

**ACUERDO DE ELEVACIÓN A LA MESA DE CONTRATACIÓN DEL INFORME DE  
LA VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS SUJETOS A JUICIO DE VALOR DEL  
CONTRATO DE SERVICIOS DE ASESORAMIENTO ESTRATÉGICO, SOPORTE A  
LA EJECUCIÓN DE LA PLATAFORMA INTELIGENTE DE DESTINOS Y APOYO A  
LOS DESTINOS DE LA RED DTI PARA SU TRANSFORMACIÓN DIGITAL  
(482023)**

---

Una vez finalizado el informe de la valoración de los criterios sujetos a juicio de valor del contrato de servicios de asesoramiento estratégico, soporte a la ejecución de la plataforma inteligente de destinos y apoyo a los destinos de la red DTI para su transformación digital (482023), los miembros del comité de valoración acuerdan elevar el informe incluido como anexo a la mesa de contratación del expediente.

Y para que así conste lo firman electrónicamente en Madrid, en marzo de 2024.

Maricruz Cádiz Gómez, SEGITTUR	Eva Benito Hernández, SEGITTUR
Carlos Heble Lahera, SEGITTUR	José Estévez de Cáceres, SEGITTUR
David Collazos Bravo, SEGITTUR	Alexander Trujillo Delgado, Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos de Telecomunicación, COITT
Fernando Suárez Lorenzo, Consejo General del Colegio de Ingeniería en Informática, CCII	María Velasco González, Secretaría de Estado de Turismo, SET

## ANEXO

### Informe de Valoración

#### 1. CRITERIOS DE VALORACIÓN:

##### Criterios que dependen de un juicio de valor:

Los criterios de adjudicación que dependen de un juicio de valor tienen una puntuación máxima de 49 puntos y viene determinada por la ponderación descrita en la Tabla 1.

Tabla 1. Criterios, aspectos a valorar y puntuaciones máximas

Criterios	Aspecto a valorar	Puntuación Máxima
1. Plan de riesgos del servicio	Se valora la identificación, categorización, nivel de relevancia, análisis, y la propuesta de planes de gestión de los riesgos de cada uno de los servicios descritos en el Pliego de Prescripciones Técnicas.	10
2. Metodología de gestión, y seguimiento y control de la ejecución del proyecto	Se valora la metodología de gestión, y seguimiento y control de la ejecución del Contrato, el plan de calidad, la propuesta de KPI y cuadro de mando para monitorizar la evolución del proyecto, así como la definición de los órganos de dirección y gestión del proyecto, y la participación de expertos por parte de los licitadores, en la composición de los mismos al objeto de asesorar al equipo de proyecto en la toma de decisiones, siempre que dicha participación no suponga coste adicional, o que dichos expertos formen parte del equipo de proyecto, en cuyo caso no sería valorable, o la valoración se realizaría en los criterios asociados al equipo de trabajo, respectivamente.	15
3. Plan de trabajo	Se valora el plan de trabajo presentado por los licitadores, donde se evalúa la relación de fases, actividades, tareas, fechas de inicio estimadas, duraciones estimadas, y perfiles asociados a las	10

Criterios	Aspecto a valorar	Puntuación Máxima
	mismas, así como cualquier otra información que permita concluir que el planteamiento asegure la correcta ejecución del alcance asociado al Contrato.	
4. Diseño de la organización del proyecto	Se valora la propuesta del diseño general de la organización del proyecto, indicando organigramas y funciones, así como la manera de satisfacer los requisitos del Pliego de Prescripciones Técnicas en lo referente a la metodología de trabajo propuesta y del plan de calidad, seguimiento y control.	14

La valoración de los criterios sujetos a un juicio de valor se ha realizado en base a la siguiente Tabla 2.

Tabla 2. Descripción de la valoración de los criterios y porcentaje a aplicar a la puntuación máxima

Descripción	Porcentaje a aplicar a la puntuación máxima
<p>Aporta una propuesta que incluye información muy exhaustiva, concisa, sin ambigüedades, ni generalidades, y muy relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar, en el contexto de los proyectos y servicios que se demandan.</p> <p>Demuestra un conocimiento muy profundo y amplio del criterio propuesto y su respuesta no deja aspectos sin tratar, formulando una propuesta completa, y justificada.</p> <p>Su propuesta está muy personalizada y alineada al servicio objeto del Contrato, y a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.</p>	100%
Aporta una propuesta que incluye información bastante exhaustiva, concisa, sin ambigüedades, ni generalidades, y bastante relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.	70%

<p>Demuestra un conocimiento profundo y amplio del criterio propuesto, aunque su respuesta deja aspectos sin tratar, y formula una propuesta incompleta, y no del todo justificada.</p> <p>Su propuesta está bastante personalizada y alineada al servicio objeto del Contrato, y a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.</p>	
<p>Aporta una propuesta que incluye información poco exhaustiva, poco concisa, con ambigüedades, y generalidades, y poco relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.</p> <p>Demuestra poco conocimiento del criterio propuesto, y su respuesta deja muchos aspectos sin tratar, formulando una propuesta incompleta, y sin apenas justificada.</p> <p>Su propuesta apenas está personalizada ni alineada al servicio objeto del Contrato, ni a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.</p>	40%
<p>Aporta una propuesta sin casi información, muy ambigua, y general, que resulta nada relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.</p> <p>No demuestra conocimiento del criterio propuesto, y se limita a exponer los requisitos del Pliego de Prescripciones Técnicas de manera total o parcial, sin proponer una propuesta específica a los criterios planteados o a los aspectos a valorar.</p> <p>Su propuesta no está personalizada ni alineada al servicio objeto del Contrato, ni a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.</p>	10%

## 2. VALORACIÓN DE LAS OFERTAS RECIBIDAS:

### Oferta de DELOITTE CONSULTING, S.L.U.

#### • Criterio 1. Plan de riesgos del servicio

La empresa licitadora presenta un proceso de gestión de los riesgos basado en seis fases generales en las que se identifican claramente las actividades que forman parte de cada una de ellas, incorporando flujos de trabajo detallados para el modelo de escalado de riesgos y su modelo de seguimiento, identificando en estos flujogramas las actividades, responsables, dependencias y documentos que

forman parte de dichos modelos. Adicionalmente se expone la estrategia de control de riesgos identificando sus elementos y las diferentes posibilidades vinculadas a dicha estrategia, y se expone el modelo para la elaboración de planes de gestión de riesgos, indicando las diferentes actividades del mismo. Todo ello da lugar a una propuesta muy exhaustiva, completa, sin ambigüedades ni generalidades, y muy relevante.

Se expone una clasificación de riesgos en base a 15 categorías, definidos de una forma concisa y clara, lo que posibilita su posterior aplicación.

Se propone la estimación de los riesgos en base a la probabilidad de ocurrencia y a su impacto. La evaluación, y el nivel de relevancia de los riesgos viene determinado por la asociación de probabilidad e impacto a cada uno de los riesgos identificados. La empresa licitadora identifica un conjunto de 81 riesgos vinculados a cada uno de los cuatro servicios objeto del contrato, ofreciendo su descripción, su clasificación, el agente, el nivel de relevancia, las acciones de mitigación, y el impacto del riesgo justificado en base a los diferentes requisitos de los servicios vinculados al contrato.

Cabe indicar que la clasificación de los diferentes riesgos se realiza en base a los apartados y tareas de cada uno de los servicios del contrato. La vinculación del agente se realiza en relación con los diferentes grupos de interés que forman parte de las actuaciones objeto del contrato. Las acciones de mitigación aportadas se consideran muy acertadas, al tratarse de actuaciones personalizadas para los agentes, los apartados y las tareas vinculadas al contrato, y que forma parte de la clasificación del riesgo que se están analizando, lo que da lugar a una serie de propuestas muy relevantes. De su propuesta se deduce que posee un conocimiento muy profundo de esta tipología de proyectos poniendo el foco en los puntos delicados de cada servicio, y en las áreas clave que podrían dar lugar a riesgos y problemas de mayor calado, exponiendo un conjunto de medidas muy diversas y enfocadas a la resolución y control de los riesgos identificados.

Se considera que los riesgos identificados conforman un conjunto muy exhaustivo, siendo todos ellos muy relevantes, personalizados a los diferentes apartados y tareas vinculadas al contrato, así como a los agentes que serían impactados por el riesgo identificado. La identificación de los mismos se considera muy clara y concisa, por todo lo comentado en los párrafos anteriores. Todo ello muestra un conocimiento muy profundo y amplio del criterio analizado, y su propuesta no deja aspectos sin tratar, formulando una propuesta completa, y justificada. La identificación de los riesgos realizada se considera un excelente punto de partida inicial para la ejecución de los servicios objeto del contrato.

En consecuencia, Deloitte Consulting SLU aporta una propuesta que incluye información muy exhaustiva, concisa, sin ambigüedades, ni generalidades, y muy relevante con respecto al criterio indicado y los aspectos a valorar, en el contexto de los proyectos y servicios que se demandan.

Demuestra un conocimiento muy profundo y amplio del criterio analizado y su propuesta no deja aspectos sin tratar, formulando una propuesta completa, y justificada.

Su propuesta está muy personalizada y alineada al servicio objeto del Contrato, y a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 100% sobre la puntuación máxima del criterio de 10 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 10 puntos.**

## • Criterio 2. Metodología de gestión, y seguimiento y control de la ejecución del proyecto

La oferta de la empresa licitadora muestra un enfoque bien estructurado capaz de abordar los requisitos del proyecto a través de la metodología PRINCE 2, flexible y con foco en la obtención de resultados.

Partiendo de la identificación de los retos de la Plataforma Inteligente de Destino (PID), la oferta define con profusión el modelo global de gestión del servicio, bastante personalizado para cada uno de los servicios objeto del contrato, desagregándolos en áreas de trabajo y actividades de forma ordenada y lógica. Las actividades se describen de forma bastante exhaustiva y concisa, sin ambigüedades ni generalidades, poniendo el foco en distintos aspectos, en función de la tipología de actividad, bien en la metodología, bien en las herramientas o en los perfiles implicados. Además, se enfatiza la gestión transversal de los servicios y se concretan los ámbitos sinérgicos del proyecto, lo que se alinea con el objeto del contrato. Esta propuesta resulta clave para la adecuada coordinación e imbricación de los trabajos de los diferentes servicios y demuestra un profundo y amplio conocimiento sobre el proyecto a ejecutar, vinculando algunos aspectos a otros proyectos mencionados en el Pliego de Prescripciones Técnicas, como el Sistema de Inteligencia Turística- SIT o el Sistema de Sostenibilidad Turística Integral- SSTI.

Para el seguimiento, control y coordinación interno de actividades, trabajos y tareas se plantea un sistema basado en metodologías ágiles como SCRUM y Kanban, con un enfoque predictivo y adaptativo, que parece adecuado para una oficina estratégica, aportando información algo menos concreta en cuanto a los procesos inherentes a la gestión de la demanda y cómo esta gestión se adaptará a las necesidades dinámicas del proyecto e influirá en el logro de sus objetivos.

La oferta propone una suite de herramientas para gestión IT formada por JIRA, Microsoft Dynamics 365 y otras herramientas propias, que permiten la integración de los diferentes trabajos, siendo compatibles con el entorno tecnológico de SEGITTUR.

Se propone un plan de calidad bastante exhaustivo ligado a objetivos y mecanismos de gestión y cumplimiento relativos a cómo se asegurará que se cumpla con los estándares de calidad y se sigan procedimientos efectivos; cómo se gestionarán los cambios del servicio; cómo se identificarán, evaluarán, gestionarán y controlarán los riesgos; cuáles serán los medios y la frecuencia de las comunicaciones; y cómo se adaptarán y mejorarán de forma continua los procesos en cada una de las tres fases (asunción, explotación y devolución). Se incluye un listado preliminar de ANS y otro de posibles mejoras a implementar en el proyecto para cada uno de los servicios, lo que deriva en una propuesta bastante personalizada al objeto del contrato. No obstante, en cuanto a las acciones de vigilancia de mercado y la ejecución de planes de mejora periódicos que se mencionan, se requeriría una descripción más detallada sobre cómo se implementarán y supervisarán a lo largo del tiempo.

Respecto a la propuesta de KPI y cuadro de mando para monitorizar la evolución del proyecto, se plantea un modelo de evaluación global del impacto de la Plataforma Inteligente de Destinos y se define la estructura y tipología de los indicadores del contrato, incluyendo un listado preliminar (generales, por proyecto y de plataforma) y cinco tipologías (ejecución, atención a usuarios, financiero, impacto y ODS), que se considera muy adecuada. Se propone documentar cada indicador con 9 campos entre los que están nombre, tipología, descripción, unidad de medida, fórmula de cálculo, nivel de seguimiento, plataforma o proyecto aplicable área responsable, y periodicidad, lo que resulta bastante relevante. Se aporta algo menos de detalle sobre cómo los KPI se ajustarán a las necesidades

cambiantes del proyecto y cómo reflejarán el progreso en relación con los objetivos específicos del mismo. Como ya se indicó anteriormente, se concreta algo menos en cuanto a la gestión de la demanda y de los participantes del proyecto asegurando que todos los aspectos de éste se encuentran adecuadamente cubiertos y monitorizados. Con respecto al cuadro de mando, se propone el uso de POWER BI, aunque detallando brevemente la organización de este cuadro de mando, la variabilidad de la información en función del servicio y su adaptación a la gestión y evolución de los diferentes proyectos que engloban la Plataforma Inteligente de Destinos.

En cuanto a los órganos de gestión y de dirección del proyecto, se plantea una estructura basada en comités directivo y de seguimiento (para la organización general del proyecto) y otros comités operativos por cada servicio. A ellos se suma uno de monitorización interna de la oficina estratégica. Para cada comité se define con suficiente grado de detalle el rol, los asistentes, la periodicidad de las reuniones y los informes de entrada y salida. Añade una matriz muy exhaustiva que traza con el mapa de actores, y concreta las funcionalidades de la Plataforma Inteligente de Destinos con las que trabajará cada uno de estos grupos, demostrando así un amplio y profundo conocimiento del proyecto.

Los profesionales propuestos en el panel de expertos se dividen en tres ámbitos de trabajo (turismo, tecnología y transversal). De ellos, 22 son expertos internos y 25 son expertos externos. La oferta concreta para cada ámbito de asesoramiento especializado los servicios que cubrirá y las materias de asesoramiento que incluirá, lo que resulta bastante relevante para el objeto del contrato.

En conclusión, Deloitte Consulting SLU aporta una propuesta que incluye información bastante exhaustiva, concisa, sin ambigüedades ni generalidades y bastante relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.

Demuestra un conocimiento profundo y amplio del criterio propuesto, aunque su respuesta deja aspectos sin tratar, y formula una propuesta incompleta y no del todo justificada.

Su propuesta está bastante personalizada y alineada al servicio objeto del contrato, y a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 70% sobre la puntuación máxima del criterio de 15 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 10,50 puntos.**

### • Criterio 3. Plan de trabajo

El plan de trabajo presentado se describe estructurado por fases: asunción, explotación y devolución. Las diferentes fases metodológicas se concretan y se orientan adaptándose al proyecto y personalizándolo de forma clara. Se define adecuadamente la fase de asunción del servicio, planteando las acciones metodológicas que se van a ejecutar y demostrando un alto grado de conocimiento de la documentación que se debe analizar, con ejemplos de documentos concretos y relevantes, planteando un equipo de trabajo para esta fase bien acotado y alineado con lo descrito en el punto de diseño de la organización del proyecto.

En la fase de explotación del servicio, se realiza un desglose bastante exhaustivo de las actividades y áreas de trabajo con una asignación precisa a los recursos, y fechas iniciales y finales muy concretas. Además, se plantean de manera muy clara los entregables que se derivan de cada actividad para las

que aplica. La relación de actividades y tareas se consideran bastante personalizada y alineada al servicio objeto del contrato.

En cuanto al cronograma, se hace una presentación muy clara del mismo a nivel global, indicando de forma concisa y sin ambigüedades ni generalidades la planificación de los servicios, necesariamente paralelizados, reflejando los equipos responsables que deben participar en la ejecución. A este respecto, las fechas de inicio y duraciones estimadas se detallan en relación con las tareas y actividades requeridas para cada fase. Se especifican tiempos que resultan adecuados a la calendarización de tareas relacionadas con la dirección y coordinación de los trabajos, con la definición e implantación del modelo estratégico, con la relación e impulso del ecosistema turístico y con la gestión de la Plataforma Inteligente de Destinos, así como con el soporte a la ejecución de los trabajos de la Plataforma Inteligente de Destinos. No obstante, deja sin tratar las dependencias entre tareas y la definición de un camino crítico en el que se contemplen posibles desviaciones o riesgos para la ejecución del proyecto.

En cuanto a los perfiles asociados, la propuesta contempla la elaboración de un calendario y un plan de trabajo, de manera global y para cada iniciativa, así como la asignación de dedicaciones y adecuación de la carga de trabajo del equipo. Para cada tarea se enumera a alto nivel el equipo de trabajo que deberá llevarla a cabo, sin que se puedan detectar solapamientos que resulten poco viables, resultando este aspecto bastante personalizado y alineado al servicio objeto del contrato, y bastante relevante.

Por su parte, si bien el contrato se estructura en torno a los 4 servicios, se propone una gestión transversal, considerando las interrelaciones existentes entre servicios, áreas de trabajo, actividades y tareas. Además, se detallan hitos y entregables de forma ajustada a los tiempos del proyecto e integrados en la planificación general. En concreto, se presenta una definición de hitos clave planificados en los primeros 100 días del servicio, lo que demuestra un nivel de conocimiento profundo sobre el servicio. Se considera que la descripción aportada en relación a las actividades de la devolución del servicio aporta algo menos de detalle, al igual que la previsión de trabajo para los distintos proyectos paralelos de la Plataforma Inteligente de Destinos, incluyendo la convocatoria de ayudas a destinos DTI, por lo que la propuesta resulta incompleta en este aspecto.

En conclusión, Deloitte Consulting SLU aporta una propuesta que incluye información bastante exhaustiva, concisa, sin ambigüedades ni generalidades y bastante relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.

Demuestra un conocimiento profundo y amplio del criterio propuesto, aunque su respuesta deja aspectos sin tratar, y formula una propuesta incompleta y no del todo justificada.

Su propuesta está bastante personalizada y alineada al servicio objeto del contrato, y a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 70% sobre la puntuación máxima del criterio de 10 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 7 puntos.**

#### • Criterio 4. Diseño de la organización del proyecto

La oferta presenta un modelo conceptual del servicio basado en dos elementos clave, el modelo de relación y el enfoque metodológico del servicio. Muestra el modelo de relación global del proyecto de forma muy exhaustiva, identificando las tipologías de grupos de interés con los que se relaciona la Plataforma Inteligente de Destinos y su vinculación con los cuatro servicios identificados en el Pliego de Prescripciones Técnicas. Describe de forma muy detallada cómo se abordarán cada uno de los cuatro servicios, proponiendo una coordinación transversal y promoviendo las interrelaciones existentes entre los mismos, áreas de trabajo, actividades y tareas, resultando la propuesta muy relevante y alineada al objeto del contrato.

Presenta en detalle la estructura del equipo, que se divide en equipo global de coordinación y equipo operativo especializado. El equipo de trabajo se encuentra integrado por profesionales propios y de un *partner*, detallando de forma concreta los profesionales aportados por cada una de las partes. El número de personas del equipo supera lo solicitado en el Pliego de Prescripciones Técnicas; en concreto, entre 69 y 71 profesionales, distribuidos en un organigrama muy personalizado y adaptado al servicio, con equipo directivo y técnico, que responde a los cuatro servicios objeto del contrato y que incluye un responsable para el aseguramiento de la calidad en el equipo directivo. Además, la inclusión de perfiles adicionales para dar respuesta a determinadas actividades contempladas en el pliego (software, calidad, etc.) resulta muy adecuada para reforzar la propuesta y demuestra una comprensión profunda y amplia de los trabajos a desarrollar. La propuesta organizativa se completa con un panel de expertos -evaluado en el apartado de metodología- alineado de forma transversal con el conjunto de ámbitos de especialización de interés para el proyecto, así como los roles asignados al comité de seguimiento, comités operativos y de monitorización interna de la oficina estratégica.

La propuesta incluye la visión general de las funciones que tienen los equipos respecto a los cuatro servicios, pasando posteriormente a describir de forma muy exhaustiva, concisa y sin ambigüedades los perfiles propuestos, de forma individual, junto con sus ámbitos de especialización, experiencia y aportación al proyecto, concretando además su localización de trabajo. En general, la propuesta de perfiles resulta muy personalizada y alineada al servicio objeto del contrato y a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

En referencia a la metodología de trabajo y el plan de calidad, la propuesta de estructura, perfiles y funciones resulta coherente con el modelo de relación global del proyecto, con la gestión transversal de los servicios y con el enfoque metodológico propuesto, de control y mejora. También resulta coherente con los ámbitos sinérgicos del contrato identificados en la propuesta.

En consecuencia, Deloitte Consulting SLU aporta una propuesta que incluye información muy exhaustiva, concisa, sin ambigüedades, ni generalidades, y muy relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar, en el contexto de los proyectos y servicios que se demandan.

Demuestra un conocimiento muy profundo y amplio del criterio analizado y su propuesta no deja aspectos sin tratar, formulando una propuesta completa, y justificada.

Su propuesta está muy personalizada y alineada al servicio objeto del Contrato, y a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 100% sobre la puntuación máxima del criterio de 14 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 14 puntos.

#### Resumen de puntuaciones Deloitte Consulting SLU:

DELOITTE CONSULTING SLU			
Criterio	P. máxima	% a aplicar a la puntuación máxima	Puntos
1. Plan de riesgos del servicio	10	100%	10
2. Metodología de gestión y seguimiento, y control de la ejecución del proyecto	15	70%	10,5
3. Plan de trabajo	10	70%	7
4. Diseño de la organización del proyecto	14	100%	14
<b>TOTAL</b>			<b>41,50</b>

#### Oferta de KPMG Asesores S.L.

##### • Criterio 1. Plan de riesgos del servicio

La empresa licitadora presenta un proceso de gestión de los riesgos basado en cuatro fases generales en las que se identifican de forma bastante clara las actividades que forman parte de cada una de ellas, aunque de manera somera y sin entrar a determinar de manera sistemática los responsables de las mismas, la información de entrada o salida o los documentos que forman parte de éstas, dejando dicho proceso de gestión de riesgos incompleto. Todo ello da lugar a una propuesta bastante exhaustiva, y bastante relevante, si bien deja algunos aspectos sin tratar.

Se expone una clasificación de riesgos en base a 6 categorías, que son definidos de una forma concisa y clara, lo que posibilita su posterior aplicación.

Se propone la estimación de los riesgos en base a la probabilidad de ocurrencia y a su impacto. La evaluación y el nivel de relevancia de los riesgos viene determinado por la asociación de probabilidad e impacto a cada uno de los riesgos identificados. Adicionalmente se define el grado de control de las medidas de respuesta como la diferencia o la ratio del riesgo antes y después de haber aplicado dichas medidas, lo que permite evaluar, aunque sea de forma estimada, la eficacia de las medidas adoptadas, lo cual se considera bastante relevante a la hora de realizar una correcta gestión de los riesgos.

La empresa licitadora identifica un conjunto de 80 riesgos vinculados a cada uno de los cuatro servicios objeto del contrato, ofreciendo únicamente su descripción. Para el subconjunto de los 33 riesgos que superan el umbral de tolerancia que define la empresa licitadora se incluye información adicional como es la valoración inherente, los principales controles identificados y su valoración residual. Las acciones de control aportadas se consideran acertadas, si bien se echa en falta un mayor nivel de personalización para los servicios, siendo en general propuestas bastante relevantes. De todo ello se deduce que posee un conocimiento profundo de esta tipología de proyectos identificando bastantes puntos críticos de cada servicio, exponiendo un conjunto de medidas enfocadas a la resolución y control de los riesgos identificados, aunque dejando el resto de los riesgos sin un análisis pormenorizado, ni planes de control específicos, al entender el licitador que no superan el umbral de tolerancia.

Se considera que los riesgos identificados y con información adicional conforman un conjunto bastante exhaustivo, siendo todos ellos bastante relevantes. La identificación de estos se considera clara y concisa, por todo lo comentado en los párrafos anteriores. Todo ello muestra un conocimiento profundo y amplio del criterio analizado, aunque su propuesta deja algunos riesgos identificados sin su información de análisis, no dejando del todo justificados los motivos por los cuales muchos riesgos no superan el umbral de tolerancia. No obstante, la identificación de los riesgos realizada se considera un buen punto de partida inicial para la ejecución de los servicios objeto del contrato.

Finalmente, la empresa licitadora expone una serie de indicadores para cada uno de los cuatro servicios objeto del contrato, sobre algunos de los cuales expone cierta información que se considera relevante.

En consecuencia, KPMG Asesores SL aporta una propuesta que incluye información bastante exhaustiva, concisa, sin ambigüedades, ni generalidades, y bastante relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.

Demuestra un conocimiento profundo y amplio del criterio analizado, aunque su propuesta deja aspectos sin tratar, y formula una propuesta incompleta, y no del todo justificada.

Su propuesta está bastante personalizada y alineada al servicio objeto del Contrato, y a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 70% sobre la puntuación máxima del criterio de 10 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 7 puntos.**

#### • Criterio 2. Metodología de gestión, y seguimiento y control de la ejecución del proyecto

La empresa licitadora plantea la adaptación del marco metodológico propio al proyecto concreto de SEGITTUR, con flexibilidad a la hora de integrar diversos tipos de herramientas para la gestión integral del proyecto y asegurar su compatibilidad con las del cliente. Basa su propuesta en la combinación de metodologías generales y específicas para cada uno de los servicios, de forma bastante personalizada y destacando los aspectos a tener en cuenta en cada servicio, demostrando un conocimiento profundo y amplio del criterio propuesto. Se echa en falta cierta profundidad en cuanto a cómo las diferentes metodologías propuestas contribuyen a alcanzar los objetivos del proyecto. En concreto, para los procesos de gestión del cambio, se mencionan estrategias, aunque se echa en falta una explicación

más detallada y exhaustiva sobre cómo se implementarían estas estrategias en el contexto del proyecto, lo que da lugar a una propuesta bastante exhaustiva y bastante relevante, aunque incompleta y no del todo justificada.

Para la aplicación de estas metodologías, presenta un conjunto de soluciones SaaS de configuración flexible que permite la gestión multiproyecto, el control, el seguimiento y la gestión del conocimiento generado.

Con respecto al plan de calidad la propuesta identifica los objetivos de mismo y propone un modelo dual de control basado en 49 atributos clave de forma bastante exhaustiva, cubriendo aspectos tales como la gobernanza, gestión del cambio, personas, etc., a partir de cuya medición se trabaja en una matriz de priorización y ejecución del plan, lo que resulta adecuado. Plantea el uso de diferentes fuentes/herramientas desde las que obtener información para ejecutar el plan y propone la conformación de un equipo de trabajo externo e independiente para el aseguramiento de la calidad. Se mencionan elementos de vigilancia del mercado y planes de mejora, si bien no se detallan suficientemente algunos elementos como las acciones específicas o la frecuencia de los planes de mejora, dejando algunos aspectos sin tratar.

En referencia a la propuesta KPI y cuadro de mando, se incluye una propuesta de 122 KPI distribuidos en 9 categorías, algunas de ellas generales y otras específicas de alguno de los servicios del proyecto, que se considera bastante relevante: objetivos alcanzados, calidad y tiempos de ejecución, gestión de la demanda, destinos, empresas y personas participantes, impacto de los proyectos, desviaciones respecto a la planificación, convocatorias de ayudas, Sistema de Inteligencia Turística - SIT y Sistema de Sostenibilidad Turística Integral - SSTI y plan de comunicación. Esta propuesta de KPI se traslada a un cuadro de mando PowerBI del que se incluye un primer diseño, que se considera bastante relevante.

En cuanto a los órganos de dirección y gestión del proyecto, plantea tres órganos de dirección (ejecutivo, dirección y expertos), enfocado al servicio 1, más otros tres órganos de gestión de coordinación, estrategia y transformación digital. La propuesta plantea además la conformación de 19 subcomités especializados enfocados a los servicios 2, 3 y 4. No obstante, no se detalla suficientemente qué perfiles incluiría, en qué número, cómo se conformarían o cómo se gestionarían, aspectos estos que resultan de relevancia para determinar su impacto en el proyecto. Igualmente, no se detallan claramente los mecanismos de comunicación y seguimiento, por lo que la propuesta resulta incompleta en este punto, al dejar algunos aspectos sin tratar.

Respecto al comité de expertos, éste se compone de 9 personas de diferente perfil. La propuesta plantea una participación a demanda con la que se pretende inspirar al ecosistema turístico y asesorar a los participantes en el proyecto. La información aportada resulta algo genérica en este aspecto.

En consecuencia, KPMG Asesores SL aporta una propuesta que incluye información bastante exhaustiva, concisa, sin ambigüedades, ni generalidades, y bastante relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.

Demuestra un conocimiento profundo y amplio del criterio analizado, aunque su propuesta deja aspectos sin tratar, y formula una propuesta incompleta, y no del todo justificada.

Su propuesta está bastante personalizada y alineada al servicio objeto del Contrato, y a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 70% sobre la puntuación máxima del criterio de 15 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 10,50 puntos.**

### • Criterio 3. Plan de trabajo

El plan de trabajo presentado tiene en cuenta no solo las tareas descritas en la licitación para los cuatro servicios, sino también el despliegue en paralelo de diferentes plataformas y convocatorias de la Plataforma Inteligente de Destinos, identificando perfiles, dependencias y caminos críticos. La propuesta se considera en este sentido bastante relevante.

Cada uno de los 4 servicios se subdivide en bloques temáticos en el que se especifican, por entregables, cada una de las tareas y subtareas, la/s persona/s que deberán ejecutar la tarea, el responsable de aprobarla, el tiempo en jornadas en que se prevé realizarlas, el PMO asociado, la participación de SEGITTUR, etc., de forma bastante exhaustiva.

Se hacen planteamientos con objetivos muy claros y bien planteados, que no dejan lugar a dudas sobre lo que se pretende conseguir, relacionando en todo momento el carácter transversal del servicio 1 con los objetivos más verticales del resto de servicios. Lo anterior, demuestra un profundo y amplio conocimiento del proyecto. Sin embargo, no se describen de manera clara y precisa las fases de asunción y devolución del servicio, quedando algunos aspectos sin tratar.

Se establece un cronograma bastante exhaustivo para cada servicio en base a los bloques y los entregables definidos, indicando por meses las jornadas que se dedicarán a cada entregable. La propuesta refleja la necesaria paralelización de tareas y también las dependencias entre ellas, por lo que se considera una calendarización concisa, sin generalidades y con información bastante relevante. No obstante, no se reflejan con claridad en estos cronogramas por servicio el proceso de asunción o devolución del servicio, lo que hace que la propuesta de cronograma resulte incompleta en este punto.

En cuanto a los perfiles asociados, el plan de trabajo concede una gran importancia al modelo de gestión de la organización, estableciendo de forma bastante detallada para cada servicio los perfiles que intervendrán en cada tarea, con la estructura jerárquica y la distribución de jornadas. Esta estimación se traslada al cronograma general de cada servicio, que se establece por jornadas, por lo que tiene una relación directa y permite identificar los bloques con mayor esfuerzo y los picos de trabajo, lo que resulta bastante relevante.

Se describe de forma bastante concisa cada una de las tareas y subtareas pertenecientes a cada entregable, así como el tiempo que se dedicará a cada una de ellas en jornadas y las personas asociadas a ellas, ofreciendo una información bastante personalizada. Se identifican dependencias entre entregables y se establecen caminos críticos que pretenden organizar de una manera más eficiente y por criticidad cada fase del proyecto, lo que resulta relevante. No obstante, más allá de la representación gráfica del cronograma, se echa en falta un mayor detalle sobre las fechas estimativas de los entregables. Por último, en el plan de trabajo no se reflejan de forma clara hitos clave en el desarrollo del proyecto, aunque podrían relacionarse con los entregables cruciales, muy importantes e importantes referidos en la introducción general de la oferta.

En consecuencia, KPMG Asesores SL aporta una propuesta que incluye información bastante exhaustiva, concisa, sin ambigüedades, ni generalidades, y bastante relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.

Demuestra un conocimiento profundo y amplio del criterio analizado, aunque su propuesta deja aspectos sin tratar, y formula una propuesta incompleta, y no del todo justificada.

Su propuesta está bastante personalizada y alineada al servicio objeto del Contrato, y a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 70% sobre la puntuación máxima del criterio de 10 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 7 puntos.**

#### • Criterio 4. Diseño de la organización del proyecto

Para desarrollar su propuesta organizativa, la empresa licitadora refiere en su enfoque, en primer lugar, a los factores fundamentales que definen la complejidad del proyecto: la publicación de convocatorias y licitaciones previstas, la temporalidad en la entrada en fase productiva de plataformas y convocatorias de destinos y la diversidad de destinatarios en los servicios, lo que demuestra la comprensión de las necesidades del servicio. A partir de este enfoque, define su estructura de equipo, basada en un organigrama funcional completo que contempla los cuatro servicios y tres niveles organizativos: control de calidad, dirección de proyecto y consejo de expertos (evaluado, este último, en el apartado de metodología).

La estructura organizativa comprende un total de 62 perfiles adscritos a los diferentes servicios y niveles. La distribución por columnas de las categorías y perfiles permite visualizar fácilmente las dependencias organizativas, así como los ámbitos de especialización que se proponen, más allá de lo descrito en el Pliego de Prescripciones Técnicas y en consonancia con el plan de trabajo, lo que resulta adecuado, demostrando un conocimiento profundo y amplio del criterio propuesto. La propuesta indica expresamente el compromiso de localización de los equipos entre Madrid y Benidorm tal y como establece el Pliego de Prescripciones Técnicas, aunque sin más concreción.

Se describe de forma bastante exhaustiva, individualmente, los perfiles, funciones y responsabilidades de los miembros incluidos en la estructura organizativa, dependencias funcionales y estructura de apoyo, de acuerdo con el organigrama propuesto. Algunos de los perfiles se desagregan en varias especialidades, de forma coherente y aportando valor a la propuesta, favoreciendo así la asignación de responsabilidades clave a perfiles especializados en un ámbito concreto, lo que resulta relevante. En general, la propuesta de perfiles resulta bastante personalizada, alineada con el criterio y dando respuesta a lo exigido en el Pliego de Prescripciones Técnicas.

Propone un modelo de gestión de la organización del proyecto estructurado en procesos. El equipo destinado a cada proceso cuenta con diferentes perfiles asociados, lo que se ilustra en un esquema bastante claro y conciso. Justifica este modelo para dotar de flexibilidad a la gestión del proyecto y

asegurar la coordinación a nivel funcional, lo que se considera coherente, teniendo en cuenta el volumen de perfiles adscritos a los cuatro servicios, diferentes e interrelacionados. Lo anterior se ilustra con un ejemplo de forma general, sin entrar en detalle. Se propone además un enfoque de organización dinámico, sin mayor concreción, resultando en este sentido poco relevante.

En general, la propuesta resulta coherente con la metodología propuesta. Por último, al objeto de verificar el cumplimiento de unos estándares mínimos de calidad, se contempla un equipo de control de calidad independiente compuesto por los socios de la empresa licitadora, aunque se echa en falta un mayor nivel de detalle en este apartado, que resulta algo genérico.

En consecuencia, la KPMG Asesores SL aporta una propuesta que incluye información bastante exhaustiva, concisa, sin ambigüedades, ni generalidades, y bastante relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.

Demuestra un conocimiento profundo y amplio del criterio analizado, aunque su propuesta deja aspectos sin tratar, y formula una propuesta incompleta, y no del todo justificada.

Su propuesta está bastante personalizada y alineada al servicio objeto del Contrato, y a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 70% sobre la puntuación máxima del criterio de 14 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 9,80 puntos.**

#### Resumen de puntuaciones KPMG Asesores SL:

Criterio	KPMG		Puntos
	P. máxima	% a aplicar a la puntuación máxima	
1. Plan de riesgos del servicio	10	70%	7
2. Metodología de gestión y seguimiento, y control de la ejecución del proyecto	15	70%	10,5
3. Plan de trabajo	10	70%	7
4. Diseño de la organización del proyecto	14	70%	9,8
<b>TOTAL</b>			<b>34,30</b>

## **Oferta de ANOVA IT CONSULTING, S.L. y B63120513 GRANT THORNTON ADVISORY, S.L.P. (COMPROMISO DE UTE ANOVA – GRANT THORNTON)**

### **• Criterio 1. Plan de riesgos del servicio**

La empresa licitadora presenta un proceso de gestión de los riesgos basado en cinco tareas generales que apenas desarrolla, y que se presentan a través de ejemplos y generalidades, no entrando a determinar de manera sistemática ni completa el conjunto de actividades de cada una de las tareas, los responsables de las mismas, la información de entrada o salida o los documentos que forman parte de éstas, dejando dicho proceso de gestión de riesgos incompleto.

Se expone una clasificación de riesgos estratégicos, tácticos y operativos, sin apenas profundizar en la definición de dichas categorías, lo que da lugar a cierta arbitrariedad en su posible aplicación posterior.

Se propone la estimación de los riesgos en base a la probabilidad de ocurrencia, y a su impacto. La evaluación, y el nivel de relevancia de los riesgos viene determinado por la asociación de probabilidad e impacto a cada uno de los riesgos identificados.

La empresa licitadora identifica un conjunto de 12 riesgos vinculados al contrato sin asociar los citados riesgos con los cuatro servicios objeto del mismo, ofreciendo su descripción, categorización, probabilidad, impacto, acciones de mitigación y las variables sobre las que podría impactar el riesgo. Se trata de variables generales, que no están personalizadas con elementos objeto del contrato. Cabe indicar que no se entiende por qué el coste no forma parte de las variables sobre las que podría impactar el riesgo identificado. Las acciones de mitigación aportadas se consideran incompletas, aportando generalidades, lo que da lugar a una serie de propuestas poco relevantes.

Finalmente, la empresa licitadora expone una serie de indicadores para cada uno de los cuatro servicios objeto del contrato, que identifica como riesgos, y sobre algunos de los cuales expone cierta información que se considera poco relevante.

Se considera que los riesgos identificados son una muestra poco exhaustiva, siendo algunos de ellos similares entre sí, y la identificación de los mismos se considera con ambigüedades, generalidades y poco relevante, apenas personalizada ni alineada al servicio objeto del contrato por todo lo comentado en los párrafos anteriores. Todo ello muestra poco conocimiento del criterio analizado, y su propuesta deja muchos aspectos sin tratar, resultando incompleta. La identificación de los riesgos realizada se considera punto de partida inicial insuficiente para la ejecución de los servicios objeto del contrato.

En consecuencia, ANOVA – GRANT THORNTON aporta una propuesta que incluye información poco exhaustiva, poco concisa, con ambigüedades, y generalidades, y poco relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.

Demuestra poco conocimiento del criterio analizado, y su propuesta deja muchos aspectos sin tratar, formulando una propuesta incompleta, y apenas justificada.

Su propuesta apenas está personalizada ni alineada al servicio objeto del Contrato, ni a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 40% sobre la puntuación máxima del criterio de 10 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 4 puntos.**

## • Criterio 2. Metodología de gestión, y seguimiento y control de la ejecución del proyecto

La metodología para la gestión, seguimiento y control del proyecto se presenta a alto nivel, siguiendo el marco PMBOK, en base a una estructura integral multi-PMO. En enfoque se plantea a tres niveles: nivel estratégico (servicio 2), nivel táctico (servicio 1) y nivel operativo (servicios 3 y 4). Este planteamiento resulta muy general, poco adaptado, casi sin información, y sin que se detallen de forma exhaustiva procesos, actividades, áreas de conocimiento o priorización de hitos más relevantes para cada servicio, ni si quiera para el proyecto. Entre otros, no se detalla de forma exhaustiva la metodología a aplicar en aspectos clave del proyecto como son la dirección de los trabajos, la comunicación y difusión de la iniciativa, la gestión del conocimiento, el plan de continuidad, el plan de devolución del servicio, la definición del ecosistema turístico, la definición e implementación del modelo estratégico, del modelo de relación con los grupos de interés, el fomento y la capacitación del ecosistema turístico hacia el uso del dato, la ejecución del plan de pruebas, la revisión documental o la realización de revisiones periódicas, entre otras cuestiones. Por otro lado, para aquellos aspectos para los que sí se detalla la metodología, se echa en falta una descripción más concisa de cómo se aplicará en el contexto específico del proyecto.

La propuesta realiza una desagregación del proyecto en 5 fases, que coincidirían con los 5 grupos de procesos del PMBOK. Para cada fase se enumeran, sin detallar a qué servicio aplicarían, un número variable de tareas. Por último, se incluyen unos cuadros por servicio con actividades y equipo de trabajo. Las actividades no están divididas por fases y no se encuentran del todo alineadas con las tareas de las fases anteriores, por lo que no resultan relevantes.

Para la gestión, seguimiento y control de los trabajos se incluyen dos propuestas de herramientas tecnológicas, una sin coste para SEGITTUR, y otra con un coste adicional. Esta segunda opción sería la más adecuada considerando el entorno tecnológico de SEGITTUR, descrito en el Pliego de Prescripciones Técnicas, pero implicaría incurrir en costes adicionales, lo que no está alineado con el objeto del contrato.

Respecto al plan de calidad, se propone un enfoque basado en la calidad PDCA, soportado por modelos de gestión y mejora continua ISO 27001, 9001 y 14001. La propuesta no se personaliza a las necesidades del Contrato, presentando elementos teóricos, no aplicados, no resultando relevante.

En cuanto a la propuesta de KPI y cuadro de mando para monitorizar la evolución del proyecto, la oferta propone utilizar la metodología CMI de Norton y Kaplan, basada en la identificación de los objetivos estratégicos del proyecto para seleccionar posteriormente los indicadores clave. La propuesta inicial cuenta con 12 cuadros de mando, uno para cada servicio y otros 8 relativos a otros aspectos, y se hace una propuesta de indicadores clave de rendimiento para cada uno de ellos, resultando algunos de estos poco relevantes para los objetivos del proyecto. Se trata de indicadores sencillos para los que no se establece la forma de medición, la periodicidad o el responsable de su seguimiento, por lo que en este aspecto la propuesta resulta incompleta. Además, se echa en falta una explicación más detallada sobre cómo estos KPI se adaptarán y se utilizarán para medir específicamente diferentes aspectos del proyecto, así como su alineación con los objetivos de este. Se incluye una propuesta de diseño para algunos de los cuadros de mando, que se basarán en BI, lo que no resulta coherente con las dos propuestas de herramientas tecnológicas presentadas previamente, lo que se considera muy ambiguo y general, y resulta nada relevante con respecto al criterio indicado y los aspectos a valorar.

Con respecto a los órganos de dirección y gestión del proyecto y la participación de expertos, la propuesta establece tres niveles (estratégico, táctico y operativo), con un comité de dirección, otro de seguimiento y un tercero operativo. Se enuncia para cada uno de ellos de forma breve y muy genérica la periodicidad, los objetivos y sus funciones, sin entrar en detalle en los mecanismos de comunicación. Esta definición, un tanto básica, contrasta con la entidad del proyecto a gobernar.

En relación con el comité de expertos, se presenta un comité consultivo con 9 profesionales del ámbito académico para dar soporte estratégico al proyecto, aunque sin concretar de forma aplicada su aportación al proyecto, por lo que no resulta relevante.

En consecuencia, ANOVA – GRANT THORNTON aporta una propuesta casi sin información, muy ambigua y general, que resulta nada relevante con respecto al criterio indicado y los aspectos a valorar.

No demuestra conocimiento del criterio propuesto, y se limita a exponer los requisitos del Pliego de Prescripciones Técnicas de manera total o parcial, sin proponer una propuesta específica a los criterios planteados o a los aspectos a valorar.

Su propuesta apenas no está personalizada ni alineada al servicio objeto del contrato, ni a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 10% sobre la puntuación máxima del criterio de 15 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 1,50 puntos.**

### • Criterio 3. Plan de trabajo

En la oferta se propone un plan de trabajo estructurado en dos bloques, el primero incluye para cada servicio un cronograma poco exhaustivo de fases, actividades y tareas y el segundo detalla los entregables, hitos, plazos de duración y perfiles asociados, para cada actividad de cada servicio.

No se hace una identificación correcta y bien argumentada de las fases que se definen en la metodología del proyecto, lo que deja sin tratar temas muy relevantes como la planificación del arranque y del cierre del proyecto. La definición de las actividades resulta genérica y poco relevante. Se delimitan las actividades propuestas en el contrato, si bien no se concretan las tareas que incluye cada actividad, tratando a alto nivel diversos aspectos, sin llegar a desagregarse para ofrecer un mayor detalle, y ofreciendo por tanto una propuesta de fases, actividades y tareas incompleta y apenas personalizada al servicio objeto del contrato.

En cuanto al cronograma, en el primer bloque se incluye uno general, así como cronogramas de cada actividad por servicio, que aportan una información poco relevante. La propuesta, reflejada en meses, no permite identificar adecuadamente las fechas de inicio y duración de las tareas ni valorar de un modo preciso la idoneidad de las duraciones propuestas.

En el segundo bloque del plan de trabajo se enumeran los perfiles del equipo de trabajo y otros miembros que deberán participar en cada actividad. La información, que se presenta por actividades, no aporta una visión global de la dedicación prevista para los distintos perfiles.

En general, el plan de trabajo se plantea a muy alto nivel, sin acabar de relacionar hitos y entregables y sin relacionar los mismos con la programación temporal de las actividades. Lo anterior hace que

resulte difícil componer la carga total de trabajo estimada en cada periodo, más allá del número de jornadas especificado. Además, los entregables y los hitos enumerados no tienen relación con la programación temporal de las actividades y las dependencias entre ellos y, como ya se ha comentado, los plazos de duración de las actividades están considerados en meses, por lo que la visión global del plan de trabajo se configura a muy alto nivel, resultando por tanto difícil componer la carga total de trabajo más allá del número de jornadas especificado.

En general, se trata de una síntesis de información genérica que da cobertura a las necesidades del pliego y al estar dividida en base a los cuatro servicios se puede considerar algo alineada con el proyecto, aunque mostrando un contenido poco exhaustivo y relevante.

En consecuencia, ANOVA – GRANT THORNTON aporta una propuesta que incluye información poco exhaustiva, poco concisa, con ambigüedades, y generalidades, y poco relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.

Demuestra poco conocimiento del criterio propuesto, y su respuesta deja muchos aspectos sin tratar, formulando una propuesta incompleta, y sin apenas justificarla.

Su propuesta apenas está personalizada ni alineada al servicio objeto del Contrato, ni a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 40% sobre la puntuación máxima del criterio de 10 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 4 puntos.**

#### • Criterio 4. Diseño de la organización del proyecto

Propone para el diseño de la organización la Metodología PMBOK, y, aunque señala que ésta no se centra explícitamente en el diseño de organizaciones, plantea un enfoque general sobre la estructura organizativa y la gestión de responsabilidades basada en el concepto “organización por proyectos”. A partir de este enfoque Multi-PMO, describe sus principios clave de una forma general, teórico-didáctica, poco relevante y sin apenas adaptación al objeto del contrato, señalando que la dedicación de los recursos se hará por proyectos, para ganar flexibilidad y adaptabilidad. El enfoque se ilustra con un esquema que contempla tres niveles (estratégico, táctico y operativo) a los que se asignan las tareas del pliego de los cuatro servicios del contrato, aunque sin entrar en detalle.

En cuanto a la estructura del equipo de trabajo, la oferta contempla los perfiles que recoge el Pliego de Prescripciones Técnicas y añade uno específico: consultor KPI y cuadro de mando. Traza los perfiles con los niveles estratégico, táctico y operativo descritos anteriormente, sin más detalle, así como con sus ámbitos de conocimiento y experiencia en proyectos, de forma algo básica. A este respecto, los esquemas presentados no facilitan la comprensión y trazabilidad de la propuesta realizada con los requerimientos del Pliego de Prescripciones Técnicas y la cobertura de las actividades de cada uno de los cuatro servicios del contrato. Tampoco lo hace la ausencia de un organigrama único de perfiles que correlacione servicios y trabajos. En este sentido, la propuesta lo justifica por la complejidad de la gestión integrada de los cuatro servicios, lo que no resulta alineado con los objetivos del proyecto, dada la relevancia que tiene la visión integral del conjunto de servicios y actividades para el éxito de este. La propuesta no concreta el número exacto de profesionales que conformarán el equipo de

trabajo, con qué perfiles y a qué servicio/s se adscribirán. En este sentido, si bien refiere a un “equipo ampliado” en algunos servicios, no queda claro si los mismos son los perfiles ya contemplados en otros servicios o forman parte de un equipo extra. Además, en el organigrama propuesto para el servicio 3, se contemplan únicamente 4 consultores PMO frente a los 6 que exige el Pliego de Prescripciones Técnicas. Tampoco se concreta la ubicación de los perfiles (Madrid- Benidorm), por lo que la oferta resulta en este punto incompleta.

En la propuesta se refieren las funciones y responsabilidades del equipo de trabajo por servicio, cumpliendo con el Pliego de Prescripciones Técnicas. En concreto, para el nuevo perfil adicional Consultor de KPI y cuadros de mando que se incluye, no se detallan las funciones, por lo que no se puede valorar su aportación al proyecto.

Alineada con la metodología, la propuesta recoge las tres fases para la organización del servicio (análisis y conceptualización, identificación de los elementos básicos de la PMO, implementación y devolución de la PMO), así como las actividades a llevar a cabo en cada fase, describiéndose de manera muy escueta (considerando la entidad del proyecto a ejecutar) cada una de las tareas a realizar para la organización del servicio. Se echa en falta mayor detalle de aspectos relativos al plan de calidad.

En consecuencia, ANOVA – GRANT THORNTON aporta una propuesta que incluye información poco exhaustiva, poco concisa, con ambigüedades, y generalidades, y poco relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.

Demuestra poco conocimiento del criterio propuesto, y su respuesta deja muchos aspectos sin tratar, formulando una propuesta incompleta, y sin apenas justificarla.

Su propuesta apenas está personalizada ni alineada al servicio objeto del Contrato, ni a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 40% sobre la puntuación máxima del criterio de 14 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 5,60 puntos.**

### Resumen de puntuaciones de la UTE Anova – Grant Thornton

UTE ANOVA – GRANT THORNTON			
Criterio	P. máxima	% a aplicar a la puntuación máxima	Puntos
1. Plan de riesgos del servicio	10	40%	4
2. Metodología de gestión y seguimiento, y control de la ejecución del proyecto	15	10%	1,5
3. Plan de trabajo	10	40%	4

4. Diseño de la organización del proyecto	14	40%	5,6
<b>TOTAL</b>			<b>15,10</b>

### **Oferta de ATOS IT SOLUTIONS AND SERVICES IBERIA, S.L.**

#### ● **Criterio 1. Plan de riesgos del servicio**

La empresa licitadora presenta un proceso de gestión de los riesgos basado en seis fases generales en las que se identifican bastante claramente las actividades que forman parte de cada una de ellas, aunque de manera somera, no entrando a determinar de manera sistemática los responsables de las mismas, la información de entrada o salida o los documentos que forman parte de éstas, dejando dicho proceso de gestión de riesgos incompleto. Todo ello da lugar a una propuesta bastante exhaustiva, y bastante relevante, si bien deja algunos aspectos sin tratar.

Se expone una clasificación de riesgos en base a categorías vinculadas a grupos de actividades de los servicios, que no se definen explícitamente.

Se propone la estimación de los riesgos en base a la probabilidad de ocurrencia, y a su impacto. La evaluación, y el nivel de relevancia de los riesgos viene determinado por la asociación de probabilidad e impacto a cada uno de los riesgos identificados.

La empresa licitadora identifica un conjunto de 36 riesgos, algo escasa para la entidad del proyecto, vinculados a cada uno de los cuatro servicios objeto del contrato, ofreciendo su descripción, categoría, probabilidad, impacto, planes de acción y responsables. Los planes de acción aportados se consideran acertados, ofreciendo actuaciones de mitigación y contingencia para cada uno de los riesgos identificados, si bien se echa en falta un mayor nivel de personalización para los servicios, siendo en general propuestas bastante relevantes. De todo ello se deduce que posee un conocimiento profundo de esta tipología de proyectos identificando bastantes puntos críticos de cada servicio, exponiendo un conjunto de medidas enfocadas a la resolución y control de los riesgos identificados.

Se considera que los riesgos identificados conforman un conjunto bastante exhaustivo, siendo todos ellos bastante relevantes, bien alineados con el proyecto. La identificación de los mismos se considera clara y concisa, por todo lo comentado en los párrafos anteriores. Todo ello muestra un conocimiento profundo y amplio del criterio propuesto. La identificación de los riesgos realizada se considera un buen punto de partida inicial para la ejecución de los servicios objeto del contrato.

En consecuencia, ATOS IT SOLUTIONS & SERVICES IBERIA aporta una propuesta que incluye información bastante exhaustiva, concisa, sin ambigüedades, ni generalidades, y bastante relevante con respecto al criterio indicado y los aspectos a valorar.

Demuestra un conocimiento profundo y amplio del criterio propuesto, aunque su propuesta deja aspectos sin tratar, y formula una propuesta incompleta, y no del todo justificada.

Su propuesta está bastante personalizada y alineada al servicio objeto del contrato, y a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 70% sobre la puntuación máxima del criterio de 10 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 7 puntos.**

### ● **Criterio 2. Metodología de gestión, y seguimiento y control de la ejecución del proyecto**

La empresa licitadora propone una metodología de gestión propia (#P2dMf) basada en PMBoK y metodología Agile, que se desarrolla en la propuesta de forma independiente para los cuatro servicios objeto del contrato, basándose en tres niveles (estratégico, táctico y operativo). Partiendo de estos tres niveles, identifica las actividades a considerar, de acuerdo con el Pliego de Prescripciones Técnicas, y añade una serie de actividades transversales a los tres niveles de trabajo, correspondientes a los mecanismos de coordinación e información, mejora continua y gestión del cambio y soporte. Sin embargo, la oferta no ahonda posteriormente en la descripción metodológica aplicada a cada una de las actividades previamente identificadas, sino que cambia el enfoque hacia la identificación de los denominados building blocks, que vienen a adaptar la metodología PMBoK al Contrato. Este enfoque resulta en una propuesta a alto nivel y genérica, poco concisa y poco exhaustiva en la mayor parte de los apartados abordados, como por ejemplo: en el servicio 1, en materia de responsabilidades, comunicación y gestión del cambio; en el servicio 2, en la identificación de los grupos de interés; en el servicio 3, en los procesos de auditorías técnicas y ejecución de pruebas; en el servicio 4, en las relaciones que se establecerán entre la empresa adjudicataria y las empresas proveedoras de los servicios tecnológicos a los DTI beneficiarios de las convocatorias, etc.

En cuanto a las herramientas para la gestión, la oferta indica que se proveerá de una plataforma en modalidad SaaS que soporte la dirección, coordinación y gestión de los servicios, facilitando a los diferentes participantes del ecosistema de la Plataforma Inteligente de Destinos la gestión, envío, tratamiento y explotación de la información.

Respecto al plan de calidad, se cuenta con un Modelo de Gestión de la Calidad de acuerdo con la norma ISO 9001 y basado en la metodología de mejora continua PDCA. Se parte de un planteamiento teórico del modelo, para pasar después a los contenidos del plan. Entre los contenidos se encuentran los KPI, ANS y normativa a cumplir en el marco de este proyecto, y se completa con un PIP y HCT. Al respecto, se echa en falta la descripción de los flujos de información para nutrir este plan y una mayor adaptación al proyecto en cuestión. Además, se echa en falta una mayor profundidad en cómo se implementarán y medirán estos procedimientos, por lo que en este punto la propuesta resulta incompleta, poco exhaustiva y enfocada en generalidades.

Respecto a la propuesta de KPI y cuadro de mando para monitorizar la evolución del proyecto, se propone un marco de indicadores avanzados estructurados en tres niveles (negocio, servicio y técnicos) que se considera adecuado, si bien se echa en falta una mayor explicación y justificación de su alineamiento con los objetivos del contrato. La propuesta incluye consideraciones sobre objetivos, costes, y calidad, pero aporta información poco exhaustiva sobre cómo estos aspectos se integrarán y

monitorizarán a través del cuadro de mando. La gestión de la demanda está presente, aunque no se detallan los mecanismos de evaluación y seguimiento para este proceso, por lo que se considera una propuesta incompleta.

En cuanto a la definición de órganos de dirección y gestión del proyecto, la oferta identifica el modelo de gobierno y de relación como uno de los aspectos clave para el éxito del proyecto. Así, define los objetivos del modelo de gobernanza y plantea una serie de comités de seguimiento (periódicos y a demanda). Los comités se dividen en estratégicos, de dirección y operativos (con SEGITTUR, con DTI y con empresas adjudicatarias de los otros pliegos PID) y se detallan las funciones de cada uno de ellos. No obstante, considerando la complejidad del proyecto y dependencias entre servicios, se echa en falta detalle adicional sobre la composición y roles específicos del equipo, así como los mecanismos de comunicación y toma de decisiones dentro de la organización del proyecto, por lo que en este sentido la propuesta resulta poco relevante.

La empresa licitadora indica que cuenta con una comunidad de expertos en distintas áreas digitales y tecnologías estratégicas, entre otras y, aunque se indica de forma genérica la forma en la que se prevé que estos expertos participen, no se incluye una propuesta concreta de expertos con su aportación concreta al proyecto, por lo que se considera una propuesta incompleta y poco relevante.

En consecuencia, ATOS IT SOLUTIONS & SERVICES IBERIA aporta una propuesta que incluye información poco exhaustiva, poco concisa, con ambigüedades, y generalidades, y poco relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.

Demuestra poco conocimiento del criterio propuesto, y su respuesta deja muchos aspectos sin tratar, formulando una propuesta incompleta, y sin apenas justificarla.

Su propuesta apenas está personalizada ni alineada al servicio objeto del Contrato, ni a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 40% sobre la puntuación máxima del criterio de 15 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 6 puntos.**

### • Criterio 3. Plan de trabajo

Se propone un plan de trabajo estructurado en tres fases: fase de inicio del servicio, fase de prestación regular del servicio y fase de finalización y devolución del servicio. En la exposición de las tres fases se incluyen actividades genéricas para proyectos de oficina técnica, que se describen con poco grado de exhaustividad y poca personalización, sin concretar perfiles o tiempos. Sólo se describen adecuadamente las fases de inicio y devolución, quedando muchos aspectos sin tratar en la información de la fase central del proyecto, en la que se llevarán a cabo las actividades principales del mismo. Por lo anterior, se considera que la propuesta deja muchos aspectos sin tratar y es incompleta.

Se presenta un cronograma tentativo a alto nivel, separado en tres fases (inicio, prestación regular y devolución), asociado a las actividades y entregables requeridos en el servicio. Se detalla por servicios, realizando una desagregación de tareas a muy alto nivel que no se describen en detalle ni se valoran cuantitativamente en términos de duración o cronológicos, por lo que resulta una información poco relevante. Los tiempos establecidos para casi todas las tareas de la fase de ejecución abarcan el plazo

total considerado para la prestación del servicio, por lo que no se detalla una estimación real de fechas, carga de trabajo o relaciones y dependencias, considerándose una propuesta generalista y apenas personalizada para el servicio objeto del contrato.

La propuesta presenta cierto solapamiento entre la fase inicial y la fase de prestación del servicio que no es posible comprender adecuadamente puesto que las actividades de prestación del servicio no están definidas cronológicamente.

La asignación de los perfiles se realiza en el cronograma general y para las actividades principales de los servicios, con muy poco nivel de detalle y sin reflejar la carga de trabajo estimada de cada perfil para cada tarea, o los solapamientos y dependencias de perfiles.

Por su parte, la propuesta de plan de trabajo presenta una imagen general que no se adapta a las particularidades del servicio, no considerando, por ejemplo, la relación con los proyectos de la PID descritos en el Pliego de Prescripciones Técnicas y la convocatoria de ayudas a destinos, por lo que la propuesta no resulta del todo adecuada y relevante. Por último, se presenta una enumeración de los entregables que se incluirán en la fase de ejecución, pero sin fechas concretas y sin reflejar dependencias entre ellos, y no se describen hitos en el plan de trabajo.

En consecuencia, ATOS IT SOLUTIONS & SERVICES IBERIA aporta una propuesta que incluye información poco exhaustiva, poco concisa, con ambigüedades, y generalidades, y poco relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.

Demuestra poco conocimiento del criterio propuesto, y su respuesta deja muchos aspectos sin tratar, formulando una propuesta incompleta, y sin apenas justificarla.

Su propuesta apenas está personalizada ni alineada al servicio objeto del Contrato, ni a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 40% sobre la puntuación máxima del criterio de 10 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 4 puntos.**

#### • Criterio 4. Diseño de la organización del proyecto

La oferta se basa en un enfoque fundamentalmente centrado en la gestión de la demanda y la distribución flexible de recursos. Este planteamiento, sobre el que se articula todo el apartado pero que se aplica específicamente sólo algunos perfiles, resulta algo generalista y poco adaptado considerando la entidad del proyecto, tal y como se detalla en los siguientes puntos.

La estructura del equipo de trabajo propuesta se basa en un organigrama muy básico que contempla los cuatro servicios solicitados, con los perfiles acordes a cada uno de estos servicios, solicitados en el Pliego de Prescripciones Técnicas, pero de manera poco exhaustiva, sin entrar en el detalle de relaciones o dependencias. La propuesta no deja suficientemente claro el número total de perfiles que se ofertan, ni su tipo ni su adscripción a los diferentes servicios. Tampoco se concreta la ubicación de los perfiles (Benidorm o Madrid). Por lo anterior, la propuesta resulta en este punto incompleta, dejando muchos aspectos sin tratar, considerándose en este aspecto poco relevante.

La propuesta contempla los roles, jerarquías y distribución de los perfiles en los cuatro servicios de forma exhaustiva y refiere a la transversalidad de algunos de estos perfiles y a su gestión dinámica para la gestión de la demanda. Esta propuesta de gestión dinámica resulta poco personalizada para poder valorar su adecuación y alineación con los objetivos del contrato. Se describe de forma breve el proceso de incorporación de nuevos recursos al proyecto según las necesidades, señalando expresamente el compromiso de incorporar perfiles en un plazo no superior a 15 días hábiles, tal y como se solicita en el Pliego de Prescripciones Técnicas y de acuerdo con los ANS, lo que se considera poco relevante. Describe a través del Modelo de Gestión del Conocimiento de manera exhaustiva, aunque poco personalizada y adaptada al servicio objeto del contrato, cómo se gestionará el conocimiento interno del equipo. Adicionalmente, refiere un Plan de Acción de Transferencia del Conocimiento y describe las funciones del Consultor de Gestión del Conocimiento. La descripción del modelo de gestión del conocimiento y del plan de acción de gestión del conocimiento resulta, en general, poco adaptada a los diferentes servicios y se considera poco relevante.

En general, las descripciones de las funciones de los perfiles resultan alineadas con la metodología, aunque la propuesta resulta poco relevante respecto al plan de calidad.

En consecuencia, ATOS IT SOLUTIONS & SERVICES IBERIA aporta una propuesta que incluye información poco exhaustiva, poco concisa, con ambigüedades, y generalidades, y poco relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.

Demuestra poco conocimiento del criterio propuesto, y su respuesta deja muchos aspectos sin tratar, formulando una propuesta incompleta, y sin apenas justificarla.

Su propuesta apenas está personalizada ni alineada al servicio objeto del Contrato, ni a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 40% sobre la puntuación máxima del criterio de 14 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 5,60 puntos.**

### Resumen de puntuaciones Atos IT Solutions & Services Iberia

ATOS IT SOLUTIONS & SERVICES IBERIA			
Criterio	P. máxima	% a aplicar a la puntuación máxima	Puntos
1. Plan de riesgos del servicio	10	70%	7
2. Metodología de gestión y seguimiento, y control de la ejecución del proyecto	15	40%	6
3. Plan de trabajo	10	40%	4

4. Diseño de la organización del proyecto	14	40%	5,6
<b>TOTAL</b>			<b>22,60</b>

### Oferta de OESIA NETWORKS, S.L.

#### • Criterio 1. Plan de riesgos del servicio

La empresa licitadora presenta un proceso de gestión de los riesgos basado en cuatro fases generales en las que se identifican bastante claramente las actividades que forman parte de cada una de ellas, aunque de manera somera, no entrando a determinar de manera sistemática los responsables de las mismas, la información de entrada o salida o los documentos que forman parte de éstas, dejando dicho proceso de gestión de riesgos incompleto. Todo ello da lugar a una propuesta bastante exhaustiva, y bastante relevante, si bien deja algunos aspectos sin tratar.

Se expone una clasificación en base a categorías vinculadas a grupos de actividades de los servicios, que no se definen explícitamente.

Se propone la estimación de los riesgos en base a la probabilidad de ocurrencia, y su impacto. La evaluación, y el nivel de relevancia de los riesgos viene determinado por la asociación de probabilidad e impacto a cada uno de los riesgos identificados. Adicionalmente propone medir la eficacia de las medidas de control asociadas a los riesgos en base a la disminución del impacto una vez aplicada la medida, lo cual se considera bastante relevante a la hora de realizar una correcta gestión de los riesgos.

La empresa licitadora identifica un conjunto de 82 riesgos vinculados a cada uno de los cuatro servicios objeto del contrato, añadiendo un elemento adicional para dar cuenta de los riesgos de carácter transversal al servicio, ofreciendo su descripción, categoría, probabilidad, impacto inicial, impacto final (una vez adoptado el mecanismo de control), y los mecanismos de control. Los mecanismos de control aportados se consideran acertados, si bien se echa en falta un mayor nivel de personalización para los servicios, y un tratamiento más exhaustivo y equilibrado de los riesgos asociados al servicio 4 de soporte a la transformación digital de los destinos, siendo en general propuestas bastante relevantes. De todo ello se deduce que posee un conocimiento profundo de esta tipología de proyectos, exponiendo un conjunto de medidas enfocadas a la resolución y control de los riesgos identificados.

Se considera que los riesgos identificados son un conjunto bastante exhaustivo, siendo todos ellos bastante relevantes, y aunque muy enfocados en el servicio 3 de soporte a la ejecución de los trabajos de la Plataforma Inteligente de Destinos, bien alineados con el proyecto. La identificación de los mismos se considera clara y concisa, por todo lo comentado en los párrafos anteriores. Todo ello muestra un conocimiento profundo y amplio del criterio propuesto. La identificación de los riesgos realizada se considera un buen punto de partida inicial para la ejecución de los servicios objeto del contrato.

En consecuencia, OESIA NETWORKS SL aporta una propuesta que incluye información bastante exhaustiva, concisa, sin ambigüedades, ni generalidades, y bastante relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.

Demuestra un conocimiento profundo y amplio del criterio analizado, aunque su propuesta deja aspectos sin tratar, y formula una propuesta incompleta, y no del todo justificada.

Su propuesta está bastante personalizada y alineada al servicio objeto del Contrato, y a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 70% sobre la puntuación máxima del criterio de 10 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 7 puntos.**

#### • Criterio 2. Metodología de gestión, y seguimiento y control de la ejecución del proyecto

La oferta propone la aplicación de las mejores prácticas de distintos marcos metodológicos para la gestión del proyecto, como PMBOK, LEAN, ADKAR o SIX SIGMA. Se divide la descripción metodológica en la fase de arranque y en la gestión de las fases del servicio y de los proyectos a gestionar, donde se indica que se utilizará el modelo PMBOK para gestionar el servicio de forma global, así como para los proyectos Plataforma Inteligente de Destinos y el apoyo a los proyectos de convocatoria. Dentro de los 5 grupos de proceso para las 10 áreas de conocimiento de PMBOK, plantea una propuesta de 39 subprocesos, de los que se describen con cierto detalle aproximadamente la mitad, de forma no sistemática. En la parte final del apartado se incluyen tres subapartados en los que se describen metodologías para dinamización, para la gestión de riesgos de fraude y para el desarrollo de un plan de evaluación de impacto. A este respecto, se echa en falta cierta integración entre estos tres apartados y el resto de la propuesta. En general, el enfoque metodológico planteado resulta teórico-didáctico en varios de sus apartados, sin abordar de forma exhaustiva la complejidad del proyecto, las interrelaciones entre los trabajos de las diferentes empresas adjudicatarias de la Plataforma Inteligente de Destinos y el seguimiento y apoyo a los proyectos de la convocatoria de ayuda para la transformación de los destinos. Se considera una propuesta muy generalista, lo que da lugar a una metodología apenas personalizada ni alineada al servicio del Contrato.

Por su parte, el plan de calidad se organiza con base a la metodología PDCA y en torno a 4 ámbitos, a través de su Oficina de Calidad Inteligente (OCI). Se enumeran las actividades, los responsables, así como los procesos para la medición y control de la calidad. También se incluye un punto específico con el plan de gestión del conocimiento para definir un procedimiento de control de la documentación. Comprende las actividades de auditorías de servicio, monitorización de los trabajos, evaluación de conocimiento, evaluación del plan de comunicación y difusión, y ANS, aunque de nuevo, el planteamiento realizado en la oferta plantea un enfoque teórico-didáctico para la mayor parte de los aspectos descritos, incluyendo información poco personalizada al contexto del proyecto, lo que da lugar a una aproximación con generalidades y apenas personalizada ni alineada al servicio objeto del Contrato.

En cuanto a la propuesta de KPI y cuadro de mando para monitorizar la evolución del proyecto, se incluye una propuesta preliminar de cerca de 190 indicadores distribuidos en los cuatro servicios del proyecto. Se indica que se desarrollarán unos cuadros de mando para el seguimiento de los distintos proyectos con datos como el porcentaje de avance, cumplimiento de hitos, riesgos, calidad, participación de interesados u otros que se consideren relevantes. Plantea que la OCI hará seguimiento de los indicadores del servicio, así como de los indicadores específicos que defina la empresa

adjudicataria de cada proyecto. Los indicadores clave planteados se visualizarán a través de cuadros de mando, de los que se presentan algunos ejemplos ilustrativos.

En cuanto a la definición de órganos de dirección y gestión del proyecto, se propone un modelo basado en una serie de comités de seguimiento estructurados en tres niveles: estratégico, táctico/de gestión y operativo, y se especifican sus objetivos, funciones (comunes o específicas de cada servicio), participantes, periodicidad y documentación a generar. El planteamiento incluye, por una parte, un Comité de Dirección, un Comité de Seguimiento y un Comité de Innovación, resultando algo confusa la relación entre servicios, comités y funciones. A los tres comités anteriores se añaden los Comités de Seguimiento y Operativos para el servicio 3. De nuevo, para estos comités se describen actividades que no han sido abordadas con el suficiente detalle en la metodología previamente expuesta, dejando muchos aspectos sin tratar y formulando una propuesta incompleta.

Respecto a la participación de expertos, se incluye, por un lado, un comité de 10 expertos con distintos perfiles que aportan valor en campos como el análisis sectorial y la investigación socioeconómica, estrategia, planes y programas de sostenibilidad de Entidades Locales, ecología, sostenibilidad, tecnologías e innovación o divulgación y creación de contenidos. Por otro lado, se incluyen en el comité otros 8 expertos identificados como perfiles estratégicos a los que se contactaría en caso de resultar adjudicatarios. No obstante, se echa en falta la definición de una metodología para su participación y aportación al proyecto, roles, responsabilidades, mecanismos de comunicación y toma de decisiones, por lo que la propuesta deja muchos aspectos sin tratar, quedando este punto incompleto y dando lugar a información poco relevante.

En consecuencia, OESIA NETWORKS SL aporta una propuesta que incluye información poco exhaustiva, poco concisa, con ambigüedades, y generalidades, y poco relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.

Demuestra poco conocimiento del criterio analizado, y su propuesta deja muchos aspectos sin tratar, formulando una propuesta incompleta, y apenas justificada.

Su propuesta apenas está personalizada ni alineada al servicio objeto del Contrato, ni a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 40% sobre la puntuación máxima del criterio de 15 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 6 puntos.**

#### • Criterio 3. Plan de trabajo

Se propone un plan de trabajo estructurado en tres fases: fase de arranque, fase de ejecución referida a cada uno de los cuatro servicios, y fase de devolución del servicio. De forma general se echa en falta una mayor exhaustividad de las actividades y tareas, así como su relación con los entregables que sí se detallan, por lo que se considera una propuesta incompleta y apenas justificada.

Para la fase de arranque se propone la utilización de la metodología “gap análisis”, y en base a ella se identifican y se describen “aspectos”, organizados en cuatro ejes, que no se trasladan a la planificación o al cronograma. La información aportada para estas actividades resulta poco relevante, sin llegar a personalizar realmente la propuesta del plan de trabajo. En la fase de ejecución no se identifican

actividades, únicamente los entregables a generar en cada uno de los servicios, incluyendo duración, perfiles y periodicidad. En la fase de devolución tampoco se identifican actividades o tareas, sino que se describe el contenido del plan de devolución que se elaborará. Por lo anterior, la propuesta se considera poco exhaustiva e incompleta, dejando muchos aspectos sin tratar, realizando además un enfoque que apenas está personalizado ni alineado al servicio del contrato.

El cronograma detallado no aporta una planificación relevante más allá de los plazos generales de las tres fases mencionadas, que se representa en meses. Sólo se desagrega la fase de ejecución en los cuatro servicios objeto del proyecto, y extiende la representación gráfica de su duración durante prácticamente la totalidad del periodo considerado de proyecto. No se detallan fechas de inicio y duraciones estimadas, más allá de la representación gráfica por meses del cronograma, si bien se presentan tablas de entregables para cada servicio en las que se aporta un poco más de información con los meses y el periodo de desarrollo, pero sin reflejo en el cronograma. Junto con el cronograma general de proyecto a muy alto nivel, se incluye un segundo cronograma en el que se refleja la distribución de los perfiles, temporal y por servicio. Este segundo cronograma tampoco ofrece información relevante, ya que prácticamente todos los perfiles participan durante toda la duración del servicio.

En las tablas de los entregables de cada servicio se aporta también el dato de perfiles implicados en el desarrollo de cada entregable, pero sin existir correlación entre los entregables. Esto hace que no sea posible obtener una idea correcta de la carga de trabajo prevista para cada perfil en diferentes momentos del servicio.

Pese a que la metodología de planificación expuesta está bien definida, la planificación propuesta no incluye tareas concretas o hitos que reflejen un conocimiento del servicio, quedando la desagregación a muy alto nivel, de forma que no resulta relevante. No se establecen posibles dependencias entre servicios, actividades o entregables, por lo que no se establece una línea crítica que pueda impactar en la planificación. Tampoco se especifican hitos relevantes en el desarrollo de los trabajos, ni se tiene en cuenta la relación con los proyectos de la Plataforma Inteligente de Destinos descritos en el Pliego de Prescripciones Técnicas y la convocatoria de ayudas a destinos, por lo que la propuesta no resulta del todo adecuada y poco relevante.

En consecuencia, OESIA NETWORKS SL aporta una propuesta que incluye información poco exhaustiva, poco concisa, con ambigüedades, y generalidades, y poco relevante con respecto al criterio indicado y a los aspectos a valorar.

Demuestra poco conocimiento del criterio analizado, y su propuesta deja muchos aspectos sin tratar, formulando una propuesta incompleta, y apenas justificada.

Su propuesta apenas está personalizada ni alineada al servicio objeto del Contrato, ni a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 40% sobre la puntuación máxima del criterio de 10 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 4 puntos. • Criterio 4. Diseño de la organización del proyecto**

La empresa licitadora plantea una propuesta estructurando y definiendo los niveles de responsabilidad en las distintas capas operativas a través de los modelos funcionales, operativos y tecnológicos de

forma muy general y que resulta nada relevante con respecto al criterio indicado y al aspecto concreto a valorar. Presenta un esquema a alto nivel con una estructura organizativa de trabajo que se divide en nivel estratégico y nivel táctico, y en tres equipos: equipo de dirección, equipo de trabajo-gestión y centros de competencia. A continuación, se presentan cuatro organigramas muy básicos, uno por servicio, sin mostrar las interrelaciones y dependencias para el conjunto de la estructura organizativa que se plantea, lo que resulta en una propuesta nada relevante y no alineada al servicio objeto del contrato. Para el equipo de dirección la propuesta incorpora dos perfiles nuevos, adicionales a los solicitados en el Pliego de Prescripciones Técnicas, a los que se asignan funciones que deben recaer en otro/s perfil/es, de acuerdo con el Pliego de Prescripciones Técnicas, por lo que no se ajusta al mismo y no está alineada al servicio objeto del contrato; para el equipo de gestión-trabajo se incluyen los perfiles solicitados en el Pliego de Prescripciones Técnicas, describiéndose las funciones de cada uno, aunque de forma muy general. Por su parte, los centros de competencia se configuran como oficinas de apoyo al servicio, con técnicos expertos. Se trata de oficinas que ya están operando en la empresa licitadora y que ponen a disposición del proyecto una oficina de calidad inteligente, centros tecnológicos formados por expertos a demanda, centro de ciberseguridad, centro de desarrollo profesional, oficina 360 de gestión y tramitación de fondos, etc. Sin embargo, considerando el peso que se le otorga en la propuesta, no se realiza una propuesta específica, al no determinarse qué perfiles concretos aportarán y cómo contribuirán al proyecto, por lo que la propuesta es poco concisa, muy ambigua y general, y poco relevante. Se completa la propuesta con un equipo de expertos, evaluado en el apartado de metodología.

La propuesta deja la puerta abierta a la posibilidad de apoyarse en empresas especializadas en la zona de Benidorm, subcontratadas, sin indicar de qué forma y con qué objetivos específicos. Lo mismo es de aplicación para su sede en Murcia, para la que indica que tendrá un papel destacado, sin indicar cuál. Esta propuesta por tanto no aporta información y se considera nada relevante. Además de la posibilidad de subcontratar, se indica que se cuenta con un equipo base, de asignación estable, y otro a demanda, pero de nuevo, no se detalla el número de perfiles de cada tipología según el mínimo especificado en el Pliego de Prescripciones Técnicas, por lo que no se puede valorar si se cumple con el número mínimo de profesionales exigidos, ni si su distribución en los cuatro servicios resulta coherente y adecuada a la metodología propuesta. La propuesta se considera, en este sentido, sin casi información, no es concisa y no se encuentra personalizada ni alineada al servicio objeto del contrato. También se indica que se prevé obtener los perfiles a demanda de la Escuela Oesia, los centros tecnológicos y el mercado, así como apoyarse en la Escuela Oesia para la formación de profesionales juniors. A este respecto cabe indicar que el grado de experiencia de los perfiles solicitados como parte del servicio no se adecúan a la citada formación, por lo que lo anterior se considera una propuesta nada relevante. Por su parte, aunque podría resultar de relevancia la puesta en marcha de procesos de selección proactivos, la información aportada resulta, de nuevo, general, no personalizada.

La propuesta contempla la ubicación (Benidorm- Madrid) de algunos de los perfiles, pero, en contra de lo que establece el Pliego de Prescripciones Técnicas, ubica al personal del servicio 4 en la sede de Madrid. Por este motivo, la propuesta no se encuentra alineada en este punto al servicio objeto del

contrato. Para completar la definición del equipo de trabajo, se presenta una matriz a alto nivel que ilustra el mapa de interrelación del proyecto, aunque sin justificar.

La propuesta incluye la gestión de la calidad como parte del servicio 1, representando gráficamente el esquema de relación entre las personas involucradas en este plan de calidad y proponiendo un responsable de calidad por servicio. En esta matriz se recogen las funciones de cada uno de los responsables, indicando que la Oficina de Calidad Inteligente desarrollará y supervisará los planes de calidad implantados.

En consecuencia, OESIA NETWORKS SL aporta una propuesta sin casi información, muy ambigua y general, que resulta nada relevante con respecto al criterio indicado y los aspectos a valorar.

No demuestra conocimiento del criterio propuesto y se limita a exponer los requisitos del Pliego de Prescripciones Técnicas de manera total o parcial, sin hacer una propuesta específica a los criterios planteados o a los aspectos a valorar.

Su propuesta no está personalizada ni alineada al servicio objeto del contrato, ni a los proyectos sobre los que se demandan los servicios.

**Por todo ello se le evalúa con un porcentaje del 10% sobre la puntuación máxima del criterio de 14 puntos, lo que da lugar a una puntuación de 1,40 puntos.**

#### Resumen de puntuaciones Oesia Networks SL:

OESIA NETWORKS SL			
Criterio	P. máxima	% a aplicar a la puntuación máxima	Puntos
1. Plan de riesgos del servicio	10	70%	7
2. Metodología de gestión y seguimiento, y control de la ejecución del proyecto	15	40%	6
3. Plan de trabajo	10	40%	4
4. Diseño de la organización del proyecto	14	10%	1,40
<b>TOTAL</b>			<b>18,40</b>

**RESUMEN DE VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS TÉCNICOS CUANTIFICABLES MEDIANTE JUICIOS DE VALOR:**

Criterio	C1		C2		C3		C4		TOTAL
	%	Punt.	%	Punt.	%	Punt.	%	Punt.	
DELOITTE	100%	10	70%	10,5	70%	7	100%	14	41,50
KPMG	70%	7	70%	10,5	70%	7	70%	9,8	34,30
ANOVA – GRANT THORNTON	40%	4	10%	1,5	40%	4	40%	5,6	15,10
ATOS SOLUTIONS & IBERIA	70%	7	40%	6	40%	4	40%	5,6	22,60
OESIA NETWORK SL	70%	7	40%	6	40%	4	10%	1,40	18,40