació de mecanismes que facilitin la gestió d'equips, en maximitzin el rendiment i potenciïn el talent existent, ja sigui mitjançant la seva atracció o fidelització. També inclou l'anàlisi de la viabilitat organitzativa de la creació, la modificació o la supressió d'estructures.

Àmbits d'actuació (llista indicativa i no exhaustiva)

- Diagnosi i millora organitzativa d'unitats, òrgans o entitats existents en l'àmbit del Departament.
- Anàlisi, redisseny i simplificació de processos de gestió, amb especial atenció a les oportunitats de digitalització.
- Estudis de viabilitat organitzativa per a la creació, la modificació o la supressió d'estructures, òrgans, unitats o dispositius operatius, inclosos els de resposta a situacions extraordinàries o emergències.
- Dimensionament d'equips, anàlisi de càrregues de treball i mecanismes de gestió i desenvolupament del talent.

Prestacions orientatives per cada encàrrec

– **Anàlisi de l'estat actual de l'organització:** estructura, interrelacions, funcions, processos, càrregues de treball i recursos, a partir d'evidències documentals i, quan escaigui, de treball de camp amb les persones implicades.

– **Diagnòstic complet:** identificació de fortaleses, debilitats, disfuncions, duplicitats i barreres que dificulten el desenvolupament de l'organització.

– **Anàlisi i redisseny de processos:** elaboració de mapes de processos i de mapes relacionals, identificació de colls d'ampolla i proposta de mesures de simplificació, estandardització i digitalització.

– **Estudis de viabilitat organitzativa:** anàlisi de la necessitat, formulació d'opcions organitzatives alternatives, valoració dels requeriments jurídics, econòmics, de personal i tecnològics de cada opció, i proposta motivada.

– **Identificació de necessitats i àrees de millora prioritàries:** amb priorització en funció de l'impacte esperat i de l'esforç d'implementació.

– **Proposta de millores:** en aspectes com l'estructura organitzativa, els processos, els recursos, el model de funcionament, els sistemes d'informació i les solucions tecnològiques.

– **Gestió i desenvolupament del talent:** proposta de mecanismes d'atracció, desenvolupament, avaluació i fidelització del talent, i suport al disseny d'accions formatives associades.

Entregables

Els entregables exigibles en el marc d'aquest servei, el contingut mínim dels quals es concretarà en cada document d'encàrrec, són els següents (llista indicativa i no exhaustiva):

- **Document de diagnosi organitzativa:** descripció i anàlisi de l'estructura, les funcions, les interrelacions, els processos, les càrregues de treball i els recursos de la unitat, òrgan o entitat analitzada, amb les evidències documentals i de treball de camp que fonamenten el diagnòstic.
- **Anàlisi de càrregues de treball i dimensionament:** quantificació de les càrregues de treball per funcions o processos, contrast amb els efectius disponibles i proposta motivada de dimensionament de l'equip.
- **Mapes de processos i mapes relacionals:** representació gràfica i descripció dels processos i de les relacions entre unitats o agents, tant de la situació actual com de la situació proposada, amb identificació dels colls d'ampolla i dels punts de millora.
- **Catàleg de funcions i matriu de responsabilitats:** relació sistematitzada de les funcions de la unitat o entitat i assignació de responsabilitats per rol (mitjançant matriu RACI o instrument equivalent), amb identificació de duplicitats, buits i solapaments.
- **Manual de procediments o protocols interns:** documentació normalitzada dels procediments de treball proposats: objecte, àmbit d'aplicació, seqüència d'actuacions, responsables, terminis interns i documents associats.
- **Proposta d'estructura organitzativa:** organigrames de la situació actual i de la situació proposada, amb la justificació dels canvis, la valoració de les alternatives descartades i els requeriments de cada opció.
- **Informe de viabilitat organitzativa:** per a la creació, modificació o supressió d'estructures, òrgans, unitats o dispositius operatius: anàlisi de la necessitat, escenaris o opcions alternatives amb valoració comparada, requeriments normatius, econòmics, de personal i tecnològics de cadascuna, i recomanació motivada.
- **Informe sobre sistemes d'informació i solucions tecnològiques de suport:** valoració de l'adequació dels sistemes d'informació existents al funcionament de la unitat i proposta de millores o de noves solucions, amb els requeriments funcionals corresponents.

- **Document de recomanacions i propostes de millora:** relació de mesures de millora prioritzades en funció de l'impacte esperat i de l'esforç d'implementació, amb identificació de responsables i condicions d'èxit.
- **Pla de gestió del canvi organitzatiu:** objectius, mesures d'acompanyament a les persones afectades, accions de comunicació interna, calendari i indicadors de seguiment del procés de canvi.
- **Pla de desenvolupament del talent:** proposta de mecanismes d'atracció, desenvolupament, avaluació i fidelització del talent, amb el pla de formació associat quan escaigui.
- **Quadre d'indicadors de funcionament intern:** bateria d'indicadors per al seguiment del funcionament de la unitat o entitat (activitat, qualitat, temps de tramitació, càrregues), amb fitxa metodològica per indicador.
- **Pla d'actuació i de seguiment:** accions per a la implementació de les millores, responsables, calendari, recursos i indicadors de seguiment, amb els mecanismes de revisió periòdica corresponents.

IV. Servei de consultoria especialitzada.

Aquest servei de consultoria especialitzada permet analitzar, identificar necessitats i elaborar propostes per a projectes de gran rellevància institucional o complexitat tècnica, especialment aquells que requereixen una gestió urgent i una expertesa d'alt nivell en els àmbits jurídic i econòmic. S'hi inclouen, en particular, els projectes vinculats a tecnologies emergents, infraestructures estratègiques, iniciatives de col·laboració publicoprivada i altres actuacions singulars o d'avantguarda en què el Departament hagi de fonamentar tècnicament les seves decisions.

Àmbits d'actuació (llista indicativa i no exhaustiva)

- Suport tècnic, jurídic i econòmic sobre projectes singulars, estratègics o d'avantguarda, incloent-hi els relacionats amb tecnologies emergents i infraestructures digitals estratègiques.
- Anàlisis d'oportunitat i de viabilitat de la participació de la Generalitat de Catalunya en entitats, consorcis, societats o iniciatives conjuntes, incloses les de naturalesa publicoprivada.
- Avaluacions d'impacte econòmic i social de projectes, actuacions o estructures impulsades o participades pel Departament.
- Suport a la definició d'aspectes tècnics i innovadors en la compra pública del Departament.
- Accions formatives o de difusió en àmbits específics, enfocades en innovació o en la gestió de qüestions de gran dificultat tècnica.

Prestacions orientatives per cada encàrrec

– **Suport tècnic especialitzat:** en temes d'elevada complexitat per raó de la seva especificitat, novetat o abast.

– **Anàlisi del marc jurídic aplicable:** incloent-hi la normativa catalana, estatal, europea i internacional en l'àmbit d'actuació, amb identificació dels riscos i condicionants jurídics rellevants per a la presa de decisions.

– **Anàlisis econòmiques i financeres:** estudis de viabilitat, plans financers, avaluacions cost-benefici en termes econòmics i socials, i construcció d'escenaris amb anàlisi de sensibilitat.

– **Anàlisi d'opcions institucionals:** valoració comparada de les diferents formes de participació o col·laboració (consorcis, societats, convenis, entitats publicoprivades o altres), amb identificació dels riscos, les oportunitats i els requeriments de cada opció.

– **Suport a la compra pública:** definició d'aspectes tècnics i innovadors en la compra pública del Departament.

– **Accions formatives i de transferència:** disseny i realització d'accions formatives o de difusió en àmbits específics d'elevada dificultat tècnica o caràcter innovador.

Entregables

Els entregables exigibles en el marc d'aquest servei, el contingut mínim dels quals es concretarà en cada document d'encàrrec, són els següents (llista indicativa i no exhaustiva):

- **Informes tècnics, jurídics i econòmics:** de caràcter no preceptiu ni vinculant, especialment orientats a àmbits innovadors i d'avantguarda, amb explicitació de l'objecte, el marc normatiu aplicable, l'anàlisi efectuada, les conclusions i les recomanacions motivades.
- **Nota tècnica o jurídica de resposta ràpida (format breu):** document sintètic d'anàlisi d'una qüestió sobrevinguda o urgent, amb el plantejament de la qüestió, l'anàlisi essencial i la conclusió operativa, sens perjudici del seu desenvolupament ulterior en un informe complet si així es requereix.
- **Anàlisi del marc normatiu multinivell:** identificació i anàlisi sistemàtica de la normativa catalana, estatal, europea i internacional aplicable a l'àmbit d'actuació, amb matriu de condicionants i riscos jurídics rellevants per a la presa de decisions.
- **Memòria d'oportunitat o d'interès general de projectes singulars:** anàlisi de la necessitat i l'oportunitat d'un projecte de gran rellevància o complexitat, amb la justificació del seu interès general, les alternatives considerades i els requeriments essencials per dur-lo a terme.
- **Document de viabilitat de projectes o serveis:** escenaris considerats, requeriments tècnics, jurídics, econòmics i organitzatius de cada escenari, riscos i condicions d'èxit, i valoració comparada.
- **Informe d'impacte econòmic i social:** avaluació dels impactes econòmics i socials d'un projecte, actuació o estructura, amb explicitació de la metodologia emprada,

quantificació dels impactes directes i, quan escaigui, indirectes i induïts, anàlisi de la distribució territorial o sectorial dels impactes, i indicació dels límits i supòsits de l'anàlisi.

- **Document de riscos i oportunitats:** identificació i valoració dels riscos (jurídics, econòmics, tecnològics, reputacionals i operatius) i de les oportunitats associades a un projecte o decisió, amb mesures de gestió proposades per a cadascun.
- **Plans financers:** estructura d'ingressos i despeses, necessitats i fonts de finançament, escenaris temporals i, quan escaigui, model d'explotació o de sostenibilitat econòmica del projecte o servei.
- **Avaluació cost-benefici:** en termes econòmics i socials, amb la metodologia i els supòsits explicitats, construcció d'escenaris i anàlisi de sensibilitat de les variables crítiques.
- **Documents de suport a la compra pública d'innovació:** informes de prospecció i mapes de solucions de mercat, suport tècnic a les consultes preliminars del mercat, i propostes d'especificacions tècniques i de criteris per a licitacions de caràcter innovador.
- **Avaluació ex ante d'impacte regulatori:** quan l'encàrrec ho inclogui: anàlisi dels efectes previsibles d'una iniciativa normativa o regulatòria en termes de costos, càrregues administratives i impactes econòmics i socials, amb les alternatives de regulació considerades.
- **Materials formatius i informe de transferència:** materials de suport (documentació, casos pràctics, exercicis) i impartició de cursos o tallers en els àmbits que siguin sol·licitats, amb un informe final de transferència que reculli els continguts impartits, l'assistència i la valoració de les sessions.

4. Obligacions de l'empresa contractista en l'execució del contracte

4.1. Assessorament i consultes de resolució ràpida:

S'entén per resolució ràpida qualsevol consulta o dubte que pugui ser atès per telèfon o correu electrònic, sense requerir una dedicació elevada del professional, i que permeti oferir una resposta en un termini màxim de 24 a 72 hores.

4.2. Consultoria amb lliurament de documents o entregables:

L'execució del contracte es durà a terme principalment a les oficines de l'empresa contractista. Tanmateix, l'empresa podrà ser convocada a reunions o trobades específiques a les dependències del Departament de la Presidència, segons sigui necessari.

A més, per necessitats del servei, es podrà sol·licitar el desplaçament d'algun membre de l'equip de l'empresa contractista a les instal·lacions del Departament de la Presidència per a la coordinació de projectes o la resolució d'incidències. En aquests casos, l'empresa haurà de complir amb el procediment de Coordinació d'Activitats

Empresarials del Departament de la Presidència. Igualment, també es podrà requerir la seva assistència puntual per a reunions presencials o presentacions de treballs.

La Generalitat proporcionarà el mobiliari de l'espai de treball, la connexió a la xarxa LAN i accés a Internet. L'empresa contractista serà responsable d'aportar tot l'equipament necessari (ordinadors de sobretaula o portàtils, tauletes, terminals de telefonia mòbil, etc.) per al desenvolupament de les seves tasques.

4.3 Criteris de prestació dels serveis

En la prestació dels serveis, l'empresa contractista haurà de tenir en compte els següents aspectes:

4.3.1. Comunicació

- Seguir les instruccions del **Gabinet del conseller** i de la **Secretaria General del Departament de la Presidència**.
- Utilitzar preferentment el correu electrònic i establir reunions periòdiques per a la prestació dels serveis.
- Garantir la disponibilitat, agilitat i adequació en la comunicació, assegurant una resposta proporcional a cada tipus de servei contractat.
- Detallar en l'oferta tècnica els canals i protocols de comunicació previstos.

4.3.2. Qualitat dels serveis

L'empresa contractista haurà de presentar, en el termini d'un mes des de la formalització del contracte, una proposta de sistema de qualitat que reculli, com a mínim:

- Els mecanismes de revisió interna prèvia al lliurament de qualsevol entregable, a fi de garantir-ne la correcció tècnica, metodològica i formal.

- Els indicadors de qualitat i de compliment que s'aplicaran a l'execució del contracte, entre els quals hauran de figurar, necessàriament: el percentatge d'entregables lliurats dins el termini establert; el percentatge d'entregables retornats per la persona interlocutora amb esmenes substancials; i el termini mitjà de resposta a les consultes de resolució ràpida.

- Els mecanismes d'auditoria o control intern que permetin identificar desviacions respecte als indicadors anteriors i les mesures correctores previstes en cas de desviació.

Es realitzaran revisions periòdiques dels procediments i resultats durant l'execució del contracte (coincidint, com a mínim, amb les reunions de seguiment previstes a l'apartat 6.2) i una avaluació final abans de la seva conclusió, que es documentarà en un informe final de qualitat.

Es seguiran, en tot cas, els criteris d'identificació visual de la Generalitat de Catalunya (PIV): https://identitatcorporativa.gencat.cat/ca/identitat-visual/

5. Equip de treball

L'empresa contractista ha de disposar durant tota l'execució del contracte del personal i equip de treball necessari per desenvolupar l'objecte contractual.
Personal tècnic que durà a terme la prestació del servei:

Perfil professional	Funcions	Requisits
1. Director/a de projecte	• Assumir la direcció estratègica i la responsabilitat global de l'execució del servei. • Actuar com a interlocutor/a principal i garantir el compliment del model de governança establert. • Aprovar la planificació general, l'assignació de recursos, les prioritats i els criteris de qualitat aplicables als encàrrecs. • Supervisar el compliment dels terminis, els objectius, els lliurables i els nivells de qualitat exigits. • Identificar riscos, desviacions i necessitats de replanificació, i validar les mesures correctores. • Garantir la coherència metodològica i la coordinació entre els diferents projectes i equips de treball. • Presentar al Departament els informes executius de seguiment i les propostes de millora del servei.	• Titulació universitària oficial de grau o equivalent. • Experiència professional mínima de 5 anys en direcció de projectes de consultoria en el sector públic i/o privat, dels quals almenys 3 anys han de correspondre a projectes d'elevada complexitat, transversals o amb participació de diversos agents. • Experiència en planificació estratègica, governança de projectes, direcció d'equips i gestió de riscos. • Experiència en la interlocució amb òrgans directius o equips d'alta direcció. • Coneixements acreditables de metodologies de direcció i seguiment de projectes. • Nivell d'anglès C1 del Marc europeu comú de referència o equivalent.
2. Cap de projecte	• Planificar, coordinar i fer el seguiment operatiu dels encàrrecs assignats. • Elaborar els plans de treball, cronogrames, fites, dependències i assignacions de recursos. • Coordinar l'equip de consultoria i distribuir les tasques d'acord amb les prioritats establertes. • Definir i aplicar les metodologies, eines i procediments necessaris per executar cada encàrrec. • Establir i mantenir el sistema d'indicadors, mètriques i mecanismes de seguiment. • Supervisar l'elaboració dels lliurables i verificar-ne la qualitat, la coherència i l'adequació als requeriments. Identificar riscos i desviacions, proposar mesures correctores i elevar les qüestions rellevants a la direcció del projecte.	• Titulació universitària oficial de grau o equivalent. • Experiència professional mínima de 5 anys en gestió o coordinació de projectes de consultoria en el sector públic i/o privat. • Experiència en elaboració de plans de treball, gestió de cronogrames, coordinació d'equips i control de lliurables. • Experiència en definició d'indicadors, seguiment de resultats i gestió de riscos. • Domini d'eines de planificació, seguiment, tractament de dades i elaboració d'informes. • Nivell d'anglès C1 del Marc europeu comú de referència o equivalent.

	• Preparar i conduir reunions de seguiment i elaborar els documentss de progrés corresponents.	
3. Consultor/a sènior	• Realitzar anàlisis tècniques, organitzatives, estratègiques o comparades vinculades als encàrrecs. • Dissenyar metodologies de treball, models d'anàlisi, processos, protocols i instruments de seguiment. • Elaborar informes, diagnosis, propostes tècniques, plans d'actuació i altres lliurables d'elevada complexitat. • Recopilar, tractar, analitzar i interpretar dades qualitatives i quantitatives. • Definir indicadors i elaborar quadres de seguiment i presentació de resultats. • Preparar i dinamitzar entrevistes, sessions de treball, tallers i reunions amb les unitats implicades. • Coordinar tècnicament les tasques assignades al personal consultor júnior. • Revisar la qualitat, la consistència i la traçabilitat de la documentació abans de lliurar-la al cap de projecte.	• Titulació universitària oficial de grau o equivalent. • Experiència professional mínima de 4 anys en consultoria, anàlisi, planificació o assistència tècnica en el sector públic i/o privat. • Experiència en elaboració d'informes, diagnosis, propostes de millora, processos o models organitzatius. • Experiència en tractament i anàlisi de dades i en construcció d'indicadors. • Capacitat acreditable de redacció tècnica, síntesi, presentació de resultats i dinamització de sessions de treball. • Coneixement avançat d'eines ofimàtiques, de tractament de dades i de presentació de resultats. • Nivell d'anglès C1 del Marc europeu comú de referència o equivalent.
4. Consultor/a júnior	• Donar suport en la recopilació, ordenació, verificació i sistematització d'informació. • Fer recerca documental i preparar síntesis, fitxes, actes i documents de treball. • Tractar dades i actualitzar bases de dades, indicadors, quadres de seguiment i repositoris documentals. • Col·laborar en la preparació d'informes, presentacions i propostes tècniques. • Donar suport logístic i documental en reunions, entrevistes, tallers i sessions de treball. • Fer el seguiment de tasques, acords i terminis sota la supervisió del personal consultor sènior o del cap de projecte. • Aplicar els procediments de qualitat, confidencialitat i gestió documental establerts.	• Titulació universitària oficial de grau o equivalent. • Experiència professional mínima de 2 anys en consultoria, assistència tècnica, anàlisi o suport a projectes en el sector públic i/o privat. • Experiència en recerca documental, tractament de dades i elaboració de documents i presentacions. • Domini d'eines ofimàtiques i capacitat per treballar amb fulls de càlcul, bases de dades i eines col·laboratives. • Capacitat de redacció, organització, precisió i treball en equip. • Nivell d'anglès B2 del Marc europeu comú de referència o equivalent.

Aquest equip mínim de treball s'ha de mantenir durant tota l'execució del contracte. Qualsevol canvi s'ha de comunicar a la unitat encarregada del seguiment del contracte per a la seva validació, i la substitució ha de ser per una persona amb una experiència anàloga a la que ocupava fins al moment aquest lloc de treball. Aquesta nova persona haurà d'acreditar també el compliment del perfil descrit anteriorment.

6. Interlocutors del contracte i mecanismes de supervisió i control

6.1. Interlocutor

La direcció, coordinació i supervisió de les tasques objecte d'aquest contracte, es duran a terme per part de la Secretaria General del Departament de la Presidència que portarà un control de les fases del contracte.

Aquest contracte tindrà una persona interlocutora del Departament que s'encarregarà de control i supervisió de la seva execució, per tal d'assegurar la correcta realització de l'objecte contractual.

L'interlocutor serà el/la responsable de coordinació de gestió i projectes de la Secretaria General del Departament de la Presidència.

El Departament de la Presidència haurà de comunicar a l'empresa contractista qualsevol canvi d'interlocutor.

6.2. Mecanismes de supervisió i control

1. **Reunions periòdiques de seguiment**: Es duran a terme reunions programades (setmanals, quinzenals o mensuals segons la complexitat de la prestació) entre la persona interlocutora i l'empresa contractista per revisar l'estat d'execució, identificar possibles desviacions i implementar accions correctives si escau.
2. **Informes d'avenç**: L'empresa contractista haurà de presentar informes periòdics que detallen les tasques realitzades, els lliurables entregats i el grau de compliment dels terminis establerts. Aquests informes seran avaluats per la persona interlocutora.
3. **Quadres de comandament**: Es podran utilitzar eines o quadres de comandament per mesurar i visualitzar els indicadors clau de rendiment, com ara el progrés en les tasques, el compliment dels terminis o la qualitat dels lliurables.
4. **Revisió i validació dels lliurables**: Tots els documents, informes o entregables presentats per l'empresa contractista seran revisats per la persona interlocutora del departament per assegurar que compleixen els estàndards de qualitat i els requisits definits en el contracte.
5. **Actes de conformitat**: Per a cada fase finalitzada o lliurament realitzat, es generarà un document de conformitat signat per ambdues parts que acrediti l'acceptació i aprovació dels resultats.

7. Personal encarregat de l'execució del contracte

7.1. Interlocutor de l'empresa contractista

L'empresa haurà de fer constar juntament amb la proposta tècnica la persona o persones interlocutores davant del Departament de la Presidència, indicant el nom i

cognoms, telèfons i correu electrònic. Aquestes persones hauran de centralitzar les relacions entre l'empresa contractista i el Departament de la Presidència de forma que, entre altres coses, seran les encarregades de gestionar totes les peticions de serveis demanats, així com de resoldre les incidències de tot ordre que puguin sorgir, a més de lliurar la informació que se li sol·liciti en relació amb el contracte i la seva execució.

7.2. El personal adscrit a l'execució dels serveis objecte del contracte hauran de ser professionals acreditats segons l'adscripció de mitjans per donar compliment a les prestacions i requeriments del punt 5 del PPT.

Aquests perfils només es podran substituir per una persona amb una experiència igual o superior a l'exigida/valorada en cas del Director/a de Projecte, amb l'autorització prèvia del Departament, i que l'experiència s'acrediti mitjançant la documentació establerta en l'apartat **N** del quadre de característiques del PCAP.

8. Termini de lliurament

El termini de lliurament dels serveis que compten amb encàrrecs, conforme a l'apartat 4.2 d'aquest plec, és en funció del projecte o actuació a analitzar, desenvolupar i executar i s'establirà en cada servei concret.

Les consultes de resolució ràpida es regeixen pel règim de terminis específic de l'apartat 4.1.

9. Facturació, pagament i recepció dels treballs

El preu del contracte s'abonarà de manera fraccionada, un cop s'hagin acabat els treballs encarregats per a cada actuació, i prèvia presentació de la corresponent factura al Departament de la Presidència per a la seva conformitat.

L'import total a abonar en cada cas pot variar en funció del volum de serveis que comporti cada actuació, i es determinarà en relació amb els preus de la llista de preus unitaris del contracte i d'acord amb el pressupost prèviament aprovat pel Departament de la Presidència.

L'empresa contractista haurà d'elaborar una factura electrònica per cada servei, de manera que inclogui totes les actuacions encarregades per a una mateixa actuació.

10. Propietat intel·lectual i/o industrial

L'empresa contractista cedirà a l'Administració de la Generalitat de Catalunya gratuïtament i amb caràcter d'exclusiva, sense límit de temps i per a tot l'àmbit territorial universal, els drets d'explotació de la propietat intel·lectual de les tasques realitzades

per a la prestació de l'objecte contractual, en qualsevol forma i, en especial, en totes les seves modalitats d'explotació, inclosa l'explotació en xarxa d'Internet, del dret de reproducció, distribució, comunicació pública i transformació (actualització, traducció i qualsevol altra modificació que pugui derivar en una altra obra).

Així mateix, el o la contractista assumeix també l'obligació de respondre i indemnitzar contra tota responsabilitat de qualsevol naturalesa originada o relacionada amb reclamacions que l'Administració de la Generalitat de Catalunya pugui rebre sobre el fet que els treballs, peces, icones, materials i, en general, qualsevol creació produïda per a l'objecte d'aquesta contractació, infringeixin drets de propietat intel·lectual i/o industrial de tercers.

D'altra banda, si es donés el cas, l'Administració de la Generalitat de Catalunya podrà també repercutir en el contractista les quantitats que, eventualment, pertoqués abonar a les entitats de gestió com a representants dels autors.

La signatura del corresponent contracte suposarà la formalització de les cessions previstes en aquesta clàusula.

11. Compliment dels terminis

El contractista s'ha de fer responsable que els projectes objecte del contracte es prestin amb el nivell de qualitat exigida i que aquests es lliurin dins dels terminis establerts.

El contractista queda exempt de responsabilitat en els casos que el servei no hagi estat possible de realitzar-lo per causes de força major que es puguin justificar.

12. Resolució d'incidències

Les incidències que puguin sorgir entre l'Administració i el contractista en l'execució del contracte, per diferències en la interpretació del que s'ha convingut o bé per la necessitat de modificar les condicions contractuals, es tramitaran mitjançant expedient contradictori, segons el que es preveu a l'article 191 LCSP.

Llevat que motius d'interès públic ho justifiquin o la naturalesa de les incidències ho requereixi, la seva tramitació no determinarà la paralització de la prestació del servei.