



MINISTERIO
DE INDUSTRIA, COMERCIO
Y TURISMO



SUBSECRETARÍA

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE
TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y DE LAS
COMUNICACIONES

**Informe técnico de las propuestas relativas al
expediente de contratación del servicio de desarrollo de
los sistemas de información esenciales del Ministerio de
Industria, Comercio y Turismo y de los sistemas de
información del Instituto de Turismo de España, O.A.
(TURESPAÑA)**

J22.042.01





- 1. CRITERIOS DE VALORACIÓN DE LAS OFERTAS 3
 - 1.1. Solución técnica ofertada..... 3
 - 1.1.1. Solución técnica ofertada - Plan de asunción del servicio 3
 - 1.1.2. Solución técnica ofertada - Plan de gestión del servicio 5
 - 1.1.3. Solución técnica ofertada - Plan de traspaso o devolución del servicio 6
 - 1.2. Equipo de Trabajo 8
- 2. VALORACIÓN DE LAS OFERTAS 10
 - 2.1. Valoración de las ofertas – Lote 1 10
 - 2.1.1. Solución técnica ofertada..... 10
 - 2.1.2. Equipo de trabajo 27
 - 2.1.3. Resumen de la valoración de las ofertas presentadas – Lote 1 29
 - 2.2. Valoración de las ofertas – Lote 2 30
 - 2.2.1. Solución técnica ofertada..... 30
 - 2.2.2. Equipo de trabajo 40
 - 2.2.3. Resumen de la valoración de las ofertas presentadas – Lote 2 41
 - 2.3. Valoración de las ofertas – Lote 3 42
 - 2.3.1. Solución técnica ofertada..... 42
 - 2.3.2. Equipo de trabajo 58
 - 2.3.3. Resumen de la valoración de las ofertas presentadas – Lote 3 59
 - 2.4. Valoración de las ofertas – Lote 4 60
 - 2.4.1. Solución técnica ofertada..... 60
 - 2.4.2. Equipo de trabajo 74
 - 2.4.3. Resumen de la valoración de las ofertas presentadas – Lote 4 76
 - 2.5. Valoración de las ofertas – Lote 5 77
 - 2.5.1. Solución técnica ofertada..... 77
 - 2.5.2. Equipo de trabajo 93
 - 2.5.3. Resumen de la valoración de las ofertas presentadas – Lote 5 94
 - 2.6. Valoración de las ofertas – Lote 6 95
 - 2.6.1. Solución técnica ofertada..... 95
 - 2.6.2. Equipo de trabajo 131
 - 2.6.3. Resumen de la valoración de las ofertas presentadas – Lote 6 133
- 3. Resumen de la valoración de ofertas por Lotes..... 134





1. CRITERIOS DE VALORACIÓN DE LAS OFERTAS

En el apartado 11 del cuadro de características del contrato del Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares para la contratación por Procedimiento Abierto, del servicio de desarrollo de los sistemas de información esenciales del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y de los sistemas de información del Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA), se establecen los siguientes criterios de valoración para todos los lotes.

La ponderación de los criterios que dependan de un juicio de valor tiene un peso de 49 puntos.

En todo caso, para valorar los criterios cuantificables de forma automática se deberá obtener una puntuación mínima en los criterios sujetos a juicio de valor de 30 puntos.

Los subcriterios que se valorarán y la asignación de pesos de los mismos es la que se muestra a continuación:

Criterio		Peso
A - Solución técnica ofertada	Plan de asunción del servicio	8
	Plan de gestión del servicio	25
	Plan de traspaso o devolución del servicio	8
B - Equipo de trabajo		8
Total		49

1.1. Solución técnica ofertada

Se analizarán los siguientes puntos:

- Plan de asunción del servicio
- Plan de gestión del servicio
- Plan de traspaso o devolución del servicio

1.1.1. Solución técnica ofertada - Plan de asunción del servicio

En el apartado 11 del Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares se indica que la propuesta debe contener, como mínimo, los siguientes puntos:

- Modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento.
- Una planificación detallada, incluyendo las fases y actividades principales, que permitan al nuevo proveedor tomar el control total del servicio en el tiempo estipulado sin causar disrupción en el servicio, incluyendo la distribución de recursos para cada tarea.





- Descripción detallada de la organización del equipo de trabajo describiendo roles, perfiles, actividades a realizar por cada miembro del equipo y responsabilidades del servicio.
- Formación específica propuesta para el equipo sobre competencias y organización de MINCOTUR/TURESPAÑA, así como de los procesos, procedimientos y aplicaciones necesarios para prestar el servicio.
- Metodología de gestión del conocimiento que pondrá en marcha en esta fase para permitir que el conocimiento adquirido durante esta transición se mantenga en la organización y no exclusivamente en las personas que han estado presentes en la fase. El plan tiene como objetivo evitar que una eventual rotación del equipo se traduzca en pérdida del conocimiento.
- Identificación de riesgos y dificultades que eventualmente puedan surgir, así como un plan de mitigación ante estos riesgos. Se incluirá de manera específica el riesgo de que no exista solapamiento con el proveedor anterior.
- Listado de entregables que permita verificar que la toma de control ha sido efectiva y que el proveedor estará en disposición de comenzar a prestar el servicio de manera autónoma al comienzo de la fase de ejecución del servicio. La oferta deberá incluir un modelo de cuestionario a completar por el proveedor saliente, que permita extraer la máxima información posible.

Asimismo, se indica que se valorarán los siguientes puntos:

- La calidad completa del plan y su coherencia con el resto de la oferta.
- La completitud de las actividades propuestas y planificadas, el nivel de detalle de las mismas y su aplicabilidad real, siendo penalizados los planes excesivamente generalistas y/o no realistas.
- Si dichas actividades están adecuadamente cubiertas con los recursos previstos.
- Adaptación del plan a las necesidades especificadas en el Pliego de Prescripciones Técnicas.
- Propuestas de mejoras sobre lo exigido en los pliegos.

Para ello se aplicará la escala cualitativa siguiente:

Escala	Valor
Máximo nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un valor añadido sobresaliente sobre lo exigido en los pliegos.	100%
Muy buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un notable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.	80%





Escala	Valor
Buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un apreciable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.	60%
Nivel regular de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un moderado valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.	40%
Bajo nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un bajo valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.	20%
Nivel insuficiente de adecuación y de detalle sin propuestas de mejora de suficiente valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.	0%

1.1.2. Solución técnica ofertada - Plan de gestión del servicio

En el apartado 11 del Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares se indica que la propuesta debe contener, como mínimo, los siguientes puntos:

- Modelo organizativo y enfoque para la gestión del servicio.
- Procedimiento de prestación del servicio: definición y gestión del mismo, así como controles establecidos, responsables, entregables, organización del equipo humano, distribución de responsabilidades y tareas, coordinación, dedicación al proyecto, adecuación a las necesidades del servicio y gestión de las no conformidades.
- Procedimiento para la gestión de riesgos y dificultades: planes de mitigación, propuesta por excesos sobrevenidos de demanda, etc.
- Procedimiento para la medición y control del nivel del servicio: detalle de la actividad desarrollada, seguimiento y medición de los indicadores propuestos, inventario de acciones correctoras y su evolución, etc.
- Propuesta de un modelo de medición y mejora continua de la productividad: gestión de la configuración, diagnóstico de incidencias, reducción del volumen de consultas, ciclos de pruebas, detección precoz de problemas y vulnerabilidades, mejora de la arquitectura de desarrollo, etc.
- Procedimiento para gestión de la calidad.
- Procedimiento para garantizar un desarrollo seguro: herramientas y mecanismos de control de cumplimiento de requisitos de seguridad, ciclos de revisiones de código, pruebas unitarias de seguridad según las fases del desarrollo, auditorías internas, etc. Se indicará la formación en técnicas de programación segura del personal asignado al servicio.
- Procedimiento para la gestión del conocimiento: acciones para creación y transmisión del conocimiento del modelo de gobierno y prestación del servicio, acciones para despersonalizar el conocimiento de las aplicaciones y sistemas contemplados, acciones





para garantizar la actualización continua de la documentación de las aplicaciones y procedimientos durante la ejecución del contrato, acciones para potenciar la devolución continua del conocimiento en las fases previas a la fase de devolución del servicio, etc.

Asimismo, se indica que se valorarán los siguientes puntos:

- La calidad completa del plan y su coherencia con el resto de la oferta.
- La completitud de las actividades propuestas y planificadas, el nivel de detalle de las mismas y su aplicabilidad real, siendo penalizados los planes excesivamente generalistas y/o no realistas.
- Si dichas actividades están adecuadamente cubiertas con los recursos previstos.
- Adaptación del plan a las necesidades de la organización especificadas en el Pliego de Prescripciones Técnicas.
- Propuestas de mejoras sobre lo exigido en los pliegos.

Para ello se aplicará la escala cualitativa siguiente:

Escala	Valor
Máximo nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un valor añadido sobresaliente sobre lo exigido en los pliegos.	100%
Muy buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un notable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.	80%
Buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un apreciable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.	60%
Nivel regular de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un moderado valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.	40%
Bajo nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un bajo valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.	20%
Nivel insuficiente de adecuación y de detalle sin propuestas de mejora de suficiente valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.	0%

1.1.3. Solución técnica ofertada - Plan de traspaso o devolución del servicio

En el apartado 11 del Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares se indica que la propuesta debe contener, como mínimo, los siguientes puntos:

- Modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento.
- Una planificación detallada, incluyendo las fases y actividades principales, que permitan al nuevo proveedor tomar el control total del servicio en el tiempo estipulado sin causar disrupción en el servicio, incluyendo la distribución de recursos para cada tarea.





- Descripción detallada de la organización del equipo de trabajo describiendo roles, perfiles, actividades a realizar por cada miembro del equipo y responsabilidades del servicio.
- Identificación de riesgos y dificultades que eventualmente puedan surgir, así como un plan de mitigación ante estos riesgos.
- Modelo y contenido del informe final de devolución del servicio.

Asimismo, se indica que se valorarán los siguientes puntos:

- La calidad completa del plan y su coherencia con el resto de la oferta.
- La completitud de las actividades propuestas y planificadas, el nivel de detalle de las mismas y su aplicabilidad real, siendo penalizados los planes excesivamente generalistas y/o no realistas.
- Si dichas actividades están adecuadamente cubiertas con los recursos previstos.
- Medidas concretas para garantizar que el proveedor saliente deba prestar servicio y colaborar activamente en el traspaso de conocimiento.
- Adaptación del plan a las necesidades especificadas en el Pliego de Prescripciones Técnicas.
- Propuestas de mejoras sobre lo exigido en los pliegos.

Para ello se aplicará la escala cualitativa siguiente:

Escala	Valor
Máximo nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un valor añadido sobresaliente sobre lo exigido en los pliegos.	100%
Muy buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un notable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.	80%
Buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un apreciable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.	60%
Nivel regular de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un moderado valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.	40%
Bajo nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un bajo valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.	20%
Nivel insuficiente de adecuación y de detalle sin propuestas de mejora de suficiente valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.	0%





1.2. Equipo de Trabajo

En el apartado 11 del cuadro resumen del Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares (PCAP) se indica que se deberá entregar de forma anexa a la oferta técnica la experiencia y conocimiento acreditados de los perfiles que se adscribirán al Servicio, detallados en el Anexo 12 del citado PCAP.

Se valorarán en este apartado la experiencia y conocimiento acreditados en la oferta, que supongan una mejora sobre los requisitos mínimos recogidos en el Pliego de Prescripciones Técnicas para cada perfil y que sean de aplicación al objeto del Pliego.

Este criterio de adjudicación viene definido en el artículo 145, 2, 2ª de la LCSP donde se recoge como uno de los criterios para la evaluación de la relación calidad-precio, la organización, cualificación y experiencia del personal adscrito al contrato que vaya a ejecutar el mismo, dado que la calidad de dicho personal puede afectar de manera significativa a la mejor ejecución de las tareas objeto de contratación.

La experiencia de cada uno de los recursos ofertados se acreditará mediante certificados expedidos o visados por el órgano competente, cuando el destinatario sea una entidad del sector público, o cuando el destinatario sea un sujeto privado, mediante un certificado expedido por este o, a falta de los referidos certificados, mediante una declaración responsable de la empresa que podrá ser verificada durante el proceso de valoración de las ofertas. Adicionalmente, se deberá cumplimentar el cuestionario de experiencia de los perfiles ofertados siguiendo el modelo del Anexo 13.

La acreditación de los conocimientos de cada uno de los recursos ofertados se realizará mediante certificados oficiales o, a falta de los referidos certificados, mediante una declaración responsable de la empresa que podrá ser verificada durante el proceso de valoración de las ofertas. Para la valoración de la titulación académica y respecto las materias específicamente indicadas solo se valorarán los certificados oficiales obtenidos en entidades oficiales y/o acreditadas. Adicionalmente, se deberá cumplimentar el cuestionario de conocimiento de los perfiles ofertados siguiendo el modelo del Anexo 13. Cuando se requiera experiencia en alguno de los requisitos, solo se tendrá en cuenta la adquirida en los 5 años anteriores a la fecha de finalización de presentación de ofertas.

En caso de detectar falsedad en la experiencia aportada, el licitador será excluido de la valoración y propuesta de adjudicación.

Se puntuará con 0 puntos a las ofertas que no aporten todas las acreditaciones correspondientes del equipo propuesto.

En cada lote, el equipo propuesto se dividirá en varias categorías profesionales (Jefe de Proyecto, Analista, Analista-Programador, etc.). A su vez, cada una de estas categorías profesionales puede constar de uno o varios perfiles según el entorno tecnológico a utilizar (por ejemplo, a la categoría profesional Analista pueden corresponder los perfiles Analista .NET o Analista Oracle).





El número de recursos mínimo requerido a ofertar por cada categoría profesional y perfil para cada lote se especifica en el anexo 12.

La valoración del equipo de trabajo se realizará de la siguiente forma:

La puntuación de un equipo de trabajo será la media de las puntuaciones otorgadas para cada categoría profesional.

Para las categorías profesionales donde se requiera más de un recurso, la puntuación de la categoría será la media resultante de las distintas puntuaciones individuales.

Cada puntuación individual se realizará respecto a los requisitos de conocimiento y experiencia específicos recogidos en el Pliego de Prescripciones Técnicas para el correspondiente perfil.

La puntuación individual máxima será de 10 puntos. Todos los requisitos de conocimiento y experiencia de un mismo perfil tendrán el mismo peso.

Una vez obtenida la puntuación del equipo de trabajo, para la valoración de la cualificación técnica del equipo de trabajo se aplicará la función maximizar mediante la fórmula:

$$C_i = P * X_i / X_{max}$$

Donde:

C_i = valoración asignada a la oferta del licitador i en base al criterio de cualificación técnica del equipo de trabajo

P = ponderación del criterio cualificación técnica del equipo de trabajo

X_i = puntuación del equipo de trabajo del licitador i

X_{max} = 10 (umbral de saciedad)





2. VALORACIÓN DE LAS OFERTAS

2.1. Valoración de las ofertas – Lote 1

Se han recibido ofertas de los siguientes licitadores, ordenados alfabéticamente:

1. ALTIA CONSULTORES S.A.
2. INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.

2.1.1. Solución técnica ofertada

2.1.1.1. Plan de asunción del servicio

2.1.1.1.1. ALTIA CONSULTORES S.A.

En el apartado 2.2 de la oferta técnica, se propone un modelo organizativo orientado a minimizar los riesgos intrínsecos del cambio, sin detallar medidas asociadas. Dicho modelo se basa en dos niveles de relación: el primero, orientado a la planificación, seguimiento y control del cumplimiento de las tareas, del aseguramiento de la calidad de la asunción del servicio y de la definición del plan de gestión del conocimiento y un segundo, dirigido a la ejecución. Se citan los perfiles, tanto de la empresa como de MINCOTUR, que los componen y se enumeran sus funciones. En cuanto al enfoque para la transferencia del conocimiento, no se aporta una descripción específica del mismo, más allá de la definición de un plan para su gestión.

En cuanto a la planificación detallada, en las páginas 7 a 15 de la citada oferta, se describen con un máximo nivel de detalle las fases que la componen: pretransición y transición, iniciándose, la primera de ellas, dos semanas antes del contrato para adelantar ciertas tareas críticas. Para la segunda, se explican sus etapas y se identifican y detallan las actividades a realizar, junto con los recursos asignados, y las responsabilidades tanto a nivel de la empresa como de MINCOTUR. Asimismo, se incluye una primera versión del cronograma de dicha propuesta.

Con respecto a la descripción de la organización del equipo de trabajo, en el apartado 2.4 de la oferta técnica, solo se indica que las tareas administrativas y el soporte al resto del equipo se realizarán por los jefes de proyecto y que se harán equipos de analista programador y programador por aplicaciones. Si bien en el apartado 2.3 de la oferta técnica (relativo a la planificación de la asunción), se mencionan los recursos asociados a las actividades incluidas en dicha planificación (siendo, muchas de ellas, compartidas por varios perfiles), ni en ese apartado ni el 2.4, destinado a tratar este aspecto de forma específica, se aporta una descripción de los roles, perfiles y actividades a realizar por cada miembro del equipo, conforme se indica en el PCAP.

En lo referente a la formación específica, en el apartado 2.5 de la oferta técnica, se propone un plan de capacitación, adaptado a aspectos tecnológicos y de negocio del lote, tanto para la formación del servicio como para la actualización tecnológica y formación continua, con un buen





nivel de adecuación. Se menciona que su entrega, para su aprobación por MINCOTUR, se realizará al finalizar la fase de asunción, por lo que su aplicación no se contemplaría dentro de esta fase. Se aporta una propuesta de cursos, indicando la audiencia y su duración. Se incluye como política que, como mínimo, dos personas del equipo técnico conozcan en detalle cada tecnología y funcionalidad concreta. Asimismo, se especifica un total de 60 horas anuales por recurso, como mínimo, en formación continua.

En relación con la metodología de gestión del conocimiento, en la página 21 de la oferta técnica, se enumeran algunas medidas, pero no se define una metodología o estrategia concreta que permita que el conocimiento adquirido en esta etapa se mantenga en la organización, más allá de la creación de wikis por sistemas de información.

En el apartado 2.7 de la oferta técnica, se incluye un listado de 17 posibles riesgos asociados a esta fase, indicando su probabilidad, impacto y propuestas de mitigación. Como una entrada más de dicha lista, se incluye el caso de no existir solapamiento con el proveedor anterior, proponiendo como acción mitigadora el refuerzo del equipo y mencionando que las UT's consumidas de más tendrán que ser compensadas a lo largo del contrato. No se incluye una metodología o plan de gestión de riesgos específica.

El listado de entregables propuesto, en las páginas 23 a 24 de la oferta técnica, se presenta agrupado conforme a las etapas definidas en la fase de asunción y con un grado de adaptación a los requisitos correcto, aunque no se incluye un plan de formación. En relación al modelo de cuestionario a completar por el proveedor saliente se aporta una propuesta, en la página 11 de la oferta técnica, y se menciona que dicho modelo también será el utilizado por la propia empresa al devolver el servicio.

En lo relativo a las mejoras, que MINCOTUR considera aportan un valor añadido sobre lo exigido en los pliegos, la empresa se compromete a la incorporación de los dos jefes de proyecto dos semanas antes del arranque del contrato (fase pretransición), para elaborar el plan de la fase de asunción, y a la incorporación del 100% de los perfiles desde el primer día del contrato, mejorando las condiciones del ANS 1.2 recogidas en el PCAP. También menciona la posibilidad de ejecutar una consultoría (de duración no superior a 80h) para marcar la evolución futura, funcional y tecnológica, de los sistemas de información del lote. A nivel formativo, ofrece la asistencia gratuita, al personal de MINCOTUR, a las sesiones del plan de formación continua.

El Plan de Asunción del Servicio presentado cuenta con un buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un apreciable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.1.1.1.2. *INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.*

En el apartado 1.1.1 de la oferta técnica, se presenta un completo modelo organizativo orientado a mantener la calidad actual de servicio, minimizar los riesgos y aplicar una mejora continua en la ejecución de las tareas y se citan las medidas concretas asociadas. Dicho modelo permite la participación, comunicación y coordinación de todos los equipos y partes interesadas,





al estar compuesto por un equipo de asunción del servicio, un equipo de soporte y mantenimiento, un grupo de usuarios finales que represente a las partes interesadas y un comité de dirección específico para esta fase. Se mencionan sus funciones principales y los perfiles que los componen, tanto de la empresa como de MINCOTUR. En relación al enfoque para la transferencia del servicio, la oferta destaca este aspecto como parte crítica dentro del plan y lo centra, con muy buen grado de adecuación, en cinco líneas: identificar a los expertos clave a nivel de experiencia y conocimiento, establecer un enfoque estructurado con la creación de un plan y su cronograma, proporcionar capacitación y recursos necesarios para adquirir el conocimiento, fomentar la comunicación abierta con el proveedor saliente y evaluar el progreso y éxito de la transferencia, para hacer ajustes y mejoras.

En cuanto a la planificación detallada, en las páginas 4 a 12 de la oferta técnica, se exponen en cada una de las trece actividades propuestas para esta fase, sus objetivos y aspectos clave, se enumeran las tareas, posibles herramientas (*Jira Software, PDA, SonarQube, GrayLog, SiteScope, SolarWinds*) y entregables generados (cuando aplican), junto con las responsabilidades tanto a nivel de la empresa como de MINCOTUR, con muy buen nivel de adecuación con respecto a los requisitos indicados en el Pliego de Prescripciones Técnicas. Adicionalmente, se incluye la distribución temporal de dichas actividades en un cronograma.

Con respecto a la descripción de la organización de trabajo aportada, en el apartado 1.1.3 de la oferta técnica, se detallan las responsabilidades y funciones concretas de los distintos perfiles del equipo de trabajo. Asimismo, se incluye un plan con muy alto grado de completitud para facilitar la incorporación efectiva de dicho equipo, detallando las acciones a realizar por la propia empresa, por parte de MINCOTUR y por el proveedor saliente.

En el apartado 1.1.4 de la oferta técnica, se propone y concreta un itinerario formativo que presenta un muy buen nivel de adecuación con respecto a los pliegos ya que parte de la capacitación en aspectos generales de la Administración General del Estado (AGE) para, posteriormente, ahondar en conocimientos más específicos a las necesidades de MINCOTUR, del negocio propio del área asociada a este servicio y, por último, a los sistemas de información propios del lote, para los que incluye en la página 18 de la oferta técnica, un cronograma formativo de dicha formación funcional, ofreciendo detalle de su duración temporal. Asimismo, también se incluye una propuesta formativa concreta al equipo, con el fin de complementar los perfiles a todas las tecnologías descritas en el PPT. El inicio de esta formación y capacitación se contempla dentro de la fase de asunción.

La metodología de gestión del conocimiento de la oferta técnica se concreta, en sus páginas 17 a 19, en un plan de gestión del conocimiento cuyo objetivo se centra en la identificación, documentación, adquisición y formación del equipo en los conocimientos particulares de los entornos tecnológicos objeto de la asunción. Se especifica que plasmará todo el conocimiento por escrito, como medida de retención del conocimiento en la organización, y se incluye el listado de productos o entregables generados. Para todo ello, define una estrategia de transferencia del conocimiento, que será liderada por uno de los jefes de proyecto, en la que se describen técnicas concretas para su adquisición involucrando, en algunos casos, al proveedor





saliente, considerándose que presenta un muy elevado grado de adecuación con respecto a las necesidades indicadas en los pliegos.

En el apartado 1.1.6 de la oferta técnica, se define el proceso de gestión de riesgos que la empresa aplicará para garantizar la prestación del servicio y que está compuesto por cuatro fases (identificación, valoración, mitigación y reporte de evolución). Se identifican los posibles riesgos, asociados a cada una de las trece actividades definidas en esta fase de asunción y entre los que se incluye el caso concreto de no existir solape con el proveedor anterior, y se proponen medidas y acciones de mitigación. Como resultado y entregable, se generará un plan de contingencia que se revisará y actualizará periódicamente a través de reuniones con MINCOTUR, en las que se realizará la valoración de los riesgos y de las medidas correctoras propuestas, medida que dota a la propuesta de un grado muy elevado de adaptación a las necesidades.

En lo referente al listado de entregables, en sus páginas 22 a 23, se presenta un completo listado agrupado en función de cada una de las actividades definidas para esta fase. A destacar, dentro de ellos, el plan de gestión del servicio, el plan de gestión del cambio y el plan de auditorías. También se aporta un modelo cuestionario a completar por el proveedor saliente.

En cuanto a las mejoras, que MINCOTUR considera aportan un valor añadido sobre lo exigido a los pliegos, la empresa se compromete a la incorporación del 100% de los perfiles desde el primer día del contrato, mejorando las condiciones del ANS 1.2 recogidas en el PCAP, así como la puesta a disposición, del equipo de trabajo, el soporte de diversos perfiles específicos (tecnológicos, de negocio, gestores de servicio y metodologías) con experiencia similar en procesos de transición complejos. Asimismo, garantiza la participación e implicación del nivel estratégico de la empresa, como soporte en la toma de decisiones y ejecución de tareas clave de esta fase, en caso necesario. En la oferta técnica, se identifican propuestas técnicas detalladas orientadas a la mejora y aseguramiento de la calidad, así como el establecimiento de una línea base del código fuente para todos los sistemas de información del lote, detallando su procedimiento. En lo relativo al ámbito formativo, la empresa cuenta con un espacio de formación propio (UDEMY) con acceso a más de 2.500 cursos, disponible para todos los miembros del equipo. Como medida para que el conocimiento se mantenga en la organización, propone la grabación de sesiones de formación, con captura de sesiones con escritorio compartido, puestas a disposición de MINCOTUR. Por último, plantea la creación de un comité de cierre de asunción para la revisión, adaptación y aprobación definitiva del plan de gestión del servicio, liderado por uno de los jefes de proyecto y por perfiles clave, identificados tanto por la empresa como por MINCOTUR.

El Plan de Asunción del Servicio presentado cuenta con un muy buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un notable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.





2.1.1.1.3. *Resumen de las valoraciones del Plan de asunción del Servicio*

	ALTIA CONSULTORES S.A.	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento	R	MB
Una planificación detallada , incluyendo las fases y actividades principales, que permitan al nuevo proveedor tomar el control total del servicio en el tiempo estipulado sin causar disrupción en el servicio, incluyendo la distribución de recursos para cada tarea.	MX	MB
Descripción detallada de la organización del equipo de trabajo describiendo roles, perfiles, actividades a realizar por cada miembro del equipo y responsabilidades del servicio.	R	MB
Formación específica propuesta para el equipo sobre competencias y organización de MINCOTUR/TURESPAÑA, así como de los procesos, procedimientos y aplicaciones necesarios para prestar el servicio.	B	MB
Metodología de gestión del conocimiento que pondrá en marcha en esta fase para permitir que el conocimiento adquirido durante esta transición se mantenga en la organización y no exclusivamente en las personas que han estado presentes en la fase. El plan tiene como objetivo evitar que una eventual rotación del equipo se traduzca en pérdida del conocimiento.	R	MB
Identificación de riesgos y dificultades que eventualmente puedan surgir, así como un plan de mitigación ante estos riesgos. Se incluirá de manera específica el riesgo de que no exista solapamiento con el proveedor anterior.	R	MB
Listado de entregables que permita verificar que la toma de control ha sido efectiva y que el proveedor estará en disposición de comenzar a prestar el	B	MB





	ALTIA CONSULTORES S.A.	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
servicio de manera autónoma al comienzo de la fase de ejecución del servicio. La oferta deberá incluir un modelo de cuestionario a completar por el proveedor saliente, que permita extraer la máxima información posible		

Para todos los resúmenes de valoraciones de los distintos planes, se adoptarán las siguientes equivalencias:

- *MX: Máximo nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un valor añadido sobresaliente sobre lo exigido en los pliegos.*
- *MB: Muy buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un notable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.*
- *B: Buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un apreciable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.*
- *R: Nivel regular de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un moderado valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.*
- *P: Bajo nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un bajo valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.*
- *I: Nivel insuficiente de adecuación y de detalle sin propuestas de mejora de suficiente valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.*





2.1.1.2. Plan de gestión del servicio

2.1.1.2.1. ALTIA CONSULTORES S.A.

En el apartado 3.1 de la oferta técnica, se presenta el modelo organizativo y enfoque para la gestión del servicio con un buen nivel de adecuación y de detalle. Propone la creación de un conjunto de equipos (equipo de respaldo, de soporte experto y soporte al servicio) adicionales al equipo de trabajo habitual, procedentes de otros centros de competencia o departamentos internos de la empresa que, sin estar asociados al servicio, faciliten nuevas incorporaciones en caso de sustituciones o picos de demanda, sirvan de apoyo (colaboraciones de corto plazo) o den respuesta a necesidades operativas concretas, respectivamente. En cuanto al modelo de relación, se proponen dos niveles de decisión, estratégico y operativo, así como sus correspondientes comités, que se limita a mencionar.

Dentro del procedimiento de prestación del servicio, en el apartado 3.2 de la oferta técnica, se plantea con un buen grado de adecuación la gestión de la demanda, que se articula en base a tres procesos clave interrelacionados: gestión de las peticiones, de la prioridad y de la capacidad. Se explican las fases a seguir en la definición de un proyecto asignado a un expediente: creación del sistema de información, creación del expediente, gestión del proyecto, seguimiento del proyecto y facturación. Se proponen herramientas (*Jira Software*, *PDA*, *Azure DevOps*) para realizar dicha gestión. Asimismo, se aborda la gestión de las no conformidades y se incorporan los flujos de comunicación entre los usuarios, la SGTIC y los equipos de la empresa asignados al servicio. Sin embargo, no se proporciona una distribución detallada de las tareas y responsabilidades del equipo en esta fase.

En las páginas 43 a 45 de la oferta técnica, se presenta un listado bastante extenso de posibles riesgos asociados a esta fase, junto con su probabilidad, impacto, consecuencia y plan de mitigación, que se clasifica en dos categorías (técnico y gestión de proyecto), aunque no se incluye ninguna metodología a aplicar, de forma general, a lo largo del servicio o la definición de un proceso de gestión de riesgos. Para dar cobertura a excesos sobrevenidos de demanda, se incluye un plan de flexibilización del servicio (modelo AMC) basado en los equipos adicionales comentados, equipo de respaldo y equipo de soporte experto (para el que se definen un número límite de horas), o en la aplicación de un procedimiento específico, que permite movilizar perfiles cuando sea necesario. También se menciona que el coordinador técnico realizará un análisis continuado y proactivo de la demanda.

En cuanto al procedimiento para la medición y control del nivel del servicio, la oferta en sus páginas 49 a 53, detalla el modo de medición de los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) determinados en el Pliego de Prescripciones Técnicas. Demuestra conocimiento sobre la herramienta Jira para la medición de los ANS, pero no se aporta beneficio adicional a lo ya implementado en la organización. Además, se valora la propuesta de acciones correctoras en caso de no cumplir con los niveles de servicio establecidos.

En lo referente a la propuesta de un modelo de medición y mejora continua de la productividad, se establece, entre las páginas 53 y 57, la descripción con buen nivel de detalle de las tareas a realizar para mejorar la gestión de la configuración a través de la actualización de la base de





datos de activos (CMDB) existente en la SGTIC. Destaca la propuesta de gestión de una base de datos de conocimiento para documentación de incidencias resueltas y mantener así la productividad en el servicio. También se detalla el listado de acciones para la identificación preventiva de vulnerabilidades y problemas. Para lograr realizar todas estas actividades que permiten un mantenimiento de la productividad se indican técnicas como las FAQ (Frequently Asked Questions) o la ejecución de auditorías de usabilidad para la reducción del nivel de consultas.

Con respecto al procedimiento para la gestión de la calidad, en el apartado 3.6, la oferta hace referencia a la calidad de los entregables *software* y *no software*. Realiza una definición de las métricas a aplicar para el control de la calidad de los documentos, estableciendo una estructura para el mantenimiento de la documentación. En cuanto al producto *software* se describe una plantilla a utilizar para la medición de la calidad, así como los momentos en los que se ejecutará y con qué herramientas. Asimismo, se incluyen referencias al mantenimiento de la accesibilidad.

En relación al procedimiento para garantizar un desarrollo seguro, la oferta propone, entre las páginas 69 y 74, diferentes actuaciones para conseguirlo, entre las que cabe destacar la actualización de los *frameworks* de desarrollo. Además, se enumera y define actuaciones concretas alineadas con las líneas establecidas por el Centro Criptológico Nacional (CCN) para el desarrollo seguro, lo que se adecua muy bien a las necesidades de la organización. Se valora la propuesta de formación en seguridad al personal técnico del equipo y se describen con muy buen grado de detalle las pruebas y análisis a realizar para la detección de vulnerabilidades. Se valora la inclusión de un listado de herramientas de control de seguridad, para realizar pruebas automatizadas, las cuales se adecuan muy bien a los mecanismos de control de seguridad requeridos en MINCOTUR.

Por último, en lo referente al procedimiento para la gestión del conocimiento, se expone, entre las páginas 74 y 78, las herramientas que permitirán en la SGTIC realizar la gestión del conocimiento como Jira, *SharePoint*, CMDB, entre otras; sin embargo, solo se mencionan sin llegar a realizar una explicación de las mismas. Se describen las actividades y acciones para la creación del conocimiento durante la ejecución del servicio, la actualización continua de la documentación, la despersonalización del mismo para que quede en la organización, y devolución continua del conocimiento en las fases previas a la devolución.

En relación con las mejoras, que MINCOTUR considera aportan un valor añadido sobre lo exigido a los pliegos, la empresa plantea la creación de un comité de alta dirección del servicio, que se reuniría con carácter excepcional y bajo demanda de alguna de las partes, ante situaciones de crisis sobrevenidas que requieran la implicación de la alta dirección de la empresa y MINCOTUR. También propone mecanismos preventivos para detección de problemas de seguridad, pero sin especificar la forma de implementarlos en MINCOTUR.

El Plan de Gestión del Servicio presentado cuenta con un buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un apreciable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.





2.1.1.2.2. *INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.*

En relación al modelo organizativo y enfoque para la gestión del servicio, en el apartado 1.2.1 de la oferta técnica, se plantea iniciar el servicio desde las instalaciones de MINCOTUR y contando, como mínimo, con los recursos indicados en el PPT, pero propone su evolución gradual, cuando MINCOTUR lo considere adecuado, a una deslocalización progresiva de los mismos (en España) y siempre dentro de un balance correcto. Se cita que esto permitirá acceder a las capacidades de los equipos de sus 18 factorías *software* especializadas, sus centros de excelencia, bases de datos de conocimiento y herramientas propias, para reducir los tiempos de respuesta en la resolución de incidencias, potenciar la agilidad y cubrir picos de demanda. En este sentido, en la página 30 de la oferta técnica, se incluyen ejemplos concretos de colaboraciones relativas a ámbitos de actuación aplicables a MINCOTUR. Asimismo, y para evitar la rotación no planificada en el servicio, propone el modelo de gestión de recursos humanos de la empresa. En el apartado 1.2.2.1, se presenta un modelo de relación estructurado en dos niveles (estratégico y operativo), a los que asocia sus correspondientes comités, para los que describe con un gran nivel de detalle sus objetivos, asistentes, actividades y reuniones. También propone la creación de un comité de proveedores, para garantizar un correcto desarrollo de la actividad de los diferentes lotes. En el apartado 1.2.2.2, define su modelo organizativo, con los dos mismos niveles y detallando los recursos asociados a cada uno de ellos, la descripción de sus responsabilidades y una relación de actividades a realizar, incluyendo un diagrama de jerarquía.

En cuanto al procedimiento de prestación del servicio, en el apartado 1.2.2 de la oferta técnica, se propone la implantación de un modelo de servicio que se indica que está ya validado y mejorado en clientes similares y compuesto por seis elementos: modelo de relación, modelo organizativo y operativo, herramientas y reporting, metodología, calidad y mejora continua y acuerdos de nivel de servicio. En el apartado 1.2.2.2, se describe la organización del equipo humano y las responsabilidades y en el apartado 1.2.2.3, se incluyen diversos flujogramas del modelo operativo (para la gestión de incidencias, peticiones de cambio, desarrollos perfectivos y nuevos desarrollos). En cuanto a herramientas y reporting, se incorporan ejemplos concretos (*Jira Software, Power BI*) y, adicionalmente, se propone el uso de una suite propia de la empresa (Suite MIND) para uso interno y complementario del equipo. En cuanto a la metodología a seguir, además del uso de metodologías ágiles (*Scrum, Kanban*), también pone a disposición una metodología propia (MIDAS) que explica brevemente y que engloba las mejoras prácticas y estándares del mercado. Por último, en relación con la calidad, se define un procedimiento de gestión de la misma, asociado a un plan de mejora continua (ciclo de Deming), cuya aplicación será monitorizada y promovida durante todo el servicio. También se adjunta una amplia propuesta de mejoras funcionales a implementar en 18 sistemas de información del lote, dotándole de un muy buen nivel de adecuación. Por último, se aborda la gestión de las no conformidades, especificando las actividades a realizar por el jefe de proyecto para su gestión.

En las páginas 38 a 44 de la oferta técnica, se presenta la metodología de gestión de riesgos a seguir, basada en la definición de un proceso continuo de gestión de riesgos, que tiene por





resultado el desarrollo y actualización periódica de un plan de riesgos o contingencia. Se compone de cuatro fases (identificación, valoración, mitigación y seguimiento) y se detallan los roles, tareas y entregables asociados a cada una de ellas. Se resalta la importancia de la participación de MINCOTUR en este proceso y se propone la inclusión de su seguimiento en el comité de dirección. Adicionalmente, se incluye un listado de posibles riesgos asociados a esta fase, junto con su probabilidad, impacto, consecuencias, plan de mitigación y responsabilidad, tanto de la empresa como de MINCOTUR. También se detalla, con máximo grado de adecuación con respecto a las prescripciones descritas en los pliegos, un plan de contingencia ante excesos sobrevenidos de demanda de diversa índole (aumento de volumen, nuevas actividades asociadas a la incorporación de nuevos organismos o aplicaciones, cambios tecnológicos o estructurales, etc.), enumerando acciones concretas para su mitigación, apoyándose en las capacidades globales de la empresa ya comentadas y estando asociado a un modelo de seguimiento y control continuo.

En cuanto al procedimiento para la medición y control del nivel del servicio, la oferta, en sus páginas 44 a 49, detalla las actividades a realizar para la medición del estado del nivel de servicio. Se indican y describe el contenido de los diferentes informes que se generaran a los distintos niveles de gestión: estratégico, táctico y operativo. Destaca el planteamiento de *KPIs*, los cuales se adecuan completamente a lo requerido en el servicio, para la medición de la productividad, así como de la calidad para determinar el nivel de servicio que se está ofreciendo y, junto a lo anterior, la propuesta de realización de encuestas de satisfacción para detectar desviaciones en cuanto al nivel de servicio proporcionado, de forma que todo ello redunde en un muy buen grado de adecuación en la medición y control del nivel de gestión del servicio durante esta fase en cuestión.

En lo referente a la propuesta de un modelo de medición y mejora continua de la productividad, se establece entre las páginas 49 y 60 la descripción de la metodología a aplicar mediante un modelo perfectamente adecuado a las necesidades de MINCOTUR, se realiza una descripción muy detallada de cada fase para medición y mejora continua de la productividad, con el objetivo, entre otros, de disminuir los niveles de mantenimiento operativo, mantenimiento que provoca pérdida de la productividad del equipo. La metodología expuesta contiene medidas concretas orientadas a la reducción del volumen de peticiones de trabajo. Cabe destacar, asimismo, el óptimo nivel de detalle empleado para la descripción de actividades y tareas para la gestión de la configuración, detección precoz de problemas y vulnerabilidades y la mejora continua de la propia productividad basándose en pilares como la óptima gestión de los recursos humanos que conforman el equipo o la correcta gestión de la cartera de aplicaciones que constituyen el servicio.

Con respecto al procedimiento para la gestión de la calidad, detallado en las páginas 60 a 66, la oferta proporciona una descripción con máximo grado de detalle de las fases del sistema de gestión de la calidad que incluye el proveedor en su modelo de gestión del servicio. Entre estas fases cabe destacar la de plan de pruebas, para la que se detalla de forma muy concreta la metodología a seguir y los productos a obtener en cada tipo de prueba. Se valora la adaptación del plan planteado a los estándares ISO 9001 e ISO 20000. Otro aspecto reseñable de la metodología es el detalle incluido en las actividades a realizar para la retención del talento,





orientado a la prestación de un servicio de máxima calidad. Adicionalmente, se valora la propuesta de realización de auditorías de carácter interno para garantizar la calidad del servicio prestado y de los sistemas objeto del Lote.

En relación al procedimiento para garantizar un desarrollo seguro, la oferta propone entre las páginas 66 y 75, una relación muy detallada de los requisitos técnicos para garantizar la seguridad en el desarrollo, incluyendo los aspectos concretos a tener en cuenta y a implementar, con máxima adecuación a las aplicaciones objeto del servicio de Lote 1. Se destaca también la descripción de medidas de seguridad para el código fuente, las actuaciones a realizar para analizar la calidad y seguridad de este código y el establecimiento con precisión de medidas adicionales de seguridad, como la securización de los datos de prueba o aumentar el control de seguridad en los pasos a producción.

Por último, en lo referente al procedimiento para la gestión del conocimiento, se detalla, entre las páginas 75 y 84, el plan, con máximo detalle los perfiles involucrados para la adquisición y compartición del conocimiento. Se detallan de forma minuciosa formatos concretos para conseguir estos fines, como las píldoras de conocimiento, y se incide en garantizar la actualización continua de la documentación. Cabe destacar que se establece un plan para la devolución continua del conocimiento a través de un comité de gestión del conocimiento. Adicionalmente, se describen las medidas necesarias para despersonalizar el conocimiento y que este se mantenga en un conocimiento organizacional, con actividades como la gestión específica de la documentación, lo cual se adecúa plenamente a las necesidades de la organización.

En relación con las mejoras, que MINCOTUR considera aportan un valor añadido sobre lo exigido a los pliegos, la empresa incorpora un plan estratégico de mejora de la madurez del servicio, basado en la redefinición de procedimientos, herramientas y actividades del contrato, que pueda permitir alcanzar un nivel de madurez cercano al 4 (en una escala de 0 a 5), apoyándose en que la empresa cuenta con la certificación CMMI 5. Además, para la gestión de parámetros del contrato tales como UTs (Unidades de Trabajo) por estado, por meses, por tipo de tarea, facturación entre intervalos de fechas, etc., plantea la creación de cuadros de mando basados en el producto *software Power BI*. A nivel de ANS, se propone elaborar un informe mensual que acredite el cumplimiento del ANS 1.1 y el ANS 1.4 (en lugar de al finalizar el período de facturación), la ampliación hasta 15 días laborables (en lugar de 10) del período de solape en caso de sustitución del personal (en los casos que se consideren necesarios) y el compromiso de aumentar el período mínimo de preaviso en caso de sustitución del personal a 15 días naturales (en lugar de 14). Asimismo, sugiere la creación de tres nuevos ANS, adicionales a los definidos en el PCAP: ANS 3.1 - porcentaje de horas dedicadas a actividades de pruebas sobre el total de las horas de la petición; ANS 3.2 - número de tests de calidad de código "Sonar" realizados en un período mensual y ANS 3.3 - número de FAQs creadas trimestralmente por el servicio. Al objeto de reducir riesgos derivados de la obsolescencia tecnológica, detalla una propuesta de migración de las aplicaciones que residen en servidores con *software* base obsoleto, incluyendo una hoja de ruta a seguir. Adicionalmente, destacar la puesta a disposición de MINCOTUR de la denominada UGR (unidad gestión recursos) para en cualquier momento introducir un recurso del perfil necesario para resolución de problemas y estabilización de los niveles normales de





servicio. En lo relacionado con el desarrollo seguro y de calidad de aplicaciones se destacan las propuestas de uso de contenedores para dotar a las aplicaciones de mayor flexibilidad e independencia, la reutilización de componentes comunes, llevándolos a paquetes en servidor NEXUS, el análisis y actualización de los componentes de terceros utilizados por las herramientas propias del ministerio, la verticalización de aplicaciones para garantizar las últimas versiones de servidor, y evitar posibles vulnerabilidades y la actualización de los *framework* de desarrollo .NET de forma que esto permita proporcionar todas las garantías que ofrece Microsoft en sus últimas versiones. También, en línea con la garantía de calidad, destaca la propuesta de participación, sin coste para MINCOTUR, en las auditorías externas y la puesta a disposición de personal adicional certificado en ITIL o PMP, para el aseguramiento de la calidad. Por último, en cuanto a formación y aseguramiento de la prestación de los niveles de servicio requeridos mencionar el establecimiento de un plan de formación específico para la transmisión del conocimiento con posibilidad de apoyo de expertos especializados del proveedor en determinadas tecnologías y el compromiso a generar 10 FAQs trimestrales para actualización continua del conocimiento. Adicionalmente, se indica la creación de un observatorio tecnológico que pueda asesorar periódicamente a la dirección de MINCOTUR para aumentar conocimiento y conocer el estado del arte de las diferentes corrientes tecnológicas.

El Plan de Gestión del Servicio presentado cuenta con un máximo nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un valor añadido sobresaliente sobre lo exigido en los pliegos.

2.1.1.2.3. *Resumen de las valoraciones del Plan de gestión del servicio*

	ALTIA CONSULTORES S.A.	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la gestión del servicio	B	MB
Procedimiento de prestación del servicio: definición y gestión del mismo, así como controles establecidos, responsables, entregables, organización del equipo humano, distribución de responsabilidades y tareas, coordinación, dedicación al proyecto, adecuación a las necesidades del servicio y gestión de las no conformidades.	B	MB
Procedimiento para la gestión de riesgos y dificultades: planes de mitigación, propuesta por excesos sobrevenidos de demanda, etc.	B	MX





	ALTIA CONSULTORES S.A.	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
Procedimiento para la medición y control del nivel del servicio: detalle de la actividad desarrollada, seguimiento y medición de los indicadores propuestos, inventario de acciones correctoras y su evolución, etc.	B	MB
Propuesta de un modelo de medición y mejora continua de la productividad: gestión de la configuración, diagnóstico de incidencias, reducción del volumen de consultas, ciclos de pruebas, detección precoz de problemas y vulnerabilidades, mejora de la arquitectura de desarrollo, etc.	B	MX
Procedimiento para gestión de la calidad.	B	MX
Procedimiento para garantizar un desarrollo seguro: herramientas y mecanismos de control de cumplimiento de requisitos de seguridad, ciclos de revisiones de código, pruebas unitarias de seguridad según las fases del desarrollo, auditorías internas, etc. Se indicará la formación en técnicas de programación segura del personal asignado al servicio.	MB	MX
Procedimiento para la gestión del conocimiento: acciones para creación y transmisión del conocimiento del modelo de gobierno y prestación del servicio, acciones para despersonalizar el conocimiento de las aplicaciones y sistemas contemplados, acciones para garantizar la actualización continua de la documentación de las aplicaciones y procedimientos durante la ejecución del contrato, acciones para potenciar la devolución continua del conocimiento en las fases previas a la fase de devolución del servicio, etc.	B	MX





2.1.1.3. Plan de traspaso o devolución del servicio

2.1.1.3.1. *ALTIA CONSULTORES S.A.*

En cuanto al modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento, descrito entre las páginas 78 y 81, se especifican las características particulares del planteamiento para el plan de devolución entre las que cabe destacar la compatibilización de las tareas de traspaso con las de gestión del servicio y la definición con buen grado de detalle de la organización de los perfiles y su relación con los responsables de MINCOTUR y del proveedor entrante, además de indicar las funciones a realizar por cada uno.

En relación a la planificación detallada del plan de devolución, la oferta, entre sus páginas 81 y 89, indica las fases en las que se subdivide el plan siendo estas devolución y post-devolución donde la devolución se subdivide a su vez en planificación, ejecución, validación y finalización, para cada una de ellas explica con muy buen nivel de detalle la asociación entre las tareas a realizar y los responsables de las mismas. También se considera de valor la especificación de los entregables a remitir en cada fase, los cuales se adecúan correctamente a la necesidad del servicio, destacando el informe de seguimiento de la devolución, el cual permite un seguimiento actualizado del plan a través de indicadores.

En lo relativo a la descripción detallada de la organización del equipo de trabajo describiendo roles, perfiles, actividades a realizar por cada miembro del equipo y responsabilidades del servicio, no se incluye ninguna información específica para describir este apartado, identificando solo algunas referencias en el apartado del modelo organizativo, lo cual se considera insuficiente.

En cuanto a la identificación de riesgos y dificultades que eventualmente puedan surgir, así como un plan de mitigación de los mismos, la oferta, en sus páginas 92 y 93, presenta una lista de potenciales riesgos que pueden darse en esta fase del servicio asociando a cada uno de ellos una propuesta de acción de mitigación. Se identifican riesgos y acciones que aportan un apreciable valor al servicio, como pueden ser retrasos en el arranque del servicio por el proveedor entrante, plazo insuficiente para la devolución del servicio o sobrecarga del equipo saliente por acumulación de incidencias.

Por último, en lo referente al modelo y contenido del informe final de devolución del servicio, la oferta en su página 94, propone utilizar el mismo formulario utilizado en la fase de asunción del servicio y muestra la estructura y contenido de este formulario. También se indica con un nivel de detalle moderado que a este formulario se le adjuntará un documento que amplíe y detalle toda la información indicada pero no llega a especificarse el contenido ni formato del mismo.

En lo referente a las mejoras, que MINCOTUR considera que aportan un valor añadido sobre lo exigido en los pliegos, la empresa se compromete a la incorporación en esta fase de dos perfiles adicionales denominados responsable del traspaso y responsable de gestión del cambio para apoyo adicional al equipo en las tareas del servicio y garantizar la calidad de la ejecución de esta fase. Asimismo, se indica un compromiso de soporte adicional post devolución de dos semanas





de duración que permitirá garantizar la devolución del servicio, pero en el que los perfiles no se mantendrán al 100% de dedicación y se realizará en modalidad en remoto.

El Plan de Traspaso o Devolución del Servicio presentado cuenta con un nivel regular de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un moderado valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.1.1.3.2. *INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.*

En cuanto al modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento que se describe entre las páginas 84 y 87, se especifica con muy buen nivel de detalle la descripción de las actividades a realizar durante esta fase del servicio para conseguir un correcto traspaso, cumpliendo en todo momento con los acuerdos de nivel de servicio establecidos, además garantiza que se mantendrá durante esta etapa el mismo modelo organizativo que trabajará en la gestión del servicio manteniendo los mismos perfiles. Se destacan entre las actividades identificadas, la revisión conjunta con el proveedor entrante de posibles incidencias pendientes para facilitar la toma de control y una más rápida respuesta.

En relación a la planificación detallada del plan de devolución, en su apartado 1.3.2 la oferta especifica la planificación y fases principales que compondrán el plan de devolución del servicio siendo estas planificación de la devolución, ejecución de la devolución, entrega del servicio y revisión final y seguimiento de la devolución. Se describe con muy buen nivel de detalle los aspectos clave de cada actividad relacionando las tareas a acometer y el responsable de cada una, así como los riesgos asociados. Se valora también la inclusión y planificación detallada de un plan de formación adecuado a los sistemas de información que componen el lote para garantizar la correcta devolución del servicio, así como la inclusión del denominado plan de corte con las actividades concretas a ejecutar sobre las peticiones de trabajo en ejecución para transferirlas al nuevo proveedor.

Sobre la descripción detallada de la organización del equipo de trabajo describiendo roles, perfiles, actividades a realizar por cada miembro del equipo y responsabilidades del servicio, descrito entre las páginas 94 y 95, se define claramente la organización del equipo de trabajo, así como la identificación de qué roles realizarán cada una de las tareas identificadas en esta fase. Se proporciona la especificación mediante una matriz de relaciones de toda esta información, sin embargo, no se profundiza en esta matriz a nivel de tarea sino únicamente hasta el nivel de fase.

En cuanto a la identificación de riesgos y dificultades que eventualmente puedan surgir, así como un plan de mitigación de los mismos, la oferta, en sus páginas 95 y 96, presenta un listado de los riesgos existentes en la fase de devolución, indicando las consecuencias de los mismos y el plan de mitigación propuesto, detallando las actividades correctivas a realizar y los responsables de las mismas, detectándose que algunos de los riesgos identificados son redundantes o demasiados genéricos por lo que aportan un valor moderado.





Por último, en lo referente al modelo y contenido del informe final de devolución del servicio, la oferta en sus páginas 96 a 100, propone y describe con máximo detalle todos los entregables a remitir para documentar perfectamente cada una de las etapas contempladas en el plan de devolución. Además, describe con elevada precisión los apartados y el contenido de los mismos que deben existir en el informe final de devolución del servicio, adecuándose estos de forma óptima a las necesidades expresadas en los pliegos.

En cuanto a las mejoras, que MINCOTUR considera que aportan un valor añadido sobre lo exigido en los pliegos, la empresa establece la creación de un comité de seguimiento que realizará el control y la supervisión de toda la fase de devolución, para este se define claramente las actividades, componentes y responsabilidades de estos. También asume el compromiso de proporcionar un mes adicional, sin coste para MINCOTUR, de apoyo al nuevo proveedor enfocado a la resolución de posibles incidencias críticas. Asimismo, ofrece la puesta a disposición del proveedor entrante de uno de sus técnicos experimentados al 100% de dedicación. En cuanto al equipo involucrado en esta fase se valora el compromiso de mantener durante toda la fase al equipo clave sin rotación de perfiles. Adicionalmente cabe destacar la mejora de que, en caso de incapacidad del proveedor entrante de asumir el servicio, se compromete a prestar el servicio hasta la regularización de la situación. Por último, mejoras destacables relacionadas con la documentación son la inclusión de documento adicional denominado checklist de recepción del servicio, que permite, de forma efectiva, garantizar la asunción del servicio y la inclusión de documento adicional denominado de fin efectivo de la prestación del servicio el cual contiene todas las acciones a realizar para hacer efectiva la baja del equipo saliente de MINCOTUR.

El Plan de traspaso o devolución del Servicio presentado cuenta con un muy buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un notable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.1.1.3.3. Resumen de las valoraciones del Plan de traspaso o devolución del servicio

	ALTIA Consultores	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento.	B	MB
Una planificación detallada , incluyendo las fases y actividades principales, que permitan al nuevo proveedor tomar el control total del servicio en el tiempo estipulado sin causar disrupción en el	MB	MB





	ALTIA Consultores	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
servicio, incluyendo la distribución de recursos para cada tarea.		
Descripción detallada de la organización del equipo de trabajo describiendo roles, perfiles, actividades a realizar por cada miembro del equipo y responsabilidades del servicio.	I	B
Identificación de riesgos y dificultades que eventualmente puedan surgir, así como un plan de mitigación ante estos riesgos.	B	R
Modelo y contenido del informe final de devolución del servicio.	R	MX





2.1.2. Equipo de trabajo

De acuerdo al Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares, se valorarán en este apartado la experiencia y conocimiento acreditados en la oferta por encima del nivel mínimo exigido recogidos en el Pliego de Prescripciones Técnicas para cada perfil y que sean de aplicación al objeto del Pliego.

Abierto el sobre 2 presentado por las empresas licitadoras se constata que todas incluyen el Anexo 13. Asimismo, **ALTIA CONSULTORES S.A.** acredita mediante declaración responsable y certificaciones los conocimientos de los recursos ofertados e **INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN S.L.U.** lo acredita mediante declaración responsable.

A continuación, se muestra la valoración resumida por perfiles y categorías de las empresas que han presentado oferta a este lote.

	ALTIA CONSULTORES S.A.	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.
Perfil	Puntuación	Puntuación
Jefe de Proyecto 1	10	10
Jefe de Proyecto 2	10	10
TOTAL Puntuación CATEGORÍA	10	10
Analista .NET 1	10	10
Analista .NET 2	10	10
Analista .NET 3	10	10
Analista Oracle	10	10
TOTAL Puntuación CATEGORÍA	10	10
Analista/programador .net 1	10	10
Analista/programador .net 2	10	10
Analista/programador .NET y REACT	10	10
Analista/Programador Java	10	10
TOTAL Puntuación CATEGORÍA	10	10





MINISTERIO
DE INDUSTRIA, COMERCIO
Y TURISMO



SUBSECRETARÍA

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE
TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y DE LAS
COMUNICACIONES

	ALTIA CONSULTORES S.A.	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.
Perfil	Puntuación	Puntuación
Programador .NET 1	10	10
Programador .NET 2	10	10
TOTAL Puntuación CATEGORÍA	10	10
TOTAL PUNTUACIÓN EMPRESA	8	8





2.1.3. Resumen de la valoración de las ofertas presentadas – Lote 1

Criterio	ALTIA CONSULTORES S.A.			INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.		
	Valoración	Escala	Puntuación	Valoración	Escala	Puntuación
A. SOLUCIÓN TÉCNICA OFERTADA						
Plan de asunción del servicio	B	60%	4,80	MB	80%	6,40
Plan de gestión del servicio	B	60%	15,00	MX	100%	25,00
Plan de traspaso o devolución del servicio	R	40%	3,20	MB	80%	6,40
B.- EQUIPO DE TRABAJO			8,00			8,00
Valoración Sobre 2			31,00			45,80





2.2. Valoración de las ofertas – Lote 2

Se han recibido ofertas de los siguientes licitadores, ordenados alfabéticamente:

1. Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.

2.2.1. Solución técnica ofertada

2.2.1.1. Plan de asunción del servicio

2.2.1.1.1. *Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.*

En relación al modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento, en el apartado 2.1 de la oferta técnica se presenta un modelo centrado en dos actividades principales: la adquisición del conocimiento, mediante la aplicación del correspondiente plan, y la transformación del servicio, que implica la realización de tareas que permitan una transición controlada. Asimismo, se describe, con un elevado nivel de adecuación y detalle, el plan de transición propuesto que incluye: incorporación del equipo de transición, identificación de las necesidades de formación, revisión de procedimientos y herramientas, detección de riesgos, identificación de iniciativas de mejora a corto y medio plazo y la definición del plan de asunción y del sistema de seguimiento y control del avance de esta fase.

En cuanto a la planificación detallada, en sus páginas 6 a 8, se aporta una planificación temporal y una adecuada secuenciación de las dos líneas de actividad definidas anteriormente, así como de las principales actividades que las componen, incluyendo su descripción, el número de jornadas y los recursos asignados, expuesto con muy alto nivel de detalle.

En el apartado 2.3 de la oferta técnica se describe la organización del equipo de trabajo, que se sustenta en una división jerárquica de roles sobre la que se dispone una estructura superior, para el control y seguimiento del contrato. Asimismo, se describen con máximo detalle sus principales responsabilidades, los recursos empleados e interlocutores de las distintas áreas involucradas de MINCOTUR. También se explica la operativa a seguir en caso de requerirse modificaciones en la composición del equipo, así como la organización del servicio fuera del horario de oficina.

El plan de formación, que se recoge en las páginas 12 a 14, se divide en dos fases: formación inicial y formación continua. La primera de ellas persigue actualizar los conocimientos del equipo en los entornos de operaciones propios de MINCOTUR y, por tanto, se llevará a cabo en la fase de asunción. La segunda fase de formación se llevará a cabo de forma periódica y su objetivo es mantener actualizados los conocimientos frente a modificaciones, así como potenciar el conocimiento en áreas específicas. Se trata de un plan personalizado, basado en el cruce de las necesidades de MINCOTUR y de las capacidades del equipo asignado, considerándose que el grado de adecuación es máximo.





Con respecto a la metodología de gestión del conocimiento, en el apartado 2.5 de la oferta técnica se establece la implantación de un plan de gestión del conocimiento, cuya primera versión se entregará antes de la finalización de la fase de asunción. La metodología de gestión del conocimiento constará de las siguientes fases: lanzamiento del proyecto, determinar la situación de partida, determinar el flujo de conocimiento actual y óptimo y establecer el plan de acción e indicadores. Asimismo, se especifica con muy nivel buen detalle cómo llevar a cabo actividades tales como la identificación de los conocimientos, su auditoría y divulgación, así como su almacenamiento, asegurando su constante actualización.

El plan de gestión de riesgos propuesto, en las páginas 19 a 23 de la oferta técnica, plantea como objetivo aumentar la probabilidad e impacto de eventos positivos y disminuir la de eventos negativos al servicio, detallando al máximo procesos, recursos y lista de riesgos principales. Para ello, la metodología que propone incluye los siguientes procesos: planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta y monitoreo y control. Se detallan los recursos que participan en este proceso. Asimismo, presenta una lista identificando con máximo detalle los riesgos principales, incluyendo entre ellos la posibilidad de que no exista solapamiento con el proveedor saliente, en la que incluye su impacto, probabilidad, efectos y acciones de mitigación propuestas para cada uno de ellos.

En el apartado 2.7 de la oferta técnica, se presenta un completo listado de entregables propuestos para esta fase, así como su descripción detallada. También se incluye un modelo de cuestionario a completar por el proveedor actual, a fin de determinar un mínimo de información que garantice la asunción del servicio en el peor escenario posible.

En lo relativo a mejoras, que se considera que aportan un valor añadido sobre lo exigido en los pliegos, se propone la incorporación del equipo 10 días hábiles antes del inicio del contrato (si hubiera riesgo de imposibilidad de solape con el proveedor saliente), la incorporación del jefe de proyecto y de los analistas 5 días laborables antes del inicio del contrato para garantizar que los entornos y herramientas requeridos estén operativos, así como el 100% de técnicos desde el primer día del contrato y la reducción (de dos meses a uno) del plazo máximo de aplicación de las medidas correctivas, en caso de detectarse ineficiencias que no permitieran la prestación del servicio con plena autonomía y sin interrupción del servicio. En esta fase, propone elaborar un informe comparativo de la calidad actual del *software* frente a la calidad identificada al comienzo del contrato precedente, que incluirá un plan de acción para priorizar la mejora de los sistemas con mayor pérdida de calidad. La empresa se compromete a que uno de los coordinadores técnicos forme parte de un programa interno de la empresa orientado a la optimización y potenciación de mejores prácticas, entre otros aspectos. En cuanto a la formación y para la fase inicial, incluye una propuesta concreta de cursos adaptados y personalizados a las necesidades de MINCOTUR y, en relación con la formación continua, propone una revisión trimestral de los conocimientos del personal y la elaboración de un plan específico actualizado cada seis meses. En cuanto a la gestión del conocimiento, propone la redacción de píldoras de calidad para su divulgación y aporta un conjunto concreto de mejoras funcionales a realizar en ciertos sistemas de información del lote. Para reducir problemas de integración con componentes de terceros, riesgo real de ciertos sistemas de información de este





lote, incorpora tareas adicionales entre las que se incluye un primer análisis y un plan de actuación. Por último, propone la entrega de un documento de validación de la toma de control del servicio, que se llevará a cabo mediante un cuadro de mandos de métricas para comparar objetivamente el resultado de las mismas contra valores base previamente definidos.

El Plan de Asunción del Servicio presentado cuenta con un muy buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un notable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.2.1.1.2. *Resumen de las valoraciones del Plan de asunción del servicio*

	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.
Contenido del Plan	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento	MB
Una planificación detallada , incluyendo las fases y actividades principales, que permitan al nuevo proveedor tomar el control total del servicio en el tiempo estipulado sin causar disrupción en el servicio, incluyendo la distribución de recursos para cada tarea.	MB
Descripción detallada de la organización del equipo de trabajo describiendo roles, perfiles, actividades a realizar por cada miembro del equipo y responsabilidades del servicio.	MX
Formación específica propuesta para el equipo sobre competencias y organización de MINCOTUR/TURESPAÑA, así como de los procesos, procedimientos y aplicaciones necesarios para prestar el servicio.	MX
Metodología de gestión del conocimiento que pondrá en marcha en esta fase para permitir que el conocimiento adquirido durante esta transición se mantenga en la organización y no exclusivamente en las personas que han estado presentes en la fase. El plan tiene como objetivo evitar que una eventual rotación del equipo se traduzca en pérdida del conocimiento.	MB
Identificación de riesgos y dificultades que eventualmente puedan surgir, así como un plan de mitigación ante estos riesgos. Se incluirá de manera específica el riesgo de que no exista solapamiento con el proveedor anterior.	MX
Listado de entregables que permita verificar que la toma de control ha sido efectiva y que el proveedor estará en disposición de comenzar a prestar el servicio de manera autónoma al comienzo de la fase de ejecución del servicio. La oferta deberá incluir un modelo de cuestionario	MB





MINISTERIO
DE INDUSTRIA, COMERCIO
Y TURISMO



SUBSECRETARÍA

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE
TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y DE LAS
COMUNICACIONES

	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.
Contenido del Plan	Valoración
a completar por el proveedor saliente, que permita extraer la máxima información posible	

Firmado el 12/06/2023 09:37:37 : MARCOS MARTINEZ DIAZ, Subdirector / Subdirectora General de S.G. de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.





2.2.1.2. Plan de gestión del servicio

2.2.1.2.1. *Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.*

En relación al modelo organizativo, en las páginas 26 a 31 de la oferta técnica, se propone, con muy alto nivel de detalle, organizar el servicio fundamentándolo en tres modelos: modelo operativo, modelo de relación y modelo organizativo. El primero de ellos, define las actividades y procesos a realizar para conseguir la mayor eficiencia y mejorar la percepción del usuario, comprometiéndose a la evolución de los sistemas de información. El modelo de relación se centra en establecer una comunicación descrita como bidireccional y transparente y define tres niveles de actuación (estratégico, táctico y operativo), con sus correspondientes comités, indicando su composición, funciones e informes generados. Por último, el modelo organizativo establece la estructura del equipo, roles implicados y responsabilidades y describe las tareas principales a realizar por cada uno de ellos.

En el apartado 3.2 de la oferta técnica se detalla el procedimiento de prestación del servicio que incluye el mapa global de procesos (gestión de la configuración, gestión de cambios, gestión de entregas y despliegues, gestión de eventos y monitorización, gestión de incidencias y gestión de problemas) y la relación entre ellos, presentando un muy elevado grado de adecuación con respecto a las necesidades indicadas en los pliegos. También contempla la implantación de controles y generación de entregables para el seguimiento de la ejecución y detalla la organización y responsabilidades de los roles que componen el equipo de trabajo. Asimismo, describe ampliamente cómo adecuar el servicio a las necesidades del mismo, incluyendo la gestión de las no conformidades.

Con respecto al procedimiento para la gestión de riesgos, en las páginas 37 a 43 de la oferta, se presenta un procedimiento específico para su control, seguimiento y gestión. Se basa en la aplicación de una plantilla de hojas de cálculo que incluye un listado de posibles riesgos a evaluar y su impacto, separados por ámbitos (relativos a la empresa, a MINCOTUR, al proveedor saliente, a factores tecnológicos y a la gestión del servicio). También es posible incorporar riesgos adicionales a los incluidos en el listado. Dichos riesgos se valorarán, de forma individualizada, para cada sistema de información del ámbito de este lote. Se recalca que, en una primera iteración, se valorarán riesgos negativos y, en siguientes, se incluirían también riesgos positivos. Posteriormente, se procederá a su priorización y a la definición del plan de mitigación y de contingencia asociados, así como a su seguimiento y análisis mediante matrices de riesgos. Aunque la metodología propuesta es completa, no se hace mención explícita a cómo abordar el caso de excesos sobrevenidos de la demanda.

En cuanto al procedimiento para la medición y control del nivel del servicio, la oferta en sus páginas 43 a 46, describe exhaustivamente dos mecanismos de control interno para garantizar una gestión del servicio adecuada a los niveles requeridos, además de adaptarse al modelo de seguimiento que defina MINCOTUR. El primero de los mecanismos, es directamente a través del propio coordinador técnico y el segundo, el cual se considera de gran valor añadido, a través de la creación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) de la empresa a la que reportan todos





los coordinadores técnicos y que permite una respuesta rápida ante situaciones adversas. También, se indica el elevado conocimiento demostrado en la herramienta *software* de ticketing denominada Jira, la cual permite la medición y seguimiento de los ANS a lo largo de la ejecución del servicio. Adicionalmente, cabe destacar el elevado grado de adecuación en lo relativo a la elaboración de informes y actas periódicas asociados a las distintas reuniones y comités de seguimientos para garantizar un correcto seguimiento del nivel del servicio.

En lo referente a la propuesta de un modelo de medición y mejora continua de la productividad, se establece entre las páginas 46 y 52 la descripción del modelo para conseguir avances significativos en la correcta utilización del método *Lean Kanban* que permita agilizar la ejecución del servicio y por tanto mejorar la productividad, complementando este modelo con un conjunto de mejores prácticas ITIL. Se considera de interés la propuesta de cómo avanzar en proceso de *Continuous Delivery* para optimizar los despliegues de *software*, además de hacer especial hincapié en la evaluación de calidad del código siguiendo el modelo de código de máxima calidad perseguido por MINCOTUR. Sin embargo, no se considera del todo precisa la explicación de cómo se aplicarán estas metodologías durante la propia gestión del servicio, quedando en un plano de un carácter que puede considerarse teórico.

Sobre el procedimiento para la gestión de la calidad, detallado en las páginas 52 a 65, la oferta expone un plan de aseguramiento de la calidad con una máxima adaptación a las necesidades de MINCOTUR, detallando de forma exhaustiva fases, actividades y tareas a realizar, con importante orientación a la mejora continua y estableciendo revisiones periódicas del mismo para garantizar su actualización en todo momento. También se valora muy positivamente, la información aportada para explicar los instrumentos de control a utilizar para asegurar la calidad durante esta fase, así como los diferentes tipos de pruebas o la posibilidad de realización de auditorías para garantizar el cumplimiento de los niveles de servicio. Además, define ampliamente el rol de responsable de calidad, aspecto que se valora de forma sobresaliente, el cual se interrelaciona con los *Product Owners* y con los coordinadores técnicos del servicio realizando un seguimiento continuo del nivel de calidad ofrecida.

En relación al procedimiento para garantizar un desarrollo seguro, la oferta propone entre las páginas 65 y 80, colaboración con la oficina de mejora continua para garantizar un alineamiento continuo en cuanto a las actuaciones a realiza; identifica y especifica los documentos así como el contenido de los mismos que es necesario generar para cada tipo de proyecto dentro del ámbito del servicio, diferenciando así los documentos para una tarea de desarrollo de nuevos módulos, para una de mantenimiento correctivo o para la especificación de requisitos entre otras. Sin embargo, se considera que no queda suficientemente clara la explicación de la relación entre estos documentos y la consecución de un desarrollo seguro. Se destaca la identificación de una serie de puntos de control a aplicar durante el ciclo de vida y fases de desarrollo de cada sistema para garantizar el desarrollo cumple con los requisitos mínimos establecidos. Además, demuestra conocimiento de diferentes herramientas para la medición y control de la calidad y seguridad de la codificación, aunque para muchas de ellas aporta únicamente una explicación teórica de su uso.





Por último, en lo referente al procedimiento para la gestión del conocimiento, se detalla, ampliamente, entre las páginas 80 y 88, los mecanismos de gestión de conocimiento mediante la gestión y control de la documentación, definiendo estructuras ordenadas y sistemáticas para garantizar la correcta conservación del conocimiento. También se especifican las tareas a realizar y las herramientas a utilizar para cumplir con los mínimos de calidad en este aspecto. Cabe destacar que se especifica la estrategia a seguir durante toda la fase de gestión del servicio para permitir una correcta devolución del conocimiento durante la fase de traspaso, además hace referencia a los repositorios concretos donde se actualizará esta información.

En cuanto a las mejoras, que MINCOTUR considera aportan un valor añadido sobre lo exigido en los pliegos, se proponen varias mejoras de los valores umbrales de los ANS definidos en el PPT referentes al equipo de trabajo, asumiendo además mayores penalizaciones en caso de incumplirlos. Como mejora de gestión del servicio, incluye acciones concretas en los procesos de gestión de configuración, gestión de entregas y despliegues y gestión de eventos y monitorización. Para mitigar riesgos, la oferta incluye una propuesta de migración de sistemas legacy (sistemas heredados) a un nuevo modelo de arquitectura (basada en microservicios y Dockers), incluyendo un plan para su puesta en marcha con la descripción de los pasos a seguir. A nivel de formación, la empresa ofrecerá a todos sus técnicos la posibilidad de obtener, al menos, una certificación oficial anual y la disponibilidad de un programa de capacitación específico en ciberseguridad, así como el compromiso de realización de un plan de formación continua adaptado a las necesidades de MINCOTUR, para garantizar el mantenimiento del conocimiento en la organización. En cuanto al desarrollo de los sistemas de información se consideran de gran interés las propuestas de mejoras planteadas como el uso de componentes reutilizables y la evolución de los sistemas objeto del servicio para conseguir su compatibilidad total con todos los navegadores, además de la actualización de diferentes frameworks de desarrollo en los que se basan, lo cual supondrá una mejora considerable en la calidad de estas aplicaciones. Otras propuestas adicionales son: la mejora en la medición de la madurez de los equipos de desarrollo en base a las actividades desarrolladas en el lote (para aumentar la productividad frente a modelos de desarrollo que no lo aplican) y la realización de auditorías regulares a los sistemas para su alineamiento con el Esquema Nacional de Seguridad.

El Plan de Gestión del Servicio presentado cuenta con un muy buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un notable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.2.1.2.2. Resumen de las valoraciones del Plan de gestión del servicio

	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.
Contenido del Plan	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la gestión del servicio	MB





	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.
Contenido del Plan	Valoración
Procedimiento de prestación del servicio: definición y gestión del mismo, así como controles establecidos, responsables, entregables, organización del equipo humano, distribución de responsabilidades y tareas, coordinación, dedicación al proyecto, adecuación a las necesidades del servicio y gestión de las no conformidades.	MB
Procedimiento para la gestión de riesgos y dificultades: planes de mitigación, propuesta por excesos sobrevenidos de demanda, etc.	B
Procedimiento para la medición y control del nivel del servicio: detalle de la actividad desarrollada, seguimiento y medición de los indicadores propuestos, inventario de acciones correctoras y su evolución, etc.	MX
Propuesta de un modelo de medición y mejora continua de la productividad: gestión de la configuración, diagnóstico de incidencias, reducción del volumen de consultas, ciclos de pruebas, detección precoz de problemas y vulnerabilidades, mejora de la arquitectura de desarrollo, etc.	B
Procedimiento para gestión de la calidad.	MX
Procedimiento para garantizar un desarrollo seguro: herramientas y mecanismos de control de cumplimiento de requisitos de seguridad, ciclos de revisiones de código, pruebas unitarias de seguridad según las fases del desarrollo, auditorías internas, etc. Se indicará la formación en técnicas de programación segura del personal asignado al servicio.	B
Procedimiento para la gestión del conocimiento: acciones para creación y transmisión del conocimiento del modelo de gobierno y prestación del servicio, acciones para despersonalizar el conocimiento de las aplicaciones y sistemas contemplados, acciones para garantizar la actualización continua de la documentación de las aplicaciones y procedimientos durante la ejecución del contrato, acciones para potenciar la devolución continua del conocimiento en las fases previas a la fase de devolución del servicio, etc.	MB





2.2.1.3. Plan de traspaso o devolución del servicio

2.2.1.3.1. *Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.*

En cuanto al modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento, en las páginas 88 y 89, la oferta describe, con gran nivel de detalle, dónde se enmarca la fase de devolución indicando los objetivos principales de esta fase y el tiempo para llevarlos a cabo. Cabe destacar la información acerca de cómo organizar la información en diferentes repositorios documentales para una correcta transferencia del conocimiento y el enfoque planteado sobre la relación del plan de transferencia del conocimiento con los procesos de gestión del cambio que provocarán una actualización continua del mismo.

En lo referente a la planificación detallada del plan de traspaso o devolución, la oferta, entre sus páginas 89 y 93, detalla las fases en las que subdivide el plan, siendo estas tres: preparación del traspaso, cesión gradual del servicio y verificación y aprobación del traspaso. Para cada fase se explica con muy buen nivel de detalle las actividades que la componen, así como los responsables involucrados en cada una de ellas. Cabe destacar la definición de *KPIs* para el seguimiento del plan de devolución en cada una de sus fases, y la definición de los entregables a remitir una vez finalizado el servicio.

Sobre la descripción detallada de la organización del equipo de trabajo se especifica de forma minuciosa, entre las páginas 93 y 94, las características de todos los perfiles involucrados en esta fase indicando con máximo detalle las tareas que realizará cada uno de ellos, llegando a definir el porcentaje de dedicación que cada recurso empleará para mantener la gestión del servicio y cuánto dedicará a la transferencia del mismo. También se incluye la creación de un comité de traspaso integrado por personal de todas las partes proveedor saliente y entrante y MINCOTUR, lo que permitirá hacer un seguimiento semanal del plan de devolución y garantizar su cumplimiento.

En cuanto a la identificación de riesgos y dificultades que eventualmente puedan surgir, así como un plan de mitigación de los mismos, la oferta, en sus páginas 94 a 96, presenta una exhaustiva relación de los principales riesgos y problemas detectados en esta fase de servicio y adecuada a lo exigido en el pliego, además para cada uno de ellos identifica los efectos que estos puedan producir, así como las acciones de mitigación de los mismos.

Por último, en lo referente al modelo y contenido del informe final de devolución del servicio, la oferta en sus páginas 96 a 99, define al máximo nivel de detalle cada apartado incluido en este informe final, explicando el contenido de cada uno de ellos.

En lo relativo a las mejoras, que MINCOTUR considera que aportan un valor añadido sobre lo exigido en los pliegos, la empresa se compromete a incorporar un perfil especialista en ITIL para la gestión del cambio (para apoyar al equipo en esta fase de devolución y garantizar su éxito), así como a fortalecer al equipo en esta fase con tres técnicos especialistas de sus centros de competencia (para garantizar los niveles de servicio durante este período), mostrando gran





flexibilidad para adaptar el plan de devolución a las necesidades del proveedor entrante. También propone mantener a todos los recursos disponibles durante dos semanas adicionales a la finalización del servicio y permitir su salida gradual durante la tercera semana adicional, para garantizar el arranque del servicio por el nuevo proveedor. Asimismo, se incluyen y detallan riesgos específicos asociados a los sistemas particulares del lote, así como los efectos y el plan de mitigación de los mismos, entre los que se encuentran acciones a realizar ante cambios estructurales en el ministerio o posibles cambios de la distribución de jornadas y turnos de trabajo del personal al servicio de la administración. Por último, se incluye el uso de una herramienta propia del proveedor para la generación de un informe adicional, que será adjunto al informe final de devolución del servicio, y que permitirá tener una panorámica de todas las actividades realizadas durante este plan, resumiendo e identificando las sesiones de transferencia realizadas y el traspaso de competencias en cada una de ellas, para facilitar al proveedor entrante la organización y acceso a esta información.

El Plan de Traspaso o Devolución del Servicio presentado cuenta con un máximo nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un valor añadido sobresaliente sobre lo exigido en los pliegos.

2.2.1.3.2. *Resumen de las valoraciones del Plan de traspaso o devolución del servicio*

	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.
Contenido del Plan	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento .	MB
Una planificación detallada , incluyendo las fases y actividades principales, que permitan al nuevo proveedor tomar el control total del servicio en el tiempo estipulado sin causar disrupción en el servicio, incluyendo la distribución de recursos para cada tarea.	MB
Descripción detallada de la organización del equipo de trabajo describiendo roles, perfiles, actividades a realizar por cada miembro del equipo y responsabilidades del servicio.	MX
Identificación de riesgos y dificultades que eventualmente puedan surgir, así como un plan de mitigación ante estos riesgos.	MX
Modelo y contenido del informe final de devolución del servicio.	MX





2.2.2. Equipo de trabajo

De acuerdo al Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares, se valorarán en este apartado la experiencia y conocimiento acreditados en la oferta por encima del nivel mínimo exigido recogidos en el Pliego de Prescripciones Técnicas para cada perfil y que sean de aplicación al objeto del Pliego.

Abierto el sobre 2 presentado por las empresas licitadoras, se constata que la empresa **Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.** incluye el anexo 13. Asimismo, acredita, mediante declaración responsable y certificaciones, los conocimientos de los recursos ofertados.

A continuación, se muestra la valoración resumida por perfiles y categorías de la empresa que ha presentado oferta a este lote.

	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.
Descripción	Valoración
Jefe de Proyecto	10
TOTAL Puntuación CATEGORÍA	10
Analista .NET 1	10
Analista .NET 2	10
Analista Oracle	10
TOTAL Puntuación CATEGORÍA	10
Analista/programador .net 1	10
Analista/programador .net 2	10
Analista/programador .net 3	10
Analista/programador .net 4	10
Analista/programador .net 5	10
Analista/programador Oracle 1	10
Analista/Programador Oracle 2	10
TOTAL Puntuación CATEGORÍA	10
TOTAL PUNTUACIÓN EMPRESA	8





2.2.3. Resumen de la valoración de las ofertas presentadas – Lote 2

Criterio	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.		
	Valoración	Escala	Puntuación
A. SOLUCIÓN TÉCNICA OFERTADA			
Plan de asunción del servicio	MB	80%	6,40
Plan de gestión del servicio	MB	80%	20,00
Plan de traspaso o devolución del servicio	MX	100%	8,00
B.- EQUIPO DE TRABAJO			8,00
Valoración Sobre 2			42,40





2.3. Valoración de las ofertas – Lote 3

Se han recibido ofertas de los siguientes licitadores, ordenados alfabéticamente:

2. Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.
3. Ricoh Spain IT Services, S. L. U.

2.3.1. Solución técnica ofertada

2.3.1.1. Plan de asunción del servicio

2.3.1.1.1. *Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.*

En relación al modelo organizativo y enfoque para la transferencia de conocimiento, recogido en las páginas 4 a 6 de la oferta técnica, se expone con un muy buen nivel de detalle el modelo organizativo formado por dos fases: la primera fase, la de adquisición del conocimiento y la segunda fase, la de transformación del servicio, con una duración de 15 días cada una. El plan de transición propuesto incluye las siguientes siete tareas: incorporación del equipo de transición, identificación de las necesidades de formación, revisión de los procedimientos y herramientas, detección de los riesgos, identificación de las iniciativas de mejora a corto y medio plazo, definición del plan de asunción del servicio y definición del sistema de seguimiento y control del avance de la transición.

El apartado 2.2 de la oferta técnica describe la planificación detallada de la asunción del servicio con muy buen nivel de adecuación con respecto a las prescripciones técnicas, incluyendo una planificación temporal y un desglose de cada uno de los periodos en los que se divide la planificación, para los que se indica el número de jornadas, las actividades a realizar, y los recursos asignados.

En cuanto a la organización del equipo de trabajo, descrita en el apartado 2.3 de la oferta técnica, se basa en una división jerárquica de roles, sobre la que se dispone una estructura para el control y seguimiento del contrato. Los equipos de trabajo que pertenecen a ella son: equipo de gerencia y supervisión del contrato, coordinación y gestión de la operación del servicio y equipo de ejecución del servicio. Se describen las responsabilidades, recursos, interlocutores y escalados, así como la organización del servicio fuera del horario de oficina, con muy buen nivel de adecuación.

El apartado 2.4 recoge la formación específica para el equipo de trabajo con máximo nivel de adecuación, constando el plan de formación de dos fases: la formación inicial y la formación continua. La formación inicial se llevará a cabo en la fase de asunción y tendrá como objetivo actualizar a todos los miembros del equipo los conocimientos en los entornos de operaciones propios de MINCOTUR, apoyándose en una matriz de habilidades y capacidades. La formación continua se llevará a cabo de forma periódica, con el fin de mantener actualizada la base de conocimiento frente a modificaciones y aumentar el conocimiento en áreas específicas, adaptada a las especificaciones indicadas en los pliegos.





En relación a la metodología de gestión del conocimiento, descrita en el apartado 2.5, páginas 14 a 18, se basa en la implantación de un plan de gestión del conocimiento con muy buen nivel de adecuación al servicio. La metodología de gestión del conocimiento descrita se divide en cuatro fases: lanzamiento del proyecto, identificación de la situación de partida, determinación del flujo de conocimiento actual y óptimo y establecimiento del plan de acción e indicadores de seguimiento. Adicionalmente, se describen otras actividades enmarcadas en la metodología de gestión del conocimiento, como la identificación de los conocimientos y sus funciones, la auditoría de los conocimientos, la divulgación del conocimiento y su almacenamiento.

Respecto al plan de gestión de riesgos, que se recoge con muy buen nivel de detalle en el apartado 2.6 de la oferta técnica, refiere a la metodología de gestión de los riesgos del servicio, que incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, su monitoreo y control durante la ejecución del servicio. Además, se detallan algunos riesgos principales, así como las acciones preventivas o paliativas asociadas.

En cuanto al apartado de listado de entregables y cuestionario a completar por el proveedor actual, descrito en el apartado 2.7 (páginas 23 a 25), se describen los distintos tipos de entregables que se generarán en la fase de asunción del servicio, los cuales se considera que disponen de un grado muy elevado de adecuación con respecto a las prescripciones técnicas. Asimismo, se presenta un modelo de cuestionario, a rellenar por el actual prestador de servicios, a fin de garantizar un mínimo de información que garantice la asunción del servicio en el peor escenario posible.

Respecto a las mejoras propuestas en el plan de asunción del servicio, se considera relevante y que aporta un notable valor añadido al servicio, la incorporación del equipo 10 días hábiles antes del inicio del contrato, en caso de que existiera riesgo de imposibilidad de solape con el proveedor saliente. Asimismo, otra mejora reseñable es la elaboración de un informe comparativo de la calidad actual del *software* frente a la calidad identificada al comienzo del anterior concurso, con sus conclusiones y plan de acción y el compromiso de implementación de medidas correctivas en el plazo de 1 mes desde su aprobación, que garanticen la prestación del servicio con plena autonomía y sin interrupción del servicio, se consideran propuestas de mejora relevantes. El compromiso de incorporar a tres de los nueve consultores del equipo con certificación en ITIL, así como un coordinador técnico que forme parte de un programa interno de la empresa orientado a la optimización y potenciación de mejores prácticas, entre otros aspectos, aporta valor añadido para MINCOTUR. Adicionalmente, destacan mejoras como la posibilidad de ofrecer cursos adaptados y personalizados a las necesidades de MINCOTUR, así como la de crear “píldoras de calidad”, para fomentar la divulgación del conocimiento técnico y la de aportar una serie de mejoras funcionales, se consideran relevantes y con un notable valor añadido. Por último, cabe destacar la propuesta de mejora relacionada con la entrega del documento de validación de la toma de control, que, a través de un cuadro de mandos de métricas, provee una forma objetiva de medir la efectividad de la asunción del servicio.





El Plan de Asunción del Servicio presentado cuenta con un muy buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un notable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.3.1.1.2. *Ricoh Spain IT Services, S.L.U.*

En relación con el modelo organizativo y enfoque para la transferencia de conocimiento, recogido en las páginas 7 a 9 de la oferta técnica, se exponen, con un buen nivel de detalle, los objetivos que se pretenden lograrse con el plan de asunción: principalmente, realizar el diseño del plan general del servicio de cara a la ejecución satisfactoria del mismo en fases posteriores y adquirir el conocimiento necesario, que sirva para garantizar la continuidad del servicio de MINCOTUR. Para lograr estos objetivos y alcanzar el éxito de la asunción, se indica que se elaborará una planificación previa, donde se detallen un periodo de transición, acompañamiento y una asunción definitiva del servicio.

En el apartado 3.1.2 de la oferta, recogido en las páginas 9 a 31, se detalla de forma exhaustiva las actividades a acometer en cada una de las fases de la transición. Se incluye un cronograma detallado con las distintas fases y actividades del plan de asunción. Las fases descritas son las siguientes: pre-arranque, organización de la transición, lanzamiento y arranque, diseño del servicio, adquisición de conocimiento y cierre de la transición. Durante la fase de diseño del servicio se diseñarán y definirán los pilares básicos de la prestación del servicio e incluye las siguientes actividades: diseño del plan general del servicio, del marco organizativo, de la metodología, procedimientos y entregables, del plan de comunicación, de plan de calidad, del plan de gestión del conocimiento, del plan de gestión de la configuración, del diseño de la evaluación de los ANS, del plan de riesgos y del plan de mejora continua.

En cuanto a la organización del equipo de trabajo, descrita en el apartado 3.1.3 de la oferta técnica, se expone que desde el inicio de la fase de asunción se incorporarán todos los perfiles de los miembros del equipo, para ir adquiriendo el conocimiento necesario que permita prestar un buen servicio una vez finalizada la fase de asunción. Se describen de forma sobresaliente los perfiles que trabajarán en el servicio y sus principales funciones.

El apartado 3.1.4 de la oferta, en sus páginas 36 a 38, recoge con buen nivel de adecuación el plan de formación del equipo. Se pretende que el plan de formación personalizado de cada uno de los integrantes del equipo esté alineado con los objetivos tácticos de MINCOTUR y permita al equipo de servicio estar preparado para futuras evoluciones de los diferentes componentes de los Sistemas de Información de MINCOTUR. Las estrategias formativas para el personal del servicio que se indican más adecuadas son: una plataforma de formación online, certificaciones, tutores panel de expertos, formación y experiencia cruzada y formación presencial consensuada con MINCOTUR.

En relación con el apartado de gestión del conocimiento, descrito en el apartado 3.1.5 de la oferta técnica, se indica que se organizará la información y los activos generados durante la prestación del servicio por parte del proveedor saliente en el periodo anterior y que se





aprovecharán los traspasos realizados a las nuevas incorporaciones al servicio para generar nuevos activos. Adicionalmente, se propone elaborar un plan para la gestión del conocimiento que contemple acciones que afecten al ámbito técnico, al ámbito organizativo y al ámbito operacional, suponiendo ésta una propuesta con un buen nivel de adecuación con respecto a las prescripciones técnicas.

Respecto al plan de gestión de riesgos, detallado en el apartado 3.1.6, se indica en la oferta técnica que se considera imprescindible la detección precoz de cualquier casuística que pueda comportar un riesgo que derive en una incidencia en la prestación del servicio, así como, ante la detección de un riesgo, poner en marcha planes y acciones para mitigarlo o resolverlo con agilidad. Sin embargo, se detallan escuetamente los riesgos considerados más prioritarios, sobre los que se describen las acciones de mitigación o resolución.

En cuanto al apartado de listado de entregables y cuestionario a completar por el proveedor actual, descrito en el apartado 3.1.7, se exponen con un buen nivel de detalle los distintos tipos de entregables, indicando la fase y actividad a la que pertenecen, que serán almacenados en el repositorio centralizado que dispone MINCOTUR. Asimismo, se presenta un modelo de cuestionario, que será necesario cumplimentar por el proveedor saliente, cuyo fin es posibilitar una correcta fase de asunción de servicio y su prestación con garantías.

Respecto a las mejoras propuestas en el plan de asunción del servicio, se considera relevante y que aporta un valor añadido para MINCOTUR, el disponer de perfiles de soporte experto, que se podrán sumar en caso de necesidad, a los perfiles del equipo, así como un gestor de calidad, sin coste para MINCOTUR, que velará por el cumplimiento de los estándares de buenas prácticas y propondrá la creación de un comité de gestión de la calidad. Asimismo, se considera relevante la propuesta de incluir en el servicio a la oficina de calidad y el apoyo del panel de expertos. Además, presentando un apreciable valor añadido, se ofrece como mejora la creación de un comité de seguimiento de la asunción, que utilice indicadores específicos de cada una de las actividades de la fase de transición. Otra mejora relevante es la relacionada con la confección del inventario del servicio, en la que se propone trabajar en un primer borrador del plan de mejoras metodológicas, funcionales y tecnológicas. Por último, entre las mejoras propuestas y que aportan un valor añadido, es reseñable la inclusión de la actividad de acompañamiento/*shadowing*, con el objetivo de comprobar que el conocimiento adquirido es suficiente para garantizar la prestación del servicio

El Plan de Asunción del Servicio presentado cuenta con un buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un apreciable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.





2.3.1.1.3. *Resumen de las valoraciones del Plan de asunción del servicio*

	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.	Ricoh Spain IT Services, SLU
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento	MB	B
Una planificación detallada , incluyendo las fases y actividades principales, que permitan al nuevo proveedor tomar el control total del servicio en el tiempo estipulado sin causar disrupción en el servicio, incluyendo la distribución de recursos para cada tarea.	MB	MX
Descripción detallada de la organización del equipo de trabajo describiendo roles, perfiles, actividades a realizar por cada miembro del equipo y responsabilidades del servicio.	MB	MX
Formación específica propuesta para el equipo sobre competencias y organización de MINCOTUR/TURESPAÑA, así como de los procesos, procedimientos y aplicaciones necesarios para prestar el servicio.	MX	B
Metodología de gestión del conocimiento que pondrá en marcha en esta fase para permitir que el conocimiento adquirido durante esta transición se mantenga en la organización y no exclusivamente en las personas que han estado presentes en la fase. El plan tiene como objetivo evitar que una eventual rotación del equipo se traduzca en pérdida del conocimiento.	MB	B
Identificación de riesgos y dificultades que eventualmente puedan surgir, así como un plan de mitigación ante estos riesgos. Se incluirá de manera específica el riesgo de que no exista solapamiento con el proveedor anterior.	MB	R
Listado de entregables que permita verificar que la toma de control ha sido efectiva y que el proveedor estará en disposición de comenzar a prestar el servicio de manera autónoma al comienzo de la fase de ejecución del servicio. La oferta deberá incluir un modelo de cuestionario a completar por el proveedor saliente, que permita extraer la máxima información posible	MB	B





2.3.1.2. Plan de gestión del servicio

2.3.1.2.1. *Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería, S.A.U.*

En relación al modelo organizativo y enfoque para la gestión del servicio, recogido en el apartado 3.1 de la oferta, en las páginas 26 a 31, se propone con muy buen nivel de detalle la organización del servicio de manera global fundamentándose en tres modelos. En primer lugar, el modelo operativo donde se define cada una de las actividades a realizar durante la ejecución del servicio, destacando la propuesta de implantación de un sistema de gestión de la calidad que garantice la calidad en todas las actividades asociadas a los servicios. En segundo lugar, el modelo de relación ofrece un modelo de comunicación entre el proveedor y el Ministerio, esencialmente a través de comités estratégicos, tácticos y operativos. Por último, el modelo organizativo establece la estructura del equipo y detalla los roles implicados y responsabilidades que se precisan para la implantación y ejecución del modelo operativo

El procedimiento de prestación del servicio, descrito ampliamente en el apartado 3.2, presenta un modelo operativo alineado con las mejores prácticas promovidas por ITIL y se apoya en un mapa global de procesos que muestra y detalla los principales procesos de gestión del servicio: gestión de la configuración, gestión de cambios, gestión de entregas y despliegues, gestión de eventos y monitorización, gestión de incidencias y gestión de problemas. En cuanto a los controles establecidos, se remite al apartado “3.4. Procedimiento para la medición y control del nivel del servicio” de la oferta. Además, se delimitan muy adecuadamente las responsabilidades de cada uno de perfiles y sus tareas de forma detallada. En relación con los entregables, se remite al apartado “3.7.1.1. Calidad en la documentación de la oficina de mejora continua” de la oferta, donde se exponen con muy buen nivel de detalle. En cuanto a la organización del equipo humano, se hace referencia a la misma estructura definida para la asunción del servicio en el apartado “2.3 Organización del Equipo de trabajo”, siendo adecuado a lo establecido en el PPT. Por último, se detalla el procedimiento de gestión de “No conformidades”, a través de su flujo en el tablero de la aplicación Jira, así como su impacto en el cálculo de UTs.

En el apartado 3.3, en las páginas 45 a 47, relativo al procedimiento para la gestión de riesgos, se define detalladamente una plantilla y un procedimiento específico y adecuado para el control de riesgos de cada uno de los sistemas de información. Sin embargo, no se incluyen propuestas para la gestión de posibles excesos sobrevenidos de demanda.

En lo referente al procedimiento para la medición y control del nivel del servicio, descrito en el apartado 3.4 de la oferta, se describen de forma amplia los mecanismos de seguimiento y control a través de dos cauces de interlocución (el coordinador técnico y la PMO propia del proveedor) y utilizando diversas técnicas de gestión, como son la gestión de la demanda, el camino crítico, el análisis de tendencia y los diagramas de Pareto. Para el seguimiento de los ANS, con muy buen nivel de adecuación a las necesidades recogidas en los pliegos, se propone la obtención de la información de manera objetiva, a partir de los registros elaborados con las herramientas de gestión de MINCOTUR, así como la elaboración y entrega, previa a cada reunión, de un Informe de seguimiento. En cuanto al inventario de acciones correctoras y su evolución, se propone utilizar la herramienta presentada en el apartado “3.3 Procedimiento





para la gestión de riesgos” de la oferta técnica, considerándose que dispone de muy buen nivel de adecuación con respecto a las prescripciones técnicas.

La propuesta de un modelo de medición y mejora continua de la productividad, recogida en el apartado 3.5 de forma muy detallada, propone la aplicación del método *Lean Kanban* para la gestión de incidentes y peticiones, así como la mejora de la productividad del mantenimiento correctivo. Además, se propone la implantación de prácticas asociadas a la “Entrega Continua” o *Continuous Delivery* del *software*. Ambas iniciativas, se adecuan en un muy alto grado al servicio solicitado, al alinearse con los principales marcos de buenas prácticas de la SGTIC de MINCOTUR.

En lo relativo al procedimiento para gestión de la calidad, descrito en el apartado 3.6 con muy buen grado de adecuación a las necesidades servicio, se plantea el establecimiento de un plan de calidad estándar, alineado con los principales marcos de buenas prácticas del mercado (SPICE, ITIL, ISTQB, etc.), del que se detalla su contenido, fases y entregables. Se propone un seguimiento mediante el análisis de métricas. Además, propone la designación de un responsable de la calidad del servicio, que será un rol asumido por el coordinador técnico.

En el apartado 3.7, en las páginas 64 a 78, destinado al procedimiento para garantizar un desarrollo seguro, se propone la colaboración con la Oficina de Mejora Continua (OMC) de la SGTIC de MINCOTUR, adecuándose el servicio a sus procesos, documentación y herramientas para asegurar la calidad en el desarrollo del *software*. En ese sentido, se plantea muy adecuadamente aplicar una metodología de pruebas *ISTQB*, apoyándose en la utilización de algunas herramientas, como *Azure DevOps*, *Gradle*, *JUnit*, *Cobertura*, *Sonarqube*, *Jenkins*, *MSBuild*, etc.

Por último, en relación al procedimiento para la gestión del conocimiento, recogido en el apartado 3.8 con un muy buen nivel de detalle, se propone la homogeneización y estandarización de los procedimientos de trabajo y los formatos/entregables en aras de una gestión del conocimiento unificada, que el coordinador técnico implantará durante los primeros tres meses del servicio. En este mismo apartado, se enumeran y detallan las acciones para gestionar y controlar la documentación del servicio, el contenido mínimo de la documentación y las herramientas de apoyo para la gestión del conocimiento.

En lo referente a las mejoras que aporta la oferta técnica, que presentan un notable valor añadido, se propone mejorar la cualificación del equipo técnico ofreciéndoles, al menos, una certificación por año a cada técnico, en las principales materias relacionadas con el objeto del contrato. En cuanto a la mejora continua de la productividad, se propone la reutilización de código, destacando la aplicación de patrones de diseño en el desarrollo de componentes genéricos para *SharePoint 2019 On-Premise*. Adicionalmente, destaca la propuesta de mejora del procedimiento para gestión de la calidad incorporando técnicos certificados en el marco de calidad *ISTQB* dentro del equipo propuesto. Por último, presentando un apreciable valor añadido, se propone mejorar el procedimiento de la gestión del conocimiento, se propone entregar un plan de formación continua personalizado para MINCOTUR, en base al análisis del





nivel de conocimientos de los miembros del equipo propuesto en la oferta y reflejado en la matriz de habilidades (*Skill Matrix*) y los gráficos de necesidades formativas.

El Plan de Gestión del Servicio presentado cuenta con un muy buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un notable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.3.1.2.2. *Ricoh Spain IT Services, S.L.U.*

En relación al modelo organizativo y enfoque para la gestión del servicio, descrito con un máximo nivel de adecuación en el apartado 3.2.1 de la oferta, se propone la adecuación al modelo existente en MINCOTUR ofreciendo la flexibilidad necesaria ante eventuales cambios. Se describen los objetivos y servicios principales de esta fase según el PPT y se complementa con una propuesta de estructura organizativa del servicio. Para la gestión del servicio, se propone la aplicación de las metodologías ágiles *Scrum* y *Kanban*, y el apoyo en herramientas de gestión como *Jira*. Además, se plantea un modelo de relación basado en comités a nivel operativo, táctico o ejecutivo (el comité de dirección y el comité operativo) detallándose los objetivos, participantes y periodicidad de dichos comités.

El procedimiento de prestación del servicio, descrito en el apartado 3.2.2, plantea la aplicación de una metodología de operación del servicio *Scrumban* (*Scrum* combinada con *Kanban*), con un excelente nivel de adecuación al servicio. A ello cabe añadir que se describe el flujo del proceso de trabajo durante el expediente, las principales herramientas de control y gestión propuestas (*Jira*, *Azure DevOps*, *SonarQube* y *Sharepoint*, ya presentes actualmente en el Ministerio), y se determinan los diferentes canales de comunicación a establecer entre el proveedor y las diferentes áreas de la SGTIC de MINCOTUR. En el mencionado apartado, también se describe de forma muy detallada los perfiles y responsabilidades asociados a la prestación del servicio, así como el procedimiento de gestión de la demanda, en línea con el marco de trabajo *Agile* y *Scrum*. Los entregables se enumeran y describen, señalando su fase de elaboración. Por último, se describe brevemente la gestión de las “No conformidades” durante el servicio.

Por otra parte, en el apartado 3.2.3 de la oferta, referente al procedimiento para la gestión de riesgos, se propone la elaboración de un Plan de Riesgos, del que se describen sus principios básicos y contenido. La gestión de riesgos planteada se alinea muy adecuadamente con los estándares de buenas prácticas de ITIL y CMMI DEV Level 3. Además, se presenta una tabla muy detallada que analiza los riesgos que consideran más prioritarios en el servicio, indicando su probabilidad, nivel de impacto y el plan de mitigación propuesto. En cuanto a los excesos sobrevenidos de demanda, se propone una comunicación ágil con el coordinador técnico para transmitir cualquier necesidad y abordar su posible solución.

El procedimiento para la medición y control del nivel del servicio, recogido en el apartado 3.2.4 de la oferta, se basa en un seguimiento del cumplimiento de los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) establecidos por MINCOTUR. A tal efecto, se enumeran los ANS del servicio descritos en el PPT y se detallan de forma amplia los informes que se presentará en los diferentes comités durante el servicio: un Informe de seguimiento semanal y un Informe ejecutivo mensual. Ambos





informes se apoyarán muy adecuadamente en la información obtenida a través de las herramientas Microsoft *Power BI* y *Jira*.

En el apartado 3.2.5 se describe la propuesta de un modelo de medición y mejora continua de la productividad con muy buen nivel de detalle y adecuación al servicio. De acuerdo con la oferta, el modelo consiste en una evaluación continua basada en el Ciclo "PDCA" (*Plan, Do, Check, Act*), describiéndose las diferentes fases del ciclo y las herramientas a utilizar en cada una de ellas. Además, se enumeran algunas de las actividades propuestas para la mejora continua del servicio, como la simplificación y eficiencia de los procesos, la automatización de tareas, la realización de ciclos de pruebas, la ejecución mensual de herramientas de análisis de código y la revisión y actualización de la CMDB del Ministerio. Adicionalmente, se remite a la consulta de información adicional sobre aspectos relativos a la mejora continua en los apartados 3.2.6.1, relativo al procedimiento de gestión de la calidad del *software*, y en el apartado 3.2.7, sobre el procedimiento para garantizar un desarrollo seguro. En este contexto, la gestión de la configuración y el ciclo de vida del *software* se plantea en base a un modelo operativo del ciclo de vida del *software* orientado a la entrega e integración continua (CD/CI) y la metodología *DevOps*.

Por lo que se refiere al procedimiento para gestión de la calidad, en el apartado 3.2.6, se propone garantizar la aplicación de los procesos de gestión de calidad exigidos por MINCOTUR y alinearse con el marco CMMI DEV Level 3, con muy buen nivel de adecuación a las necesidades. A tal efecto, se ofrece aplicar un sistema o plan de calidad propio del proveedor, como metodología de gestión del servicio complementaria a la existente en el Ministerio, de la que se define ampliamente sus principales mecanismos: indicadores de control, evidencias, métricas y alineación con la norma ISO 25.000 que establece el modelo de calidad y evaluación del producto *software*. Adicionalmente, para el aseguramiento de la calidad, ofrece la asignación de un nuevo rol, la figura del gestor de calidad.

El procedimiento para garantizar un desarrollo seguro, recogido en el apartado 3.2.7, propone adecuadamente seguir las prácticas de desarrollo seguro específicas de cada lenguaje de programación según la norma ISO 27.001. Asimismo, se propone una formación anual de todos los miembros del equipo de desarrollo en materia de seguridad. En el mismo apartado, se enumeran algunas recomendaciones de la fundación OWASP sobre ciberseguridad y se propone la implantación de una metodología de pruebas y, en particular, de pruebas de seguridad en el desarrollo, que se describen con buen nivel de detalle.

Por último, en el apartado 3.2.8, se propone el mismo procedimiento para la gestión del conocimiento durante todas las fases del servicio: fase de asunción, fase de gestión y fase de devolución. En ese sentido, se propone, con un buen nivel de adecuación a las necesidades del servicio, elaborar un plan para la gestión del conocimiento del que se describe sus principales acciones en tres ámbitos: ámbito técnico (uso de la CMDB, aseguramiento del código fuente, creación de *Wikis*...), ámbito organizativo (esquema piramidal de la información, coordinación de comités, creación de espacios documentales...) y ámbito operacional (compartir el conocimiento en las reuniones de seguimiento periódicas, y mejorar la documentación de los sistemas de información). Adicionalmente, se sugiere la elaboración de catálogos de





conocimiento que constituya una base de datos de conocimiento del área, recogiendo las peticiones periódicas y las incidencias recurrentes. A tal efecto, se documentará las lecciones aprendidas del servicio utilizando la *wiki* de la herramienta colaborativa *Microsoft Teams* o en la aplicación utilizada como sitio de colaboración del área, para transmitir el conocimiento entre los miembros del personal técnico del proveedor.

En lo referente a las mejoras que aportan valor añadido, se proponen algunas reuniones adicionales para garantizar la calidad del servicio: reuniones operativas, comité de gestión de la calidad y comité de transformación. Por otra parte, se propone la aplicación de algunas técnicas de estimación de esfuerzos del desarrollo del *software* como, por ejemplo, los puntos de función (FPA). Ante los posibles excesos sobrevenidos de demanda, se proponen diversas vías para aumentar la capacidad de respuesta, y que aportan un notable valor añadido: un incremento puntual de la dedicación horaria del equipo de trabajo, la incorporación temporal de profesionales del panel de expertos del proveedor o, en caso de surgir una necesidad estable en el tiempo, estudiar la viabilidad de incorporar uno de los profesionales de los distintos centros de competencias del proveedor. Adicionalmente, se propone mejorar la medición y control del nivel del servicio, mediante la incorporación de nuevos indicadores (*KPI*) para evaluar la calidad y el grado de cumplimiento del proyecto. En lo referente al diseño y arquitectura de los sistemas, se propone mejorar la plataforma actual sobre la que se basan los portales web *SharePoint* del Ministerio. En cuanto a la gestión de la configuración y el ciclo de vida del *software*, como mejora que presenta un notable valor añadido, se propone mejorar el modelo actual elaborando, para cada sistema de información, un plan de marcha atrás por entorno, y estableciendo procesos de mejora para futuros despliegues del *software* en colaboración con el departamento de sistemas y Oficina de Gestión de Proyectos de Desarrollo (OGPD).

El Plan de Gestión del Servicio presentado cuenta con un muy buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un notable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.





2.3.1.2.3. *Resumen de las valoraciones del Plan de gestión del servicio*

	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.	Ricoh Spain IT Services, SLU
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la gestión del servicio	MB	MX
Procedimiento de prestación del servicio: definición y gestión del mismo, así como controles establecidos, responsables, entregables, organización del equipo humano, distribución de responsabilidades y tareas, coordinación, dedicación al proyecto, adecuación a las necesidades del servicio y gestión de las no conformidades.	MB	MX
Procedimiento para la gestión de riesgos y dificultades: planes de mitigación, propuesta por excesos sobrevenidos de demanda, etc.	B	MB
Procedimiento para la medición y control del nivel del servicio: detalle de la actividad desarrollada, seguimiento y medición de los indicadores propuestos, inventario de acciones correctoras y su evolución, etc.	MB	MB
Propuesta de un modelo de medición y mejora continua de la productividad: gestión de la configuración, diagnóstico de incidencias, reducción del volumen de consultas, ciclos de pruebas, detección precoz de problemas y vulnerabilidades, mejora de la arquitectura de desarrollo, etc.	MB	MB
Procedimiento para gestión de la calidad.	MB	MB
Procedimiento para garantizar un desarrollo seguro: herramientas y mecanismos de control de cumplimiento de requisitos de seguridad, ciclos de revisiones de código, pruebas unitarias de seguridad según las fases del desarrollo, auditorías internas, etc. Se indicará la formación en técnicas de programación segura del personal asignado al servicio.	MB	B





	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.	Ricoh Spain IT Services, SLU
Procedimiento para la gestión del conocimiento: acciones para creación y transmisión del conocimiento del modelo de gobierno y prestación del servicio, acciones para despersonalizar el conocimiento de las aplicaciones y sistemas contemplados, acciones para garantizar la actualización continua de la documentación de las aplicaciones y procedimientos durante la ejecución del contrato, acciones para potenciar la devolución continua del conocimiento en las fases previas a la fase de devolución del servicio, etc.	MB	B





2.3.1.3. Plan de traspaso o devolución del servicio

2.3.1.3.1. *Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería, S.A.U.*

El enfoque y modelo organizativo que presenta la oferta, en el apartado 4.1, plantea con muy buen nivel detalle una propuesta cuyo objetivo es el de garantizar de forma global, un mínimo impacto en el servicio prestado hasta el momento, al mismo tiempo que garantizar un ordenado y correcto traspaso del servicio al proveedor entrante, mediante una serie de puntos de control, que permitan verificar su evolución durante todo el proceso.

La planificación de la devolución del servicio, contenido en las páginas 89 a 93, se plantea durante el plazo inicial de cuatro semanas, pudiendo acordar con MINCOTUR la posibilidad de adecuar su duración hasta un máximo de doce semanas, en caso de necesidad. Se estructura muy adecuadamente en tres fases claramente diferenciadas: preparación de la transferencia, cesión gradual del servicio y verificación y aprobación del traspaso.

Para cada una de las fases se establece la dedicación de cada uno de los perfiles existentes en el equipo, y las tareas que contendrá cada fase. Cabe destacar un plan de control, cuya responsabilidad será asumida por el Jefe de Proyecto, que permitirá la verificación final y el correcto avance del traspaso del servicio y, por tanto, se adecua de forma notable a las necesidades del servicio.

Se recoge con máximo nivel de detalle la organización del equipo de trabajo durante la fase de traspaso, en las páginas 93 y 94 de la oferta, estableciendo una dedicación parcial específica al mantenimiento del servicio, asegurando los acuerdos de nivel de servicio definidos en el mismo, contando con el apoyo del equipo de gerencia y supervisión del contrato, y la posibilidad de incorporar técnicos especialistas de los centros de competencia de la empresa, de forma que permitan mantener los niveles de servicio en sus valores habituales. Dicha organización plantea en la oferta la creación de un comité de traspaso, integrado por los coordinadores técnicos entrante y saliente y el personal de la SGTIC que corresponda, con el fin de verificar semanalmente el correcto avance del proceso de devolución del servicio, verificando el cumplimiento de los hitos definidos de forma previa.

En lo relativo a la gestión de riesgos, la oferta plantea en el apartado 4.4 de forma muy exhaustiva una matriz con posibles riesgos, sus efectos y las distintas acciones de mitigación que permitirían un mínimo impacto, de forma que se asegure la correcta consecución del traspaso, haciendo especial mención a factores externos que puedan ocasionar un efecto negativo en esta fase.

Finaliza este proceso de traspaso con el modelo y contenido del informe final, contenido en el apartado 4.5 con un máximo nivel de adecuación a las necesidades del servicio indicadas en los pliegos, que incluirá un resumen ejecutivo del servicio prestado por el proveedor, principales logros, entregables y resultado del servicio de mantenimiento realizado.

Como mejoras que expone la oferta, aportando un valor añadido sobresaliente al servicio, se incluye la incorporación de un perfil experto en la gestión del cambio, que permita asegurar el





adecuado traspaso del servicio, la incorporación de tres técnicos especialistas en los centros de competencia de la empresa y una dedicación adicional parcial del equipo saliente, en caso de que el proveedor entrante no supere de forma satisfactoria el traspaso, estimada en quince jornadas adicionales, de forma que permita asegurar el soporte al equipo entrante una vez finalizado el servicio.

El Plan de Traspaso o Devolución del Servicio presentado cuenta con un máximo nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un valor añadido sobresaliente sobre lo exigido en los pliegos.

2.3.1.3.2. *Ricoh Spain IT Services, S.L.U.*

El plan de devolución del servicio que propone la oferta, plantea unos objetivos globales claros, junto con una planificación muy detallada y organización del equipo existente, coherente con el objetivo global que se espera de esta fase: la continuidad del servicio por parte del nuevo proveedor con un impacto mínimo, así como la transferencia del conocimiento necesario al mismo.

El modelo organizativo, descrito en el apartado 3.3.1 de dicha oferta, plantea de forma amplia un dimensionamiento eficiente de los recursos, estableciendo dos equipos diferenciados, un equipo encargado del mantenimiento del servicio con los niveles de calidad adecuados, y otro responsable de la devolución. El traspaso de la gestión del conocimiento, incluye desde el acceso a plataformas, manuales de usuario, formación específica del servicio y finaliza con la elaboración de un documento de cierre de la devolución, conforme a una detallada planificación.

La planificación de la devolución del servicio (páginas 82 a 95 de la oferta) se establece con un máximo nivel de detalle por un periodo de ocho semanas, conteniendo las siguientes fases: organización de la devolución, lanzamiento y arranque, transferencia de conocimiento y cierre y una serie de hitos propios en cada una de ellas.

Cada fase engloba una serie de actividades, indicándose en cada una de ellas, los recursos asignados a las mismas. De forma semanal, se constituye un comité de seguimiento de este proceso de devolución, con el objetivo de minimizar el impacto de la devolución sobre la prestación del servicio y tomar las acciones pertinentes para asegurar el correcto traspaso. La fase de transferencia del conocimiento incluye una serie de sesiones formativas que se agruparán por conjuntos de aplicaciones y portales de similares características y un proceso de acompañamiento de asunción del servicio por parte del proveedor entrante.

Desde el punto de vista de organización del equipo, (páginas 95 a 97 de la oferta), como ya se ha mencionado con anterioridad, se establecen dos equipos de trabajo diferenciados, planteando la oferta un porcentaje de dedicación de cada uno de los perfiles, que podrá variar en función del desarrollo de este proceso de transferencia, y siempre consensuado con MINCOTUR, siendo este un apartado con muy buen nivel de detalle.





Desde el punto de vista de gestión de riesgos y dificultades, plantea la oferta en las páginas 97 a 99 de forma correcta una serie de riesgos más relevantes propios de esta fase, así como las acciones de mitigación oportunos para para minimizar el impacto de los mismos.

La tarea de cierre, se recoge adecuadamente, aunque se considera que de forma muy básica, en el apartado 3.3.5. Contendrá un informe final que recogerá el plan de actividades aprobado, la revisión del cumplimiento de los objetivos definidos inicialmente, así como las acciones correctivas que se hayan activado en caso de incumplimientos durante esta fase, junto con el resto de documentación asociado al proyecto.

En lo relativo a mejoras que plantea la oferta, aportando un notable valor añadido al servicio, son la incorporación de perfiles de soporte experto en caso de detectarse un riesgo de descenso en la capacidad del servicio, la inclusión de una fase adicional de soporte post devolución con una duración de un mes, una vez finalizado el traspaso, con el objetivo de resolver cualquier duda al proveedor entrante que pudiese haber quedado de resolución y en relación con la devolución del conocimiento, información ampliada por cada sistema de información relativa a la prestación del servicio, como volumetría de peticiones e incidencias, tiempo medio de diagnóstico y resolución de incidencias, etc.

El Plan de Traspaso o Devolución del Servicio presentado cuenta con un muy buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un notable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.3.1.3.3. *Resumen de las valoraciones del Plan de traspaso o devolución del servicio*

	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.	Ricoh Spain IT Services, SLU
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento .	MB	MB
Una planificación detallada , incluyendo las fases y actividades principales, que permitan al nuevo proveedor tomar el control total del servicio en el tiempo estipulado sin causar disrupción en el servicio, incluyendo la distribución de recursos para cada tarea.	MB	MX
Descripción detallada de la organización del equipo de trabajo describiendo roles, perfiles, actividades a	MX	MB





MINISTERIO
DE INDUSTRIA, COMERCIO
Y TURISMO



SUBSECRETARÍA

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE
TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y DE LAS
COMUNICACIONES

	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.	Ricoh Spain IT Services, SLU
realizar por cada miembro del equipo y responsabilidades del servicio.		
Identificación de riesgos y dificultades que eventualmente puedan surgir, así como un plan de mitigación ante estos riesgos.	MX	B
Modelo y contenido del informe final de devolución del servicio.	MX	B





2.3.2. Equipo de trabajo

De acuerdo al Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares, se valorarán en este apartado la experiencia y conocimiento acreditados en la oferta por encima del nivel mínimo exigido recogidos en el Pliego de Prescripciones Técnicas para cada perfil y que sean de aplicación al objeto del Pliego.

Abierto el sobre 2 presentado por las empresas licitadoras se constata que la empresa **Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.** incluye el anexo 13. Asimismo, acredita mediante declaración responsable y certificaciones los conocimientos de los recursos ofertados.

Por otra parte, la empresa **Ricoh Spain IT Services, SLU** incluye el anexo 13. Sin embargo, no acredita mediante declaración responsable ni certificaciones los conocimientos de los recursos ofertados.

De acuerdo a lo estipulado en el PCAP, “la acreditación de los conocimientos de cada uno de los recursos ofertados se realizará mediante certificados oficiales o, a falta de los referidos certificados, mediante una declaración responsable de la empresa que podrá ser verificada durante el proceso de valoración de las ofertas. Se puntuará con 0 puntos a las ofertas que no aporten todas las acreditaciones correspondientes del equipo propuesto.”

A continuación, se muestra la valoración resumida por perfiles y categorías de las empresas que han presentado oferta a este lote.

	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.	Ricoh Spain IT Services, SLU
Descripción	Valoración	Valoración
Jefe de Proyecto	8	0
TOTAL Puntuación CATEGORÍA	8	0
Analista	10	0
TOTAL Puntuación CATEGORÍA	10	0
Analista/programador 1	8,3	0
Analista/programador 2	8,3	0
Analista/programador 3	8,3	0
Analista/programador 4	10	0
TOTAL Puntuación CATEGORÍA	8,725	0
Diseñador web	10	0
TOTAL Puntuación CATEGORÍA	10	0
Técnico de gestión de contenidos 1	10	0
Técnico de gestión de contenidos 2	10	0
TOTAL Puntuación CATEGORÍA	10	0
TOTAL PUNTUACIÓN EMPRESA	7,48	0





2.3.3. Resumen de la valoración de las ofertas presentadas – Lote 3

Criterio	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.			Ricoh Spain IT Services, SLU		
	Valoración	Escala	Puntuación	Valoración	Escala	Puntuación
A. SOLUCIÓN TÉCNICA OFERTADA						
Plan de asunción del servicio	MB	80%	6,40	B	60%	4,80
Plan de gestión del servicio	MB	80%	20,00	MB	80%	20,00
Plan de traspaso o devolución del servicio	MX	100%	8,00	MB	80%	6,40
B.- EQUIPO DE TRABAJO			7,48			0,00
Valoración Sobre 2			41,88			31,20





2.4. Valoración de las ofertas – Lote 4

Se han recibido ofertas de los siguientes licitadores, ordenados alfabéticamente:

1. Fujitsu Technology Solutions, S.A.U.
2. Hiberus IT Development Services, S.L.U.

2.4.1. Solución técnica ofertada

2.4.1.1. Plan de asunción del servicio

2.4.1.1.1. Fujitsu Technology Solutions, S.A.U.

El modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento se detalla en el apartado 2.2, páginas 10 a 16. Fija una duración máxima de un mes desde la fecha de formalización de contrato para esta fase, en concordancia por lo requerido en el documento de licitación. Su enfoque se centra en minimizar el riesgo de interrupción del servicio durante esta etapa inicial y garantizar el cumplimiento de los ANS al final de la misma, sin concretar si también se garantizarán durante la propia etapa de asunción. Fija un responsable como único punto de contacto y un equipo *ad hoc* para esta fase, así como una gestión específica centrada en la gestión de riesgo, siendo una propuesta adecuada al proyecto.

En lo que respecta a la planificación, descrita también en el citado apartado 2.2, páginas 10 a 16, esta se estructura adecuadamente en una primera etapa de toma de contacto de una semana de duración, una segunda etapa de transferencia del conocimiento de dos semanas de duración y una tercera etapa de arranque del servicio de una semana de duración, cumpliendo con el plazo requerido. A su vez, estas etapas se dividen en actividades que vienen detalladas con todas las tareas que contemplan.

En lo relativo a la organización del equipo de trabajo, indicada en el apartado 2.4, páginas 21 y 22, se describen con muy buen nivel de adecuación los diferentes perfiles que intervendrían en esta fase, junto con sus funciones y porcentaje de dedicación. Se detallan especialmente los perfiles del equipo *ad hoc* para esta fase, entre los que se puede citar un consultor metodológico, un experto en *DevOps*, un consultor de seguridad y uno de calidad.

La oferta contempla, en el apartado 2.5.1, página 23 y 24, una formación en la fase de asunción genérica, organizada en cuatro áreas formativas con una duración mínima de tres jornadas tuteladas por un *coach*. Se aborda con un nivel regular de adecuación y detalle la organización de MINCOTUR, el catálogo de servicios, la seguridad informática y las habilidades del equipo de trabajo.

La metodología para la gestión de conocimiento, convenientemente detallada en el apartado 2.5, páginas 23 y 24, contempla una formación inicial para todo personal que se incorpore al proyecto durante toda la vida del mismo, no solo en la fase de asunción, de duración mínima de tres jornadas tuteladas por un *coach*. La documentación para esta formación se generaría





durante la fase de asunción del servicio. Esta formación inicial se completa adecuadamente con una formación continua a lo largo de la vida del proyecto, coordinada por el jefe de proyecto y un repositorio de información accesible.

En cuanto a la gestión de riesgos, la oferta lista, en el apartado 2.6, páginas 24 a 26, una serie de riesgos que se considera no muy detallada ni específica. Los riesgos se clasifican en impacto alto, medio y bajo y para cada uno se esbozan los efectos y un plan de mitigación.

El listado de entregables se describe en el apartado 2.3, páginas 16 a 19. Define, detallando el contenido, un documento de evaluación para cada aplicación contemplada en el alcance del contrato. También contempla y detalla un informe de análisis de la cartera de peticiones en curso. Asimismo, define una documentación técnica y de diseño de las diferentes aplicaciones a soportar. Propone adicionalmente un cuestionario tipo *checklist* de seguimiento de la fase de asunción y un plan de servicio que sería elaborado por el jefe de proyecto antes del primer mes de contrato. Sin embargo, la oferta no incluye un modelo de cuestionario a completar por el proveedor saliente para extraer la máxima información posible.

La oferta presenta varias mejoras que aportan valor añadido al proyecto en esta fase de asunción. Establece una fase de pre-transición cuyos costes asociados correrían por cuenta del oferente. Además, plantea el apoyo de consultores en la fase de asunción del servicio. Propone asimismo incorporar el concepto de calidad a lo largo de la elaboración de los entregables, alineado con los especificado en la norma ISO 9.001. Finalmente, incluye la elaboración de un documento de lecciones aprendidas, con recomendaciones de mejoras.

El Plan de Asunción del Servicio presentado cuenta con un buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un apreciable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.4.1.1.2. *Hiberus IT Development Services, S.L.U.*

El modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento se describe en el apartado 2.1 de la oferta técnica, páginas 4 a 7. El modelo organizativo se centra en garantizar la continuidad del servicio, la toma de control de las aplicaciones a soportar, minimizando los riesgos asociados al proceso de adquisición del conocimiento, y la formalización del modelo de servicio. En cuanto al enfoque para la transferencia del conocimiento, se basa en la estipulación de una serie de hitos de capacitación asociados a un calendario de capacitación definido y medible que permita conocer en todo momento el avance en la adquisición del conocimiento. Distingue tres ámbitos de actuación (el organizativo y operativo, el funcional y el tecnológico) que describe con muy buen nivel de detalle y adecuación al entorno del proyecto, con referencias en todos ellos a la situación actual de MINCOTUR.

En lo que respecta a la planificación, presentada en el apartado 2.2, páginas 7 a 13, esta se estructura en dos líneas paralelas: la definición e implantación del plan de gestión del servicio y el plan de transferencia y capacitación. Para ambas describe con muy buen nivel de detalle y adecuación al entorno de trabajo del proyecto sus objetivos, aspectos clave, entregables,





actividades y recursos implicados, identificando oportunidades de mejora de aplicación al proyecto. La oferta define asimismo un comité de transición del servicio para el seguimiento, control y monitorización de la fase de asunción, detallando sus responsabilidades y tareas de una manera muy completa y adaptada a la organización de la SGTIC.

En lo relativo a la organización del equipo de trabajo, descrita en el apartado 2.3, páginas 14 y 15, se presentan con muy buen nivel de detalle todos los perfiles intervinientes en la fase de asunción del servicio junto con sus responsabilidades, listado de tareas y porcentaje de dedicación. La oferta detalla, asimismo, los perfiles y funciones requeridos por parte de la SGTIC de MINCOTUR en esta fase inicial, mostrando un muy buen nivel de adecuación al entorno del servicio.

La oferta propone, según se aprecia en el apartado 2.4, página 15, una formación específica en la fase de asunción organizada en tres ámbitos: el organizativo, el funcional y el tecnológico. El ámbito organizativo se centra fundamentalmente en la organización de MINCOTUR/SGTIC, el catálogo de servicios, metodologías, procedimientos y herramientas de la SGTIC. El ámbito funcional se centra básicamente en el inventario de aplicaciones, la normativa y líneas de ayudas de MINCOTUR. Finalmente, el ámbito tecnológico se centra en las políticas TIC de MINCOTUR, arquitecturas de desarrollo, modelos de calidad y aspectos de seguridad TIC. Los tres ámbitos se describen con un muy buen nivel de detalle y de adecuación tanto a la organización de la SGTIC como a las herramientas corporativas que utiliza.

La metodología para la gestión del conocimiento, descrita en el apartado 2.5, página 16, contempla la definición de procedimientos específicos de gestión del conocimiento apoyados por la plataforma tecnológica de MINCOTUR y el seguimiento del cumplimiento de los mismos por parte del equipo de proyecto a través de indicadores específicos creados al efecto. Estos procedimientos se adecúan al entorno de la SGTIC, apoyándose en los entornos colaborativos de *Sharepoint*, la creación de wikis o el mantenimiento de la CMDB, aunque los procedimientos e indicadores no están excesivamente detallados. Esta propuesta se complementa con el uso de matrices de conocimiento y competencias (*skills matrix*) para el seguimiento de la cualificación técnica del equipo de trabajo y para facilitar el proceso de sustitución de miembros del equipo.

En cuanto a la gestión de riesgos, la oferta detalla, en el apartado 2.6, páginas 16 a 19, una serie de riesgos extensa y específica, junto con su impacto, efectos y plan de mitigación. Identifica catorce riesgos entre los que incluye la falta de solapamiento con el proveedor actual. Para todos ellos, se describen con gran detalle los elementos afectados, el grado de impacto (alto/medio/bajo) y el listado de acciones mitigadoras.

El listado de entregables se encuentra descrito con gran detalle en el apartado 2.7, páginas 19 a 21. Contempla un plan de asunción del servicio que abarca no sólo el inicialmente previsto sino el finalmente ejecutado, junto con los informes de seguimiento. También un plan de gestión del servicio revisado y adaptado, que abarca el modelo de relación, la calidad, la transferencia tecnológica o la gestión de indicadores, documentación, los riesgos o la mejora del servicio. Además, se propone la entrega de un plan de prestación del servicio que contendrá entre otros el inventario de aplicaciones, el catálogo de servicios o la cartera de pedidos. En relación a los





medios puestos a disposición del servicio, se propone documentar los recursos provistos por la empresa, así como la organización del equipo del proyecto. Finalmente, en lo relativo a la transferencia del servicio, se contemplan aspectos como el informe de evaluación de la capacitación del equipo de trabajo o el plan de capacitación, así como el cuestionario a completar por el proveedor saliente. Toda esta información se considera muy adecuada al proyecto.

La oferta presenta múltiples mejoras que aportan valor añadido en esta fase de asunción del servicio. Plantea una reducción del plazo de esta fase en una semana, quedando reducida a tres semanas desde la fecha de formalización del contrato. Contempla asimismo la incorporación anticipada (15 días antes de la fecha de formalización del contrato) de los nuevos integrantes del equipo de trabajo. Por otro lado, incluye la incorporación, durante esta fase, de dos perfiles especializados adicionales sin coste para MINCOTUR con una dedicación del 50%: el *transition manager* y el *quality manager*. Además, añade la formación a todos los integrantes del equipo de trabajo en la Ley 38/2003 General de Subvenciones, así como la certificación de todos los miembros del equipo que no lo estén en metodologías ágiles (*Scrum* o *Kanban*). Finalmente, ofrece la presentación de un plan detallado de mitigación de riesgos un mes antes de la fecha de inicio del contrato, así como 50 horas de un perfil documentalista adicional sin coste para MINCOTUR para apoyo a la elaboración de los entregables.

El Plan de Asunción del Servicio presentado cuenta con muy buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un notable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.4.1.1.3. Resumen de las valoraciones del Plan de asunción del servicio

	Fujitsu Technology Solutions, S.A.U.	Hiberus IT Development Services, S.L.U.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento	B	MB
Una planificación detallada , incluyendo las fases y actividades principales, que permitan al nuevo proveedor tomar el control total del servicio en el tiempo estipulado sin causar disrupción en el servicio, incluyendo la distribución de recursos para cada tarea.	B	MB
Descripción detallada de la organización del equipo de trabajo describiendo roles, perfiles, actividades a	MB	MB





	Fujitsu Technology Solutions, S.A.U.	Hiberus IT Development Services, S.L.U.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
realizar por cada miembro del equipo y responsabilidades del servicio.		
Formación específica propuesta para el equipo sobre competencias y organización de MINCOTUR/TURESPAÑA, así como de los procesos, procedimientos y aplicaciones necesarios para prestar el servicio.	R	MB
Metodología de gestión del conocimiento que pondrá en marcha en esta fase para permitir que el conocimiento adquirido durante esta transición se mantenga en la organización y no exclusivamente en las personas que han estado presentes en la fase. El plan tiene como objetivo evitar que una eventual rotación del equipo se traduzca en pérdida del conocimiento.	B	B
Identificación de riesgos y dificultades que eventualmente puedan surgir, así como un plan de mitigación ante estos riesgos. Se incluirá de manera específica el riesgo de que no exista solapamiento con el proveedor anterior.	R	MB
Listado de entregables que permita verificar que la toma de control ha sido efectiva y que el proveedor estará en disposición de comenzar a prestar el servicio de manera autónoma al comienzo de la fase de ejecución del servicio. La oferta deberá incluir un modelo de cuestionario a completar por el proveedor saliente, que permita extraer la máxima información posible	B	MB





2.4.1.2. Plan de gestión del servicio

2.4.1.2.1. Fujitsu Technology Solutions, S.A.U.

El modelo organizativo y enfoque para la gestión del servicio se describe con mucho detalle en los apartados 3.2, 3.3 y 3.4, páginas 28 a 47. Comienza describiendo adecuadamente el catálogo de servicios y los sistemas de información objeto de este contrato, incluyendo un gráfico aclaratorio en el que muestra las principales aplicaciones de ayudas de MINCOTUR agrupadas en *Front Office* (relación con ciudadanos y empresas), *Back Office* (uso interno por personal del Ministerio) y sistemas auxiliares (Registro de Solicitantes de Ayudas, interfaz con la IGAE, concursos de acreedores...). Como metodología principal propone ITIL v4, complementada con *Scrum* para los desarrollos, PMBOK v6 para seguimiento de proyectos y CMMI nivel 3 para la calidad del *software*. Para compatibilizar ITIL y *Scrum* propone un enfoque *DevSecOps*, con la herramienta *Azure DevOps*, mientras que para la gestión del servicio la herramienta utilizada sería Jira.

El procedimiento de prestación del servicio se describe en los apartados 3.3.3 (páginas 38 a 40), 3.4 (páginas 45 a 47), y 3.5 (páginas 47 a 51). Proponen una separación de los técnicos en dos grupos *Scrum* de 7 personas, uno orientado a la tecnología Oracle Forms y otro a la tecnología Microsoft .NET, siendo una propuesta adecuada. Por otra parte, la información sobre adecuación a necesidades del proyecto y gestión de no conformidades se basa en matrices de prioridades y diversas técnicas de estimación (Agile Story Points, juicio experto, componentes funcionales...), si bien la distribución supuesta de tareas programadas y no programadas (80%/20%) puede diferir de lo requerido en el servicio.

El procedimiento para la gestión de riesgos y dificultades se describe en el apartado 3.8.1, páginas 58 a 60. Se basa en la metodología de gestión de proyectos PMBOK. Contempla únicamente 9 riesgos, indicando adecuadamente para cada uno de ellos los efectos, la gravedad del impacto y las acciones de mitigación propuestas. Como riesgo principal indica el exceso sobrevenido de la demanda ante convocatorias imprevistas de ayudas. Como acciones de mitigación propone la flexibilidad del personal técnico y la priorización rigurosa de peticiones en estos periodos.

El procedimiento para la medición y control del nivel de servicio se describe en el apartado 3.9.4, página 66. Se basa únicamente en el seguimiento de los ANS del contrato, considerándose la descripción bastante escueta y generalista.

La propuesta de un modelo de medición y mejora continua de la productividad se detalla en los apartados 3.9.2 y 3.9.4, páginas 63 a 66. El Programa de Mejora Continua de la empresa se basa en el ciclo de Deming (Planificar – Hacer – Verificar – Corregir) durante toda la duración del servicio. Se señala que se apoyará en el Plan de Calidad basado en ISO/IEC 25000 y hará uso de la función de derivación IPCS y la definición de objetivos SMART (eSpecificos, Medibles, Alcanzables, Realistas, Temporales). También hace hincapié en la prueba temprana de aplicaciones (Agile Testing). Se considera que estas metodologías resultan adecuadas para este proyecto.





El procedimiento para la gestión de la calidad se describe en el apartado 3.9, páginas 61 a 69. Se basa en la norma ISO/IEC 25000. Contempla tres fases: elaboración del Plan de Calidad, control de los procesos y definición de planes de acción. Su propuesta se centra adecuadamente en la mejora continua, las pruebas tempranas (Agile Testing), la monitorización de aplicaciones y la revisión del código fuente apoyándose en la herramienta SonarQube. Recomienda dedicar un miembro del equipo exclusivamente a labores de calidad.

El procedimiento para garantizar un desarrollo seguro se describe en el apartado 3.10, páginas 70 a 75. Se basa en tres principios: formación y concienciación en seguridad (cursos de formación continua), desarrollo seguro con el marco metodológico Ethical Hacking + el estándar OWASP (Open Web Application Security Project) y el uso de herramientas de seguridad (Sonar SAST, OWASP ZAP, OpenVAS, Vysor, Whitesource...). Es un planteamiento que se considera teórico, no personalizado o adaptado para MINCOTUR.

El procedimiento para la gestión del conocimiento se describe en el apartado 3.7, páginas 53 a 57 y en el apartado 3.5, página 51. Propone, con nivel regular de detalle, la creación de una base de datos del conocimiento centralizada, gestionada con las herramientas Atlassian Confluence o BlueSpice (no disponibles en la SGTIC) e indicando someramente los contenidos que debería incorporar. Para la retención de conocimiento en el proyecto, propone sin gran concreción la participación de seminarios de unas dos horas sobre temas técnicos o de negocio.

Como mejoras destacables de esta oferta sobre el pliego se proponen la monitorización de aplicaciones con herramientas Open Source (Prometheus, Grafana) y el compromiso de reservar anualmente 100 horas por persona, fuera de las dedicadas al Ministerio, para la formación continua de sus técnicos.

El Plan de Gestión del Servicio presentado cuenta con un buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un apreciable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.4.1.2.2. *Hiberus IT Development Services, S.L.U.*

El modelo organizativo y enfoque para la gestión del servicio se describe en el apartado 3.1, en las páginas 22 a 40. Comienza definiendo el servicio en sí, mediante un catálogo de sistemas de información y un catálogo de servicios. En el primero describe las principales aplicaciones de ayudas de MINCOTUR y su funcionamiento general, con varios esquemas aclaratorios. En el catálogo de servicios recoge los tipos de tarea a realizar en este lote y, para cada tipo, amplía lo indicado en el pliego con descripciones de las principales tareas a realizar durante la ejecución del contrato. En el apartado 3.1.2 describe el modelo de relación entre la empresa y MINCOTUR, basado en los comités operativo y de dirección, definiendo con detalle su misión, funciones, responsabilidades de sus miembros, periodicidad de sus reuniones y contenido de sus informes. Todo ello con gran detalle y se considera altamente adaptado a los requisitos de los pliegos de cláusulas administrativas y prescripciones técnicas de este contrato. Adicionalmente, dada la diversidad de entornos tecnológicos (*Oracle Forms*, *Microsoft .NET*, etc.) proponen la organización del personal técnico por tecnologías y aplicaciones similares, de forma que se





obtenga una alta productividad de los equipos y siempre haya, al menos, un técnico de respaldo para cada tecnología y/o grupo de aplicaciones.

El procedimiento de prestación del servicio se describe con muy buen nivel de detalle en el apartado 3.2, páginas 40 a 54. Se basa en los procedimientos, metodologías y herramientas descritos en el PPT (*Scrum, Kanban, Jira, PROA...*). Propone organizar los equipos de trabajo por tecnologías (*Oracle Forms / Microsoft .NET*) para los analistas-programadores, mientras que los analistas serán perfiles más flexibles que recogerían el conocimiento del negocio de grupos de aplicaciones similares, independientemente de su tecnología, y con capacidad para redistribuirse el trabajo entre ellos para atender a las necesidades de MINCOTUR en todo momento. La oferta recoge con detalle las responsabilidades de cada perfil y la gestión de los recursos humanos por parte de la empresa, encaminada a la estabilidad del equipo de trabajo, su polivalencia, el mantenimiento de su cualificación técnica (formación continua) y la transmisión del conocimiento. También incluye el plan de incorporación de nuevos recursos, elaborando una matriz de conocimientos y competencias del nuevo técnico y cumpliendo en todo momento con los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) 1.4, 1.5 y 1.6 del pliego.

El procedimiento para la gestión de riesgos y dificultades se describe en el apartado 3.3, páginas 54 a 59. Se basa en la gestión de riesgos RSKM de CMMI-DEV versión 1.3 e incluye una lista con muy alto grado de completitud de 26 riesgos, indicando para cada uno de ellos los objetivos del servicio afectados, su impacto, la probabilidad de que suceda y las acciones de mitigación propuestas. En los riesgos se incluyen algunos específicos del lote de ayudas, como la publicación de convocatorias con plazos muy ajustados o la inestabilidad de los requisitos funcionales. Para absorber excesos sobrevenidos de demanda (por ejemplo, nuevas convocatorias de ayudas con poco tiempo de preaviso o cambios normativos en las existentes cuando están próximas a publicarse) propone la ampliación temporal del equipo técnico del lote con personal experto técnicamente y versátil, al que denomina equipo MINCOTUR *Part Time*. También propone la revisión semestral del plan de gestión de riesgos, para tener previstas las acciones de mitigación ante nuevos riesgos que pudieran surgir.

El procedimiento para la medición y control del nivel de servicio se describe en el apartado 3.4, páginas 59 a 64. Se basa totalmente en las herramientas que, en el pliego, se indica su uso en MINCOTUR y en los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) de este pliego. Propone el desarrollo de un cuadro de mandos para la monitorización de estos indicadores, diferenciando por colores los que se han incumplido, los que están cerca del límite y los que se están cumpliendo sin problemas. Además, amplía los indicadores definidos en el pliego (ANS), tanto extendiendo el alcance de los existentes a otros tipos de tareas como incorporando nuevos indicadores (desvío de planificaciones, cambios de requisitos...).

La propuesta de un modelo de medición y mejora continua de la productividad se describe con detalle en el apartado 3.5, páginas 64 a 68. Está basada en la norma UNE-ISO/IEC 20000-1, en la que indica está certificada. El seguimiento de esta norma persigue mejorar la gestión de los elementos de configuración del *software*, el diagnóstico de incidencias, la reducción de consultas y la detección temprana de problemas. Para el proceso de mejora del *software* propone el modelo CMMI-DEV, versión 1.3, con nivel 3 de madurez, cubriendo los aspectos de





gestión de proyectos (estimación, planificación, riesgos...), gestión de procesos (definición, mejora, formación...), ingeniería (requisitos, soluciones técnicas, integración...) y soporte (configuración, medidas de proyectos, garantía de calidad...). La aplicación de estos modelos se considera muy adecuada para la correcta ejecución del servicio. Como medida concreta adicional, se propone implantar un taller de mejora de tickets donde, estudiando las incidencias reales de MINCOTUR, se identifiquen patrones recurrentes y causas raíz, con el fin de proponer soluciones preventivas.

El procedimiento para la gestión de la calidad se describe en el apartado 3.6, páginas 68 a 80. La propuesta se basa en las normas ISO 9000 e ISO 25000 y en el modelo de procesos *Capacity Maturity Model Integration* (CMMI), niveles 2-3. El Plan de Aseguramiento de la Calidad del proyecto se elaborará durante la fase de asunción por parte del *Quality Manager*. Una vez aprobado este plan por MINCOTUR, se implementará en las siguientes fases del proyecto por parte del equipo de la empresa en el Ministerio. El plan de aseguramiento de la calidad incluye la auditoría de la actividad desarrollada, medición, seguimiento y mejora continua. La implementación práctica se hará bajo la norma ISO 25000 y adaptándose a las métricas definidas y las herramientas disponibles en MINCOTUR.

El procedimiento para garantizar un desarrollo seguro se describe detalladamente en el apartado 3.7, páginas 80 a 83. Propone una estrategia basada en buenas prácticas de desarrollo seguro, pruebas de verificación y validación, divulgación, formación y concienciación. Se contempla que al inicio del servicio todos los técnicos realicen un curso de formación sobre seguridad en el desarrollo de *software* de 20 horas de duración. Posteriormente existirán sesiones de formación sobre temas puntuales de seguridad que puedan surgir. Como medidas concretas aplicables en el área de ayudas de MINCOTUR proponen, entre otras, revisar los mecanismos de acceso a las aplicaciones para eliminar usuarios genéricos, revisar los perfiles de usuario en las aplicaciones para reducir permisos de administración innecesarios, securizar el acceso al repositorio común de documentos del Ministerio mediante el empleo exclusivo de identificadores largos y uso del protocolo SSL, hacer auditorías de seguridad (herramienta propuesta: Irius Threat Modeling Platform) y pruebas de penetración (herramienta propuesta: OWASP ZASP).

El procedimiento para la gestión del conocimiento se describe en el apartado 3.8, páginas 83 a 86. El modelo propuesto para difundir el conocimiento se basa principalmente en el uso de las diversas fuentes de información ya existentes en MINCOTUR: repositorios documentales y de código fuente, PROA-TIC, Jira SW, Insight, etc. como medidas para despersonalizar el conocimiento propone las reuniones internas periódicas, la revisión del código entre iguales, la actualización permanente de la documentación técnica y su disponibilidad para todos los miembros del equipo.

Esta oferta incluye varias mejoras que son de gran interés para MINCOTUR. En primer lugar, una bolsa de 100 horas de un panel de expertos en diversas tecnologías (metodologías ágiles, *DevOps*, usabilidad, accesibilidad...), que colaborarán con el equipo del lote tanto para resolver problemas complejos como para diseñar soluciones innovadoras. Como medida para mejorar la productividad y la calidad, se indica como una prioridad el desarrollo de componentes comunes





reutilizables por varias aplicaciones. Para reducir la deuda técnica, se ofrecen la migración de las aplicaciones existentes de *Oracle Forms* a *Java Web Start* (cambio tecnológico recomendado por el propio Oracle). Se compromete también a la actualización permanente de *frameworks* de Microsoft .NET, con las correspondientes mejoras en la seguridad y rendimiento de las aplicaciones. Finalmente, ofrecen la incorporación de MINCOTUR al observatorio de servicio de gestión "AMS" de la empresa, donde se informa de buenas prácticas, casos de éxito y novedades en los servicios prestados por la misma a diferentes Administraciones Públicas

El Plan de Gestión del Servicio presentado cuenta con muy buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un notable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.4.1.2.3. *Resumen de las valoraciones del Plan de gestión del servicio*

	Fujitsu Technology Solutions, S.A.U.	Hiberus IT Development Services, S.L.U.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la gestión del servicio	MB	MB
Procedimiento de prestación del servicio: definición y gestión del mismo, así como controles establecidos, responsables, entregables, organización del equipo humano, distribución de responsabilidades y tareas, coordinación, dedicación al proyecto, adecuación a las necesidades del servicio y gestión de las no conformidades.	B	MB
Procedimiento para la gestión de riesgos y dificultades: planes de mitigación, propuesta por excesos sobrevenidos de demanda, etc.	B	MB
Procedimiento para la medición y control del nivel del servicio: detalle de la actividad desarrollada, seguimiento y medición de los indicadores propuestos, inventario de acciones correctoras y su evolución, etc.	R	MB
Propuesta de un modelo de medición y mejora continua de la productividad: gestión de la	B	MB





configuración, diagnóstico de incidencias, reducción del volumen de consultas, ciclos de pruebas, detección precoz de problemas y vulnerabilidades, mejora de la arquitectura de desarrollo, etc.		
Procedimiento para gestión de la calidad.	B	B
Procedimiento para garantizar un desarrollo seguro: herramientas y mecanismos de control de cumplimiento de requisitos de seguridad, ciclos de revisiones de código, pruebas unitarias de seguridad según las fases del desarrollo, auditorías internas, etc. Se indicará la formación en técnicas de programación segura del personal asignado al servicio.	R	MB
Procedimiento para la gestión del conocimiento: acciones para creación y transmisión del conocimiento del modelo de gobierno y prestación del servicio, acciones para despersonalizar el conocimiento de las aplicaciones y sistemas contemplados, acciones para garantizar la actualización continua de la documentación de las aplicaciones y procedimientos durante la ejecución del contrato, acciones para potenciar la devolución continua del conocimiento en las fases previas a la fase de devolución del servicio, etc.	R	B





2.4.1.3. Plan de traspaso o devolución del servicio

2.4.1.3.1. *Fujitsu Technology Solutions, S.A.U.*

El modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento se describe en los apartados 4.1 y 4.2, en las páginas 77 a 81. La transferencia del conocimiento se presenta con un nivel regular de detalle y adecuación, limitándose a algunas sesiones formativas para el nuevo coordinador del servicio y, para el personal técnico, las técnicas de *shadowing* directo (el proveedor entrante observa el trabajo diario del saliente) e inverso (el proveedor entrante realiza el trabajo diario bajo la supervisión del proveedor saliente) de una semana de duración cada uno.

La planificación detallada de las actividades en la fase de devolución se describe en el apartado 4.2, páginas 78 a 81. Contempla tres subfases: preparación de la devolución (durante los meses antepenúltimo y penúltimo del contrato), cesión gradual del servicio (durante el último mes del contrato) y verificación de la correcta devolución (solapada con la cesión gradual, aumentando su intensidad a medida que se acerca el fin del contrato). Se considera que resulta adecuada la decisión de anticipar dos meses la subfase de preparación de la devolución, para disponer de tiempo suficiente para elaborar la documentación final a entregar.

No se encuentra un apartado específico con la descripción detallada de la organización del equipo de trabajo, debiendo inferirse de otros apartados de esta fase. Se propone un responsable de la devolución por parte de la empresa, que contará con soporte de personal de la organización de *delivery* de la misma. El personal técnico colaborará con el del nuevo proveedor en el *shadowing* directo e inverso mencionado anteriormente.

La identificación de riesgos y acciones de mitigación se describe en el apartado 4.3, páginas 81 a 83. Se contemplan adecuadamente y con buen nivel de detalle 7 riesgos y sus correspondientes acciones de mitigación.

No se incluye un modelo de informe final de devolución del servicio propiamente dicho, aunque en el apartado 4.4, páginas 82 y 83, se listan someramente todos los entregables a realizar por el proveedor saliente.

Como mejora sobre lo exigido en el pliego, ofrece soporte para resolución de dudas durante el mes inmediatamente posterior al traspaso del servicio, pero a través del coordinador del servicio de la empresa, sin acceso directo al personal técnico.

El Plan de Traspaso o Devolución del Servicio presentado cuenta con un nivel regular de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un moderado valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.4.1.3.2. *Hiberus IT Development Services, S.L.U.*

El modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento se describe con máximo nivel de detalle en los apartados 4.1 y 4.2, páginas 86 a 93. La propuesta de la empresa





se basa en la norma ISO-UNE 20000 y en el nivel 2 de madurez del modelo CMMI-SVC, con objetivos muy adecuados para el correcto traspaso del contrato: la continuidad del servicio durante el periodo de devolución, el cumplimiento de las fechas establecidas, la disponibilidad de documentación técnica actualizada al final de la fase y la adecuada gestión de riesgos. La transferencia de conocimiento se basa en un plan de formación, reforzado por la prestación compartida en las últimas semanas del contrato (primero como *shadowing* directo y, posteriormente, como *shadowing* inverso). Asimismo, la oferta incluye compromisos concretos que facilitan considerablemente la colaboración con el proveedor entrante y la transferencia del conocimiento: sesiones presenciales en MINCOTUR o en las instalaciones del nuevo proveedor, soporte técnico en los tres meses posteriores a la finalización del contrato y periodo de garantía ampliado.

La planificación detallada de las actividades en la fase de devolución se describe con precisión en el apartado 4.2, páginas 87 a 93. Contempla tres subfases: planificación de la devolución, ejecución de la devolución y entrega final del servicio. Se indica que la planificación estará terminada un mes antes de la fecha de finalización del contrato y contempla adecuadamente tanto los recursos de la empresa como la supervisión por parte de MINCOTUR y la posible participación del nuevo proveedor. La ejecución incluye la actualización final de toda la documentación técnica del contrato y la transferencia de conocimiento descrita en el apartado anterior. En la entrega final se comprueba por parte del Ministerio, proveedor saliente y el nuevo proveedor el cumplimiento de los objetivos de la fase de devolución y se formaliza la entrega del servicio con el acta de cierre del proyecto.

La descripción detallada de la organización del equipo de trabajo se realiza en el apartado 4.3, página 94. Se detallan los distintos roles involucrados en cada actividad y su dedicación estimada, tanto para el personal de la empresa como para los responsables del contrato en el Ministerio. Adicionalmente, se compromete a asignar al coordinador del servicio durante toda la fase de devolución, con una dedicación del 80% y sin coste, como apoyo al equipo técnico para poder garantizar la prestación del servicio con total normalidad hasta la fecha de finalización del contrato.

La identificación de riesgos y acciones de mitigación se describe en el apartado 4.4, páginas 95 a 97. Se describen con máximo nivel de detalle diez riesgos, indicando su impacto, efectos y acciones de mitigación. Tanto los riesgos previstos como las acciones correctoras propuestas son totalmente adecuados para la fase de devolución del contrato. En particular, contempla el periodo para hacer la transferencia de conocimiento (planificando previamente las vacaciones del periodo navideño), la posible incapacidad del nuevo proveedor para asumir todos los servicios (ofreciendo subcontratación de algunos recursos) y la falta de solape entre proveedores (ofreciendo soporte técnico posterior a la entrega).

El modelo de informe final de devolución del servicio se describe detalladamente en el apartado 4.5, páginas 97 a 99, siendo bastante completo y adaptado a este contrato. Además de la documentación requerida en el pliego de cláusulas administrativas, incluye recomendaciones al nuevo proveedor para mejorar el servicio y una relación de necesidades detectadas, pero no ejecutadas por cualquier causa.





Esta oferta incluye importantes mejoras sobre lo exigido en el pliego, destacando la ampliación del periodo de garantía de 9 a 24 meses y el apoyo al nuevo proveedor en los tres meses posteriores a la entrega (hasta 10 jornadas por tipo de perfil). También ofrece la posibilidad de trabajar en el Ministerio o en las dependencias del proveedor entrante un mínimo de 5 días, para facilitar la transferencia mediante el trabajo presencial a jornada completa.

El Plan de Traspaso o Devolución del Servicio presentado cuenta con un máximo nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un valor añadido sobresaliente sobre lo exigido en los pliegos.

2.4.1.3.3. *Resumen de las valoraciones del Plan de traspaso o devolución del servicio*

	Fujitsu Technology Solutions, S.A.U.	Hiberus IT Development Services, S.L.U.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento .	R	MX
Una planificación detallada , incluyendo las fases y actividades principales, que permitan al nuevo proveedor tomar el control total del servicio en el tiempo estipulado sin causar disrupción en el servicio, incluyendo la distribución de recursos para cada tarea.	B	MX
Descripción detallada de la organización del equipo de trabajo describiendo roles, perfiles, actividades a realizar por cada miembro del equipo y responsabilidades del servicio.	R	MB
Identificación de riesgos y dificultades que eventualmente puedan surgir, así como un plan de mitigación ante estos riesgos.	B	MX
Modelo y contenido del informe final de devolución del servicio.	R	MB





2.4.2. Equipo de trabajo

De acuerdo al Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares, se valorarán en este apartado la experiencia y conocimiento acreditados en la oferta por encima del nivel mínimo exigido recogidos en el Pliego de Prescripciones Técnicas para cada perfil y que sean de aplicación al objeto del Pliego.

Abierto el sobre 2 presentado por las empresas licitadoras se constata que ambas incluyen el anexo 13 cumplimentado. **Hiberus IT Development Services SLU** incluye, además certificados relativos a las titulaciones de su equipo y una declaración responsable sobre la veracidad de toda la información aportada. Sin embargo, **Fujitsu Technology Solutions, SAU** no aporta certificados ni una declaración responsable sobre el contenido del anexo 13 presentado.

De acuerdo a lo estipulado en el PCAP, “la acreditación de los conocimientos de cada uno de los recursos ofertados se realizará mediante certificados oficiales o, a falta de los referidos certificados, mediante una declaración responsable de la empresa que podrá ser verificada durante el proceso de valoración de las ofertas. Se puntuará con 0 puntos a las ofertas que no aporten todas las acreditaciones correspondientes del equipo propuesto.”

A continuación, se muestra la valoración resumida por perfiles y categorías de las empresas que han presentado oferta a este lote.

	FUJITSU TECHNOLOGY SOLUTIONS, S.A.U.	HIBERUS IT DEVELOPMENT SERVICES, S.L.U.
Perfil	Puntuación	Puntuación
Jefe de Proyecto 1	0	10
Jefe de Proyecto 2	0	10
TOTAL Puntuación CATEGORÍA	0	10
Analista 1	0	8
Analista 2	0	10
Analista 3	0	8
Analista 4	0	8
TOTAL Puntuación CATEGORÍA	0	8,5
Analista/programador .net 1	0	8
Analista/programador .net 2	0	8
Analista/programador .net 3	0	8
Analista/programador .net 4	0	8
Analista/programador Oracle 1	0	8





MINISTERIO
DE INDUSTRIA, COMERCIO
Y TURISMO



SUBSECRETARÍA

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE
TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y DE LAS
COMUNICACIONES

	FUJITSU TECHNOLOGY SOLUTIONS, S.A.U.	HIBERUS IT DEVELOPMENT SERVICES, S.L.U.
Perfil	Puntuación	Puntuación
Analista/programador Oracle 2	0	8
Analista/programador Oracle 3	0	8
Analista/programador Oracle 4	0	8
TOTAL Puntuación CATEGORÍA	0	8
TOTAL PUNTUACIÓN EMPRESA	0	7,07





2.4.3. Resumen de la valoración de las ofertas presentadas – Lote 4

Criterio	FUJITSU TECHNOLOGY SOLUTIONS S.A.			HIBERUS IT DEVELOPMENT SERVICES, S.L.U.		
	Valoración	Escala	Puntuación	Valoración	Escala	Puntuación
A. SOLUCIÓN TÉCNICA OFERTADA						
Plan de asunción del servicio	B	60%	4,80	MB	80%	6,40
Plan de gestión del servicio	B	60%	15,00	MB	80%	20,00
Plan de traspaso o devolución del servicio	R	40%	3,20	MX	100%	8,00
B.- EQUIPO DE TRABAJO			0,00			7,07
Valoración Sobre 2			23,00			41,47





2.5. Valoración de las ofertas – Lote 5

Se han recibido ofertas de los siguientes licitadores, ordenados alfabéticamente:

- Alten Soluciones Productos Auditoria e Ingeniería, S.A.U.
- INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.

2.5.1. Solución técnica ofertada

2.5.1.1. Plan de asunción del servicio

2.5.1.1.1. *Alten Soluciones Productos Auditoria e Ingeniería, S.A.U.*

El modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento se describen en el apartado 2.1 con máximo detalle, incluyendo las fases del plan de asunción y las tareas a llevar a cabo, contemplando con alto grado de completitud el conocimiento que será necesario adquirir. En esta fase se realizarán las siguientes tareas: incorporación del equipo de transición, identificación de las necesidades de formación, revisión de procedimientos y herramientas, detección de riesgos, identificación de iniciativas de mejora a corto y medio plazo, plan de asunción del servicio y definición del sistema de seguimiento y control del avance de la transición.

La planificación detallada se recoge en el apartado 2.2 de la oferta técnica. Se define de forma temporal y con una secuenciación para cada tarea. Establece 5 periodos, con un número de jornadas, actividades y recursos asignados. Estos periodos son: inicio de proyecto y planificación, adquisición de conocimiento, entrenamiento práctico, sesiones demostrativas y simulación de soporte. Con esta estructura, se considera que asegura un servicio de calidad, con tiempos de respuesta adecuados a las necesidades de TURESPAÑA y expuestos con máximo detalle.

La organización del equipo de trabajo se corresponde con el apartado 2.3 de la oferta técnica. La propuesta presenta una división jerárquica de roles basándose en los perfiles demandados en el pliego de prescripciones técnicas. Sobre esta jerarquía existirá una superestructura para el control y seguimiento del contrato. El nivel de adecuación y detalle se considera máximo. Contempla dos planes de acción: asegurar el equipo actual y facilitar las modificaciones, si fuera necesario. Los equipos de trabajo que enumera son: gerencia y supervisión del servicio, coordinación y gestión de la operación del servicio, ejecución del servicio y organización del servicio fuera de horarios de oficina.

En el apartado 2.4 de la oferta, se presenta la propuesta relativa a la formación específica para el equipo de trabajo, con un máximo nivel de adecuación y detalle. En ella se define la formación inicial, para actualizar los conocimientos a todos los miembros del equipo y continúa para mantener actualizada la base de conocimiento frente a posibles modificaciones del entorno de desarrollo, procedimientos y/o entornos tecnológicos, analizando en cada momento las





necesidades de TURESPAÑA. La propuesta de formación está personalizada por perfiles y habilidades.

En la metodología de gestión del conocimiento, apartado 2.5, el principal objetivo es implantar un plan para transferirlo de las personas de la empresa a la organización. Se considera que conocimiento colectivo es más seguro y tiene mayor importancia que el conocimiento individual, es menos volátil y sensible a la rotación del personal. Define con máximo detalle, las herramientas utilizadas para la divulgación del conocimiento. La metodología de gestión del conocimiento propuesto constará de las siguientes fases: lanzamiento del proyecto, determinar la situación de partida en el estado de la gestión del conocimiento y el capital intelectual, determinación del flujo de conocimiento actual y óptimo y Plan de acción y establecimiento de indicadores.

En el apartado 2.6, se identifican con máximo detalle los riesgos asociados a la asunción del servicio. Se indica que podrán tener impacto sobre el esfuerzo, calendario, calidad o satisfacción de TURESPAÑA, por lo que la empresa ejecutará las acciones apropiadas para evitar, o mitigar esos riesgos. Identificados los riesgos, se plantea una planificación de las respuestas adecuadas a los riesgos para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos prestados, incluyendo la identificación y asignación de una persona para que asuma la responsabilidad de cada respuesta a los riesgos acordada. En la página 17 incluye una tabla con los principales riesgos, los efectos y las acciones de mitigación.

La oferta técnica detalla la relación de entregables en el apartado 2.7, con muy buen nivel de adecuación. Se describe un modelo de cuestionario a rellenar por el actual prestador de servicios, para cada uno de los sistemas, para garantizar la asunción del servicio. Los entregables asociados con la asunción del servicio son: plan de transición, documento de transferencia de conocimiento, plan de gestión de cambios, plan de pruebas, lista de problemas conocidos, informe de calidad, inventario de código fuente, plan de soporte, plan de contingencia y plan de capacitación.

En el ámbito de las mejoras que TURESPAÑA considera que aportan un valor añadido sobre lo exigido en los pliegos, la oferta propone incorporar el equipo 10 días hábiles antes del inicio del contrato, para garantizar lo indicado en el PPT (página 18), realizar informes comparativos de la calidad del *software* actual frente a la calidad encontrada al comienzo del anterior concurso, prestando el servicio con plena autonomía y sin interrupción del mismo. Se incorpora asimismo un coordinador técnico que forme parte del programa denominado por la empresa *Key People* que sirva de referente tecnológico y de gestión dentro de la Administración Pública. Se contemplan numerosos cursos de formación con un nivel muy elevado de adaptación a las necesidades de TURESPAÑA, para mejorar los tiempos de respuesta de las aplicaciones y la creación de un servicio web, que pueda utilizar un tercero. Se propone realizar un inventario de todos los componentes de riesgos, un servicio web de envío de correo, gestión de *logs* y auditoría de accesos. Asimismo, se indica que la efectividad de la asunción del servicio se realizará mediante la entrega del Documento de Validación de la Toma de Control (DVTC) que se llevará a cabo mediante un cuadro de mandos.





El Plan de Asunción del Servicio presentado, cuenta con un máximo nivel de adecuación y detalle, con propuestas de mejora que aportan un valor añadido sobresaliente sobre lo exigido en los pliegos.

2.5.1.1.2. *INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.*

En lo referente al modelo organizativo, en el apartado 1.1.1 de la solución técnica, se proporciona su descripción indicando que debe proporcionar una estructura sólida, con una clara definición de roles y responsabilidades, asegurando la participación de todos los equipos y las partes interesadas, para que la asunción se desarrolle con éxito. Propone un equipo de asunción del servicio, un comité de dirección, un grupo de usuarios finales, un equipo de soporte, mantenimiento, comunicación y coordinación, los cuales se consideran adecuados a las necesidades indicadas en los pliegos. Respecto a la transferencia de conocimiento se propone identificar a los expertos clave, establecer un enfoque estructurado, proporcionar capacitación y recursos, fomentar la comunicación abierta y evaluar el progreso y el éxito.

En lo relativo a la planificación detallada, se indica en la planificación propuesta en el apartado 1.1.2 de la oferta técnica que está en definida función del conocimiento, procesos y metodologías que la empresa tiene en otros organismos, con un buen grado de detalle. Esta fase tiene una duración de un mes y se describen los esfuerzos necesarios para garantizar el éxito en la prestación con un buen grado de detalle. Se proporciona una metodología propia de asunción de servicios que, según se indica, está probada en numerosos clientes de todos los sectores, a lo largo de más de 20 años.

En el apartado 1.1.3 de la oferta técnica se aborda la organización del equipo de trabajo. Se señala de manera muy detallada los roles propuestos para la asunción del servicio de cada miembro del equipo y las acciones a realizar por ambas partes. Se indica que la totalidad del equipo estará incorporado para el servicio desde el primer día. En la página 12 a 14 se describen los roles para cada miembro del equipo y las acciones a realizar por parte de TURESPAÑA y por su empresa. En la propuesta se incluye la intervención de recursos de alta dirección de RRHH, control económico, sistemas y factorías de servicios.

Los aspectos relativos a la formación específica se describen en el apartado 1.1.4 con un buen grado de adaptación a las necesidades expuestas. Comienza con un itinerario formativo en aspectos generales de la Administración General del Estado y continua con una formación más específica para satisfacer las necesidades de TURESPAÑA, ofreciendo cursos a los miembros del equipo para complementar los perfiles con todas las tecnologías descritas en el Pliego de Prescripciones Técnicas.

La metodología de gestión del conocimiento se describe en el apartado 1.1.5 con un buen nivel de adecuación y detalle. Se basa en la identificación, documentación, adquisición y formación del equipo de servicio. Para llevar a cabo este punto, se aborda la obtención de los documentos mínimos necesarios para el soporte de la actividad sobre los entornos, una planificación de la complementación de la documentación que se necesita y una definición de planes y cursos de gestión de conocimiento.





La identificación de riesgos, apartado 1.1.6, tiene un buen nivel de adecuación y detalle, señalando el plan de contingencia de riesgos. En la página 19 incluye una descripción de los riesgos por cada una de las fases que tiene la Asunción. El plan de contingencia de riesgos será uno de los entregables producidos durante la Asunción del Servicio y será revisado y actualizado en cada reunión.

El contenido del apartado 1.1.7, recoge un listado agrupado en función de cada una de las actividades definidas para esta fase, si bien se considera que lo planteado presenta un nivel regular de adecuación a las especificidades del ámbito de los sistemas de información de TURESPAÑA objeto del pliego. Proporciona un modelo de cuestionario de extracción de información.

Con respecto a las mejoras que TURESPAÑA considera que aportan un valor añadido sobre lo exigido en los pliegos, se ofrece un equipo de servicio con conocimiento y habilidades en los procesos, procedimientos y metodologías, la relación con otros equipos técnicos responsables en otras áreas, para dar un servicio más ágil. Pone a disposición del equipo de trabajo, el soporte de perfiles adicionales específicos como consultores de negocio, arquitectos tecnológicos, gestores de servicios, consultores de metodología, herramientas y expertos de producto. Se proporciona acceso a cursos web, indicando que la empresa ofrecerá a los miembros del equipo una relación de cursos para completar los perfiles con todas las tecnologías descritas en el Pliego de Prescripciones Técnicas. La oferta propone una formación funcional y técnica de la organización y mecanismos de transmisión para la adquisición del conocimiento. Indica la utilización de la herramienta denominada *Dr. Explain*, tomando como fuentes de información el conocimiento de personas clave del proveedor saliente y de TURESPAÑA, las fichas del cuestionario de extracción y el análisis del propio código fuente.

El Plan de Asunción del Servicio presentado, cuenta con un buen nivel de adecuación y detalle, con propuestas de mejora que aportan un apreciable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.5.1.1.1. *Resumen de las valoraciones del Plan de asunción del servicio*

	Alten Soluciones Productos Auditoría e	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento	MX	B





	Alten Soluciones Productos Auditoría e	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
Una planificación detallada , incluyendo las fases y actividades principales, que permitan al nuevo proveedor tomar el control total del servicio en el tiempo estipulado sin causar interrupción en el servicio, incluyendo la distribución de recursos para cada tarea.	MX	B
Descripción detallada de la organización del equipo de trabajo describiendo roles, perfiles, actividades a realizar por cada miembro del equipo y responsabilidades del servicio.	MX	MB
Formación específica propuesta para el equipo sobre competencias y organización de MINCOTUR/TURESPAÑA, así como de los procesos, procedimientos y aplicaciones necesarios para prestar el servicio.	MX	B
Metodología de gestión del conocimiento que pondrá en marcha en esta fase para permitir que el conocimiento adquirido durante esta transición se mantenga en la organización y no exclusivamente en las personas que han estado presentes en la fase. El plan tiene como objetivo evitar que una eventual rotación del equipo se traduzca en pérdida del conocimiento.	MX	B
Identificación de riesgos y dificultades que eventualmente puedan surgir, así como un plan de mitigación ante estos riesgos. Se incluirá de manera específica el riesgo de que no exista solapamiento con el proveedor anterior.	MX	B





	Alten Soluciones Productos Auditoría e	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
Listado de entregables que permita verificar que la toma de control ha sido efectiva y que el proveedor estará en disposición de comenzar a prestar el servicio de manera autónoma al comienzo de la fase de ejecución del servicio. La oferta deberá incluir un modelo de cuestionario a completar por el proveedor saliente, que permita extraer la máxima información posible	MB	R





2.5.1.2. Plan de gestión del servicio

2.5.1.2.1. *Alten Soluciones Productos Auditoria e Ingeniería, S.A.U.*

En relación con el modelo organizativo y enfoque para la gestión del servicio, descrito en el apartado 3.1 de la oferta técnica, se realiza una propuesta basada en la realización de proyectos de evolución, combinando acciones propias del servicio y la puesta en marcha de procedimientos de control y gestión, con un grado máximo de completitud. Establece una comunicación bidireccional y transparente para fomentar la confianza mutua. Propone organizar el servicio de manera global, definiendo un modelo operativo, un modelo de relación y un modelo organizativo, indicando en cada uno de ellos, las tareas a realizar. En el modelo de relación se actuará con diferentes niveles: estratégico, táctico y operativo.

El procedimiento de prestación del servicio se describe en el apartado 3.2 de la oferta técnica. Describe de forma altamente detallada las actividades a realizar en cada uno de los procesos. En la página 30, detalla el denominado mapa global de procesos, que incluye la gestión de la configuración, de cambios, de entregas y despliegues, de eventos y monitorización, de incidencias y de problemas. Establece, asimismo, en dicho mapa la relación existente entre cada uno de ellos. Propone una responsabilidad compartida entre el coordinador de servicio y el coordinador técnico.

En el apartado 3.3 de la oferta se presenta la propuesta sobre el procedimiento para la gestión de riesgos. Dichos riesgos se describen con muy buen grado de detalle, identificando los riesgos negativos (amenazas) y riesgos positivos (oportunidades). En la página 36, se indica la lista completa de estos riesgos: relativos a la empresa, a TURESPAÑA, a factores tecnológicos, al proveedor de la solución y a la gestión del servicio. Para cada uno de los riesgos identificados se realiza un plan de mitigación y un plan de contingencia, indicando que se hará un seguimiento semanal y un análisis de los mismos a través de cuadros de mando.

El procedimiento para la medición y control del nivel del servicio se detalla en el apartado 3.4 de la oferta técnica. Se indica que los proyectos dispondrán de dos mecanismos de seguimiento y control inmediatos, a través del propio coordinador técnico, y con la información que envían a la empresa (a un servicio de oficina de gestión de proyectos o PMO) de ese proyecto para su control y seguimiento, considerándose que esta propuesta cuenta con un máximo grado de adecuación a las necesidades. Se propone la utilización de diversas técnicas de gestión como son la gestión de la demanda, camino crítico, análisis de tendencia, diagramas de Pareto y las mejores prácticas en la gestión de proyectos. Las actividades de supervisión del contrato incluirán el control y seguimiento del cumplimiento del servicio, a través de los ANS establecidos en el contrato.

La propuesta de un modelo de medición y mejora continua de la productividad se describe en el apartado 3.5, donde se propone avanzar en la aplicación del método *Lean Kanban*, para la gestión de incidentes y peticiones en el día a día, así como para agilizar y mejorar la productividad del mantenimiento correctivo, la optimización del equipo de trabajo y la mejora de la calidad del servicio. Se considera que este apartado se expone con máximo detalle. Se





valora que el método propuesta está enfocado en la entrega continua de valor y orientado a entornos en los que la planificación y asignación de tareas han de realizarse en la modalidad denominada *Just In Time*, como es el caso de mantenimiento de aplicaciones que es el objetivo principal del servicio demandado en el Lote 5.

En relación con el procedimiento para la gestión de la calidad, descrito en el apartado 3.6 de la oferta técnica, se describe con máximo nivel de detalle el plan de calidad, partiendo de una estructura organizativa y de unos recursos determinados, considerándose que su aplicabilidad está en coherencia con el resto de la oferta. Define el contenido del plan, cuál es el propósito, alcance, las personas de contacto y confidencialidad. Se detalla la organización, el proceso de escalado, los roles y responsabilidades. En la descripción del plan de recursos se detallan las evaluaciones continuas que se siguen y las acciones a llevar a cabo. En cuanto al desarrollo de servicio, se detalla la gestión de la demanda, los requisitos y los procesos de verificación y validación de los entregables. Por último, se especifica un plan para monitorización y control con auditorías internas.

El procedimiento para garantizar un desarrollo seguro, descrito en el apartado 3.7, plantea que, uno de los aspectos fundamentales es utilizar la Oficina de Mejora Continua (OMC) para el desarrollo del servicio, presentando la propuesta con un máximo nivel de adecuación. La propuesta se adapta a las necesidades de la organización y es coherente con el resto de la oferta. La OMC dispone de procesos, documentación y uso de herramientas. Como documentación señala la especificación de requisitos, diseño de arquitectura, funcional, técnico, de interfaces, informes de pruebas y manuales.

El procedimiento para la gestión del conocimiento, detalla, en el apartado 3.8, los procedimientos de trabajo y los entregables del servicio, de forma homogénea y estándar, proponiendo el uso de la herramienta denominada *Dr. Explain* para elaborar las guías de usuario y el material técnico en formato web, haciéndolo extensivo al equipo. Se contempla la implantación de los mecanismos necesarios para llevar a cabo esta gestión y lo detalla en la página 80 con muy buen nivel de adecuación y detalle. Los principales objetivos indicados son organizar y focalizar la información, homogeneizar la documentación del servicio, favorecer su localización, crear un repositorio de conocimiento único, unificar los equipos de trabajo, asegurar la transferencia de conocimiento, agilizar la puesta en marcha de los servicios y asegurar la trazabilidad de las diferentes versiones de los documentos.

Con respecto a las mejoras que TURESPAÑA considera que aportan un valor añadido sobre lo exigido en los pliegos, se indica que se proporcionará formación continuada en relación con la CMDB (Base de Datos de Gestión de la Configuración) a cada integrante del equipo que se incorpore y seguirá profundizando en los procesos de automatización del denominado *pipe-line* de despliegue, implementado actualmente en tecnología *DevOps* según se detalla en la oferta. Se propone asimismo la utilización de lo que la oferta denomina servicio de alerta temprana, para la detección temprana de incidencias y facilitar su resolución. Se propone la migración de los sistemas *legacy* (heredados) basados en tecnología .Net del Lote 5 a un nuevo modelo de arquitectura basado en micro servicios y *Dockers* acompañado de un plan de puesta en marcha





y la utilización de *SharePoint framework* (SPFX). Presenta una relación detallada sobre los indicadores ANS definidos en el Pliego de Prescripciones Técnicas, para mejorar su medición y control y la reutilización de código mediante componentes reutilizables, aplicando patrones de diseño para *SharePoint 2019 On-Premise*. Pone a disposición, un sistema desarrollado para evaluar la madurez de los equipos de desarrollo, la incorporación de técnicos certificados ISTQB (*International Software Testing Qualifications Board*), la actualización de *frameworks* de desarrollo y la compatibilidad *Edge*. Define de forma detallada y personalizada los diferentes tipos de desarrollo expuestos en el Pliego de Cláusulas Administrativas, propone la formación necesaria para llevar a cabo las pruebas descritas y aconseja activar diferentes reglas de *SonarQube*. Ofrece también, un plan de formación continua personalizado.

El Plan de Gestión del Servicio presentado, cuenta con un máximo nivel de adecuación y detalle, con propuestas de mejora que aportan un valor añadido sobresaliente sobre lo exigido en los pliegos.

2.5.1.2.2. *INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.*

En relación con el modelo organizativo y enfoque para la gestión del servicio, descrito en el apartado 1.2.1 de la oferta técnica, se considera que la oferta se adapta con buen nivel de adecuación a los requerimientos especificados en las prescripciones técnicas, contando como mínimo, con los recursos descritos en el pliego y definen un modelo de servicio avanzado para obtener los máximos niveles de calidad. La evolución propuesta del modelo será paulatina y gradual. Ofrece un alto grado de especialización técnica, tecnológica y funcional, evitando la rotación no planificada en el servicio. Se indica la disposición de profesionales cualificados en diferentes plataformas, trabajando en entornos metodológicos tanto tradicionales como ágiles.

La oferta describe en el apartado 1.2.2 lo relativo al procedimiento para la prestación del servicio. Ofrece un modelo que ha sido diseñado a partir de las experiencias recogidas en los otros entornos donde se encuentra actualmente la empresa prestando servicio y validados por los respectivos clientes, poniendo énfasis la calidad de los mismos. El modelo se basa en una gestión colaborativa del servicio, facilitando el flujo de comunicación y conocimiento. Se considera que la propuesta dispone de un buen nivel de detalle. Se indica en la oferta que el modelo para la prestación de los servicios se basa en un modelo de relación para asegurar la coordinación e integración eficiente entre ambas partes, detallando en la página 26 los integrantes de este modelo.

El procedimiento para la gestión de riesgos, detallado en el apartado 1.2.3, propone que se desarrollará y actualizará de forma periódica un plan de contingencia buscando reducir los riesgos identificados. Se indica que se controlará la gestión de riesgos y planes de mitigación a lo largo de las distintas fases del servicio. Uno de los entregables de esta fase es el plan de riesgos o de contingencia. Ofrece un buen nivel de adecuación y detalle. Asimismo, en la página 38 incorpora una tabla con los riesgos contemplados y las medidas que propone para su mitigación.





El procedimiento para la medición y control del nivel de servicio, descrito en el apartado 1.2.4, señala que el objetivo de este es proporcionar a la dirección los informes para que puedan tener conocimiento del estado real del servicio, tomar decisiones, manifestar los posibles problemas y asegurar la calidad del servicio. Detalla las actividades a llevar a cabo para que esto se produzca con un buen grado de detalle. Define los informes de seguimiento a realizar en los tres niveles del modelo de gobierno planteado por la empresa, para el nivel estratégico, para el táctico y para el nivel operativo. En la página 45 presenta una relación de las actuaciones a seguir para garantizar el cumplimiento de estos servicios y los ANS especificados en el pliego.

En el apartado 1.2.5, presenta la propuesta de un modelo de medición y mejora continua de la productividad, expuesta con muy buen nivel de detalle y adecuado a lo especificado en el pliego. Los apartados de la metodología que expone son: análisis de la situación actual, vectores de análisis, medidas orientadas a la reducción de tickets, medidas orientadas al incremento de la productividad y un plan detallado. Para la mejora de la productividad propone un control de versiones, control de cambios, generación de aplicativos, gestión de procesos, revisión de las incidencias, y la reutilización del *software*, procedimientos y componentes de negocio.

El procedimiento para la gestión de la calidad, para asegurar y aumentar la calidad del servicio, descrito en el apartado 1.2.6, incluye un sistema de gestión de calidad, que responde a los requisitos contemplados en las normas de Calidad ISO 9001:2000 e ISO 20000, y ofrece buen nivel de adecuación y detalle. En la página 61 indica las etapas de esta gestión: estrategia de pruebas, diseño de caso de pruebas, ejecución de pruebas unitarias, pruebas funcionales y de integración, pruebas de carga y rendimiento y pruebas de aceptación de usuarios. Se incide especialmente en los medios para retener el talento y establece auditorías externas.

En relación con el procedimiento para garantizar un desarrollo seguro, descrito en el apartado 1.2.7, se indica que los sistemas y aplicaciones desarrollados deben contar con medidas que permitan la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información almacenada y tratada. La oferta contempla controles de seguridad, en función del ciclo de vida en que se encuentre. Se considera que dispone de muy buen nivel de detalle en este ámbito. Los procesos de seguridad contemplan un control de acceso y autenticación, codificación y validación, cifrado en las comunicaciones utilizando el protocolo *HTTPS*, gestión de sesiones y usuarios, gestión de errores y excepciones y gestión de secretos en *NET Core*. En la página 67 detalla medidas de seguridad recomendadas.

En el procedimiento para la gestión del conocimiento, detallado en el apartado 1.2.8, se propone, de forma muy detallada, aplicar medidas para convertir el conocimiento individual en conocimiento organizacional y no personalizado y apuesta por hacer una transmisión continua del mismo. Establece un plan para lograr este objetivo, teniendo como fases, la adquisición del conocimiento, soporte en la creación, aplicación y compartición del mismo, y, por último, aglutinar y clasificar la experiencia adquirida. En la página 77 se detallan las acciones para garantizar la actualización continua de la documentación de las aplicaciones y procedimientos.

Con respecto a las mejoras que TURESPAÑA considera que aportan un valor añadido sobre lo exigido en los pliegos, la oferta propone la utilización de las factorías de desarrollo *software* de





las que dispone la empresa para potenciar la agilidad en los tiempos de respuesta. Pone a disposición la Unidad de Gestión de Recursos (UGR) que tiene, permitiendo buscar cualquier perfil en función de sus capacidades y experiencia. Dispone, asimismo, del apoyo del departamento de recursos humanos para buscar personal fuera de la compañía. Ofrece mejoras de carácter general orientadas al incremento de la productividad, según la experiencia obtenida en otros clientes. Propone auditorías externas, profesionales altamente cualificados, con certificaciones reconocidas y la realización de un plan específico para mitigar los riesgos. Ofrece la cátedra de seguridad de la información que tiene la empresa, seguir la metodología SAMM de OWASP y la actualización del *framework* a las últimas versiones de Microsoft. La creación de un observatorio tecnológico basado en el seguimiento de la tecnología informática, con seminarios periódicos y el acceso a cursos a través del espacio web denominado UDEMY.

El Plan de Gestión del Servicio presentado cuenta con un buen nivel de adecuación y detalle, con propuestas de mejora que aportan un apreciable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.5.1.2.1. *Resumen de las valoraciones del Plan de gestión del servicio*

	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería, S.A.U.	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION, S.L.U.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la gestión del servicio	MX	B
Procedimiento de prestación del servicio: definición y gestión del mismo, así como controles establecidos, responsables, entregables, organización del equipo humano, distribución de responsabilidades y tareas, coordinación, dedicación al proyecto, adecuación a las necesidades del servicio y gestión de las no conformidades.	MX	B
Procedimiento para la gestión de riesgos y dificultades: planes de mitigación, propuesta por excesos sobrevenidos de demanda, etc.	MB	B
Procedimiento para la medición y control del nivel del servicio: detalle de la actividad desarrollada, seguimiento y medición de los indicadores propuestos,	MX	B





	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería, S.A.U.	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION, S.L.U.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
inventario de acciones correctoras y su evolución, etc.		
Propuesta de un modelo de medición y mejora continua de la productividad: gestión de la configuración, diagnóstico de incidencias, reducción del volumen de consultas, ciclos de pruebas, detección precoz de problemas y vulnerabilidades, mejora de la arquitectura de desarrollo, etc.	MX	MB
Procedimiento para gestión de la calidad.	MX	B
Procedimiento para garantizar un desarrollo seguro: herramientas y mecanismos de control de cumplimiento de requisitos de seguridad, ciclos de revisiones de código, pruebas unitarias de seguridad según las fases del desarrollo, auditorías internas, etc. Se indicará la formación en técnicas de programación segura del personal asignado al servicio.	MX	MB
Procedimiento para la gestión del conocimiento: acciones para creación y transmisión del conocimiento del modelo de gobierno y prestación del servicio, acciones para despersonalizar el conocimiento de las aplicaciones y sistemas contemplados, acciones para garantizar la actualización continua de la documentación de las aplicaciones y procedimientos durante la ejecución del contrato, acciones para potenciar la devolución continua del conocimiento en las fases previas a la fase de devolución del servicio, etc.	MB	MB





2.5.1.3. Plan de traspaso o devolución del servicio

2.5.1.3.1. *Alten Soluciones Productos Auditoria e Ingeniería, S.A.U.*

El modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento, presentado en el apartado 4.1 de la oferta técnica, propone que esta fase tendrá una duración máxima de doce semanas, modificable según las necesidades. El proceso de devolución se basa en principios orientados a transferir el conocimiento de las aplicaciones, la infraestructura y los procesos minimizando los riesgos sin que la realización del mismo tenga impacto en la calidad del servicio. Lo expone con máximo nivel de adecuación y detalle. Establece un plan con las actividades a realizar, los aspectos generales, la planificación detallada, hitos, calendario de ejecución, responsables, interdependencias, camino crítico, recursos, roles, responsabilidades, cómo se realizará la transferencia, estimación de los costes de devolución y análisis de riesgos de la transferencia de los servicios.

En el apartado 4.2 se detalla ampliamente la propuesta de planificación detallada de la devolución del servicio. Presenta el calendario temporal de traspaso, así como los principales hitos a tener en cuenta, tiene una duración de cuatro semanas y se ejecuta durante el último mes del contrato, aunque se podrá ajustar proporcionalmente a las necesidades. Se indica que el plan de devolución será un documento que se actualizará durante la prestación del servicio, realizando entregas parciales y almacenándolo en el repositorio documental oficial. En la preparación de la transferencia se realizará una planificación de la migración del conocimiento, un traspaso de procedimientos y herramienta, un traspaso de infraestructuras y un plan de control y seguimiento del proceso de devolución. La cesión planteada se realiza de forma gradual.

La propuesta de organización del equipo de trabajo, se detalla en el apartado 4.3, adaptándose a los requisitos del pliego. Durante esta etapa, el equipo de trabajo deberá permanecer completo. En la página 93 estima la dedicación de los perfiles, y las actividades en las que participarán, pudiendo ser flexibles, según los requerimientos del servicio. El comité de traspaso estará compuesto por el jefe de proyecto de la empresa y por el responsable del contrato, que se reunirán semanalmente, para el seguimiento de las funciones indicadas.

En relación con la identificación de riesgos, el plan de gestión de riesgos descrito en el apartado 4.4, enumera en la página 94 una relación de riesgos que pueden presentarse en esta fase con máximo detalle. Dicho plan está orientado a la consecución de los objetivos definitivos y a facilitar la transferencia del servicio. Los posibles riesgos contemplados incluyen la capacidad para atender al proveedor entrante por carga de trabajo, la falta de disponibilidad para la devolución por parte del proveedor entrante, actualizaciones sobre las aplicaciones y sobre la documentación por la actividad habitual, escasa agilidad para resolver las peticiones y cambios de infraestructuras durante el periodo de devolución de servicio.

En relación con el modelo y contenido del informe final para de devolución del servicio, en apartado 4.5 de la oferta, se propone un informe final de devolución con muy buen nivel de adecuación y detalle. El contenido de este informe incluye apartados entre los que figuran: un





resumen ejecutivo, la descripción del servicio, entregables del proyecto, una descripción de las actividades, la descripción del equipo, resultados del proyecto, las lecciones aprendidas durante la realización del proyecto y las conclusiones y recomendaciones.

Con respecto a las mejoras que TURESPAÑA considera que aportan un valor añadido sobre lo exigido en los pliegos, la empresa se compromete a mantener los perfiles de máximo conocimiento, el jefe de proyecto y analistas se mantendrán en el equipo durante esta fase de devolución. Incorporará también un Consultor ITIL especializado en gestión del cambio, que apoyará en las tareas de realización del traspaso al nuevo proveedor. Si la necesidad del servicio lo requiere, propone mantener ciertos recursos durante dos semanas más una vez finalizado y entregado el servicio. Ofrece también el acceso al conocimiento y experiencia de los técnicos de la empresa planteando varios modelos de colaboración. Se propone asimismo la incorporación de tres técnicos especialistas de los centros de competencias de la empresa y la adaptación del plan para adecuarlo a las necesidades del proveedor entrante, durante el periodo de transferencia de conocimiento. Identifica riesgos específicos de los sistemas de información como propuestas de mejora, que junto con los riesgos generalistas formarán un elemento de juicio importante para una adecuada devolución del servicio. Ofrece una herramienta realizada por la empresa para optimizar el procedimiento de adquisición de conocimiento que tiene como fin el seguimiento global de esta transferencia, recogiendo en un documento auxiliar.

El Plan de Traspaso o Devolución del Servicio presentado cuenta con muy buen nivel de adecuación y detalle, con propuestas de mejora que aportan un notable valor sobre lo exigido en los pliegos.

2.5.1.3.2. *INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.*

En relación con el modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento, la oferta lo contempla en el apartado 1.3.1. Se indica que el traspaso se realizará respetando la duración máxima establecida en el pliego. Establece un plan de devolución del servicio detallado en la página 84, asegurando los ANS y garantizando la continuidad del mismo. Se considera que dispone de un muy buen nivel de adecuación y detalle. Se indican los principios que regirán esta fase para que se produzca el éxito de la transferencia, colaboración con los recursos clave y entrega a TURESPAÑA de todos los elementos de configuración, accesos y componentes necesarios para el correcto mantenimiento de las aplicaciones y de sus infraestructuras. Asimismo, señala que proporcionará toda la documentación generada, y asegurará los ANS y continuidad del servicio.

En apartado 1.3.2 de la oferta técnica se contempla la planificación detallada. Se incluyen las fases y actividades principales, para que se produzca la devolución del servicio con eficacia. Dispone de un muy buen nivel de adecuación y detalle. Muestra las cuatro etapas de la devolución: la planificación, la ejecución, la entrega del servicio, revisión final y el seguimiento de la devolución, desde la página 87 a la página 93, se detallan las actividades a realizar en cada una de estas etapas.





La organización del equipo de trabajo se describe en el apartado 1.3.3 de la oferta. Se define con detalle las funciones de cada uno de los roles involucrados. Muestra una matriz en la página 94, indicando para cada una de las etapas descritas en la planificación detallada, los roles del jefe de proyecto, analistas y analistas programadores.

En relación con la identificación de riesgos, en el apartado 1.3.4 de la oferta se enumeran los riesgos que se pueden presentar en esta fase y actividades para su remediación, con buen nivel de adecuación y detalle. Estos riesgos incluyen: una deficiente planificación de los trabajos tareas y responsabilidades, falta de equipo del proveedor saliente, incumplimiento de ANS, escasa formación e incapacitación de los equipos entrantes, y el traspaso deficiente del conocimiento necesario para la correcta prestación de los servicios.

El modelo y contenido del informe final de devolución del servicio, descrito en el apartado 1.3.5 de la oferta técnica, contiene una relación detallada de entregables, por cada fase de la devolución: planificación, ejecución, entrega y cierre, incluyendo en cada una de ellas las actividades con fechas y responsables. El documento de cierre se detalla en la página 98 de la propuesta, con la información mínima que deberá contener este informe final.

Con respecto a las mejoras que TURESPAÑA considera que aportan un valor añadido sobre lo exigido en los pliegos, la empresa propone un comité de seguimiento de la devolución, sesiones de formación y un servicio de soporte post-devolución para atender las cuestiones que pueda plantear el equipo que pase a mantener el sistema y colaborar con TURESPAÑA en la resolución de problemas. Ofrece también, la posibilidad de poner a disposición del equipo entrante uno de sus técnicos con el 100% de dedicación. Describe una lista de tareas que el proveedor entrante deberá realizar, para asegurar que ha asumido de forma efectiva el control del servicio y que tiene la información necesaria para mantenerlo.

El Plan de Traspaso o Devolución del Servicio presentado, cuenta con muy buen nivel de adecuación y detalle, con propuestas de mejora que aportan un notable valor sobre lo exigido en los pliegos.

2.5.1.3.1. *Resumen de las valoraciones del Plan de traspaso o devolución del servicio*

	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería, S.A.U.	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION, S.L.U.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento.	MX	MB





	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería, S.A.U.	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION, S.L.U.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración
Una planificación detallada , incluyendo las fases y actividades principales, que permitan al nuevo proveedor tomar el control total del servicio en el tiempo estipulado sin causar disrupción en el servicio, incluyendo la distribución de recursos para cada tarea.	MB	MB
Descripción detallada de la organización del equipo de trabajo describiendo roles, perfiles, actividades a realizar por cada miembro del equipo y responsabilidades del servicio.	MB	B
Identificación de riesgos y dificultades que eventualmente puedan surgir, así como un plan de mitigación ante estos riesgos.	MX	B
Modelo y contenido del informe final de devolución del servicio.	MB	MB





2.5.2. Equipo de trabajo

De acuerdo al Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares, se valorarán en este apartado la experiencia y conocimiento acreditados en la oferta por encima del nivel mínimo exigido recogidos en el Pliego de Prescripciones Técnicas para cada perfil y que sean de aplicación al objeto del Pliego.

Abierto el sobre 2 presentado por las empresas licitadoras se constata que la empresa **Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería S.A.U.** e **INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION, S.L.U.** incluyen el anexo 13. Asimismo, acreditan mediante declaración responsable y certificaciones los conocimientos de los recursos ofertados.

A continuación, se muestra la valoración resumida por perfiles y categorías de las empresas que han presentado oferta en el lote 5.

	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería, S.A.U.	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION, S.L.U.
Perfil	Puntuación	Puntuación
Jefe de proyecto 1	10	10
TOTAL Puntuación CATEGORÍA Jefe de proyecto	10	10
Analista CRM	9,2	10
Analista .NET 1	10	10
Analista .NET 2	10	10
TOTAL Puntuación CATEGORÍA Analista	9,73	10
Analista-programador .NET 1	10	9
Analista-programador .NET 2	10	9
Analista-programador .NET 3	10	9
Analista-programador .NET 4	10	9
Analista-programador .NET 5	10	9
Analista-programador .NET 6	10	9
Analista-programador <i>Sharepoint</i>	10	8,8
TOTAL Puntuación CATEGORÍA Analista-programador	10	8,97
Diseñador Web	10	10
TOTAL Puntuación CATEGORÍA Diseñador Web	10	10
TOTAL PUNTUACIÓN EMPRESA	7,95	7,79





2.5.3. Resumen de la valoración de las ofertas presentadas – Lote 5

	Alten Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería, S.A.U.			INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION, S.L.U.		
Criterio	Valoración	Escala	Puntuación	Valoración	Escala	Puntuación
A. SOLUCIÓN TÉCNICA OFERTADA						
Plan de asunción del servicio	MX	100%	8,00	B	60%	4,80
Plan de gestión del servicio	MX	100%	25,00	B	60%	15,00
Plan de traspaso o devolución del servicio	MB	80%	6,40	MB	80%	6,40
B.- EQUIPO DE TRABAJO	7,95				7,95	
Valoración Sobre 2	47,35			34,15		





2.6. Valoración de las ofertas – Lote 6

Se han recibido ofertas de los siguientes licitadores, ordenados alfabéticamente:

- ACCENTURE S.L. Sociedad Unipersonal
- ALTIA CONSULTORES S.A.
- HIBERUS IT DEVELOPMENT SERVICES, S.L.U.
- Ibermática, S.A.
- INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.
- PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio S.L.

2.6.1. Solución técnica ofertada

2.6.1.1. Plan de asunción del servicio

2.6.1.1.1. ACCENTURE S.L. Sociedad Unipersonal

El modelo organizativo y enfoque para la asunción del servicio se tratan de manera muy completa y detallada al principio del apartado 2.3, en el apartado 2.3.1 y al principio del apartado 2.3.2 de la oferta. En ellos se insiste en un enfoque de esta fase que permita la reingeniería o mejora desde el primer momento en el ámbito de la gestión del servicio, solución o arquitectura. Proponen para esta fase el uso de una metodología propia y contrastada (OPERA: Optimizar procesos, Erradicar coste y Automatizar) y herramientas propias (AOF-Automation Opportunity Finder y BVA-Business Value Analytics), analizando el estado de los procesos actuales del servicio y los tickets con el fin de encontrar potenciales de mejora, automatización y optimización. Un jefe de proyecto externo de la empresa experto en transferencia del conocimiento lideraría esta fase, que contaría además con la ayuda de la *App Factory* de la empresa.

La oferta contempla la planificación muy completa y detallada del servicio en los apartados 2.3.2.1 a 2.3.2.6 y 2.3.3. La planificación está dividida en fases y etapas. La primera fase es anterior a la firma del contrato y consiste en una preparación interna de la empresa. Las siguientes incluyen la definición del plan de transferencia, sesiones de formación y autoestudio, observación en el puesto de trabajo, demostración, etc. Todas las fases y etapas están bien descritas en cuanto a sus objetivos generales, y para todas ellas se enumeran las actividades a realizar, distinguiendo las relativas a gestión, personas (incorporaciones, asignación de roles, retención del talento, etc.), procesos y tecnología. Para todas ellas también se enumeran los entregables e hitos asociados.

La organización del equipo de trabajo se contempla en el apartado 2.3.4 de la oferta. Se incluye una tabla con una descripción general de las responsabilidades de los diferentes roles, tanto de la empresa como de TURESPAÑA y el proveedor actual, indicando de manera muy general sus responsabilidades y el porcentaje de dedicación en las distintas fases del proyecto.





La formación específica para el equipo se describe en el apartado 2.3.5 de la oferta. En él, más que formación específica necesaria, se describen de manera general los contenidos e inputs a utilizar en las sesiones de transferencia de conocimiento, en diferentes ámbitos: revisión general, normativa específica, arquitectura de la aplicación, modelo de datos, procesos de negocio, proyectos y mantenimiento de la aplicación. Estos inputs consisten básicamente en documentación funcional o técnica de los sistemas, arquitecturas, etc.

La metodología de gestión del conocimiento se aborda en el apartado 2.3. No se propone ninguna metodología, sino un conjunto de herramientas, algunas propias de seguimiento, algunas para el seguimiento del proceso de asunción, algunas generales como *Microsoft Teams*, pero ninguna metodología o herramienta específica para permitir que el conocimiento se mantenga en la organización y no en las personas.

La identificación de riesgos se lleva a cabo en el apartado 2.3.7 de la oferta. En él se describe de manera general las actividades que comprende la gestión de riesgos: identificación y clasificación de riesgos, priorización, definición y planificación de acciones correctoras y seguimiento de los riesgos. Asimismo, se presenta una tabla con cuatro riesgos identificados y una serie de acciones de mitigación propuestas para cada uno de ellos. No se contempla de manera específica, tal y como se solicitaba, la no existencia de solapamiento con el proveedor anterior.

El listado de entregables se contempla en el apartado 2.3.8 de la oferta. En él se enumeran una serie de entregables agrupados por etapas, pero sin dar detalles de su contenido. Tampoco se incluye, como se solicitaba, un modelo de cuestionario a completar por el proveedor saliente.

Como mejora se propone dentro de la planificación una primera fase de un mes anterior a la firma del contrato. Se desarrollará un plan detallado de retención del talento para reducir la rotación, la formación de más personas de las que se precisan en esta fase para tener flexibilidad, y la preparación de un *kit de onboarding* con material de formación para facilitar las incorporaciones posteriores al inicio del servicio.

El Plan de Asunción del servicio presentado cuenta con un nivel regular de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un moderado valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.6.1.1.2. *ALTIA CONSULTORES, S.A.*

El modelo organizativo y enfoque para la asunción del servicio están tratados en el apartado 2.2 de la oferta. En él se destaca como pilar principal de esta fase la minimización de riesgos intrínsecos asociados al cambio. Aparte de esto, se describen detalladamente los perfiles de la empresa y TURESPAÑA involucrados en esta fase, así como sus funciones. También se presenta una matriz de responsabilidades de los distintos miembros del equipo en esta fase.

La oferta incluye la planificación muy completa y detallada de la asunción del servicio en el apartado 2.3. Se propone un plan con dos fases: pre-transición, previa a la firma del contrato y





en la que se adelantarían tareas críticas y la de asunción. Estas fases se dividen a su vez en etapas, para cada una de las cuales se enumeran las actividades y entregables. indicándose los responsables de la empresa y de TURESPAÑA y sus roles en matrices RACI; así como los recursos asignados a las mismas. Se propone un modelo de informe de devolución que se entregaría al proveedor saliente, y que sería el mismo que se utilizaría al devolver el servicio. También se presenta una primera versión de cronograma detallado. Propone también hacer un análisis de los procesos críticos para TURESPAÑA y adaptar la dedicación de las sesiones de transferencia en función de esa criticidad.

La organización del equipo de trabajo se contempla en el apartado 2.4 de la oferta, en el que se propone una agrupación inicial de los diferentes sistemas según su complejidad tecnológica o funcional, y se distribuyen los diferentes miembros del equipo en dichos grupos, pero no se describen roles, perfiles, actividades y responsabilidades de cada miembro del equipo.

La formación específica propuesta para el equipo se describe ampliamente en el apartado 2.5 de la oferta. Se propone la creación de un plan de formación y capacitación para el equipo que sería consensuado con TURESPAÑA. Esta formación estaría orientada tanto al servicio como a la formación continua y actualización tecnológica. Se proponen como punto de partida un conjunto de cursos detallando el tipo de acción formativa, su contenido general, el rango de horas de duración de la acción, responsable de la impartición, número de ocurrencias y audiencia.

La metodología de gestión del conocimiento se aborda en el apartado 2.6 de la oferta. Se considera una propuesta escasamente detallada ya que no se propone una metodología como tal, sino algunas acciones, la mayoría de las cuales, si bien están encaminadas a reforzar la fase de asunción, como implicar o incorporar personal no adscrito al contrato, especialistas de los centros de competencia, etc., no están específicamente dirigidas a asegurar que el conocimiento quede en la organización, salvo la actualización constante de la *wiki* de TURESPAÑA.

La identificación de riesgos se recoge en el apartado 2.7 de la oferta. En dicho apartado se presenta una lista de 17 riesgos identificados con una valoración de su probabilidad e impacto y una serie de acciones de mitigación propuestas, que se estiman de carácter genérico. Si bien se incluye el riesgo de no solapamiento con el proveedor anterior, llama la atención la indicación de que el riesgo es nulo ya que la empresa es el proveedor actual del servicio, lo cual no se corresponde con la situación actual.

El listado de entregables se contempla en el apartado 2.8 del documento. En este apartado se presentan una serie de entregables organizados por subfases de la fase de asunción de forma detallada. En la página 11, y dentro de la planificación detallada, se incluye un modelo de formulario a completar por el proveedor saliente.

Se incluye como mejora una primera fase de la planificación anterior a la firma del contrato para adelantar tareas críticas, así como la inclusión de una etapa previa de dos semanas con la participación de unos responsables de calidad y otro de transición, además que el 100% del personal se incorpore al servicio desde el primer día. También se propone la formación continua





del equipo, contemplando 60 horas anuales para este propósito; así como, dentro del proceso de formación y capacitación, que los componentes del equipo técnico con mayor nivel se certifiquen oficialmente en metodologías, tecnologías y funcionalidades, de manera que puedan actuar como expertos hacia el resto del equipo de proyecto. Otras mejoras que se incluyen en el apartado 2.9 del documento, se basan en la propuesta de ejecutar una consultoría con una duración máxima de 80 horas para marcar la dirección en cuanto a la evolución a nivel tecnológico y funcional de los sistemas del lote. Resulta de interés la realización de un análisis de nuevas fuentes de datos para el *DataWarehouse* de TURESPAÑA. Por otra parte, en el apartado 2.9.1 se propone añadir al cronograma de ejecución una serie de hitos de validación del proceso de asunción y transferencia del servicio.

El Plan de Asunción del Servicio presentado cuenta con un nivel regular de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un moderado valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.6.1.1.3. *HIBERUS IT DEVELOPMENT SERVICES, S.L.U.*

El modelo organizativo y enfoque para la asunción del servicio se describe de manera muy completa y detallada en el apartado 2.1 de la oferta. En él se hace hincapié en el papel fundamental de la transferencia de conocimiento en esta fase, y se propone un proceso propio de implementación y transición de servicios basado en “hitos de capacitación” que permiten definir un calendario de capacitación definido y medible, y que se enumeran en una tabla.

La planificación detallada de la fase de asunción se describe en el apartado 2.2 de la oferta. Se definen una serie de fases: definición del plan de gestión del servicio, definición del plan de transferencia y capacitación; y ejecución del plan de transferencia y capacitación. Para cada una se detallan los objetivos, aspectos clave, entregables, actividades y recursos implicados. Se propone la creación de un comité de transición del servicio para velar por el cumplimiento de la planificación, definir responsabilidades y resolver conflictos entre los participantes

La organización del equipo de trabajo se recoge en el apartado 2.3 de la oferta de manera completa y detallada. En él se presenta una tabla con los perfiles/roles principales, tanto de la empresa como de TURESPAÑA, indicando el porcentaje de dedicación estimada, así como las actividades principales a desarrollar con gran detalle.

La formación específica del equipo de trabajo se trata ampliamente en el apartado 2.4 de la oferta. En el apartado 2.2.2 se presenta la propuesta de la empresa relativa a la formación centrándola en diversos temas, tales como competencias y organización de TURESPAÑA, así como, procesos, procedimientos y aplicaciones necesarios para prestar el servicio formación específica con contenidos específicos para los miembros del equipo de trabajo. En el apartado 2.1 se recogen los hitos de capacitación para el control del avance en la adquisición del conocimiento. Se incluye el compromiso de certificar a todos los miembros del equipo de trabajo en algunas de las metodologías o tecnologías que utilizarán. Por ejemplo, se propone la certificación de todos los miembros del equipo en metodologías ágiles (*Scrum* o *Kanban*), la de los perfiles consultores en *Business Intelligence*, *Big Data* o *Data Analytics*, etc.





La metodología de gestión del conocimiento se aborda en el apartado 2.5 de la oferta. Si bien no se presenta una metodología completa para este fin, sí se proponen una serie de mecanismos dirigidos a facilitar que el conocimiento quede efectivamente en la organización, como la definición de procedimientos a seguir para la creación, compartición, uso y gestión del conocimiento y la información por los miembros del equipo, y el uso de matrices de conocimientos y competencias según perfiles para facilitar el proceso de sustitución de miembros del equipo.

La identificación de riesgos se lleva a cabo en el apartado 2.6 de la oferta. Se presenta una lista bastante completa y detallada de 14 riesgos para los cuales se identifican los objetivos del servicio que se verían afectados, el impacto, la probabilidad y una serie de acciones de mitigación para cada uno de ellos. Se incluye el riesgo de falta de solapamiento con el proveedor actual.

Respecto al listado de entregables, se incluye en el apartado 2.7 de la oferta. En él se relacionan una serie de ítems correspondientes a entregables o bien conjuntos de entregables, y para cada uno de ellos se incluyen unas especificaciones/observaciones muy detalladas que describen el contenido o los documentos incluidos. Adicionalmente, se incluye una especificación detallada del contenido del modelo de cuestionario a completar por el proveedor saliente.

Como mejora, se compromete a incorporar a los integrantes del equipo 15 días antes de la fecha de formalización del contrato reduciendo la duración de esta fase a tres semanas. Se propone también incluir dos perfiles adicionales además de los incluidos en los pliegos, sin coste adicional: un responsable de la transición y un responsable de calidad. Dentro de la gestión del conocimiento se proponen la creación de *wikis*, manuales y guías para todos los sistemas incluidos en el alcance del lote, catalogar la frecuencia de revisión/actualización de la documentación o grabar las sesiones de formación realizadas durante la transición. En el ámbito de la formación del equipo de trabajo cabe destacar el compromiso de certificar a todos los miembros del equipo en diferentes ámbitos a través de la iniciativa denominada "Hiberus University". Se propone también presentar un plan detallado de mitigación de riesgos un mes antes del inicio del contrato, y una bolsa de 50 horas de su equipo denominado "Hiberus Sistemas" para la mitigación de riesgos derivados de problemas de conectividad y acceso a los entornos de trabajo. Se incluyen 50 horas adicionales sin coste de un perfil documentalista que reforzaría al equipo y la catalogación del método y frecuencia de revisión/actualización de los documentos que están vivos durante el proyecto.

El Plan de Asunción del Servicio presentado cuenta con muy buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un notable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.





2.6.1.1.4. *Ibermática, S.A.*

El modelo organizativo y enfoque se describe en el apartado 1.1 de la oferta. Se considera que en él simplemente se indica que se debe seguir para esta fase un proceso ordenado en pasos, con una clara identificación de participantes y sus responsabilidades, sin dar más detalles, y que la toma de control ha de ser escalonada, sin proporcionar más detalles en este aspecto.

La planificación detallada de la fase de asunción se incluye en el apartado 1.2 de la oferta. Se proponen tres etapas: preparación, transferencia y toma de control, cada una con sus actividades, tareas y entregables, que se describen en dicho apartado con nivel irregular de detalle. Se propone una actividad denominada ejecución tutelada (*shadowing*) en la que el equipo de la empresa comenzaría a ejecutar determinadas peticiones de servicio de algunos aplicativos, tutelado por el proveedor saliente, aumentando paulatinamente la complejidad o criticidad de las peticiones a abordar. Se hace hincapié en el seguimiento y se propone un comité para el seguimiento y control del plan de asunción del servicio, presentando incluso el contenido de los informes de seguimiento de este comité. Para la monitorización de la fase de asunción se propone la implantación de *KPIs* en los ámbitos del gobierno del servicio, los procesos y los recursos.

La organización del equipo de trabajo se recoge en el apartado 1.3 de la oferta. En él se presenta una tabla con los roles principales, tanto del proveedor como de TURESPAÑA, que incluye únicamente una enumeración de las responsabilidades generales.

La formación específica propuesta para el equipo de trabajo se trata en el apartado 1.4 de la oferta. En él se indica que se elaborará un plan de formación que se consensuará con el responsable de TURESPAÑA, y se establecen de manera general en una tabla dos tipologías de acciones formativas: seminarios no planificados, de contenido a definir y 1-4 horas de duración, y cursos planificados, sobre el servicio, conocimientos funcionales de algunos sistemas, tecnologías, metodologías y herramientas, de 1 a 4 días de duración y 4 o 5 horas por día, pero sin concretar formaciones o contenidos concretos, etc.

La metodología de gestión documental se contempla en el apartado 1.5 de la oferta. En primer lugar, se proponen una serie de mecanismos, algunos más relacionados con la gestión del conocimiento, como la creación de un repositorio de conocimiento único del servicio u homogeneizar y estandarizar la documentación del servicio, y otros de tipo muy genérico, como homogeneizar y unificar la operativa de los equipos. Por otro lado, se proponen una serie de acciones también consideradas genéricas dentro de un plan de actualización y evolución del conocimiento, como el análisis de las plataformas existentes; el análisis, revisión y establecimiento de contenidos documentales y posibles canales/plataformas nuevas (FAQs, guías, manuales, contenidos multimedia, etc.) y, dentro de este plan, un plan de documentación que se realizaría durante los primeros tres meses del contrato, y que seguiría vivo durante el resto del mismo. También se propone, aunque sin concretar cómo, utilizar la herramienta Jira para potenciar la trazabilidad de la información manejada en el servicio.





La identificación de riesgos se incluye en el apartado 1.6 de la oferta. Se presentan únicamente 5 riesgos para los cuáles se indican, su probabilidad, aunque no su impacto, algunas acciones preventivas y acciones correctivas, varias de ellas de tipo bastante genérico. Si bien se incluye un riesgo sobre deficiencias en la comunicación con el proveedor saliente, no se incluye específicamente el riesgo de falta de solapamiento con el proveedor saliente como se solicitaba en los pliegos.

El listado de entregables de la fase de asunción se incluye en el apartado 1.7 de la oferta. Se enumeran una serie de entregables agrupados por etapas de la fase de transferencia (preparación, transferencia, toma de control) y actividades dentro de éstas. Se incluye a modo de ejemplo un listado de entregables correspondientes a la fase de gestión del servicio. Sin embargo, no se incluye un modelo de formulario a completar por el proveedor saliente.

Como mejora se propone para liderar el reclutamiento de recursos y la adquisición de conocimiento de los mismos un responsable adicional, el *transition manager* que, junto con el experto en analítica de datos, actuaría como acelerador de toda la fase.

El Plan de Asunción del Servicio presentado cuenta con un bajo nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un bajo valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.6.1.1.5. *INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.*

En el apartado 1.1.1 de la oferta técnica, se presenta un modelo organizativo basado en mantener la calidad actual de servicio, minimizar los riesgos y aplicar una mejora continua en la ejecución de las tareas y se citan las medidas concretas asociadas. Dicho modelo asegura la participación de todos los equipos y partes interesadas, al estar compuesto por: un equipo de asunción del servicio, un equipo de soporte y mantenimiento, un grupo de usuarios finales que represente a las partes interesadas y un comité de dirección específico para esta fase. Asimismo, se añade como punto adicional la comunicación y coordinación entre todos los equipos y partes interesadas. Se mencionan sus funciones principales y los perfiles que los componen, tanto de la empresa como de TURESPAÑA. En relación al enfoque para la transferencia del servicio, la oferta destaca este aspecto como parte crítica dentro del plan y lo centra, con buen nivel de adecuación, en cinco líneas: identificar a los expertos clave a nivel de experiencia y conocimiento, establecer un enfoque estructurado con la creación de un plan y su cronograma, proporcionar capacitación y recursos necesarios para adquirir el conocimiento, fomentar la comunicación abierta con el proveedor saliente y evaluar el progreso y éxito de la transferencia, para hacer ajustes y mejoras.

La planificación detallada se describe en el apartado 1.1.2.2 de la oferta. Se propone el uso de una metodología propia de asunción de servicios, utilizada en otros clientes a lo largo de más de 20 años. Consiste en 13 actividades, desde el *kick-off* de lanzamiento, definición del plan de gestión del servicio, hasta el cierre del arranque, cuyo marco temporal se detalla en una tabla. Para cada una de estas actividades se define su objetivo, aspectos clave, y se enumeran las actividades que incluye, para cada una de las cuáles se indica si la responsabilidad es de





TURESPAÑA, la empresa o ambas. Para algunas de las actividades, como la de establecimiento de línea base del código fuente o el aseguramiento de la calidad, se realizan propuestas técnicas detalladas como clonado de repositorios, generar una versión 0 del código, etc.

La organización del equipo de trabajo se contempla en el apartado 1.1.3 de la oferta. En él se enumeran, de manera detallada, las responsabilidades de cada uno de los perfiles del equipo (jefe de proyecto, consultor BI, etc.); así como las responsabilidades de TURESPAÑA: proporcionar espacio físico, alta de usuarios, etc., y del proveedor: entrega del manual de bienvenida a los nuevos integrantes del equipo, comunicación de los procedimientos, adecuación del puesto de trabajo. Por otro lado, se presentan de forma general otros perfiles de la empresa que proporcionarían soporte (equipo legal y comercial, equipo de RRHH, equipo de métodos y procesos, etc.), pero sin detallar cuál sería su función, responsabilidades o dedicación.

La formación específica del equipo se trata en el apartado 1.1.4 de la oferta. Se describe un itinerario formativo para el equipo cuyo punto de partida serían aspectos generales de la Administración General del Estado, entrando progresivamente en aspectos más específicos. Se enumeran una serie de contenidos que comienzan por la estructura ministerial y de TURESPAÑA y finalizan con los entornos, despliegues y puestas en producción (intranet, red SARA, sede electrónica), pero no se detalla en qué acciones formativas se concretan dichos contenidos, duración, audiencia y su adaptación a las especificidades sectoriales de TURESPAÑA.

La metodología de gestión del conocimiento se aborda en el apartado 1.1.5 de la oferta. En él se detalla una serie de acciones concretadas en un plan de gestión del conocimiento cuyo objetivo es facilitar la transferencia de los conocimientos relevantes por parte del equipo durante la etapa de asunción, y que incluye técnicas como el análisis y estudio de la documentación existente, entrevistas personales, equipos mixtos, etc. aunque se considera que este plan no está específicamente dirigido para permitir que el conocimiento adquirido durante la fase de asunción se quede en la organización y no en las personas que han participado.

La identificación de riesgos se presenta en el apartado 1.1.6 de la oferta. En él se detallan ampliamente 17 riesgos, la mayoría no específicos de la fase de asunción, agrupados por 12 fases o ámbitos (plan de gestión del servicio, gestión del cambio, transferencia de conocimiento, configuración del equipo humano, etc.). Entre ellos se contempla un riesgo de “falta de acuerdo y/o indisponibilidad de los equipos salientes en la fecha de solape”. No se valora en el documento la probabilidad de esos riesgos ni su impacto, ni tampoco se indican acciones de mitigación o correctivas para los mismos, relegándolo a un plan de mitigación de riesgos que sería uno de los entregables de la fase de asunción.

El listado de entregables de esta fase se incluye en el apartado 1.1.7 de la oferta. Se presenta un listado de entregables por cada una de las 12 fases en que se subdivide la fase de asunción del servicio. Se incluye un escueto modelo de formulario a cumplimentar por el proveedor saliente.

Como mejora se propone en el apartado 1.1.8 la creación de un comité de cierre de asunción, encargado de la revisión, adaptación y aprobación definitiva del plan de gestión de servicio, que





confirmaría el 100% de autonomía de la empresa para desempeñar la actividad. Por otro lado, se comenta que la empresa cuenta con un espacio web denominado UDEMY que da acceso a multitud de cursos sobre metodologías, tecnologías o herramientas relevantes para el servicio y que se ofrecerán al equipo.

El Plan de Asunción del Servicio presentado cuenta con un buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un apreciable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.6.1.1.6. *PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio S.L.*

El modelo organizativo y enfoque están descritos en los apartados 4.1.1 y 4.1.3 de la oferta. En ellos simplemente se indica que la fase de asunción se divide en tres fases: captura de información, formación y ejecución conjunta, identificando el responsable de esta fase como el jefe de proyecto del servicio y que se establecerán comités de seguimiento semanal de la asunción a los que se presentará un informe con el estado de la asunción y de los que se hará acta de reunión con los temas comentados y acciones identificadas.

La planificación de esta fase se contempla en el apartado 4.1.2 de la oferta. Se proponen tres subfases para la fase de asunción: captura de información, formación y ejecución conjunta. Cada una de ellas se subdivide en actividades para las cuáles se describen de manera que se considera muy escueta las actividades que las integran, y se enumeran los perfiles implicados y los entregables generados.

La organización del equipo de trabajo se incluye en el apartado 4.1.4. Se presenta una tabla para cada uno de los perfiles de la oferta, enumerando de manera incompleta sus actividades (por ejemplo: lectura de documentación, validación de accesos, autoformación, generación de reportes, gestión de recursos, liderazgo del servicio, etc.).

La formación específica del equipo no se trata en un apartado específico, sino en el subapartado 4.2.1.2 dentro de la planificación de la fase de asunción. Se indica que se realizarán formaciones a nivel general (procedimientos, gestión y herramientas) y formaciones específicas de cada una de las herramientas del lote 6, y que la responsabilidad de impartir estas formaciones será del proveedor saliente o de TURESPAÑA. También se describen actividades agrupadas en procedimientos, aplicaciones, gestión, herramientas y preparación de la ejecución continua, aunque en la mayoría de los casos no se trata de actividades formativas específicamente, sino de actividades de distinto tipo, por ejemplo, de descubrimiento o catalogación de sistemas o procedimientos u otras actividades relacionadas con la asunción, pero no propiamente formativas.

La metodología de gestión del conocimiento se aborda en el apartado 4.1.6 de la oferta. En este apartado únicamente se indica que como salida de las actividades que incluyan traspaso de conocimiento se actualizará la herramienta de gestión del conocimiento, siendo este punto claramente incompleto.





La identificación de riesgos se realiza en el apartado 4.1.7 de la oferta. En él se relacionan y detallan 8 riesgos específicos de la fase de asunción y se proponen acciones de mitigación específicas para cada uno de ellos. Se incluye específicamente el riesgo de inexistencia de solape con el proveedor saliente.

Los entregables de esta fase se incluyen en el apartado 4.1.8 de la oferta. En él se relacionan los tres entregables más importantes de la fase: plan de gestión del servicio, plan de mejoras y herramienta de gestión del conocimiento. También se presenta un escueto modelo formulario a completar por el proveedor saliente en el que se relacionan una serie de ítems muy genéricos (equipo y modelo organizativo, plan de asunción revisado y cerrado, documentación entregada y actualizada, accesos concedidos, comunicaciones establecidas, etc.) para cada uno de los cuáles existe una casilla Estado y otra Comentarios, que parece más bien orientado a comprobar que el proveedor saliente ha cumplido una serie de acciones, pero no parece diseñado para extraer la máxima información posible de este.

Si bien existen algunos aspectos de la oferta que pueden interpretarse como mejoras sobre las prescripciones indicadas en el PPT y en el PCAP, la oferta no presenta mejoras reseñables que TURESPAÑA considera aportan un valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

El Plan de Asunción del Servicio presentado cuenta con un bajo nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un bajo valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.6.1.1.7. Resumen de las valoraciones del Plan de asunción del servicio

	ACCENTURE S.L. Sociedad Unipersonal	ALTIA Consultores, S.A.	HIBERUS IT DEVELOPMENT SERVICES, S.L.U.	Ibermática, S.A.	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.	Pricewaterhouse-Coopers Asesores de Negocio S.L.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración	Valoración	Valoración	Valoración	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento	MB	B	MB	I	B	I
Una planificación detallada, incluyendo las fases y actividades principales, que permitan al nuevo proveedor tomar el control total del servicio en el tiempo estipulado sin causar disrupción en el servicio, incluyendo la	MB	MB	B	B	B	R





	ACCENTURE S.L. Sociedad Unipersonal	ALTIA Consultores, S.A.	HIBERUS IT DEVELOPMENT SERVICES, S.L.U.	Ibermática, S.A.	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.	Pricewater- house- Coopers Asesores de Negocio S.L.
distribución de recursos para cada tarea.						
Descripción detallada de la organización del equipo de trabajo describiendo roles, perfiles, actividades a realizar por cada miembro del equipo y responsabilidades del servicio.	R	P	MB	P	B	I
Formación específica propuesta para el equipo sobre competencias y organización de MINCOTUR/TURESPAÑA, así como de los procesos, procedimientos y aplicaciones necesarios para prestar el servicio.	P	MB	MB	P	B	I
Metodología de gestión del conocimiento que pondrá en marcha en esta fase para permitir que el conocimiento adquirido durante esta transición se mantenga en la organización y no exclusivamente en las personas que han estado presentes en la fase. El plan tiene como objetivo evitar que una eventual rotación del equipo se traduzca en pérdida del conocimiento.	I	P	B	R	B	I
Identificación de riesgos y dificultades que eventualmente puedan surgir, así como un plan de mitigación ante estos riesgos. Se incluirá de manera específica el riesgo de que no exista	P	P	MB	P	B	B





	ACCENTURE S.L. Sociedad Unipersonal	ALTIA Consultores, S.A.	HIBERUS IT DEVELOPMENT SERVICES, S.L.U.	Ibermática, S.A.	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.	Pricewater- house- Coopers Asesores de Negocio S.L.
solapamiento con el proveedor anterior.						
Listado de entregables que permita verificar que la toma de control ha sido efectiva y que el proveedor estará en disposición de comenzar a prestar el servicio de manera autónoma al comienzo de la fase de ejecución del servicio. La oferta deberá incluir un modelo de cuestionario a completar por el proveedor saliente, que permita extraer la máxima información posible	P	B	MB	P	R	P





2.6.1.2. Plan de gestión del servicio

2.6.1.2.1. ACCENTURE S.L. Sociedad Unipersonal

El modelo organizativo y enfoque se presenta al principio del apartado 2.4.1 de la oferta. Se presenta un modelo global de gestión del servicio propio de la empresa, detallando sus componentes: modelo organizativo, modelo de gobierno, gestión de la capacidad, oficina de valor, etc. Se definen una serie de pilares de interacción con áreas transversales, asociados a planes específicos: plan de calidad, plan de seguridad, plan de continuidad y plan de mejora. Se considera que se trata de un modelo detallado, aunque de carácter muy generalista, y no se presenta la distribución de todas las responsabilidades definidas a miembros concretos del equipo.

El procedimiento para la prestación del servicio se aborda en el apartado 2.4.1.1 de la oferta. En él únicamente se definen a nivel organizativo las funciones generales de un conjunto de responsables: responsable del contrato/servicio, responsable E2E de transformación a *cloud*, responsable de seguimiento y control del servicio, responsable jurídico, responsable de arquitectura, responsable de seguridad, responsable de calidad. No se tratan en dicho apartado aspectos como los controles establecidos, entregables, organización del equipo humano, distribución de responsabilidades y tareas, etc.

El procedimiento para la gestión de riesgos está incluido en el apartado 2.4.2 de la oferta. Se indica que se creará y gestionará un plan de riesgos y se describen de manera genérica los cuatro procesos que se incluyen en cualquier gestión de riesgos: identificación y clasificación; priorización; definición de acciones correctoras; y seguimiento de los riesgos y las acciones realizadas. No se aborda, como se exige, una propuesta para excesos sobrevenidos de la demanda, etc.

El modelo para la medición y control del nivel de servicio se aborda en el apartado 2.4.4. No se propone ningún modelo concreto, sino que se indica que, con el propósito de automatizar el control y seguimiento de la totalidad de los servicios de mantenimiento bajo ANS, se propone el uso de herramientas desarrolladas por la empresa y se pasa a desarrollar las características de las mismas. La primera de ellas es la denominada ALMA, que proporciona control total del servicio desde una única plataforma vía web. Propone, asimismo, realizar sin coste la integración entre esta herramienta y la herramienta de gestión de tickets de TURESPAÑA (Jira). También propone el uso del denominado Accenture Client Connect para el acceso desde cualquier dispositivo al estado del proyecto, cumplimiento de ANS, anuncios, avisos y recordatorios. Se propone el uso de herramientas desarrolladas por la empresa mediante IA y *machine learning* para la resolución automática de tickets, incluyendo el denominado ATR (Accenture Ticket Resolver) para el análisis, diagnóstico y propuesta de la mejor solución de un ticket e incluso llamar a un proceso/robot de automatización que resuelve el ticket de forma totalmente automática. Finalmente propone la herramienta denominada *Service Digital Reporting* para generar los informes de seguimiento del servicio. Si bien todas estas propuestas resultan innovadoras, se considera que su grado de adecuación a las necesidades del lote es limitado.





El modelo para la medición y mejora continua de la productividad se presenta al principio del apartado 2.4.5, dentro de un enfoque conjunto con la mejora de la calidad. El procedimiento o modelo está basado, al igual que el de medición y control del nivel de servicio, en el uso de técnicas y herramientas propias (*ALMA*, *Service Digital Reporting*, *IA* y *machine learning*, un conjunto predefinido de causas raíz y de acciones de erradicación predefinidas, etc.) para mejorar tiempos de respuesta en la resolución de tickets mediante la automatización, monitorización proactiva, etc. El enfoque está centrado en la mejora de la productividad en la gestión de los tickets. Tampoco se tratan específicamente aspectos requeridos en el pliego como gestión de la configuración, ciclos de prueba o mejora de la arquitectura de desarrollo.

El procedimiento de gestión de la calidad se aborda con buen nivel de detalle en el apartado 2.4.5, concretamente en los subapartados 2.4.5.1 a 2.4.5.8 de la oferta. Proponen un enfoque integral consistente en una serie de puntos que se abordan en cada uno de los subapartados mencionados. El primero de ellos es el de plan de calidad de los desarrollos, para el cual los puntos de control (*quality gates*) que impiden el ciclo de resolución o desarrollo hasta cumplir los criterios de calidad establecidos son la base del mismo; además estos controles se personalizarían durante el proyecto, mediante una serie de indicadores/controles iniciales tales como la degradación del *software* por correctivos, defectos no identificados por el equipo de pruebas y otros. Asimismo, y a través de la mejora de calidad de los procesos *ETL*, se podrá implantar un sistema de validaciones ampliado que tenga en cuenta validaciones de tipo funcional definidas por el usuario, además de un sistema capaz de proporcionar información técnica de las ejecuciones comprensible para los usuarios, incluyendo un cuadro de mando alimentado con información de los procesos de carga. La automatización de procesos estructurales, reducirá errores de programación y en las pruebas de regresión. Otro aspecto es el de la gestión de la calidad del propio dato, para lo cual propone trabajar con TURESPAÑA en la definición de procesos *data quality*. El siguiente ámbito es un programa de mejora continua, para el que propone el uso del programa denominado QPI de la empresa, con procesos que son adicionales y complementarios a las actividades de aseguramiento de la calidad realizadas. Otro punto que se considera es la mejora de la calidad del *reporting*. El último aspecto en este enfoque se centra en el seguimiento de la calidad, mediante una serie de actividades como *peer review*, *PPQA review*, encuestas de satisfacción, controles de calidad periódicos y no periódicos, etc.

El procedimiento para garantizar un desarrollo seguro se trata en el apartado 2.4.6 de la oferta. En él se propone la existencia de dos flujos de trabajo paralelos: un flujo de desarrollo seguro centrado en actividades para la revisión de la seguridad de los desarrollos, y otro de revisiones técnicas de seguridad estáticas y dinámicas. Si bien se describen una serie de aceleradores (activos, habilitadores y conocimientos) como el centro de excelencia en seguridad de la empresa, una metodología propia ASA (Application Security Assessment) basada en estándares de la industria como OSSTMM, NIST y OWASP, esto se realiza de forma muy generalista.

El procedimiento para la gestión del conocimiento se aborda en el apartado 2.4.7 de la oferta. En la primera parte de la propuesta se hace hincapié en la importancia de la retención del talento, y se describe en detalle el plan de retención del talento de la empresa. A continuación,





se incluye un apartado sobre gestión del conocimiento y documentación con una serie de consideraciones de tipo general sobre generación automática de documentación, uso de buenas prácticas y una propuesta que no se concreta pero contempla aspectos como la empatía, usabilidad, atractivo visual, accesibilidad, sostenibilidad, etc., basada en la recopilación de información dirigida por algoritmos de IA y el nuevo paradigma de comprensión del lenguaje natural para encontrar información dentro de un documento, que se implementaría en base al activo de la empresa denominado "Buscador 360º", que se pone a disposición del proyecto.

En relación con las mejoras que aportan un valor añadido sobre lo exigido en los pliegos, se valora positivamente la propuesta de las numerosas herramientas y metodologías indicadas en el presente apartado, que son propias de la empresa, si bien su aplicabilidad se considera limitada.

El Plan de Gestión del Servicio presentado cuenta con un nivel regular de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un moderado valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.6.1.2.2. *ALTIA CONSULTORES, S.A.*

El modelo organizativo y enfoque se describe con un buen nivel de detalle en el apartado 3.1 de la oferta. El modelo organizativo se fundamenta en la existencia, además del equipo de proyecto, de equipos adicionales con diferentes funciones como un equipo de soporte experto para prestar apoyos puntuales en caso de necesidad al proyecto y un equipo de respaldo, para responder rápidamente ante sustituciones o picos de trabajo.

El procedimiento para la prestación del servicio se trata en el apartado 3.2 de la oferta. Comienza analizando los flujos de comunicación de los diferentes actores: usuarios, TURESPAÑA, equipo de dirección equipo de trabajo, y el resto de equipos planteados (equipo de respaldo, equipo de soporte externo, etc.). Seguidamente, se plantea la prestación del servicio desde el punto de vista de la gestión de la demanda, proceso mediante el cual se gestionan las diferentes peticiones de servicio. Estructura este proceso en tres subprocesos clave, que pasan a tratar en detalle: gestión de peticiones de servicio, gestión de la prioridad y gestión de la capacidad. Para finalizar, se trata específicamente la gestión de no conformidades, proponiendo una serie de acciones preventivas y de respuesta para cada uno de los tipos de no conformidades (no ajuste a los requerimientos técnicos, funcionales, documentales, criterios de calidad y plazos). No se abordan sin embargo algunos aspectos requeridos como entregables, distribución de responsabilidades y tareas.

El procedimiento para la gestión de riesgos y dificultades se aborda en el apartado 3.3 de la oferta. En él, después de una descripción de las fases y actividades implicadas en la gestión de riesgos (identificación, análisis, planificación de la respuesta, seguimiento y control), se muestra una tabla muy completa y con máximo detalle de riesgos identificados a priori para la fase de gestión del servicio, categorizando cada uno en riesgos de gestión, técnicos u organizativos, valorando su probabilidad e impacto y las consecuencias en caso de materializarse ese riesgo, el tipo de respuesta (mitigar, evitar, transferir) y una descripción de la acción correspondiente.





Para dar cobertura a los excesos sobrevenidos de demanda se propone un plan de flexibilización del servicio (modelo AMC) fundamentado en los equipos adicionales ya comentados (equipo de respaldo, equipo de soporte externo, equipo de servicios sobre-demanda), describiéndose con detalle cada uno de ellos. En el caso del equipo de soporte experto se proponen una serie de perfiles concretos y una dedicación propuesta en horas.

El procedimiento para la medición y control del nivel de servicio se incluye en el apartado 3.4 de la oferta. Se propone, de forma detallada y para cada uno de los ANS del servicio un mecanismo de control específico. También, se propone la elaboración de informes orientados al cuadro de mando para realizar un seguimiento continuo, visual y sencillo de los principales indicadores destinados a cada uno de los comités, de dirección y operativo, identificándose dichos indicadores, por ejemplo, para el comité de dirección se proponen los indicadores: control económico, nivel de eficacia del servicio y nivel de calidad (eficiencia) del servicio. Se proporciona también el contenido del cuadro de mando global de servicio, mostrando los indicadores que contendría, así como otro contenido adicional (plan con detalle de actividades, plan de gestión de riesgos, etc.). Se finaliza la propuesta con un conjunto de acciones correctoras en caso de que se detecte el incumplimiento de los ANS del servicio.

El modelo para la medición y mejora de la productividad se aborda de manera muy completa y detallada en el apartado 3.5 de la oferta. Al principio del mismo se propone ampliar el ANS del servicio con nuevas métricas que permitan medir y realizar un seguimiento de la productividad, pero no se concreta ninguna, indicando que se haría de acuerdo con TURESPAÑA. A continuación, se propone el establecimiento de un procedimiento de gestión de la configuración centrado en la herramienta CMDB actualmente en servicio. Para el diagnóstico de incidencias se propone el uso de una base de datos de conocimiento en la que el equipo iría incluyendo las soluciones probadas y validadas. Para la detección precoz de problemas y vulnerabilidades se proponen una serie de acciones concretas como el análisis de informes para identificar el *top* de incidencias que más se producen o auditorías específicas de rendimiento de los sistemas y revisión del código. En la misma línea, se proponen una serie de acciones concretas para la reducción del volumen de consultas, mejora de los ciclos de prueba, mejora de la arquitectura de desarrollo y calidad del código. A continuación, se describen los procesos involucrados en la gestión de la configuración: identificación de objetos, control de versiones, control de cambios, auditorías de configuración e informes de estado, pero de una manera general, salvo para los informes de estado, donde se proponen una serie de informes concretos. El apartado finaliza con una propuesta concreta de alarmas para los procesos de carga de datos, de cara al diagnóstico de incidencias y la detección precoz de problemas y vulnerabilidades en estos procesos.

En el apartado 3.6 se aborda el procedimiento para la gestión de la calidad, de una manera que se considera muy genérica y sin concretar para la problemática del servicio. Se incide en el control de la calidad de los entregables *software* y no *software* (documentos, modelos, etc.). Se plantean una serie de métricas y valores requeridos (límites de control) para documentos como comprensibilidad, no redundancia, integridad, no ambigüedad, fidelidad, formalidad, etc. A continuación, en la propuesta se describe desde un punto de vista teórico un proceso de





medición y control de la calidad basado en el estándar SQuaRE, que divide las características del *software* en cinco grupos: funcionalidad, despliegue, mantenibilidad, seguridad y usabilidad, cada uno con sus subcaracterísticas. Asimismo, proceden a analizar peculiaridades del servicio de TURESPAÑA para la publicación BI. Se propone también utilizar una herramienta de análisis de ficheros de log como *Graylog*, ya utilizada en MINCOTUR, para mejorar la calidad de las aplicaciones. También se propone la utilización de herramientas de validación de la accesibilidad utilizando la norma UNE sobre accesibilidad, apoyándose en la aplicación TAW3 disponible on-line y off-line. Seguidamente se propone la metodología *Scrumban* que combina las ventajas de *Scrum* en cuanto a comunicación y roles y el proceso de mejora evolutiva de *Kanban*, describiéndose en detalle el proceso de trabajo con esta metodología.

El procedimiento para garantizar un desarrollo seguro se describe en el apartado 3.7 de la oferta. Se propone la utilización del modelo de madurez SAMM de OWASP, que define 3 niveles de madurez a través de 12 prácticas de seguridad, pero no se desarrolla este ámbito. A continuación, se enumeran algunos de los aspectos de desarrollo seguro que se incluirían en el ciclo de vida de desarrollo, como utilizar el método GET de HTTP sólo para consulta y POST para el intercambio de información, no utilizar cabeceras HTTP como método de validación o envío de información, hacer una gestión de errores adecuada, etc. Se indica que es necesario complementar ello con el análisis y auditorías del entorno y la aplicación, y se presenta brevemente en qué consiste el análisis de caja negra y de caja blanca. Dentro de los mecanismos preventivos se relacionan una serie de sistemas o entornos a los cuáles hay que controlar el acceso, como *Sharepoint*, *SQL Server*, servidores, CMDB, etc. La oferta finaliza presentando muy brevemente alguna de las herramientas que podrían utilizarse para la realización de pruebas automatizadas.

El procedimiento para la gestión del conocimiento se aborda en el apartado 3.8 de la oferta. Después de una serie de consideraciones generales, se pasan a describir de forma detallada una serie de acciones propuestas y concretas para dar cobertura a las principales actividades de gestión del conocimiento en el proyecto, dividiéndolas en acciones para la creación y transición del conocimiento, acciones para despersonalizar el conocimiento, acciones para garantizar la actualización continua de la documentación y acciones para potenciar la devolución continua del conocimiento en las fases previas a la devolución del servicio.

Se ofrece como mejora un equipo de soporte experto que estaría integrado por personal experto de los centros de competencia de la empresa (.Net, BI, Gestión Documental, Transformación digital y Administración electrónica), que prestarían colaboraciones a corto plazo; el equipo de respaldo, que estaría integrado por personal de la empresa que, sin estar dedicados al servicio, tendrían un conocimiento suficiente del modelo de gestión del servicio y las características tecnológicas y funcionales del mismo como para responder rápidamente a sustituciones en el equipo o picos de trabajo, garantizando la continuidad y calidad del servicio. También se indica que, en caso de ser necesaria una capacidad mayor de la ofrecida por el modelo organizativo, la empresa estaría dispuesta a movilizar cualquier nuevo perfil que fuera necesario procedente de sus factorías de *software*, centros de competencia o equipo de gestión del talento y operaciones. Asimismo, se propone realizar un análisis continuado y proactivo de la demanda para detectar





y prevenir excesos de capacidad, enumerándose una serie de medidas a adoptar según la criticidad y el volumen de exceso detectado.

El Plan de Gestión del Servicio presentado cuenta con un buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un apreciable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.6.1.2.3. *HIBERUS IT DEVELOPMENT SERVICES, S.L.U.*

El modelo de gestión y enfoque para la gestión del servicio se tratan en el apartado 3.1 de la oferta. En él se describe con alto detalle un modelo de relación entre TURESPAÑA y la empresa definiendo los mecanismos de interlocución, intercambio de información, control y toma de decisiones, y que se estructura en dos niveles: táctico y operativo. También se describen con mucho detalle la composición de los comités de dirección y operativos, incluyendo sus funciones, así como las actividades previas y posteriores a los mismos, detallando el contenido de los informes destinados a los mismos.

El procedimiento para la prestación del servicio está descrito en el apartado 3.2 de la oferta. En él se incluye un modelo de gestión del servicio muy completo, detallado y adaptado a la problemática del servicio en TURESPAÑA, incluyendo la metodología de trabajo y planificación del servicio, un modelo operativo para la gestión de la demanda y el inventario de peticiones de trabajo. El nivel de detalle es máximo, llegando al nivel de estados de herramientas utilizadas, estados de las peticiones de servicio, etc. Se continúa con la descripción detallada de la organización del equipo de trabajo, su distribución en diferentes equipos para atender las diferentes tipologías de sistemas incluidos en el servicio, sus responsabilidades, etc. Se incluye un apartado de gestión de los recursos humanos en el que se establecen fórmulas para garantizar la estabilidad de las capacidades estabilizadas y formadas del equipo de trabajo, dotar de flexibilidad en la prestación del equipo, la adecuación técnica del personal, formación continua, provisión de sustituciones para atenuar la criticidad del personal adscrito al servicio, sustitución, etc.

El procedimiento para la gestión de riesgos se trata en el apartado 3.3 de la oferta. Después de tratar brevemente las actividades generales del procedimiento de riesgos propuesto (identificación y valoración, obtención del grado de exposición, elección de la estrategia a seguir y gestión del riesgo), se propone un conjunto detallado de riesgos identificados en esta fase del servicio, incluido el de exceso sobrevenido de la demanda. Para cada uno se describen los activos afectados, el impacto y probabilidad del riesgo y la acción de mitigación propuesta.

El procedimiento para la medición y control del nivel de servicio se aborda de manera muy completa y detallada en el apartado 3.4 de la oferta. En él se propone una fase de estabilización en la que se acometerá el desarrollo de un plan de gestión de indicadores y ANS. En el documento se detalla el contenido de este plan, que contendrá un conjunto de indicadores agrupados en tiempo de respuesta de solicitudes por criticidad, tiempo de resolución de tareas por criticidad, peticiones abiertas, desvíos en planificaciones, cambios en requisitos, seguimiento de la metodología *agile*, mecanismos implantados para la gestión y difusión del





conocimiento. Para cada grupo se definen uno o más indicadores inicialmente. Para los primeros cuatro grupos se describe en detalle el indicador y su método de cálculo y, cuando procede, el ANS al que aplica. Finalmente se indican una serie de acciones correctoras para algunos de los indicadores en caso de detectarse que sus valores sobrepasan los valores de escalado, que se definirían también como parte del plan.

El modelo para la medición y mejora continua de la productividad se aborda en el apartado 3.5 de la oferta. El enfoque propuesto es la implantación del nivel 3 de madurez del modelo CMMI-DEV v1.3, y una serie de procesos de este modelo, incluido el de gestión de la configuración que se ajustan a lo requerido en el pliego. Se pasa a enumerar las ventajas de la adopción de este modelo en cuanto a la medición y mejora de los procesos, ciclos de prueba, detección precoz de problemas y vulnerabilidades, y mejora de la arquitectura de desarrollo, mapeando en cada caso los procesos CMMI correspondientes. Para la reducción del volumen de incidencias o la mejora de la arquitectura de desarrollo se incluyen una serie de mejoras concretas como los talleres de mejora de tickets para identificar patrones recurrentes, causas raíz y proponer acciones preventivas. Se propone también la migración a la nube de la arquitectura actual de los sistemas analíticos de TURESPAÑA, trazando un plan de migración en varias fases.

El procedimiento para la gestión de la calidad se trata en el apartado 3.6.2 de la oferta. En primer lugar, se define de manera general el modelo para la definición e implantación del sistema de calidad y sus fases: elaboración del plan de aseguramiento de la calidad, planificación de actividades, aprobación del plan y ejecución del plan. El resto de la propuesta se focaliza en la calidad y seguridad de las entregas, articulándose en tres ejes de actuación: supervisión de los planes de entrega, calidad del *software* y verificación del cumplimiento de los requisitos. Dentro de los planes de entrega se propone una primera aproximación a los entregables para cada tipología de servicio: correctivos y soporte, evolutivos/adaptativos/perfectivos de poca envergadura y evolutivos/adaptativos/perfectivos de cierta envergadura. También se propone la aplicación de *peer-reviews* para ciertos entregables de evolutivos/adaptativos de cierto calado. Dentro del eje de calidad del *software*, se definen de manera general las características del *software* según la norma ISO/IEC 25000: funcionalidad, usabilidad, etc. Se pasa a describir con cierto detalle el proceso de prueba del *software* y sus etapas (estrategia de pruebas, diseño de casos de prueba, ejecución de pruebas unitarias, etc.), definiendo los objetivos, actividades, responsables entradas y salidas de las mismas. Se incluye a continuación una descripción de las características de la herramienta *SonarQube* para el análisis de código.

El procedimiento para garantizar un desarrollo seguro se trata de manera completa, detallada y ajustada a las necesidades del servicio en el apartado 3.7 de la oferta. Se comienza indicando que se aplicarán prácticas de desarrollo seguro en diferentes áreas (control de acceso/autenticación, validación de entradas/salidas, gestión de errores y excepciones, etc.) y que se realizarán pruebas de verificación y validación en materia de seguridad durante todo el proceso: mecanismos de verificación y validación de la seguridad de entregas; análisis periódico de vulnerabilidades; *hacking ético* y *tests* de penetración, etc. También se contemplan sesiones de formación y concienciación, informativas, etc. para el equipo de trabajo, incluyendo un curso





con un contenido muy detallado de iniciación a la seguridad en el desarrollo de *software* que recibirían todos los miembros del equipo

El procedimiento para la gestión del conocimiento se trata en el apartado 3.8 de la oferta. Se propone para este propósito, pero de forma escueta, la creación de un plan que incluya la planificación de actividades específicas, responsables y participantes. A continuación, se presenta un proceso o plan para la gestión de la documentación dividido en seis etapas o procedimientos (determinación de las necesidades, diagnóstico de la situación, diseño del sistema documental, etc.) describiendo brevemente su objetivo y las tareas incluidas. La oferta continúa enumerando una serie de actividades para la adquisición, creación y transmisión del conocimiento y una reflexión general sobre la importancia de la trazabilidad de la información.

Como mejoras destacables se propone una bolsa de 100 horas de un panel de expertos de la empresa para ayudar al equipo en la resolución de problemas de especial complejidad, el diseño de soluciones innovadoras, uso de nuevas tecnologías, etc., así como la incorporación de TURESPAÑA al observatorio de servicios de gestión denominada AMS de la empresa, donde periódicamente informan sobre modelos de gestión, buenas prácticas, novedades, etc. que detecten en servicios de similar naturaleza que prestan en Administraciones Públicas. Dentro del modelo de calidad se propone la utilización de la herramienta *DataQuality*, que permite entre otras cosas definir y comprobar reglas de calidad (detección de nulos, valores fuera de rango, expresiones regulares, duplicados, comparación de valores entre columnas), completadas con condiciones complejas de activación antes ciertas condiciones en los datos, umbrales de error, etc. Otro punto de interés es la propuesta de formación en *SonarQube* de los miembros del equipo y el soporte de la unidad QA de Hiberus; así como el desarrollo de un piloto con Irius Risk Threat Modeling Platform, herramienta que permite minimizar el riesgo de vulnerabilidades en la fase del diseño de *software* y la ejecución de pruebas de penetración con la herramienta OWASP ZAP. En relación con el procedimiento para la gestión del conocimiento se catalogará la frecuencia y el método de revisión/actualización de la documentación, mediante la creación de un equipo denominado TURESPAÑA Part Time que conocería el servicio y podrían participar en él cuando se produjera una situación extraordinaria. En la oferta se presenta un sistema completo de estimación propio que utiliza algoritmos de IA en base a datos históricos de la organización que permitirá mejorar el servicio. Por otra parte, se ampliará el equipo de forma ágil para absorber excesos sobrevenidos de la demanda y la actualización semestral del plan de gestión de riesgos. Cabe destacar la proposición de soluciones técnicas como la adaptación de los sistemas actuales de TURESPAÑA para permitir las consultas cruzadas entre *datamarts* actualmente desconectados, la generación de cubos reducidos, o la incorporación de modelos predictivos basados en *machine learning*, y no sólo descriptivos como los utilizados hasta ahora.

El Plan de Gestión del Servicio presentado cuenta con un muy buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un notable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.





2.6.1.2.4. *Ibermática, S.A.*

El modelo organizativo y enfoque para la gestión del servicio se trata en el apartado 2.3 de la oferta. Además de para los diferentes perfiles del equipo técnico, se incluye una descripción de las habilidades y funciones de los integrantes del equipo de gestión del servicio (coordinador del servicio, coordinador técnico). También se detalla una estructura organizativa para prestar apoyo al servicio, aunque no se concreta el alcance de este apoyo ni su dedicación.

El procedimiento para la prestación del servicio se trata en el apartado 2.4 de la oferta. En él se comienza definiendo los órganos encargados de la gestión que incluyen, además de comité de dirección y el comité operativo, comités de proyectos para el seguimiento y control de proyectos de especial envergadura o criticidad y un comité para la innovación y mejora del servicio. Para cada uno de ellos se definen con detalle su composición, funciones, frecuencia de reunión, responsabilidades, contenido de los informes de seguimiento, etc. A continuación, se describe en detalle el modelo de procesos propuesto por la empresa para la gestión del servicio, y que está basado en estándares. El modelo divide los procesos en cuatro grupos: procesos de estrategia del servicio; procesos de gestión, planificación y seguimiento; procesos de soporte; y procesos de calidad y seguridad. Dentro del mismo apartado, pasa a describir con bastante detalle cada uno de los procesos del modelo. El modelo propuesto, aunque extenso, es apreciablemente generalista. Se describe a continuación la metodología propuesta, también basada en estándares como COBIT, PMI y PRINCE2. Se describe también en detalle el marco *agile* propuesto, basado en *Scrum* y proponiendo el uso de la metodología *Kanban*.

El procedimiento para la gestión de riesgos se describe en el apartado 2.4.2.1.4 de la oferta, como uno de los procesos del modelo global de procesos propuesto. Se presentan para este proceso, de forma somera, un conjunto de 5 subprocesos (identificación y valoración, identificación y análisis de amenazas, obtención del grado de exposición, toma de decisiones y gestión del riesgo). Para cada uno se indica su propósito, entradas, tareas y salidas. Se incluye también un listado de seis riesgos iniciales genéricos (riesgos de seguridad, integridad, privacidad, disponibilidad y escalabilidad, cumplimiento) para los cuáles se valora el impacto, la probabilidad y se proponen una serie de medidas preventivas y correctivas. No se incluye expresamente el riesgo de excesos sobrevenidos de demanda.

En la oferta no se aborda específicamente un procedimiento para la medición y control del nivel de servicio.

El modelo para la medición y mejora continua de la productividad está incluido en el apartado 2.6 de la oferta. Se propone la creación de una oficina de calidad y mejora continua que desarrollaría un plan de evolución del servicio. Este plan establecería un modelo de medición de la productividad y propuestas de evolución y mejora del servicio. El modelo de mejora de la productividad se fundamentaría en el establecimiento de un modelo de estimación del *software*, para el cual la empresa propone y pone a disposición de TURESPAÑA una herramienta propia denominada ME que permite estimar coste económico, los recursos y el tiempo de planificación de proyectos y/o tareas. La oferta a continuación pasa a describir con cierto detalle las ventajas que aporta esta herramienta, la información que proporciona y algunos ejemplos de





funcionamiento de la misma. Respecto a las propuestas de evolución y mejora del servicio, se contemplan en primer lugar propuestas de automatización concretas como el despliegue automatizado del *software* y la automatización de pruebas funcionales. Dentro de las propuestas de evolución y mejora del servicio se incluyen también de manera general la gestión de la deuda técnica, la documentación minuciosa de todos los trabajos, sesiones de difusión del conocimiento, la creación de una base de datos de conocimiento operativo y la aplicación de técnicas *DevOps* para la automatización de los procesos de integración, despliegue y pruebas continuos.

El procedimiento para la gestión de la calidad se aborda en el apartado 2.5.1 de la oferta. Se propone el sistema de gestión de la calidad y seguridad de la empresa y el nombramiento de un responsable de calidad específico para el proyecto. A continuación, se describen brevemente las fases o etapas básicas de este sistema y los objetivos del plan de calidad, para el cual se definen sus objetivos genéricos. Seguidamente pasa a describir el proceso de mejora y evaluación continua de la empresa. Tras indicar que la evaluación se debe realizar en las tres vertientes de servicio, proceso y producto, se propone como parte de su sistema un plan de gestión del sistema de calidad anual. Algunas de las actividades contempladas en este plan incluyen las auditorías internas, las revisiones Q, las auditorías externas y la gestión de no conformidades y acciones correctivas, cada una de las cuales se describe en detalle en la propuesta. A continuación, se pasa a describir el modelo de calidad propuesto (modelo SQA). Se presenta un diagrama detallado del modelo y a continuación se describen en detalle algunas de sus fases o procesos como el control de la calidad de la documentación y el código fuente, la revisión y verificación del diseño y desarrollo, el control de cambios en el diseño y desarrollo y las pruebas de *software*. Este último apartado describe con detalle los distintos tipos de pruebas a realizar, documentación a entregar al cliente, actividades y responsabilidades, etc.

El procedimiento para garantizar el desarrollo seguro se aborda en el apartado 2.5.2 de la oferta. Se propone un proceso de *security assurance* compuesto por una serie de fases y actividades que se presentan escuetamente en una tabla, y se desarrollan algo más en un apartado posterior. Asimismo, se presentan de manera general una definición de los tipos de controles de seguridad a implementar: preventivos, de detección y correctivos.

Con respecto al procedimiento para la gestión del conocimiento, no existe un apartado específico dentro del plan de gestión del servicio de la oferta para el procedimiento para la gestión del conocimiento en esta fase, sino que la gestión del conocimiento está tratada de manera general en el apartado 1.5 para todo el proyecto, dentro del plan de asunción

Como mejoras en el modelo organizativo, se propone una estructura adicional al servicio integrada por un gestor de personas y conocimiento, centros de excelencia y un experto en analítica de datos, aunque no se concreta cuál es su dedicación al servicio.

El Plan de Gestión del Servicio presentado cuenta con un nivel regular de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un moderado valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.





2.6.1.2.5. *INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.*

El modelo organizativo y enfoque de la gestión del servicio se trata en los apartados 1.2.1, 1.2.2.1 y 1.2.2.3 de la oferta. Si bien se indica que inicialmente se contará como mínimo con los recursos indicados en los pliegos, se propone la evolución paulatina a un modelo de servicio avanzado en el que el servicio estaría deslocalizado, lo que permitiría beneficiarse del modelo de factoría de la empresa, potenciando la agilidad en los tiempos de respuesta, el acceso a profesionales cualificados repartidos en 18 factorías de *software* especializadas, aplicar el modelo de gestión de RRHH de la empresa orientado a evitar la rotación no planificada en el servicio. A continuación, se describe el modelo de relación, dentro del cual se enumeran los objetivos, asistentes, actividades y reuniones de los comités de dirección y seguimiento. Finalmente se trata el modelo organizativo, que tiene dos niveles: un nivel estratégico o de gobierno y comité operativo/técnico, dando una descripción detallada de sus funciones.

El procedimiento para la prestación del servicio se aborda en el apartado 1.2.2.3 (modelo operativo) de la oferta. La oferta presenta el modelo operativo utilizado por la empresa mediante una serie de flujogramas para la gestión de incidencias, peticiones de cambio, desarrollo perfectivo y nuevos desarrollos. A continuación, se tratan las herramientas a utilizar para la gestión del servicio y se propone, además de las utilizadas ya por TURESPAÑA (Jira, cuadros de mando *Power BI*), una suite propia de la empresa denominada Suite MIND que sería usada internamente por la empresa. Respecto a la metodología, se propone la utilización de *Scrum* como metodología ágil, y la metodología propia MIDAS, que engloba mejores prácticas y estándares del mercado. Se propone también un enfoque *Plan-Do-Check-Act* para la mejora continua.

El procedimiento para la gestión de riesgos se incluye en el apartado 1.2.3 de la oferta. Se presenta detallada una metodología de gestión de riesgos. La empresa propone la realización de un plan específico para mitigar riesgos y actualizar periódicamente un plan de contingencia. Se identifican también una serie de riesgos que se pueden producir durante el servicio, detallando sus consecuencias, impacto, probabilidad, responsabilidad y acciones de mitigación. Se dedica un epígrafe completo a los excesos sobrevenidos de la demanda. En él proponen la creación de un plan de contingencia/mitigación para este tipo de riesgo cuyo contenido es bastante detallado, y que permitiría una gestión proactiva del mismo. El procedimiento para la medición y control del nivel del servicio se trata en el apartado 1.2.4 de la oferta. Se plantea para el seguimiento del servicio un modelo de *reporting* para el cual se enumeran los informes a generar para cada uno de los niveles del modelo de gobierno: estratégico, táctico y operativo, mediante el uso de indicadores y el cumplimiento de los ANS. También se aborda la cuestión de las respuestas de la empresa a cambios en la demanda que impliquen un ajuste de recursos, distinguiendo entre aquellos en que TURESPAÑA ofrezca una planificación, que no supondrían un esfuerzo económico adicional para TURESPAÑA, y aquellos en que no se ofrezca una planificación, que sí supondrían revisar el alcance técnico y económico del servicio. Finalmente se describe mediante dos flujogramas el proceso en caso de detectarse desviaciones en los ANS del servicio que no se hayan podido resolver en el día a día, analizando las causas y poniendo en marcha acciones correctivas y preventivas.





El modelo para la medición y mejora continua de la productividad se aborda de manera muy completa y detallada en el apartado 1.2.5. La oferta comienza presentando una metodología para la mejora continua de la productividad con diferentes fases o apartados. La primera de ellas es el análisis de la situación actual. La segunda, es la definición de vectores de análisis en que se agrupan los *tickets*, y que son de dos tipos: vector de cantidad y vector de productividad. A modo ilustrativo se presentan ejemplos de iniciativas en asociadas a cada uno de estos vectores. En tercer lugar, tras el análisis de esos vectores, se elaboraría un plan detallado de mejoras. Como ejemplos se proponen algunas mejoras como la implantación de una herramienta de despliegue automático para los pases entre entornos, la reducción de correctivos mediante la realización de dobles pruebas de aceptación, etc. Para la gestión de configuración se propone el uso de la herramienta actualmente en uso en TURESPAÑA, *Azure DevOps*, y la aplicación de un procedimiento técnico de la empresa para ser utilizado por el equipo técnico y poder prevenir problemas derivados de la gestión de la configuración. Para la detección precoz de problemas y vulnerabilidades se propone la revisión de incidencias/problemas mediante la monitorización periódica diaria y semanal. La oferta se centra a continuación en la metodología de reutilización de *software* de la empresa, para la reducción de errores y de tiempos de desarrollo. Esta metodología distingue entre componentes de negocio y componentes de *software*, analizándose brevemente ambos tipos de reutilización y sus beneficios. La oferta finaliza enumerando una amplia serie de mejoras concretas en los ámbitos de la cartera de aplicaciones y la arquitectura de desarrollo.

El procedimiento para la gestión de la calidad se aborda en el apartado 1.2.6 de la oferta. La empresa presenta en él en detalle su sistema de gestión de la calidad, que se basa en cinco pilares o procesos: plan de pruebas, retención del talento, auditorías, certificaciones y plan de gestión del riesgo. Respecto al plan de pruebas, se presenta con cierto detalle, indicando sus objetivos, metodologías, productos finales, así como sus subprocesos o etapas, responsabilidades, objetivos y actividades de cada una. Relacionado con la retención del talento se tratan brevemente los pilares sobre los que se desarrolla la política de retención de personal de la empresa: plan de desarrollo profesional, política salarial y retribución variable, entorno profesional, etc. Se propone la realización de auditorías internas y colaborar sin coste adicional en las auditorías externas que realizará TURESPAÑA. Asimismo, se indica que la empresa cuenta con profesionales altamente certificados.

El procedimiento para garantizar un desarrollo seguro se trata de manera completa y detallada en el apartado 1.2.7 de la oferta. Se presentan en primer lugar los requisitos técnicos y de seguridad que deben cumplir los procesos de desarrollo: control de acceso/autenticación, codificación y validación, cifrado de comunicaciones, gestión de sesiones/usuarios, gestión de errores/excepciones, gestión de secretos en NET Core (se propone la utilización de la tecnología *PowerShell SecretManagement* y *SecretStore* para el almacenamiento de datos sensibles). Continúa la oferta proponiendo algunas medidas de seguridad concretas para la seguridad del código fuente. Para el análisis de vulnerabilidad del código fuente se propone el análisis con Visual Studio y la configuración modular para el análisis con Sonar. Se sigue con algunas propuestas para la revisión de código y funcionalidad, que debe ser constante y lo más automatizada posible. Se propone a continuación la securización de datos de prueba mediante





la implantación de procedimientos de disociación o enmascaramiento. Se continúa con propuestas adicionales en los ámbitos de las medidas de seguridad de las aplicaciones. Se propone para el servicio seguir la metodología SAMM de OWASP, en particular las prácticas correspondientes a la función de negocio verificación. En un apartado se analiza en detalle la propuesta de integración de SAMM en la metodología de desarrollo seguro de TURESPAÑA. A continuación, se propone la revisión de vulnerabilidades utilizando el catálogo básico estándar de OWASP Top 10. A continuación se proponen una serie de herramientas concretas para el análisis de vulnerabilidades del código .NET incluyendo Roslyn Security Guard y ZAP. De cara a que los sistemas de información estén ubicados en una infraestructura totalmente actualizada y protegida de posibles ataques, proponen la migración a las últimas versiones del *framework* .NET y el análisis de herramientas de terceros utilizadas por TURESPAÑA y propuesta de sustitución por otras más seguras cuando convenga.

El procedimiento para la gestión del conocimiento se aborda en el apartado 1.2.8 de la oferta. Se propone la elaboración de un plan para la transmisión del conocimiento del modelo de gobierno y prestación del servicio a través de una serie de fases. La primera fase es la de adquisición del conocimiento y se indica que ésta se basa principalmente en la colaboración de las personas, presentándose una estructura organizativa para facilitar el flujo de ese conocimiento y que el conocimiento individual se convierta en organizacional, describiendo los roles de esta estructura. Sigue una descripción de otras fases como la de soporte en la creación del conocimiento, aplicación del conocimiento y compartición del conocimiento. En esta última, se propone la creación de un comité de gestión del conocimiento que se reúna trimestralmente e integrado por miembros de la empresa y TURESPAÑA. Para la aplicación del conocimiento se propone la utilización periódica por parte del equipo de píldoras formativas, *virtual camps* y FAQs, video-formación. La empresa ha creado una plataforma de acceso a su red de conocimiento llamada "Minsait University", que se describe en detalle en uno de los apartados de la oferta. Se trata de un espacio web corporativo en el que entre otras herramientas se utilizan foros tecnológicos, solución a consultas sobre problemas encontrados en otros servicios, lecciones aprendidas, etc. Para garantizar la actualización continua de la documentación de aplicaciones y procedimientos se propone una lista muy completa de acciones concretas. También se proponen acciones muy detalladas para potenciar la devolución continua del conocimiento y para despersonalizar el conocimiento de las aplicaciones y sistemas.

Como mejora para mantener la documentación de manera continua y tenerla preparada para su devolución, se propone utilizar su metodología de documentación para adaptarla al servicio, y adicionalmente la utilización de herramientas utilizadas en la organización para la generación automática de archivos de ayuda como Dr. Explain. Se propone mejorar algunos de los ANS definidos, como que el coordinador técnico tenga una dedicación exclusiva a jornada completa o que el primer día del contrato se incorpore el 100% de los recursos. Como mejora en el ámbito del modelo de medición y mejora de la productividad se propone la creación de dos catálogos de componentes, uno de componentes de *backoffice* y otro de componentes de interfaz de usuario que puedan ser utilizados por todos los equipos y se detalla la metodología de diseño de producto basado en iteraciones *agile* en la línea de componentes *front-office*. En el apartado de gestión del conocimiento se propone la elaboración de al menos 10 FAQs trimestrales, la





creación de un observatorio tecnológico que ofrecería seminarios periódicos para asesorar a la Dirección de TURESPAÑA sobre el estado del arte de nuevas tecnologías del mercado, aspectos de la calidad del *software*, y programas de desarrollo a corto, medio y largo plazo puestos a disposición del servicio, además de acceso a la universidad virtual que da acceso a más de 2500 cursos del espacio web UDEMY.

El Plan de Gestión del Servicio presentado cuenta con un buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un apreciable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.6.1.2.6. *PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio S.L.*

El modelo organizativo y enfoque para la gestión del servicio se aborda a principio del apartado 4.2.3 y en los apartados 4.2.3.1 y 4.2.3.2. En ellos se incluyen una serie de aspectos generales sobre los objetivos del modelo de relación, modelo organizativo, garantía de prestación del servicio y modelo de seguimiento y control. Seguidamente se describen las principales tareas y responsabilidades del comité de dirección y del comité operativo, y de comités ad-hoc, aportando escaso contenido adicional a lo que ya se indica en los pliegos.

El procedimiento para la gestión del servicio se trata en el apartado 4.2.3.3 de la oferta. En él se propone de manera general y muy escueta un modelo operativo que segrega la gestión de la demanda de servicio de la unidad prestadora del mismo, y se enumeran las ventajas de este enfoque. Se considera que no se abordan suficientemente los contenidos requeridos en los pliegos: procedimiento de prestación del servicio, responsables, entregables, organización del equipo humano, distribución de responsabilidades y tareas, gestión de las no conformidades, etc.

El procedimiento de gestión de riesgos se aborda en el apartado 4.2.4 de la oferta. En él se describe de manera general la metodología de gestión de riesgos de la empresa, definiendo algunos conceptos básicos como probabilidad de suceso, impacto, matriz de riesgos, acciones mitigadoras, etc. A continuación, se muestra una lista escasamente exhaustiva con cinco riesgos potenciales del proyecto, su probabilidad, impacto y una serie de acciones de mitigación. Entre ellos no se recoge el riesgo de excesos sobrevenidos de la demanda.

El procedimiento para la medición y control del nivel de servicio se aborda en el apartado 4.2.5. En él simplemente se propone utilizar el ciclo de Deming para la mejora continua buscando la optimización de los ANS y se describe de forma genérica en qué consisten las fases de este ciclo: *Plan, Do, Check, Act*. A continuación, se recoge parcialmente (breve descripción, valor exigido y penalidad) los ANS indicados en el pliego.

El modelo para la medición y mejora continua de la productividad se trata en el apartado 4.2.6 de la oferta. La empresa plantea una estrategia de simplificación/consolidación continua y orgánica consistente en el mantenimiento de la funcionalidad, pero reduciendo el número de componentes y el número de actividades de las personas. Esta estrategia se estructura en tres niveles: simplificación de la plataforma subyacente, simplificación del número de acciones por





parte de las personas y simplificación del número de artefactos desarrollados. Respecto a la simplificación de la plataforma subyacente, la empresa desarrolla algunos ejemplos de simplificación centrados en las tecnologías en uso en el lote 6: *Power BI*, *Analysis Services*, *Integration Services*. Respecto a la simplificación del número de acciones por parte de las personas, la propuesta es evolucionar desde la implementación actual de infraestructura como servicio (IaaS) hacia implementaciones de plataforma como servicio (PaaS) e incluso *Software como Servicio* (SaaS), en que las acciones del personal de servicio son menores al ser asumidas muchas de ellas por el proveedor del servicio. En esta línea se propone como ejemplo de mejora la migración de la *wiki* de TURESPAÑA al portal Microsoft Purview. No se analizan en la oferta aspectos requeridos como la gestión de configuración, diagnóstico de incidencias, ciclos de prueba, etc.

El procedimiento para la gestión de la calidad se aborda en el apartado 4.2.7 de la oferta. En él se identifican y describen muy brevemente un conjunto de tareas relacionadas con la calidad del software: verificación de requisitos, revisión de documentación, definición del plan de pruebas, revisión de calidad del código y paso a producción; enumerando los entregables de las mismas. También se presenta una descripción somera de las tareas relacionadas con el testing y una enumeración de los entregables. Finalmente, se describen brevemente los tipos de prueba incluidos en la capacidad Data QA que la empresa dice haber generado, y que incluye pruebas de almacenamiento de datos, de migración de datos, de transformación de datos, de presentación de datos y de rendimiento de procesos ETL.

El procedimiento para garantizar un desarrollo seguro se aborda en el apartado 4.2.8 de la oferta. En él se describen de manera breve y que puede considerarse incompleta las fases que debe tener el proceso de desarrollo seguro: planificación, diseño, implementación y evaluación; y una serie de principio para garantizar la seguridad del *software*: minimización de privilegios, codificación segura, actualizaciones de seguridad, pruebas de penetración, criptografía y gestión de contraseñas.

El procedimiento para la gestión del conocimiento está tratado en el apartado 4.2.9 de la oferta. En él se enumeran una serie de aspectos clave para conseguir una adecuada gestión del conocimiento, la mayoría de carácter general como “identificar los conocimientos críticos de la organización” o “establecer un sistema que permita conocer las necesidades reales de los clientes”. A continuación, se enumeran también una serie de condiciones también de carácter genérico para favorecer una cultura de gestión del conocimiento como “agrupar a las personas por sus capacidades”. Finaliza el apartado con la propuesta de un modelo de gestión basado en 5 pilares, también generales e incompletos, como el “establecimiento de un sistema de información que permita la obtención de un sistema que permita la obtención de información significativa procedente tanto de fuentes externas como internas”.

Si bien la oferta técnica presenta ciertos elementos metodológicos propios de la empresa o propuestas someras que guardan relación con el objeto del contrato, se considera que la oferta no presenta mejoras que TURESPAÑA considera que aportan un valor añadido significativo sobre lo exigido en los pliegos.





El Plan de Gestión del Servicio presentado cuenta con un bajo nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un bajo valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.6.1.2.7. Resumen de las valoraciones del Plan de gestión del servicio

	ACCENTURE S.L. Sociedad Uniperso-nal	ALTA Consul-tores, S.A.	HIBERUS IT DEVELOP- MENT SERVICES, S.L.U.	Ibermática, SA	INDRA SOLUCIONES TECNOLO- GÍAS DE LA INFOR- MACIÓN, S.L.U.	Pricewater- house- Coopers Asesores de Negocio S.L.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración	Valoración	Valoración	Valoración	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la gestión del servicio	R	B	MB	B	B	P
Procedimiento de prestación del servicio: definición y gestión del mismo, así como controles establecidos, responsables, entregables, organización del equipo humano, distribución de responsabilidades y tareas, coordinación, dedicación al proyecto, adecuación a las necesidades del servicio y gestión de las no conformidades.	P	B	MX	B	B	I
Procedimiento para la gestión de riesgos y dificultades: planes de mitigación, propuesta por excesos sobrevenidos de demanda, etc.	P	MX	B	R	B	P
Procedimiento para la medición y control del nivel del servicio: detalle de la actividad desarrollada, seguimiento y medición de los indicadores propuestos, inventario de acciones correctoras y su evolución, etc.	R	B	MB	I	B	I
Propuesta de un modelo de medición y mejora continua de la productividad: gestión de la configuración, diagnóstico de incidencias, reducción del volumen de consultas, ciclos de pruebas, detección precoz de problemas y vulnerabilidades, mejora de la arquitectura de desarrollo, etc.	P	MB	MB	B	MB	R
Procedimiento para gestión de la calidad.	B	R	B	B	B	P





	ACCENTURE S.L. Sociedad Uniperso-nal	ALTIA Consul-tores, S.A.	HIBERUS IT DEVELOP- MENT SERVICES, S.L.U.	Ibermática, SA	INDRA SOLUCIONES TECNOLO- GÍAS DE LA INFOR- MACIÓN, S.L.U.	Pricewater- house- Coopers Asesores de Negocio S.L.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración	Valoración	Valoración	Valoración	Valoración
Procedimiento para garantizar un desarrollo seguro: herramientas y mecanismos de control de cumplimiento de requisitos de seguridad, ciclos de revisiones de código, pruebas unitarias de seguridad según las fases del desarrollo, auditorías internas, etc. Se indicará la formación en técnicas de programación segura del personal asignado al servicio.	R	R	MB	R	MB	I
Procedimiento para la gestión del conocimiento: acciones para creación y transmisión del conocimiento del modelo de gobierno y prestación del servicio, acciones para despersonalizar el conocimiento de las aplicaciones y sistemas contemplados, acciones para garantizar la actualización continua de la documentación de las aplicaciones y procedimientos durante la ejecución del contrato, acciones para potenciar la devolución continua del conocimiento en las fases previas a la fase de devolución del servicio, etc.	P	B	R	R	MB	I





2.6.1.3. Plan de traspaso o devolución del servicio

2.6.1.3.1. ACCENTURE S.L. Sociedad Unipersonal

El modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento es bastante completo y se expone en el apartado 2.5.1. El principal objetivo de esta fase es permitir el traspaso del conocimiento y de las capacidades necesarias para la cesión del servicio de forma completa y ordenada, sin interrupciones y sin pérdida de calidad. Establece un plan con 4 semanas de duración, detallando cada una de las fases del proceso: 1.- plan de transición y cesión del servicio. 2.- preparación del servicio. 3.- traspaso de conocimiento. 4.- cierre de la transición-hito de la asunción del servicio.

La planificación detallada de la transferencia del conocimiento se expone en el apartado 2.5.2. El mismo recoge una previsión de 4 semanas para desarrollar el plan de cesión. Identifica los objetivos y tareas de cada una de sus fases describiendo y detallando suficientemente las actividades que comprenden.

La organización del equipo de trabajo se describe en el apartado 2.5.3.2. Se indican los distintos roles involucrados y su dedicación estimada, tanto para el personal de la empresa como para los responsables del contrato en TURESPAÑA. Sin embargo, no indica las actividades a realizar por cada miembro del equipo, ni las responsabilidades de cada uno de ellos.

La identificación de riesgos y dificultades se aborda en los apartados 2.5.4 y 2.5.5 de la oferta. En primer lugar, se aborda de manera genérica las diferentes acciones de un modelo de gestión de riesgos: identificación y clasificación de riesgos, priorización, definición y planificación de acciones correctoras, y seguimiento. Se proponen cuatro riesgos específicos que pueden surgir en esta fase, enumerando una serie de acciones de mitigación para cada uno de ellos.

El modelo y contenido del informe final está contemplado en el apartado 2.5.6 de la oferta. Se plantea, de forma somera, la elaboración de un informe que contemple una serie de criterios de salida que se pacten al inicio de la etapa. A modo de ejemplo se enumeran 9 criterios, agrupados en torno a preparación y planificación, formación, observación y trabajo en paralelo: documentación actual disponible, plan de transferencia del conocimiento acordado, sesiones de transferencia del conocimiento completadas, etc.

Como mejora la empresa se compromete a asignar a un responsable de la devolución al 50% y un responsable de transferencia del conocimiento con una dedicación del 100% en la fase de devolución.

El Plan de Traspaso o Devolución del Servicio presentado cuenta con nivel regular de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un moderado valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.





2.6.1.3.2. *ALTIA CONSULTORES, S.A.*

El modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento se trata de manera completa y detallada en el apartado 4.1, en la pág. 83. En esta fase la empresa pone a disposición toda la información y conocimientos para facilitar que se siga dando el servicio de forma adecuada tras la devolución de éste. Los procesos de traspaso que expone son: un modelo organizativo coherente, un modelo de trabajo y organización del equipo, un modelo de gestión de la transferencia del conocimiento y una identificación y gestión de riesgos adecuada. Se considera de alta importancia que exista una coordinación minuciosa y compatibilizar las tareas de traspaso con las de gestión del servicio. Propone un modelo de relación para la ejecución de la transferencia y devolución del servicio que implicará a los tres.

La planificación detallada de la transferencia del conocimiento se expone en el apartado 4.2. y 4.4. En el primero de estos apartados se recogen las fases previstas: devolución del servicio, planificación, ejecución, validación y finalización. Detalla el seguimiento y control de la devolución en su epígrafe 4.2.6. En el apartado 4.4. establece un calendario de las 16 semanas que se prevén para el desarrollo de esta etapa.

La organización del equipo de trabajo se describe en el apartado 4.5. No se indican los distintos roles involucrados. La dedicación estimada será consensuada con TURESPAÑA, indica ejemplos de porcentajes de dedicación del personal de la empresa y un mecanismo de inclusión de los recursos. Tampoco describe las actividades a realizar por cada miembro del equipo, ni las responsabilidades de cada uno de ellos.

La identificación de riesgos y dificultades se aborda en el apartado 4.6 de la oferta. En él, para la metodología de gestión de riesgos se refiere a otra parte del documento donde se trata (el documento contiene una errata en la referencia, pero esa información está en el apartado 3.3). También presenta una lista de 14 riesgos específicos de esta fase, para cada uno de los cuáles se valora su probabilidad e impacto y se proponen acciones de mitigación, de forma escueta.

El modelo y contenido del informe final de devolución del servicio se abordan en el apartado 4.8 de la oferta. Se presenta un modelo completo y detallado de informe en forma de *checklist* con una serie de elementos/entregables agrupados en las categorías gestión, información tácita, sistema y entregables, para los cuáles se marcará si está entregado, revisado y si contiene anomalías.

Como mejora se ofrece en el apartado 4.3 una etapa de soporte posterior a la fase de devolución del servicio durante un mes, que permitiría consultas funcionales, técnicas y de gestión, ya por medios electrónicos o teléfono, la posibilidad de realizar visitas/reuniones puntuales, o la de ampliar la documentación de forma justificada.

El Plan de Traspaso o Devolución del Servicio presentado cuenta con un buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un apreciable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.





2.6.1.3.3. *HIBERUS IT DEVELOPMENT SERVICES, S.L.U.*

El modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento está definido en el apartado 2.1 de la oferta técnica. Los principales objetivos de esta fase es tomar el control de todos los sistemas, aplicaciones y actividades funcionales, garantizar la continuidad del servicio, implantar herramientas relacionadas con el modelo de gestión del servicio y mejorar la prestación de éste. La propuesta es completa y adecuada a las necesidades del servicio, detallando la implicación de la dirección técnica del servicio, la comunicación que deberá existir, así como el seguimiento y control. Pone a disposición su propio proceso de implementación y transición de servicios, así como sus herramientas de transferencia de conocimiento.

La planificación detallada de la transferencia del conocimiento se expone en el apartado 4.2. El apartado recoge una planificación completa y detallada que corresponde al modelo organizativo propuesto y que se ajusta de manera adecuada a las necesidades de las tareas propuestas para la devolución.

La organización del equipo de trabajo se describe con muy buen nivel de detalle en el apartado 4.3. Se indican los distintos roles involucrados y de forma pormenorizada las actividades a realizar por cada uno de ellos, así como también su dedicación estimada, tanto para el personal de la empresa como para los responsables del contrato de TURESPAÑA.

La identificación de riesgos y dificultades se trata de manera completa y detallada en el apartado 4.4 de la oferta. Se presenta una lista de 8 riesgos específicos de esta fase cada uno de los cuáles se analiza de manera pormenorizada, relacionando sus objetivos, valorando su impacto y probabilidad, y proponiendo acciones de mitigación.

El modelo y contenido del informe de devolución del servicio se tratan en el apartado 4.5 de la oferta. Se trata de un modelo de un informe que se considera muy riguroso en el que para cada apartado se describe cuál sería su contenido, incluyendo: descripción del servicio, evaluación del servicio, resumen de la cartera de peticiones en curso, entregables, nuevas iniciativas detectadas, etc. El informe incluiría recomendaciones específicas para mejorar el rendimiento y la eficiencia, así como necesidades detectadas que no hayan podido ser ejecutadas durante el periodo de servicio.

Como mejora, la empresa se compromete a asignar al coordinador del servicio durante toda la fase de devolución, con una dedicación del 80% y sin coste, como apoyo al equipo técnico para poder prestar el servicio con total normalidad hasta la fecha de finalización del contrato. También ofrece a la finalización del contrato 10 jornadas adicionales por tipo de perfil por un periodo de traspaso para resolver problemas puntuales que se pudieran producir inmediatamente posteriores al traspaso, eliminando así el riesgo de no solapamiento con el proveedor.

El Plan de Traspaso o Devolución del Servicio presentado cuenta con el máximo nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un valor añadido sobresaliente sobre lo exigido en los pliegos.





2.6.1.3.4. *Ibermática, S.A.*

El modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento está en el apartado 3.2 de la solución técnica. No se presenta un modelo organizativo y un enfoque como tales, sino que simplemente se esboza cuál sería el contenido de un plan de salida del servicio, y que incluiría actividades que se definen de manera muy general como designar a las personas que van a participar en el proceso, traspasar toda la documentación y el *software*, documentar el cierre, finalizar la prestación.

La planificación de la transferencia del conocimiento se expone en el apartado 3.4. y 3.5. No se trata de una planificación detallada, sino que únicamente se indican unos contenidos que tendría el plan de formación a impartir al equipo adjudicatario, y unas etapas que se consideran de carácter genérico, enumerando algunas actividades de éstas.

La organización del equipo de trabajo se describe en el apartado 3.3. Se indican los distintos roles involucrados en cada actividad/responsabilidad, los responsables del contrato de TURESPAÑA y del proveedor entrante. Se utilizan roles genéricos (equipo funcional, equipo técnico), pero no cada miembro del equipo, y tampoco se detallan sus actividades ni dedicaciones.

La identificación de riesgos y dificultades específicos de esta fase se realiza en el apartado 3.6 de la oferta. Se presenta una lista de 4 riesgos específicos, que se analizan a continuación de manera detallada, valorando su probabilidad y proponiendo una serie de acciones preventivas como se solicitaba en los pliegos y también correctivas, en caso de que materializaran los riesgos

El modelo y contenido del informe de devolución del servicio se incluye en el apartado 3.7.2 de la oferta. Se muestra de manera resumida y sin detalle cuáles serían los elementos básicos de este informe: planificación y ejecución de recursos empleados, roles y responsabilidades, equipos de soporte, etc.

Si bien la oferta no presenta explícitamente mejoras en cuanto al plan de traspaso o devolución del servicio, se consideran como mejoras con un moderado valor añadido ciertas propuestas como la creación de un *capacity planning* específico para mantener algunos servicios de TURESPAÑA y la actualización del *welcome pack* del servicio utilizado durante la prestación.

El Plan de Traspaso o Devolución del Servicio presentado cuenta con un nivel regular de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un moderado valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

2.6.1.3.5. *INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.*

En el apartado 1.3.1 se incluye el modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento. Propone una metodología de devolución para asegurar ANS y garantizar la continuidad del servicio, hacer revisiones y análisis de la cartera de incidencias pendientes, entrega de documentación, asegurar la mejor transferencia del conocimiento y un listado de entregables que permitan en cada momento conocer el estado de la devolución del servicio.





Expone un organigrama para desarrollar satisfactoriamente la transferencia de conocimiento. En conjunto la propuesta es detallada y se ajusta a lo solicitado en los pliegos.

En el apartado 1.3.2 se recoge la planificación detallada de la transferencia del conocimiento. Se detallan y fijan las fases a desarrollar: planificación de la devolución, ejecución de la devolución, entrega del servicio y revisión final y, seguimiento de la devolución. La planificación propuesta es coherente y adecuada con el modelo organizativo y enfoque propuesto para la transferencia del conocimiento.

La organización del equipo de trabajo se describe de manera detallada en el apartado 1.3.3. Se indican los distintos roles/equipos involucrados en cada actividad a realizar. La dedicación estimada de cada rol/equipo se irá reduciendo a medida que el proveedor entrante asuma las responsabilidades y las tareas del servicio.

La identificación de riesgos y dificultades de esta fase se realiza con muy buen nivel de adecuación y de detalle en el apartado 1.3.4 de la oferta. En él se presentan 6 riesgos específicos de esta fase, y se analizan sus consecuencias, el responsable y se proponen con detalle acciones de mitigación.

El modelo y contenido del informe final de devolución del servicio se tratan en el apartado 1.3.5 de la oferta. Se proponen una serie de entregables por fases. No se presenta un único informe como tal, sino una serie de entregables finales que incluirían información relevante como una *checklist* de completitud de fase, aceptación de la devolución y finalización del contrato para los servicios afectados, lista de tareas a realizar por el proveedor entrante para demostrar que ha asumido de forma efectiva el control y que cuenta con la información para mantenerlo y una ficha corta de cada sistema de información, alta/baja en el sistema de información de personal, alta/baja en el directorio activo. Se presenta un ejemplo del contenido de una ficha.

Como propuesta de mejora, propone que la duración de esta fase sea el último mes del contrato y se compromete a mantener los ANS, así como atender la resolución de incidencias críticas durante un mes. La empresa propone el compromiso de mantener el equipo clave durante la fase de devolución y, en caso de que el proveedor entrante no sea capaz de asumir los servicios traspasados en el plazo previsto, seguir prestando el servicio hasta la regularización de la situación, aunque sin concretar en jornadas o tiempos esta oferta. También se ofrece la posibilidad de poner a disposición del proveedor entrante un técnico con una dedicación 100% durante la duración del proceso de traspaso.

El Plan de Traspaso o Devolución del Servicio presentado cuenta con un buen nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un apreciable valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.





2.6.1.3.6. *PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio S.L.*

El modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento se describe en el apartado 4.3.2 de la solución técnica. Está poco detallado y únicamente hace referencia a las responsabilidades del equipo.

En lo relativo a la planificación detallada de la transferencia del conocimiento, esta se expone en el apartado 4.3.5, considerándose poco detallada ya que únicamente hace referencia a aspectos generales de la planificación. Prevé una duración mínima de 4 semanas y un máximo de 12.

La organización del equipo de trabajo se describe en el apartado 4.3.2 de la oferta técnica. Se indican los distintos roles involucrados, tanto para el personal de la empresa como para los responsables del contrato en TURESPAÑA y del proveedor entrante, haciendo referencia a las funciones de cada uno de ellos. No indica las actividades a realizar por cada miembro del equipo, ni las responsabilidades de cada uno de ellos.

La identificación de riesgos y dificultades de esta fase se trata en el apartado 4.3.6 de la oferta. Se presenta una lista de riesgos genéricos (interrupción del servicio, falta de recursos, comunicación inadecuada, pérdida de datos, incumplimientos regulatorios) y una serie de acciones de mitigación algunas también genéricas para mitigarlos.

El modelo y contenido del informe final de devolución del servicio se trata en el apartado 4.3.7 de la oferta. Como contenido del informe simplemente se presenta una tabla que enumera una serie de objetivos: 1) equipo y modelo organizativo definido, 2) plan de devolución revisado y cerrado, 3) documentación entregada y actualizada, 4) accesos concedidos, 5) comunicaciones establecidas y 5) sesiones de formación realizadas.

La oferta no presenta mejoras que TURESPAÑA considera aportan suficiente valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.

El Plan de Traspaso o Devolución del Servicio presentado cuenta con un bajo nivel de adecuación y de detalle con propuestas de mejora que aportan un bajo valor añadido sobre lo exigido en los pliegos.





2.6.1.3.7. *Resumen de las valoraciones del Plan de traspaso o devolución del servicio*

	ACCENTURE S.L. Sociedad Unipersonal	ALTIA Consultores, S.A.	HIBERUS IT DEVELOPMENT SERVICES, S.L.U.	Ibermática, S.A.	INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.	PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio S.L.
Contenido del Plan	Valoración	Valoración	Valoración	Valoración	Valoración	Valoración
Modelo organizativo y enfoque para la transferencia del conocimiento.	B	MB	MX	R	B	P
Una planificación detallada , incluyendo las fases y actividades principales, que permitan al nuevo proveedor tomar el control total del servicio en el tiempo estipulado sin causar disrupción en el servicio, incluyendo la distribución de recursos para cada tarea.	B	B	MX	P	B	R
Descripción detallada de la organización del equipo de trabajo describiendo roles, perfiles, actividades a realizar por cada miembro del equipo y responsabilidades del servicio.	R	P	MB	R	B	P
Identificación de riesgos y dificultades que eventualmente puedan surgir, así como un plan de mitigación ante estos riesgos.	R	MB	MX	B	MB	R
Modelo y contenido del informe final de devolución del servicio.	P	B	MB	R	B	P





2.6.2. Equipo de trabajo

De acuerdo al Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares, se valorarán en este apartado la experiencia y conocimiento acreditados en la oferta por encima del nivel mínimo exigido recogidos en el Pliego de Prescripciones Técnicas para cada perfil y que sean de aplicación al objeto del Pliego.

Abierto el sobre 2 presentado por las empresas licitadoras se constata que todas incluyen el anexo 13 cumplimentado.

Asimismo, todas las empresas, salvo: **Ibermática, S.A.** y **PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio S.L.** aportan declaraciones responsables sobre el contenido del anexo 13 presentado.

De acuerdo a lo estipulado en el PCAP, “la acreditación de los conocimientos de cada uno de los recursos ofertados se realizará mediante certificados oficiales o, a falta de los referidos certificados, mediante una declaración responsable de la empresa que podrá ser verificada durante el proceso de valoración de las ofertas. Se puntuará con 0 puntos a las ofertas que no aporten todas las acreditaciones correspondientes del equipo propuesto.”

	ACCENTURE S.L. Sociedad Unipersonal	ALTIA Consultores, S.A.	HIBERUS IT DEVELOP- MENT SERVICES, S.L.U.	Ibermática, S.A.	INDRA SOLUCIONES TECNOLO- GÍAS DE LA INFORMA- CIÓN, S.L.U.	Pricewaterhous eCoopers Asesores de Negocio S.L.
Perfil	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación
Consultor BI 1	10	10	9	0	10	0
Consultor BI 2	10	10	9	0	10	0
TOTAL Puntuación CATEGORÍA Consultor	10	10	9	0	10	0
Jefe de proyecto 1	10	10	10	0	10	0
TOTAL Puntuación CATEGORÍA Jefe de proyecto	10	10	10	0	10	0
Analista BI 1	10	10	9,1	0	10	0
Analista BI 2	10	10	9,1	0	10	0
Analista BI 3	10	10	9,1	0	10	0
TOTAL Puntuación CATEGORÍA Analista	10	10	9,1	0	10	0
Analista- programador BI 1	10	10	9	0	9	0





	ACCENTURE S.L. Sociedad Unipersonal	ALTIA Consultores, S.A.	HIBERUS IT DEVELOP- MENT SERVICES, S.L.U.	Ibermática, S.A.	INDRA SOLUCIONES TECNOLO- GÍAS DE LA INFORMA- CIÓN, S.L.U.	Pricewaterhous eCoopers Asesores de Negocio S.L.
Perfil	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación
Analista- programador BI 2	10	10	9	0	9	0
Analista- programador BI 3	10	10	9	0	9	0
Analista- programador BI 4	10	10	9	0	9	0
Analista- programador BI/.NET 1	10	10	9	0	9	0
Analista- programador BI/.NET 2	10	10	9	0	10	0
TOTAL Puntuación CATEGORÍA Analista- programador	10	10	9	0	9,167	0
TOTAL PUNTUACIÓN EMPRESA	8	8	7,42	0	7,83	0





MINISTERIO
DE INDUSTRIA, COMERCIO
Y TURISMO



SUBSECRETARÍA

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y DE LAS COMUNICACIONES

2.6.3. Resumen de la valoración de las ofertas presentadas – Lote 6

Criterio	ACCENTURE S.L. Sociedad Unipersonal			ALTIA Consultores, S.A.			HIBERUS IT DEVELOPMENT SERVICES, S.L.U.			Ibermática, S.A.			INDRA SOLUCIONES TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, S.L.U.			PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio S.L.		
	Valoración	Escala	Puntuación	Valoración	Escala	Puntuación	Valoración	Escala	Puntuación	Valoración	Escala	Puntuación	Valoración	Escala	Puntuación	Valoración	Escala	Puntuación
A. SOLUCIÓN TÉCNICA OFERTADA																		
Plan de asunción del servicio	R	40%	3,20	R	40%	3,20	MB	80%	6,40	P	20%	1,60	B	60%	4,80	P	20%	1,60
Plan de gestión del servicio	R	40%	10,00	B	60%	15,00	MB	80%	20,00	R	40%	10,00	B	60%	15,00	P	20%	5,00
Plan de traspaso o devolución del servicio	R	40%	3,20	B	60%	4,80	MX	100%	8,00	R	40%	3,20	B	60%	4,80	P	20%	1,60
B.- EQUIPO DE TRABAJO			8,00			8,00			7,42			0,00			7,83			0,00
Valoración Sobre 2			24,40			31,00			41,82			14,80			32,43			8,20





3. Resumen de la valoración de ofertas por Lotes

A continuación, se proporciona el resumen de valoraciones para cada una de las empresas en los lotes en los que ha presentado oferta:

Empresa	Lote					
	Lote 1	Lote 2	Lote 3	Lote 4	Lote 5	Lote 6
ACCENTURE S.L. Sociedad Unipersonal						24,40
ALTEN soluciones productos auditoría e ingeniería, S.A.U.		42,40	41,88		47,35	
ALTIA Consultores S.A.	31,00					31,00
FUJITSU Technology Solutions, S.A.U.				23,00		
HIBERUS IT Development Services, S.L.U.				41,47		41,82
IBERMÁTICA, S.A.						14,80
INDRA soluciones tecnologías de la información, S.L.U.	45,80				34,15	32,43
RICOH Spain IT Services, S.L.U.			31,20			
PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio S.L.						8,20

Tal como se indica en el apartado 11 del Cuadro de Características del Contrato del Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares, para valorar los criterios cuantificables de forma automática se deberá obtener una puntuación mínima de los criterios sujetos a juicio de valor de 30 puntos.

Las ofertas técnicas de las siguientes empresas no superan la puntuación mínima de 30 puntos en los criterios sujetos a juicio de valor:

- Lote 4:
 - o FUJITSU Technology Solutions, S.A.U.
- Lote 6:
 - o ACCENTURE, S.L. Sociedad Unipersonal
 - o IBERMÁTICA, S.A.
 - o PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L.

En Madrid a la fecha indicada en la firma electrónica

Marcos Martínez Díaz
Subdirector General de Tecnologías de
la Información y de las Comunicaciones

