

**PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS QUE HA DE
REGIR EL CONTRATO DE SERVICIOS DENOMINADO
“GESTIÓN DEL CAMBIO PARA LA EJECUCIÓN DEL
ROADMAP DE MADRID DIGITAL” A ADJUDICAR
MEDIANTE PROCEDIMIENTO ABIERTO CON
PLURALIDAD DE CRITERIOS**



INDICE

CLÁUSULA 1.- INTRODUCCIÓN.....	4
CLÁUSULA 2.- OBJETO DEL CONTRATO	6
CLÁUSULA 3.- AMBITO ORGANIZATIVO	7
CLÁUSULA 4.- REQUERIMIENTOS	7
4.1.- REQUERIMIENTOS CONCEPTUALES	7
4.2.- REQUERIMIENTOS TÉCNICOS	8
4.3.- OTROS.....	9
CLÁUSULA 5.- DESCRIPCIÓN DE LOS TRABAJOS A REALIZAR	9
5.1.- FASE ESTUDIO PRELIMINAR	11
5.2.- FASE DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	12
5.3.- FASE DEFINICIÓN DEL PROYECTO	13
5.4.- FASE IMPLEMENTACIÓN	15
5.5.- FASE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO:	16
5.6.- TRABAJOS POR ACTIVIDAD Y SUS ENTREGABLES.....	17
5.6.1.- Lanzamiento y coordinación del proyecto.	18
5.6.2.- Estudio preliminar.....	19
5.6.3.- Diagnóstico del entorno.....	19
5.6.4.- Definición del proyecto	20
5.6.5.- Implementación del proyecto.....	20
5.6.6.- Medición y seguimiento	21
5.7.- TRABAJOS ADICIONALES.....	21
CLÁUSULA 6.- EQUIPO PRESTADOR DEL SERVICIO	22
6.1.- ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	22
6.1.1.- Gestor del Cambio (Jefe de Proyecto).....	22
6.1.2.- Consultor Gestión del Cambio (Consultor Senior)	23
6.1.3.- Consultor de Comunicación (Consultor Senior)	23
6.1.4.- Arquitecto de Contenidos	24
6.1.5.- Diseñador Gráfico Web	25
6.1.6.- Gestor de Elementos Multimedia (Programador Diseño Gráfico)	25
6.2.- COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	26
6.3.- CONDICIONANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO	26
6.4.- CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO INICIAL.....	27
6.5.- MODIFICACIONES EN LA COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	27
CLÁUSULA 7.- REQUERIMIENTOS GENERALES PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	28
7.1.- DISPONIBILIDAD DE MEDIOS.....	28



7.2.- LUGAR DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.....	28
7.3.- RESPONSABLE DEL SERVICIO	29
CLÁUSULA 8.- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO	29
8.1.- NIVEL TÁCTICO	30
8.2.- NIVEL OPERATIVO.....	31
CLÁUSULA 9.- PLAZO DE GARANTÍA	32
CLÁUSULA 10.- GESTION DE LA SEGURIDAD.....	32
10.1.- NORMATIVA.....	32
10.2.- OBLIGACIONES DEL ADJUDICATARIO EN CALIDAD DE ENCARGADO DEL TRATAMIENTO	33
10.3.- OBLIGACIONES DE MADRID DIGITAL PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	36
10.4.- TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES	36
10.5.- DEBER DE INFORMACIÓN.....	37
10.6.- SEGURIDAD EN LA GESTIÓN DE MEDIOS ELECTRÓNICOS	37
10.7.- DOCUMENTACIÓN DE SEGURIDAD	38
10.8.- CONFIDENCIALIDAD Y DEBER DE SECRETO	38
10.9.- MEDIDAS DE SEGURIDAD Y COMPROMISOS DEL ADJUDICATARIO EN EL CASO DE ACCESO REMOTO A LA AGENCIA ..	38
10.10.- PROPIEDAD DE LOS TRABAJOS.....	39
CLÁUSULA 11.- PLAZO DE EJECUCIÓN	40
CLÁUSULA 12.- ABONO DEL PRECIO Y MODELO DE FACTURACIÓN	44
CLÁUSULA 13.- CONTENIDO DE LAS OFERTAS TÉCNICAS.....	47
13.1.- ORGANIZACIÓN DEL ADJUDICATARIO	47
13.2.- PLANIFICACIÓN DETALLADA DE LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN LAS FASES DEL PROYECTO Y CRITERIOS DE MEDICIÓN	48
13.3.- PLAN DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA.....	48
13.4.- PLAN DE MEJORAS.....	49
CLÁUSULA 14.- CONSULTAS SOBRE EL PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS.....	50
ANEXO 1.- PENALIDADES	51
1.1.- CUMPLIMIENTO DE FECHAS	51
1.2.- MODIFICACIONES EN LA COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	51
ANEXO 2.- PROGRAMA CRISOL.....	52
ANEXO 3.- MODELO DE CURRICULUM VITAE.....	56



CLÁUSULA 1.- INTRODUCCIÓN

La **Agencia para la Administración Digital de la Comunidad de Madrid**, en adelante **Madrid Digital**, según *Ley 7/2005, de 23 de diciembre, de Medidas Fiscales y Administrativas*, modificada parcialmente por la *Ley 9/2015, de 28 de diciembre, de Medidas Fiscales y Administrativas (B.O.C.M. núm. 311, de 31 de diciembre de 2015)*, tiene asignada, entre otras funciones, la prestación de los servicios informáticos y de comunicaciones a la Comunidad de Madrid, (*Artículo 10 Tres - c*).

En concreto, es competencia de esta Agencia la prestación de los siguientes servicios:

- La administración, mantenimiento y soporte de los equipos físicos y lógicos de tratamiento de la información y de las comunicaciones de cualquier especie que se encuentren instalados en la misma.
- El desarrollo y adquisición de aplicaciones informáticas y sistemas de información para la Comunidad de Madrid, y su mantenimiento y soporte posteriores, de acuerdo con las especificaciones funcionales y necesidades de los distintos centros directivos.
- La adquisición y dotación de infraestructuras físicas y lógicas de soporte de los sistemas de información y comunicaciones de la Comunidad de Madrid, y de sus servicios.

En el contexto de las competencias señaladas, Madrid Digital (en adelante MD), tiene como objetivo conseguir la Transformación Digital de su propia organización y de los servicios que presta a la Comunidad de Madrid, mediante soluciones tecnológicas robustas e innovadoras, que permitan la prestación de los nuevos servicios digitales a los ciudadanos, con eficiencia y confianza, bajo los principios de transparencia y buen gobierno.

Para la consecución de dicho objetivo, se crea en noviembre 2015 la **Dirección de Innovación y Transformación Digital de Servicios de MD**, la cual ha impulsado el camino hacia la digitalización mediante la realización de las siguientes actuaciones:

- Elaboración en el año 2016 de un Plan Estratégico para el horizonte 2020 (PEMD2020), donde se recogen los Ejes y Líneas de Actuación, que a través de la ejecución de Programas Estratégicos con alto componente de Transformación Digital, está facilitando la adopción de las nuevas tecnologías y servicios innovadores, que se orienten a las necesidades de los ciudadanos.
- Durante el año 2017 se realiza un análisis de la situación actual en materia de Transformación Digital, en base a las iniciativas que se estaban abordando en el mercado, así como una detección de las necesidades de la Comunidad de Madrid. Aunando ambos aspectos se iniciaron los primeros proyectos pilotos y POCs (Prueba de Concepto), de los ámbitos digitales con mayor demanda.
- Dando un paso más para alcanzar el modelo de Transformación Digital, en el año 2018 se elaboró un mapa de ruta (Roadmap), que sirve de guía para la Transformación Digital de MD y para la evolución de los servicios que presta la Comunidad de Madrid a los ciudadanos, hacia nuevos servicios digitales.

Este Roadmap tiene los siguientes objetivos:

- Servir de directriz para conseguir la madurez digital que debe aunar la visión que la tecnología, la organización y la gobernanza aportan al valor del servicio digital.
- Mejorar la capacidad competitiva, aumentando la productividad y el talento para la innovación.
- Identificar una serie de ámbitos de actuación para lograr la transformación digital de la organización y de los servicios.



- Establecer los estadios o hitos que irán consolidando el proceso de transformación de cada ámbito.
- Aportar una visión a medio-largo plazo de un plan de acción para la adopción de las nuevas tecnologías, metodologías, capacidades y modelos de funcionamiento.

En 2019 se inicia el **Programa Crisol** para la ejecución del Roadmap de Transformación Digital (en adelante Roadmap), estructurado en tres etapas, que establecerán el proceso de transformación necesario para MD:

1. Crisol Impulsa, mediante la capacitación y creación de equipos especializados, en las principales tecnologías y metodologías, en las que se apoya el Roadmap.
2. Crisol Transforma, mediante el desarrollo y extensión, a medio y largo plazo, del modelo de Transformación Digital en cada uno de los ámbitos de gestión de Madrid Digital.
3. Crisol Evoluciona, mediante la consolidación del camino emprendido.

En el ANEXO 2.- PROGRAMA CRISOL se aporta información más detallada del modelo y estructura del Programa Crisol.

En paralelo a las actuaciones mencionadas, el Área de Comunicación y Gestión del Cambio, ha realizado una serie de acciones orientadas a facilitar el cambio cultural necesario para promover el proceso de Transformación Digital:

- Difusión del Plan Estratégico de Madrid Digital 2020
- Difusión sesiones presenciales de capacitación para todo el personal de MD con el objetivo de:
 - Entender el contexto de la transformación digital en la que vivimos y sus tendencias, estableciendo un lenguaje común
 - Presentar los ámbitos de transformación digital para MD y las oportunidades que plantean
 - Difundir los proyectos piloto y POCs (Proof of Concept) desarrollados como nuevos servicios proporcionados por MD
- Fomentar la utilización de metodologías innovadoras como Design Thinking, Agile, DevOps, etc., en proyectos estratégicos
- Realizar acciones de promoción, comunicación, capacitación, medición y refuerzo del Programa Adapta, puerta de entrada de la transformación digital en la Comunidad de Madrid, mediante la creación de un nuevo puesto de trabajo digital para el empleado público.
- Informe del grado de madurez digital de MD y su nivel de adherencia al cambio, con el fin de establecer un plan inicial de acciones, que faciliten la gestión del cambio para la transformación digital.
- Lanzamiento de **#soycrisol**, para acompañar la gestión del cambio del Programa Crisol, mediante la difusión de campañas temáticas sobre las tecnologías más disruptivas del Roadmap de Madrid Digital

Asumiendo que la Transformación Digital es principalmente un proceso que necesita una cultura innovadora, pensamiento flexible y nuevas maneras de gestionar a las personas, que son el verdadero motor del cambio, se identifica la necesidad de definir e implementar un plan integral de gestión del cambio, elemento diferenciador entre el éxito y el fracaso de las acciones que se realicen, para alcanzar con éxito el objetivo de Transformación Digital de MD.



Por este motivo se requiere un proyecto de gestión del cambio que:

- Impulse la motivación que requiere la transformación digital, que supone el surgimiento de nuevos servicios digitales, la mejora de los procesos operativos, y las nuevas formas de relacionarlos con el ciudadano y el empleado público.
- Facilite la transición en el presente, mediante la convivencia con modelos actuales. pero a la vez ayudará a consolidar los hitos futuros, que se vayan alcanzando en la construcción del nuevo paradigma de transformación digital.
- Ayude a gestionar la aceptación del cambio para conseguir el compromiso de todos los implicados
- Se apoye en las herramientas, metodologías e infraestructuras que agilicen la implementación de las ventajas competitivas digitales
- Garantice el despliegue y la adopción de los valores y principios de la transformación digital mediante un enfoque global más allá de la tecnología

La gestión del cambio se debe apoyar en los siguientes pilares básicos:

- **Liderazgo y Patrocinio**, por parte de las unidades organizativas, con el apoyo del Comité de Dirección de MD, que promueva e impulse la estrategia de Transformación Digital
- **Comunicación**, que establezca mecanismos de difusión continua, y mediante diferentes canales, para fomentar la nueva cultura digital
- **Motivación**, dado que las personas juegan un papel clave en la digitalización y probablemente son el mayor reto al que se enfrenta la gestión del cambio
- **Capacitación**, que garantice que los empleados públicos adquieran las destrezas digitales que les permitan abordar esta transformación con motivación
- **Medición**, mediante el establecimiento de los indicadores apropiados para medir el éxito de la digitalización.

con el objetivo de habilitar a los empleados de Madrid Digital, y por ende, de la Comunidad de Madrid, mediante actuaciones, que con una visión holística, no sólo se limiten a capacitarles en el uso de las nuevas tecnologías, sino que les apoyen en su transición, mejorando su competitividad, aumentando la productividad, su capacidad de innovación y venciendo las resistencias al cambio.

CLÁUSULA 2.- OBJETO DEL CONTRATO

La prestación de los servicios de Gestión del Cambio para la ejecución del Roadmap de Transformación Digital de la Agencia, coordinando las iniciativas de los proyectos estratégicos de la organización, y partiendo de la adecuación de dicho Roadmap a una nueva cultura digital de los empleados, que les permitirá canalizar la comunicación corporativa y cultura colaborativa, adquiriendo nuevas capacidades, habilidades y destrezas digitales, encaminadas a acelerar la innovación tecnológica. Todo ello de conformidad con lo establecido en el presente Pliego de Prescripciones Técnicas y sus Anexos.



CLÁUSULA 3.- AMBITO ORGANIZATIVO

Se entiende por ámbito organizativo:

- **Madrid Digital**, como parte del público objetivo de las acciones realizadas por el proyecto de Gestión del Cambio, poniendo el foco en los distintos equipos impulsores del Programa Crisol
- **Las Consejerías de la Comunidad de Madrid**, como público objetivo secundario de las acciones del proyecto de Gestión del Cambio oara la Transformación Digital de MD

Su participación se requerirá en la medida en que sea necesaria, según el avance en la implantación de los distintos estadios del Roadmap.

En términos de volumetría, se deberá prestar servicio a:

- **Subdirecciones y Direcciones de Madrid Digital**, en todas las unidades organizativas involucrados en la ejecución y seguimiento del Programa Crisol, o en la implantación de proyectos estratégicos con una fuerte componente de gestión del cambio, o a los empleados públicos de MD que tienen que entender la necesidad de la Transformación Digital y adquirir las capacidades de las nuevas destrezas digitales (aproximadamente 600 personas).

Se realizará un perfilado de estos colectivos y según sus necesidades recibirán atención presencial y/o virtual.

- **Consejerías de la Comunidad de Madrid**, que por extensión del modelo de Transformación Digital de MD, se vean involucradas en la ejecución del Roadmap y su Plan de Gestión del Cambio.

Cualquier Subdirección o Dirección de Madrid Digital o Consejería de la Comunidad de Madrid, que puedan surgir en el transcurso del proyecto, se considerarán dentro del ámbito organizativo del mismo, así como las unidades organizativas que Madrid Digital considere necesarias.

CLÁUSULA 4.- REQUERIMIENTOS

4.1.- Requerimientos conceptuales

La Transformación Digital no es una mera sucesión de eventos aislados dentro de una organización, sino el resultado de una estrategia meditada y aplicada paso a paso, por lo que se requiere que vaya acompañada igualmente, de una estrategia sólida de gestión del cambio.

Con el objeto de introducir la Gestión del Cambio dentro de la propia cultura organizativa de MD, se requiere la elaboración de:

- Plan de acompañamiento a la ejecución de la misión y visión del Roadmap.
- Plan de Liderazgo y Motivación
- Plan de Comunicación.
- Plan de Capacitación.
- Plan de acompañamiento a las iniciativas de gestión del cambio de los proyectos estratégicos de Madrid Digital.

El alcance y detalle de los mismos se aborda en el capítulo CLÁUSULA 5.- DESCRIPCIÓN DE LOS TRABAJOS A REALIZAR

Conceptualmente se debe tener en consideración para la elaboración de los citados trabajos, que la prioridad del proyecto es el cambio cultural que los empleados de MD deben asumir en el proceso de transformación digital de la Agencia, para prestar a los ciudadanos unos nuevos servicios digitales, seguros y confiables.



4.2.- Requerimientos Técnicos

Madrid Digital establece las distintas tecnologías utilizadas, según las diferentes soluciones, metodologías y normativas de Madrid Digital, publicando y actualizando las buenas prácticas vigentes para cada uno de los ámbitos mencionados, en <http://www.madrid.org/arquitecturasw/>

Con carácter general hemos de mencionar que:

- Las publicaciones web han de mostrar el logotipo identificativo de la misma, que servirá de enlace a la página de inicio.
- Han de cumplir la normativa que Madrid Digital establezca. Entre otras, ha de:
 - Cumplir las recomendaciones de accesibilidad para el nivel WAI-AA de la W3C
 - Todas las páginas del site deben ser compatibles al menos con los siguientes navegadores (y versiones superiores):
 - Microsoft Internet Explorer 6.0 (11) .
 - Mozilla Firefox 3 (61).
 - Opera 8.
 - Safari 5.
 - Chrome 15.



- Los diseños gráficos se deben realizar utilizando al menos:
 - Adobe Acrobat Profesional.
 - Photoshop.
 - Software de maquetación editorial.
 - Software de diseño vectorial.
 - Power Point.
 - Software de edición de vídeo.
- Los diseños web se deben realizar utilizando al menos:
 - Lenguaje HTML 5 y CSS 3, diseño de páginas web con diferentes herramientas.
 - Conocimientos en lenguajes de programación como Javascript, php, etc.
 - Gestores de contenido como Joomla, wordpress, drupal etc.
 - Plataformas colaborativas como SharePoint y Teams.
 - Conocimientos en SEO.
 - Herramientas generación de píldoras informativas: articulate, camtasia, etc.
 - Adobe Acrobat Profesional.
 - Photoshop.
 - Power Point.

4.3.- Otros

Se describen a continuación otros requerimientos que deberá cumplir el adjudicatario:

- Conocimiento en metodologías digitales (agile, lean, design thinking...)
- Personal certificado en la Metodología de Gestión del Cambio, HCMBOK o similar.
- Conocimiento en técnicas de creatividad, innovación y cocreación.
- Conocimientos en gestión de proyectos de Gestión del Cambio.

CLÁUSULA 5.- DESCRIPCIÓN DE LOS TRABAJOS A REALIZAR

El adjudicatario deberá proveer los medios materiales y humanos que sean precisos para garantizar la cobertura de los servicios contratados en los términos indicados en el presente pliego. Todo ello con la metodología y especialización necesarias para optimizar los servicios que se van a contratar.

Se presenta a continuación una propuesta de enfoque de implementación de este proyecto de Gestión del Cambio para la Transformación Digital de MD. El ámbito para el que hay que realizar todas las fases, actividades y entregables que se detallan en este apartado, es el descrito en la CLÁUSULA 3.- AMBITO ORGANIZATIVO

La gestión del cambio dentro de MD es un elemento crítico en el resultado final de la ejecución del Roadmap de Transformación Digital. Implica necesariamente que las personas se involucren en el proceso, asumiendo la concienciación que supone un cambio cultural.

El proyecto ha de nacer con el mayor respaldo posible, así como que las razones y sus objetivos estén lo suficientemente claros y consolidados para que se realice una correcta comunicación de los mismos.

El cambio exige un esfuerzo de adaptar las expectativas reales a las deseadas. Debe ser implantado desde los niveles tácticos y operativos de Madrid Digital, mediante comunicación, conocimiento, modificación de hábitos, desarrollo de nuevas habilidades y de actitudes, para modificar el comportamiento individual y de equipo.

Para contener el rechazo al cambio es necesario diseñar una serie de actuaciones que permitan disminuir el impacto negativo y de incertidumbre que dicho cambio provocará en los empleados.

Se deben ejecutar acciones que vertebran las actividades, procesos, mecanismos y canales para su correcta implantación. Deben concretarse acciones de mejora de la comunicación, capacitación, liderazgo y motivación que permitan que Madrid Digital asuma el cambio que supone la ejecución del Roadmap de Transformación Digital en el menor tiempo posible.

Los factores de éxito estarán definidos por varias claves:

- El proyecto estará claramente definido
- Impulsar acciones de liderazgo que facilite que la Dirección crea firmemente en el cambio y lo impulse
- Comunicar claramente la visión y objetivos que se persiguen
- Facilitar el acceso de todos los implicados a la información
- Desarrollar e implementar un intensivo plan de comunicación
- Implicar a las personas y conseguir la participación proactiva de los equipos
- Lograr el compromiso de los implicados
- Definir claramente los objetivos de las personas y de la organización
- Definir una oficina de gestión del cambio dentro de MD (CMO)
- Correcta gestión de las expectativas
- Desarrollar planes de capacitación en las nuevas destrezas digitales

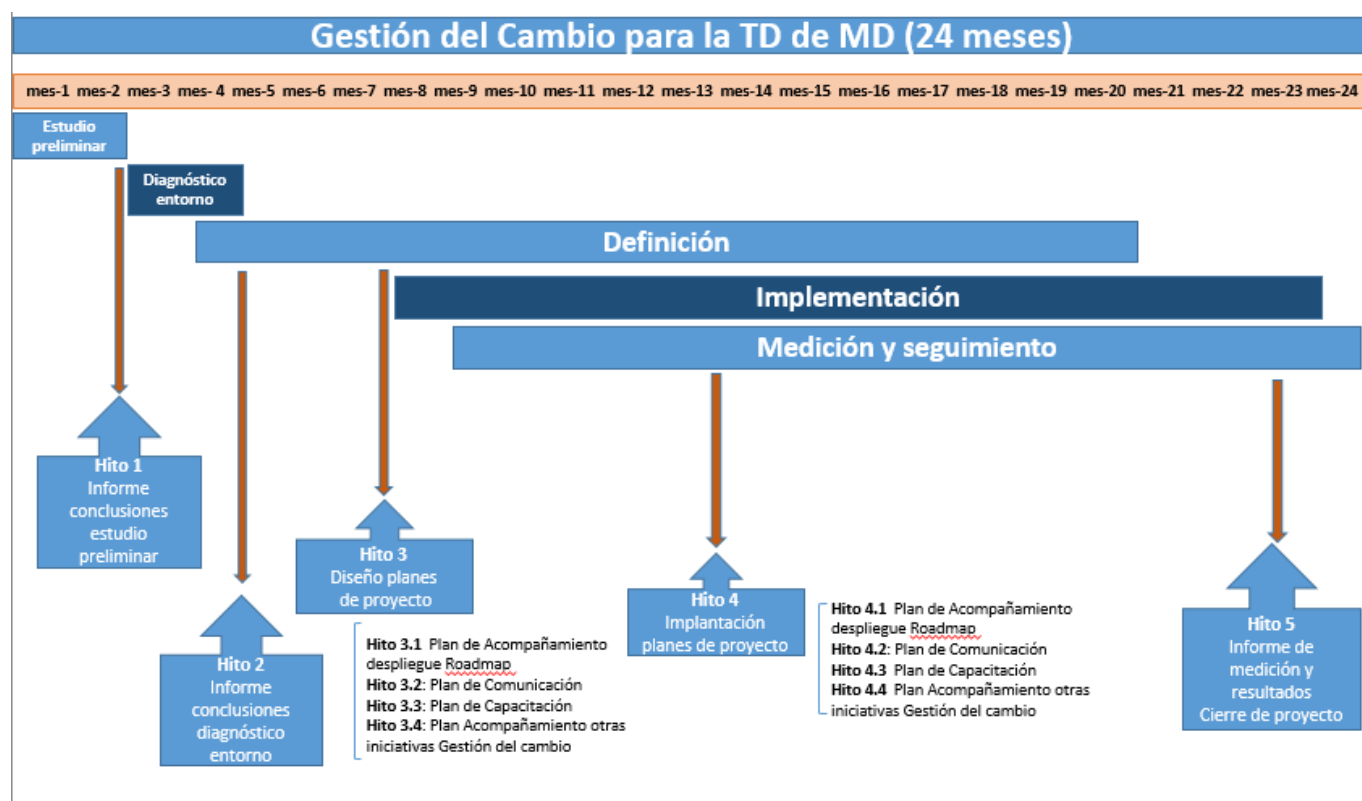
La estrategia del proyecto se acometerá abordando las siguientes fases



forma ágil permita adoptar acciones correctoras.

En la figura adjunta se representa las fases e hitos del proyecto





5.1.- FASE ESTUDIO PRELIMINAR

Tiene como objetivo principal definir el plan de acción para la implantación del proyecto de Gestión del Cambio.

Delimita los pilares sobre los que se desarrollarán las siguientes fases y se realizará a partir de la revisión de:

- Grado de avance en la implantación del Roadmap de MD, por parte de los equipos impulsores del Programa Crisol
- Relación de las actuaciones realizadas por #soycrisol y el impacto obtenido tras su ejecución

Con ello se identificará y seleccionará la información relevante para la definición del proyecto de Gestión del Cambio



La autenticidad de este documento se puede comprobar en www.madrid.org/csv mediante el siguiente código seguro de verificación: **122132251014163288356**

Fase Estudio preliminar	
Objetivos operativos	
<ul style="list-style-type: none"> Revisión de la estrategia del Roadmap de TD para su implantación en MD. Conocimiento detallado del grado de avance de la implantación del Roadmap de TD. Conocimiento detallado de las acciones realizadas por #soycriisol, así como los resultados obtenidos. Determinar las líneas estratégicas de la planificación del proyecto de Gestión del Cambio. Definir la oficina de gestión del cambio (CMO) y su modelo de gobierno. 	
Acciones	
<ul style="list-style-type: none"> Definir el perfil de los miembros de la oficina de gestión del cambio (CMO). Definir el Kit de arranque de la CMO Diseñar cronograma de actuaciones estratégicas. Planificar los procedimientos de actuación de gestión del cambio en materia de liderazgo, comunicación, motivación, capacitación y medición. 	
Metas a cumplir	
Establecer líneas estratégicas de actuación y procesos claves.	
Hitos (HP1)	
Aprobación informe de conclusiones estudio preliminar.	
Participantes	
Identificar los participantes necesarios en la organización.	
Duración estimada	
<p>2 meses, a contar desde la fecha de inicio del contrato.</p> <p>Meses 1 y 2 (ambos incluidos) de ejecución del contrato.</p>	

5.2.- FASE DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

Tiene como objetivo principal analizar de forma ágil el entorno y características de MD, donde se va a implantar el Plan de Gestión del Cambio, identificando las motivaciones, miedos, conflictos y fortalezas que deben gestionarse para garantizar el plazo de ejecución del proyecto de Gestión del Cambio.

La transición hacia un modelo digital requiere, además de un fuerte proceso de transformación tecnológica, de un proceso de cambio en la cultura organizativa que debe facilitar el cambio de costumbres, hábitos, rutinas, procesos y métodos de trabajo.



Fase Diagnóstico del entorno	
Objetivos operativos	
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación actual en términos de madurez digital de Madrid Digital y de la Comunidad de Madrid si fuera necesario, utilizando por ejemplo los modelos de madurez digital de Gartner, IDC, INCIPY, etc. • Conocimiento detallado de la situación de partida de las personas y departamentos donde se implantará la gestión del cambio. 	
Acciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los perfiles de las personas involucradas, segmentación de la población. • Análisis del grado de penetración de las nuevas tecnologías. • Análisis del grado de penetración de las nuevas metodologías. • Análisis de la madurez de la organización para asumir el cambio. 	
Metas a cumplir	
Conocimiento de la estructura operativa y la situación actual para la implantación del Plan de Gestión del Cambio en los distintos colectivos.	
Hitos	
Aprobación informe de conclusiones índice madurez digital.	
Participantes	
Identificar los participantes necesarios en la organización.	
Duración estimada	
<p>2 meses, a contar desde la finalización de la Fase Estudio Preliminar.</p> <p>Meses 3 y 4 (ambos incluidos) de ejecución del contrato.</p>	

5.3.- FASE DEFINICIÓN DEL PROYECTO

Tiene como principal objetivo diseñar los planes de Acompañamiento a la ejecución del Roadmap según su grado de avance, Liderazgo y Motivación, Comunicación, Capacitación y otras iniciativas de Gestión del Cambio.

Se diseñará también un Cuadro de Mando Integral o adaptación de herramienta similar aportada por el adjudicatario, con sus:

- Indicadores clave de seguimiento e indicadores soft (percepción) sobre el proceso de cambio.
- Objetivos de medición para dichos indicadores y resultados clave (sistema OKR).
- Procedimiento de medición de los indicadores.
- Informes de análisis de seguimiento e identificación de problemas y acciones de mejora.



Fase Definición del proyecto	
Objetivos operativos	
<ul style="list-style-type: none"> Diseño de acciones para el desarrollo de los planes de acompañamiento a la ejecución del Roadmap y otras iniciativas de gestión del cambio, comunicación y capacitación Definir el alcance y plazos de las acciones de dichos planes para su posterior implementación. 	
Acciones	
<p>Definición de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de acompañamiento a la ejecución del Roadmap, gestión del liderazgo, establecimiento de acciones “impulsoras del cambio” e identificación de necesidades Plan de comunicación, planificación y desarrollo de acciones de comunicación y evolución del impacto conseguido. Plan de capacitación, planificación, seguimiento de la impartición y evaluación de las destrezas digitales adquiridas. Plan de acompañamiento a otras iniciativas de gestión del cambio. Plan para la implicación de los empleados. 	
Metas a cumplir	
<ul style="list-style-type: none"> Definición progresiva del diseño de los planes para su posterior implementación. Definición del Cuadro de Mando o adaptación de herramienta similar aportada por el adjudicatario, para medición y seguimiento del proyecto. 	
Hitos	
Aprobación de los planes definidos y del cuadro de mando, para su posterior implementación.	
Fase Definición del proyecto	
Participantes	
Identificar los participantes necesarios en la organización.	
Duración estimada	
17 meses, a contar desde la finalización de la Fase Diagnóstico del Entorno.	
Meses 4 al 20 (ambos incluidos) de ejecución del contrato.	



La autenticidad de este documento se puede comprobar en www.madrid.org/csv mediante el siguiente código seguro de verificación: 122132251014163288356

5.4.- FASE IMPLEMENTACIÓN

Tiene como principal objetivo el desarrollo y ejecución de los planes definidos en la fase anterior. La correcta implementación y desarrollo de los cambios y procesos debe basarse en la concienciación de que implican necesariamente un cambio cultural para la organización.

Esta fase debe:

- Impulsar el liderazgo de la Dirección.
- Comunicar adecuadamente los objetivos del proyecto.
- Alinear los objetivos y motivaciones de los equipos impulsores de la transformación digital
- Motivar y capacitar a los empleados de MD

Fase Implementación
Objetivos operativos
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar los planes definidos en la fase anterior con el alcance y horizonte temporal planificados • Desarrollar acciones orientadas a la correcta ejecución de los planes y a garantizar el cumplimiento de los objetivos del Roadmap con la calidad requerida • Despliegue en la CM de acciones que sean de aplicación • Alineamiento de equipos



La autenticidad de este documento se puede comprobar en www.madrid.org/csv mediante el siguiente código seguro de verificación: **122132251014163288356**

Fase Implementación	
Acciones	
<p>Implementación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de acompañamiento a la ejecución del Roadmap, obtención de resultados en la productividad de los equipos mediante la mejora del liderazgo, asesoramiento para el desarrollo de los nuevos perfiles profesionales requeridos según competencias digitales adquiridas, así como mejora en la motivación de los empleados públicos y equipos que impulsará el Roadmap de Transformación Digital Plan de comunicación, obtención de resultados en la mejora de la comunicación institucional, interna y externa, utilizando técnicas de endomarketing Plan de capacitación, adquisición de destrezas digitales para garantizar el adecuado desempeño de las nuevas actividades profesionales vinculadas a la Transformación Digital Plan de acompañamiento a otras iniciativas de gestión del cambio 	
Metas a cumplir	
Implementación de los planes y consecución de los resultados y beneficios esperados del proyecto	
Hitos	
Finalización implementación proyecto de gestión del cambio	
Participantes	
Identificar los participantes necesarios en la organización	
Duración estimada	
<p>16 meses, a contar desde el octavo mes de ejecución del contrato.</p> <p>Meses 8 al 23 (ambos incluidos) de ejecución del contrato.</p>	

5.5.- FASE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO:

Tiene como principal objetivo establecer un sistema de evaluación de la implementación de los planes realizada, así como la medición de los resultados obtenidos y su impacto en el cumplimiento de los objetivos.

La medición y seguimiento iterativo permitirá alcanzar una mejora continua de las acciones previstas.



Fase Medición y Seguimiento
Objetivos operativos
<ul style="list-style-type: none"> Analizar la efectividad de la implantación del Plan de Gestión del cambio, según los indicadores definidos y aprobados por MD Diseñar acciones para mejorar el grado de consecución de la implantación
Acciones
Seguimiento y monitorización de procesos y análisis de los resultados obtenidos en la fase de implantación
Metas a cumplir
<ul style="list-style-type: none"> Testear y obtención de resultados Reporte y feedback
Hitos
Aprobación informe de evaluación y resultados finales. Cierre del proyecto en la última fase
Participantes
Identificar los participantes necesarios en la organización
Duración estimada
<p>16 meses, a contar desde el noveno mes de ejecución del contrato.</p> <p>Meses 9 al 24 (ambos incluidos) de ejecución del contrato.</p>

5.6.- Trabajos por actividad y sus entregables.

En este apartado se establecen los trabajos, agrupados en actividades, que el contratista deberá realizar durante la ejecución del contrato, así como los entregables mínimos que deberá proporcionar como resultado de dichos trabajos. MD se reserva el derecho de ampliar la relación de entregables que se proponen en este apartado si las circunstancias en la ejecución del proyecto así lo recomiendan.

Los entregables de tipo documento deberán ajustarse, en formato y contenido mínimo, a las plantillas que MD facilite al contratista, y deberán ser aportados en formato electrónico navegable, compatible con las herramientas instaladas en MD (aplicaciones de ofimática de Microsoft), y en papel cuando las circunstancias así lo requieran.

MD realizará la revisión de los entregables del proyecto. El contratista completará las carencias detectadas y corregirá los defectos que le sean notificados por MD como condición previa a la aprobación de cada entregable.



5.6.1.- Lanzamiento y coordinación del proyecto.

La actividad de lanzamiento del proyecto será común para todos los trabajos en las distintas fases que se describen en el presente pliego.

Los trabajos mínimos a realizar por parte del contratista en esta actividad, a modo de ejemplo, serían:

- Elaboración del **Documento de Plan de Proyecto** en el que figuren, como mínimo, los siguientes contenidos:
 - Descripción del Proyecto (objetivos, procesos, alcance, usuarios,...).
 - Equipo de Trabajo (organización, roles y responsabilidades).
 - Planificación de alto nivel de cada una de las fases, con sus actividades y tareas, indicando los responsables, hitos y entregables.
 - Plan de Calidad.
 - Análisis de riesgos y medidas preventivas y paliativas.
 - Modelo de Seguimiento, en base a lo establecido en la CLÁUSULA 8.- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO.
- Exposición del contenido del Documento de Plan de Proyecto y presentación de los componentes clave de su equipo de trabajo, con indicación de sus distintos roles, así como necesidades de disponibilidad de personal de MD en los ámbitos que competan, en la **reunión de lanzamiento del proyecto** que será convocada por MD
- Seguimiento y evaluación del progreso de las tareas y plazos planificados para la implementación del proyecto
- Coordinación de las reuniones e informes del proyecto.
- Planificación de los trabajos programados y actuaciones especiales.
- Elaboración y definición de los procedimientos de funcionamiento.

Entregables propuestos en esta actividad.

- **Documento de Plan de Proyecto** (el contratista debe mantener actualizado este documento a lo largo de todo el proyecto). Este documento ha de contener al menos:
 - Planificación de alto nivel de las fases del Proyecto.
 - Plan de Calidad del Proyecto.
 - Plan de Análisis de riesgos y medidas preventivas y paliativas.
 - Equipo de Proyecto de MD.
 - Equipo de Proyecto del Proveedor.
 - Modelo de Seguimiento.
- **Documentación de la Reunión de Lanzamiento del Proyecto.**
 - Video institucional del proyecto #soycrisol
 - Presentación del proyecto a nivel de Dirección



- Acta de la Reunión de Lanzamiento del Proyecto

- **Documentación de seguimiento del proyecto.**

5.6.2.- Estudio preliminar.

Los trabajos mínimos a realizar por parte del contratista en esta actividad, a modo de ejemplo, serían:

- Análisis del Roadmap definido por la DITD para la TD de MD, e identificación del alcance que será objeto del marco temporal del presente pliego
- Revisión grado de implantación del Roadmap en MD
- Definir objetivos y líneas estratégicas de actuación del proyecto
- Celebrar sesión de sensibilización con el equipo directivo de MD y con aquellos equipos o niveles organizativos cuya participación se considere necesaria, para gestionar las expectativas respecto al plan de gestión del cambio y conseguir el liderazgo y respaldo que requiere un proyecto de este tipo.
- Definir la oficina de gestión del cambio
- Identificar las herramientas más adecuadas para la correcta gestión del cambio

Entregables propuestos en esta actividad

- **Acta de la reunión de sensibilización con el equipo directivo de MD**
- **Versión extendida del informe de conclusiones del estudio preliminar**
- **Versión ejecutiva del informe de conclusiones del estudio preliminar**

5.6.3.- Diagnóstico del entorno

Los trabajos mínimos a realizar por parte del contratista en esta actividad, a modo de ejemplo, serían:

- Análisis de la identidad corporativa, visión de los empleados y equipos directivos
- Evaluación del grado de implantación del Roadmap de TD en MD, en su dimensión cultural, mediante entrevistas presenciales, formularios, etc., utilizando técnicas proyectivas
- Identificación de las posibles resistencias generadas por el cambio cultural que conlleva el nuevo paradigma de la TD
- Revisión del grado de implantación de metodologías de TD como agile, lean, etc.
- DAFO humanizado de los equipos de MD
- Identificación del grado de madurez digital para asumir los cambios
- Segmentación de la población para facilitar los planes de acción posteriores

Entregables propuestos en esta actividad

- **Metodología para la realización del diagnóstico organizativo y propuesta de material para la evaluación de la situación actual (entrevistas, formularios, etc.)**
- **Versión extendida del informe de diagnóstico del entorno**
- **Versión ejecutiva del informe de diagnóstico del entorno**



La autenticidad de este documento se puede comprobar en www.madrid.org/csv mediante el siguiente código seguro de verificación: **122132251014163288356**

5.6.4.- Definición del proyecto

Los trabajos mínimos a realizar por el contratista en esta actividad, a modo de ejemplo, serían:

- Elaboración de los planes de proyecto, objeto del alcance de este pliego, determinando alcance, responsables y acciones detalladas en plazo, para su posterior ejecución
- Diseño del cuadro de mando para el seguimiento y medición del grado de avance de los planes de proyecto, así como del Roadmap con las áreas organizativas afectadas
- Monitorizar el liderazgo y compromiso del equipo directivo con el cumplimiento de las acciones de los planes de proyecto en sus respectivos ámbitos organizativos

Entregables propuestos en esta actividad

- **Plan de acompañamiento a la ejecución del Roadmap según el grado de avance de su ejecución en MD al inicio del proyecto de Gestión del Cambio**
- **Plan de comunicación**
- **Plan Implica**
- **Plan Lidera**
- **Plan de capacitación**
- **Plan de acompañamiento a otras iniciativas de gestión del cambio**
- **Documento diseño Cuadro de Mando, definición OKRs e informes de seguimiento**

5.6.5.- Implementación del proyecto

Los trabajos mínimos a realizar por parte del contratista en esta actividad, a modo de ejemplo, serían:

- Implantación de los planes diseñados en la fase previa
- Gestionar una visión holística de la implementación, debido a que la gestión del cambio es más que la suma de sus partes, la interdependencia que existe entre los distintos planes, los cuales interactúan constantemente, dando lugar a acontecimientos que generan nuevas acciones y eventos, provocando así una perspectiva integral, que permite apreciar aspectos que no se perciben al analizarlos por separado
- Establecimiento comités de seguimiento de la implementación
- Revisión cambios experimentados en las organizaciones como consecuencia de la Implementación de los planes de proyecto. Se documentará una versión revisada de los siguientes aspectos, valorados en la fase inicial de diagnóstico del entorno:
 - Análisis de la identidad corporativa en materia de TD, cambios organizativos, cambios procesos, adopción de nuevas metodologías, etc.
 - Re evaluación del grado de implantación del Roadmap de TD en MD
 - Re evaluación de la matriz de resistencias, impactos organizativos y madurez digital

Entregables propuestos para esta actividad



- **Informes de seguimiento de los diferentes planes implementados (con la periodicidad acordada)**
- **Documento detallado de cada acción a realizar en los diferentes planes, desarrollando alcance, contenido, destinatarios, canales, material, periodicidad, etc.**

5.6.6.- Medición y seguimiento

Los trabajos mínimos a realizar por el contratista en esta actividad, a modo de ejemplo, serían:

- Análisis y aprobación de los indicadores de gestión del cambio
- Implantación del Cuadro de Mando para evaluación del grado de Transformación Digital en MD
- Análisis de la efectividad de la implantación del proyecto de Gestión del Cambio, valoración de la madurez digital y cambio cultural
- Monitorización continua de las acciones desarrolladas en los diferentes planes, grado de aceptación y penetración y resultados obtenidos
- Propuesta e implantación de acciones de mejora para aumentar la eficacia de las acciones desarrolladas o propuesta de nuevas acciones que mejoren el grado de aceptación del cambio
- Valoración de las actitudes y aptitudes de los empleados públicos de MD, adquiridas a través de la capacitación en destrezas digitales

Entregables propuestos para esta actividad

- **Informes de medición y seguimiento del Cuadro de Mando (con la periodicidad acordada)**
- **Informes de madurez de gestión del cambio**
- **Informes comparativos**
- **Informe de cierre del proyecto**

5.7.- Trabajos adicionales

El licitador podrá ofertar dedicaciones, del perfil de consultor senior de gestión del cambio, para mejoras relativas a:

- Quick wins, identificación de acciones de ciclo corto que permitan evidenciar en la organización que el cambio merece la pena.
- Elaboración de mapas de conflicto, que permitan aflorar los verdaderos motivos que provocan las resistencias al cambio
- Actividades de Coaching, con los equipos impulsores de Crisol, para mejorar su comunicación y capacidad de trabajo en equipo

Todas estas horas adicionales ofertadas serán sin coste para la Agencia y deberán venir reflejadas exclusivamente en el Sobre nº 3 dedicado a los Criterios de adjudicación mejoras evaluables de forma automática por aplicación de fórmulas, no pudiéndose hacer ninguna mención a estas horas en el Sobre nº 2 referente a la documentación técnica relativa a los criterios de adjudicación cuya cuantificación depende de un juicio de valor, según se indica en el Pliego de Cláusulas Administrativas.



CLÁUSULA 6.- EQUIPO PRESTADOR DEL SERVICIO

6.1.- Organización del equipo de trabajo

El adjudicatario asumirá la organización de los trabajos que se contrata, dentro del marco fijado por MD y, por tanto, ejercerá el poder organizativo y de dirección de los recursos humanos que constituyan el equipo prestador del servicio, para el cumplimiento de los fines que se le encomiendan.

El adjudicatario asumirá el correcto dimensionamiento de todo el equipo prestador del servicio a lo largo de la ejecución del contrato, para el cumplimiento de los objetivos señalados en el presente pliego.

El adjudicatario para configurar su oferta técnica en relación con la organización y descripción del equipo de trabajo, deberá garantizar y justificar la capacidad de disponer de un número de personas suficiente para realizar todos los trabajos objeto del contrato en los plazos indicados en el presente pliego.

El equipo de trabajo incluirá para las labores descritas en la CLÁUSULA 5.- DESCRIPCIÓN DE LOS TRABAJOS A REALIZAR los siguientes perfiles, en el número que el adjudicatario considere necesario:

- Gestor del Cambio (Jefe de Proyecto)
- Consultor Gestión del Cambio (Consultor Senior)
- Consultor de Comunicación (Consultor Senior)
- Arquitecto de Contenidos
- Diseñador Gráfico Web
- Gestor de Elementos Multimedia (Programador Diseño Gráfico)

La cualificación y el perfil técnico mínimos requeridos, de los miembros del equipo de trabajo se detallan a continuación:

6.1.1.- Gestor del Cambio (Jefe de Proyecto)

- **Titulación:**

Debe estar en posesión del título de licenciado, ingeniero o grado equivalente, y estar certificado en la metodología de gestión del cambio HCMBOK o similar

- **Actividad Profesional:**

Al menos 4 años de actividad profesional como **Responsable** en proyectos de gestión del cambio, realizada en los últimos 7 años, habiendo desempeñado entre otras las siguientes funciones:

- Organización y planificación de la definición e implementación de proyectos de consultoría de gestión del cambio, en entornos ágiles y tradicionales, coordinando el apoyo funcional y la formación necesaria que el adjudicatario proporcionará al equipo que realice los trabajos objeto del contrato, en todos aquellos aspectos que sean necesarios para el correcto desempeño de dichos trabajos.



- Supervisar y controlar el trabajo realizado por los miembros del equipo y las actividades realizadas, informando de las posibles incidencias y seguimiento de desviaciones en plazo, acorde con los criterios de la organización
- Facilitador en sesiones de cocreación, innovación, creatividad y gestión de equipos diversos
- Asistencia, participación y coordinación de los Comités de Seguimiento del servicio en la periodicidad que se convoquen
- Asumir la responsabilidad final del correcto funcionamiento de los servicios, en base a la mejor calidad conforme a los plazos y procedimientos acordados

6.1.2.- Consultor Gestión del Cambio (Consultor Senior)

- **Titulación:**

Debe estar en posesión del título de licenciado, ingeniero o grado equivalente, preferentemente en periodismo, comunicación audiovisual, marketing o publicidad y relaciones públicas, y estar certificado en la metodología de gestión del cambio HCMBOK o similar

Actividad Profesional:

Al menos 3 años de actividad profesional en proyectos de consultoría de gestión del cambio, realizada en los últimos 6 años, habiendo desempeñado entre otras las siguientes funciones:

- Asesoramiento a equipos directivos sobre la estrategia de gestión del cambio
- Elaboración, desarrollo e implantación de Planes de Comunicación y endomarketing
- Supervisión y control de las acciones de gestión del cambio en entornos ágiles y tradicionales
- Definir y coordinar las acciones que ha de realizar el equipo de trabajo en su ámbito de competencia
- Facilitador en sesiones de cocreación, innovación, creatividad y gestión de equipos diversos
- Implantación de herramientas de evaluación y medición de la calidad y la satisfacción de productos/medios de comunicación, motivación y capacitación
- Formación en habilidades de comunicación para distintos colectivos profesionales (Directivos, Mandos intermedios, Técnicos, etc.)

6.1.3.- Consultor de Comunicación (Consultor Senior)

- **Titulación:**

Debe estar en posesión del título de licenciado, ingeniero o grado equivalente, preferentemente en periodismo, comunicación audiovisual, marketing o publicidad y relaciones públicas, y estar certificado en la metodología de gestión del cambio HCMBOK o similar

Actividad Profesional:



Al menos 3 años de actividad profesional en proyectos de consultoría de gestión del cambio, realizada en los últimos 5 años, habiendo desempeñado entre otras las siguientes funciones:

- Asesoramiento a equipos sobre la estrategia de comunicación
- Elaboración, definición e implementación de Planes de Comunicación y endomarketing en entornos ágiles y tradicionales
- Redacción y corrección de textos para medios de comunicación (artículos, entrevistas, reportajes, etc.)
- Diseño, desarrollo e implantación de planes de comunicación y campañas publicitarias en empresas
- Creatividad en comunicación y publicidad

6.1.4.- Arquitecto de Contenidos

- **Titulación:**

Debe estar en posesión de título de licenciado o grado o equivalente, o Formación Profesional de Grado Superior, que le capacite como Arquitecto de contenidos/Diseñador web en las tareas requeridas en este pliego.

Conocimientos requeridos, al menos en:

- Lenguaje HTML 5 y CSS 3, diseño de páginas web con diferentes herramientas
- Conocimientos en lenguajes de programación como Javascript, php, etc.
- Gestores de contenido como Joomla, wordpress, drupal etc.
- Plataformas colaborativas como SharePoint
- Conocimientos en SEO
- Herramientas generación de píldoras informativas: articulate, camtasia, etc.
- Edición y Gestión de contenidos web
- Adobe Acrobat Profesional, Photoshop y Power Point

- **Actividad Profesional:**

Al menos 3 años de actividad profesional como Arquitecto de contenidos/Diseñador web, realizada en los últimos 2 años, habiendo desempeñado entre otras las siguientes funciones:

- Diseño, desarrollo, adaptación y mantenimiento de Intranets de empresa
- Diseño, realización y mantenimiento de Páginas Web y Espacios Colaborativos
- Programación HTML 5 y CSS 3
- Diseño y elaboración de piezas y soportes de comunicación multimedia y digitales (presentaciones, animaciones, banners, plantillas corporativas, formularios electrónicos, píldoras informativas, etc.)
- Implantación de herramientas de evaluación/encuestas, foros, buscadores, buzones de sugerencias, etc., en entornos Intranet



- Trabajos con distintos editores de páginas web y gestores de contenidos
- Creación, implantación y mantenimiento de páginas web directamente con lenguaje HTML y otras herramientas existentes en el mercado, entre ellas, Joomla

6.1.5.- Diseñador Gráfico Web

▪ **Titulación:**

Debe estar en posesión de título de licenciado o grado equivalente, o Formación Profesional, que le capacite como Diseñador gráfico en las tareas requeridas en este pliego.

Conocimientos, al menos en:

- Adobe Acrobat Profesional.
- Photoshop.
- Software de maquetación editorial
- Software de diseño vectorial
- Power Point.
- Software de edición de vídeo

• **Actividad Profesional:**

Al menos 3 años de actividad profesional como Diseñador gráfico, desempeñada en los últimos 2 años, habiendo realizado entre otras las siguientes funciones:

- Diseño gráfico de publicaciones, maquetación y artes finales (formato impreso y web).
- Desarrollo de identidad corporativa de empresa y aplicación de creatividad a los distintos soportes de comunicación, papelería y publicidad.
- Realización de diseños tanto impresos como digitales para campañas de comunicación y publicidad: folletos, cartelería, merchandising, logotipos,...

6.1.6.- Gestor de Elementos Multimedia (Programador Diseño Gráfico)

• **Titulación:**

Debe estar en posesión de título de licenciado o grado equivalente, o Formación Profesional, que le capacite como Gestor de elementos multimedia en las tareas requeridas en este pliego.

Conocimientos, al menos en:

- Fotografía y video digital.
- Campañas de comunicación.
- Cobertura de Eventos.
- Software de diseño vectorial
- Software de edición de vídeo, como Camtasia Studio y Adobe After Effects
- Photoshop y Power Point



- **Actividad Profesional:**

Al menos 2 años de actividad profesional como Gestor de contenidos multimedia, realizada en el último año, habiendo desempeñado entre otras las siguientes funciones:

- Reportajes fotográficos.
- Campañas de comunicación
- Cobertura de eventos
- Ilustración de publicaciones impresas
- Grabación de Videos
- Gestión creación y edición de imágenes y videos

El licitador que haya presentado la oferta económicamente más ventajosa, con carácter previo a la, deberá entregar a MD el **Currículum Vitae de todos los miembros del equipo** propuesto, de conformidad con su oferta técnica, y en relación con el Apartado 5, Criterios de Adjudicación, Subcriterio 3.1, del Anexo I al Pliego de Cláusulas Administrativas.

Dichos currículum seguirán el modelo incluido en el ANEXO 3.- MODELO DE CURRICULUM VITAE del presente pliego, y se entregarán debidamente cumplimentados y firmados por la persona que ostente la representación, especificando la cualificación profesional de cada uno de los miembros del equipo (con detalle de perfil técnico, titulación y actividad profesional), de tal forma que quede acreditado el cumplimiento de los requisitos mínimos detallados en la presente cláusula.

6.2.- Composición del equipo de trabajo

Para la prestación de los servicios objeto del contrato, el adjudicatario conformará un equipo con la cualificación y el perfil técnico mínimos, cuyo cumplimiento se habrá de acreditar antes de la adjudicación del contrato.

Dicha acreditación consistirá en la aportación por parte del licitador que presente la mejor oferta, en el plazo de 10 días hábiles desde que se reciba el requerimiento, del Currículum Vitae de las personas que prestarán los servicios, especificando la cualificación profesional y experiencia de cada uno de los miembros del equipo propuesto (con detalle de perfil técnico, titulación, formación y actividad profesional), así como la denominación del puesto a ocupar. Dichos Currículos deberán ser firmados por la persona que ostente la representación de la empresa.

6.3.- Condicionantes del equipo de trabajo

El equipo asignado por el adjudicatario para la ejecución de los trabajos objeto del contrato, responderá siempre a los requisitos mínimos que en éste pliego se señalan y a las mejoras que, sobre dichos requisitos mínimos, haya ofertado el licitador que resultase adjudicatario.

La falsedad en el nivel de conocimientos y experiencia de los miembros del equipo asignado por el contratista, así como la sustitución de alguno de los componentes del equipo adscrito a la ejecución de los trabajos, sin observar el procedimiento y requisitos exigidos en los apartados siguientes, facultará a MD para instar la **resolución** del contrato.

Durante la ejecución del contrato, MD **podrá verificar en cualquier momento los conocimientos y cualificación profesional de los miembros del equipo de trabajo**. A tal efecto, MD podrá realizar cuantas actuaciones considere oportunas para garantizar la adecuación del equipo a las necesidades del



proyecto, salvaguardando los perfiles establecidos en el apartado correspondiente 6.1.-Organización del equipo de trabajo.

6.4.- Constitución del equipo de trabajo inicial

El equipo de trabajo que se incorporará tras la formalización del contrato para la ejecución de los trabajos deberá estar formado por los componentes relacionados en la oferta del adjudicatario y aceptados por MD.

La autorización de **cambios puntuales** en la composición del mismo, requerirá de las siguientes condiciones:

- Justificación escrita, detallada y suficiente, explicando el motivo que suscita el cambio.
- Presentación de la persona propuesta para la sustitución, con un perfil de cualificación técnica igual o superior al de la persona que se pretende sustituir, acreditando el curriculum vitae según ANEXO 3.- MODELO DE CURRICULUM VITAE.
- Aceptación por MD del curriculum vitae.

Durante todo el plazo de ejecución, el contratista deberá mantener los niveles de calidad del servicio objeto del contrato, por lo que deberá instrumentar, en su caso, los servicios de suplencia o refuerzo que estime oportunos, a los efectos de ocasionar el mínimo impacto en la prestación del servicio.

6.5.- Modificaciones en la composición del equipo de trabajo

La valoración final de la calidad de los trabajos desarrollados por las personas adscritas a la ejecución del contrato corresponde a MD, siendo potestad suya solicitar el cambio de cualquiera de los componentes del equipo de trabajo, con un *preaviso de quince días naturales*, por otro de igual cualificación profesional, si existen razones justificadas que lo aconsejen.

Si es el contratista el que propusiera el cambio de cualquiera de las personas del equipo de trabajo, deberá solicitarlo en las mismas condiciones que se requieren para la autorización de cambios en la composición del equipo de trabajo inicial y, además, se requerirán las siguientes:

- El adjudicatario tendrá obligación de **formar a la persona cuya incorporación haya sido aprobada por MD**, entre otros, con los conocimientos generales y específicos de las labores a realizar, la situación actual de las mismas, la normativa aplicable, los procedimientos de trabajo a seguir, los roles y responsabilidades del equipo, etc. El contratista lo hará por sus propios medios, sin coste adicional para MD, y con anterioridad a la incorporación efectiva de la persona al equipo.
- Los posibles inconvenientes de adaptación al entorno de trabajo y a las labores a realizar debidos a las sustituciones en los componentes del equipo de trabajo, deberán solventarse mediante un periodo de **solapamiento**. Este solapamiento entre la persona que se incorpora y la persona a ser sustituida, debe ser posterior a su formación y tendrá la siguiente duración en función del perfil de la persona a sustituir:
 - 1 mes en caso de Responsable
 - 15 días, Consultores
 - 10 días, para el resto de perfiles



- El número de modificaciones en la composición del equipo a propuesta del adjudicatario, tendrán los siguientes máximos según perfil:
 - Sustituciones de Responsable
A lo largo de la duración del contrato, máx. de 1 sustitución
 - Sustituciones de Consultores
A lo largo de la duración del contrato, máx. de 2 sustituciones de cada uno de los consultores
 - Para el resto de perfiles, no hay máximos.

A los efectos del cómputo de las sustituciones, no se tendrán en cuenta, las modificaciones en el equipo que sean consecuencia de una incapacidad temporal o permanente de la persona sustituida, si está debidamente acreditada.

Si existiese algún incumplimiento, por parte del adjudicatario, de las obligaciones establecidas en esta cláusula se aplicarán las penalizaciones recogidas en el ANEXO 1.- PENALIDADES

CLÁUSULA 7.- REQUERIMIENTOS GENERALES PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.1.- Disponibilidad de medios

El personal de la empresa contratista que ejecute por cuenta de ésta trabajos directamente relacionados con el objeto del presente contrato, **utilizará los medios de producción físicos y lógicos** de que hayan sido provistos por la propia empresa contratista, salvo que por razones operativas asociadas a la naturaleza del servicio a prestar, MD proporcione medios, en todo caso con carácter transitorio, a la empresa contratista, ya que se utilizarán únicamente durante la ejecución del contrato y además su uso estará limitado exclusivamente al desarrollo de los trabajos que constituyen el objeto del mismo.

En el caso de que los servicios contratados pudieran implicar para el contratista, por razones de cumplimiento de plazos u otro motivos, la decisión de ejecución de los mismos en régimen de turnos o en sábados o festivos, o en horario nocturno, MD no aceptará costes adicionales por estas circunstancias, que deberán ser siempre asumidos por el contratista.

Todos los gastos ocasionados por los desplazamientos y estancia del personal del contratista durante el cumplimiento del contrato, están incluidos en el importe del mismo. MD no aceptará costes adicionales por tales causas, que deberán ser siempre asumidos por el contratista.

7.2.- Lugar de prestación de los servicios

La prestación de los servicios objeto del contrato se realizará en las instalaciones de la empresa contratista, con las siguientes excepciones:

- Los perfiles de Gestor del Cambio (Jefe de Proyecto), Consultor de Gestión del Cambio y Consultor de Comunicación, prestarán sus servicios en las dependencias de MD, o en la ubicación que MD determine.
- Las reuniones que tengan lugar durante la ejecución del contrato, sin número limitado a priori, entre el equipo de trabajo del contratista y los responsables de las diversas unidades organizativas de MD, o con otras personas designadas por MD, con carácter general se efectuarán en las dependencias de MD, o en la ubicación que MD determine.



- Los eventuales desplazamientos a distintas ubicaciones de la Comunidad de Madrid que sean necesarios para la mejor ejecución del mismo.

Se establecerán en todo caso, los procedimientos de ejecución, control y seguimiento, adecuados que garanticen la correcta prestación de los servicios.

7.3.- Responsable del servicio

El contratista designará al **Gestor del Cambio (Jefe de Proyecto)**, como **Responsable del Servicio ante MD**, que formará parte del equipo de trabajo propuesto.

El contratista, a través del Responsable del Servicio y con la periodicidad que MD determine, informará sobre la planificación de trabajos, el estado de ejecución del contrato y, en su caso, sobre las incidencias producidas.

Este responsable realizará, entre otras, las siguientes tareas:

- Realizar la **planificación general de los trabajos** y de las tareas asociadas, y **coordinar su ejecución**.
- **Diariamente, impartir con exclusividad** al personal asignado por el contratista a la ejecución del contrato **instrucciones específicas sobre el trabajo a realizar**, siempre teniendo en cuenta la base de las instrucciones genéricas que se desprendan de lo establecido en el presente Pliego y encaminadas al buen término del proyecto.
- **Supervisar y controlar** el trabajo y la calidad de las actividades realizadas y de los entregables obtenidos por el equipo encargado de la prestación de los servicios objeto del contrato, e informar a MD de las posibles incidencias o desviaciones en los plazos.
- **Ejercer el mando y el poder organizativo sobre el equipo** encargado de la prestación de los servicios objeto del contrato, que estará siempre bajo la disciplina laboral y el poder de dirección del contratista, con independencia de que, para el mejor cumplimiento del servicio, en determinados momentos pueda el contratista desplazar personal del equipo prestador del servicio en cualquier centro de trabajo, oficinas o ubicaciones de la Comunidad de Madrid.
- **Hacer entrega a MD de los productos elaborados** por su equipo.

El incumplimiento de las obligaciones citadas, parcial o totalmente, facultará a MD para instar la **resolución** del contrato.

CLÁUSULA 8.- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO

MD define un **Modelo de Seguimiento** para asegurar un seguimiento periódico y normalizado del contrato.

MD podrá revisar y ajustar el Modelo de Seguimiento en cualquier momento durante la vida del contrato, siempre con el objetivo de obtener alguna mejora en su ejecución. El contratista podrá proponer a MD modificaciones al modelo (procedimientos, plantillas, herramientas,...), con el objetivo de mejorar la eficiencia y la calidad del servicio. Cualquier cambio en los procedimientos vigentes necesitará la aprobación por parte de MD.

MD distingue los siguientes niveles en el modelo de seguimiento:



NIVELES DE SEGUIMIENTO
Nivel Táctico , en el que se realiza el seguimiento y control de los aspectos contractuales (cumplimiento de hitos, aplicación de penalizaciones, certificados de servicios, facturación, actas de recepción, ...)
Nivel Operativo , en el que se realiza el seguimiento, el control y la coordinación de las actividades a realizar al amparo del objeto del contrato, en su día a día.

Asociados a estos niveles de seguimiento, se configuran los siguientes Comités:

NIVEL	COMITÉ	ROLES DE MD	ROLES DEL CONTRATISTA
Táctico	Comité de Dirección	Director responsable del Contrato Jefe de Área promotor del Contrato Responsable del Proyecto	Director Responsable del Servicio Gestor del Cambio
Operativo	Comité de Operación	Jefe de Área promotor del Contrato Responsable del Proyecto	Gestor del Cambio Consultor Gestión del cambio Consultor de Comunicación

Los Comités del Modelo de Seguimiento tienen las siguientes obligaciones:

- Los comités celebrarán sus reuniones en las dependencias de MD, o en la ubicación que MD determine.
- Con una antelación mínima de 48 horas a la fecha de celebración del comité, el adjudicatario entregará a MD la documentación del comité.
- Los acuerdos adoptados en el comité, lo serán por mutuo acuerdo de las partes.
- El adjudicatario será responsable de la elaboración y envío del acta de cada reunión, siguiendo el formato establecido por MD, en las 48 horas siguientes a la finalización del Comité.
- MD comprobará la validez de la documentación en contenido y forma.

8.1.- Nivel Táctico

El seguimiento y control en el Nivel Táctico se articula a través del Comité de Dirección, cuyas funciones son las siguientes:



- Definir las líneas estratégicas de acción del Plan de Proyecto y validar sus resultados.
- Controlar y garantizar que todos los trabajos se ejecutan y ajustan a los niveles de calidad requeridos por MD.
- Asegurar que la ejecución de los trabajos planificados se ajusta al marco contractual.
- Hacer un seguimiento periódico del grado de avance de los trabajos planificados, haciendo especial hincapié en los hitos establecidos.
- Tomar las decisiones que sean necesarias para facilitar la consecución de los objetivos de lo planificado (contenido y plazos).
- Determinar si los trabajos se han realizado de conformidad con las condiciones contractuales o si, por el contrario, procede la imposición de penalizaciones por algún incumplimiento de las mismas.

El Comité de Dirección se reunirá inicialmente con una periodicidad trimestral, pero si las circunstancias lo requieren se podrá convocar de manera extraordinaria.

Con una antelación mínima de 48 horas a la fecha de celebración de una reunión de este Comité, el contratista entregará un informe de seguimiento táctico que recoja todo lo relacionado con la situación actual de los trabajos a realizar.

Una vez celebrada la reunión, el contratista elaborará y enviará el acta correspondiente al resto de participantes, siguiendo el formato establecido por MD, en un plazo de 48 horas.

8.2.- Nivel Operativo

El seguimiento y control en el Nivel Operativo se efectuará sobre las siguientes bases:

- Seguimiento continuo de la evolución de los trabajos por parte del Responsable del Servicio y del Responsable del Proyecto de MD, incluyendo los aspectos funcionales, técnicos y de Implantación del contratista.
- MD determinará los procedimientos y herramientas a utilizar para poder llevar a cabo el seguimiento y control del contrato.
- Todos los resultados entregables deberán ser realizados a plena satisfacción de MD, comprometiéndose el contratista a su rectificación, siempre que MD notifique no conformidades con los mismos, hasta su aceptación final.
- Aprobación y/o denegación de las peticiones de propuestas técnicas de incorporación de evolutivos valoradas por el contratista.
- Facilitar al Comité de Táctico cualquier información que le sea solicitada.
- Identificar, aprobar y planificar la ejecución de las Acciones de Mejora.
- Con una antelación mínima de 48 horas a la fecha de celebración de la reunión de este Comité, el Responsable del Servicio del contratista entregará un informe de seguimiento que recoja todo lo relacionado con la situación actual de los trabajos objeto del pliego, (objetivos alcanzados, grado de avance de los trabajos, planificación actualizada, incidencias y desviaciones detectadas junto con las acciones encaminadas a corregirlas, riesgos,...), implantaciones, aspectos técnicos y de los objetivos que se prevén en el siguiente periodo.



Una vez celebrada la reunión, elaborará y enviará el acta correspondiente al resto de participantes, siguiendo el formato establecido por MD, en un plazo de 48 horas.

El Comité Operativo se reunirá inicialmente con una periodicidad semanal, pero si las circunstancias lo requieren se podrá convocar de manera extraordinaria.

MD designará un Responsable del Proyecto, que junto al responsable del Área de MD promotora del contrato, establecerá los criterios y líneas generales de la actuación del contratista.

El Responsable del Proyecto de MD ejercerá de una manera continuada y directa, la inspección y vigilancia del trabajo contratado, teniendo en cuenta el presente pliego y demás documentos del contrato.

Cuando MD lo estime conveniente para la correcta realización de las sesiones de los Comités, podrá requerir la presencia de otros participantes distintos a los señalados.

CLÁUSULA 9.- PLAZO DE GARANTÍA

Se establece un plazo de garantía del contrato de **SEIS MESES**, cuyo cómputo se iniciará finalizado el cierre de cada una de las fases, una vez recepcionado y conforme el proyecto con sus entregables.

Hasta que no tenga lugar la finalización del periodo de garantía, el contratista responderá de la correcta realización de los trabajos contratados y de los defectos que en ellos hubiera, sin que sea eximente ni le otorgue derecho alguno la circunstancia de que los representantes de MD los hayan examinado o reconocido durante su elaboración o aceptado en comprobaciones, valoraciones, certificaciones o recepciones parciales e incluso en la recepción total del trabajo, en previsión de la posible existencia de vicios o fallos ocultos en los trabajos ejecutados.

El contratista, durante el periodo de garantía, y sin coste adicional para MD, resolverá todas las consultas técnicas sobre el funcionamiento del producto, y facilitará todas las correcciones del mismo para asegurar su correcto funcionamiento y estabilización.

A tal efecto, el contratista contará con un Centro de Soporte (vía telefónica y web) en el que se atenderán tanto las incidencias como las consultas que se pudieran producir sobre el funcionamiento del producto.

Todos los gastos ocasionados para la solución de las incidencias, serán sin coste para MD.

CLÁUSULA 10.- GESTIÓN DE LA SEGURIDAD

10.1.- Normativa

Los contratos que impliquen el tratamiento de datos de carácter personal deberán respetar en su integridad el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales (RGPD), y la normativa complementaria.

Para el caso de que la contratación implique el acceso del contratista a datos de carácter personal de cuyo tratamiento sea responsable la entidad contratante, aquél tendrá la consideración de encargado del tratamiento. En este supuesto, el acceso a esos datos no se considerará comunicación de datos, cuando



se cumpla lo previsto en el artículo 28 del RGPD. En todo caso, las previsiones de este deberán de constar por escrito.

Madrid Digital, en virtud de lo previsto en el artículo 10 de la Ley 7/2005, de 23 de diciembre, de medidas fiscales y administrativas de la Comunidad de Madrid (BOE núm. 52, Jueves 2 marzo 2006) y lo establecido en la citada Disposición adicional 25ª de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, actuará en calidad de Encargado del Tratamiento de la Comunidad de Madrid en el ámbito de su competencia. Y como Responsable del Tratamiento para aquellos tratamientos así previsto en el registro de actividades de tratamiento (www.comunidad.madrid/gobierno/informacion-juridica-legislacion/proteccion-datos).

10.2.- Obligaciones del Adjudicatario en calidad de Encargado del Tratamiento

Para el cumplimiento del objeto de este pliego, el adjudicatario deberá tratar los datos personales de los cuales Madrid Digital es Responsable o Encargado del Tratamiento de la manera que se especifica más adelante, en el apartado denominado “Tratamiento de datos personales”.

Ello conlleva que el adjudicatario actúe en calidad de Encargado del Tratamiento y, por tanto, tiene el deber de cumplir con la normativa vigente en cada momento, tratando y protegiendo debidamente los Datos Personales.

Si el adjudicatario destinase los datos a otra finalidad, los comunicara o los utilizara incumpliendo las estipulaciones del contrato y/o la normativa vigente, será considerado también como Responsable del Tratamiento, respondiendo de las infracciones en que hubiera incurrido personalmente.

En caso de que como consecuencia de la ejecución del contrato resultara necesario en algún momento la modificación de lo estipulado en el apartado referido al “Tratamiento de Datos Personales”, el adjudicatario lo requerirá razonadamente y señalará los cambios que solicita. En caso de que Madrid Digital estuviese de acuerdo con lo solicitado emitiría un apartado referido al “Tratamiento de Datos Personales” actualizado, de modo que el mismo siempre recoja fielmente el detalle del tratamiento.

De conformidad con lo previsto en el artículo 28 del RGPD, el adjudicatario garantiza el cumplimiento de las siguientes obligaciones, complementadas con lo detallado en el apartado referido al “Tratamiento de Datos Personales”:

- a) Tratar los Datos Personales conforme a las instrucciones documentadas en el presente Pliego o demás documentos contractuales aplicables a la ejecución del contrato y aquellas que, en su caso, reciba de Madrid Digital por escrito en cada momento. El adjudicatario informará inmediatamente a Madrid Digital cuando, en su opinión, una instrucción sea contraria a la normativa de protección de Datos Personales aplicable en cada momento.
- b) No utilizar ni aplicar los Datos Personales con una finalidad distinta a la ejecución del objeto del Contrato.
- c) Tratar los Datos Personales de conformidad con los criterios de seguridad y el contenido previsto en el artículo 32 del RGPD, así como observar y adoptar las medidas técnicas y organizativas de seguridad necesarias o convenientes para asegurar la confidencialidad, secreto e integridad de los Datos Personales a los que tenga acceso. En particular, y sin carácter limitativo, se obliga a aplicar las medidas de protección del nivel de riesgo y seguridad detallados en el apartado referido al “Tratamiento de Datos Personales”.
- d) Mantener absoluta confidencialidad sobre los Datos Personales a los que tenga acceso para la ejecución del contrato así como sobre los que resulten de su tratamiento, cualquiera que sea el soporte en el que se hubieren obtenido. Esta obligación se extiende a toda persona que pudiera intervenir en



cualquier fase del tratamiento por cuenta del adjudicatario, siendo deber del adjudicatario instruir a las personas que de él dependan, de este deber de secreto, y del mantenimiento de dicho deber aún después de la terminación de la prestación del Servicio o de su desvinculación.

- e) Llevar un listado de personas del equipo prestador del servicio que están autorizadas para tratar los Datos Personales objeto de este pliego, así como los roles asignados a cada una de ellas y la relación de permisos y perfiles autorizados que son estrictamente necesarias para el desempeño de las funciones encomendadas. Garantizar que cada una de las personas del equipo prestador del servicio se comprometen, de forma expresa y por escrito, a respetar la confidencialidad, y a cumplir con las medidas de seguridad correspondientes, de las que les debe informar convenientemente. Y mantener a disposición de Madrid Digital dicha documentación acreditativa.
- f) Garantizar la formación e información necesaria en materia de protección de Datos Personales de las personas autorizadas a su tratamiento.
- g) Salvo que cuente en cada caso con la autorización expresa de Madrid Digital, no comunicar (ceder) ni difundir los Datos Personales a terceros, ni siquiera para su conservación.
- h) Nombrar Delegado de Protección de Datos en caso de que sea necesario según el RGPD, o alternativamente, nombrar Responsable de Seguridad del Servicio del adjudicatario a efectos de protección de los Datos Personales en calidad de responsable del cumplimiento de la regulación del tratamiento de Datos Personales, en las vertientes legales/formales y en las de seguridad. Así como comunicar la identidad y datos de contacto de la(s) persona(s) física(s) designada(s) por el adjudicatario.
- i) Una vez finalizada la prestación contractual objeto del presente Pliego, se compromete, a devolver (i) los Datos Personales a los que haya tenido acceso; (ii) los Datos Personales generados por el adjudicatario por causa del tratamiento; y destruir (iii) los soportes y documentos en que cualquiera de estos datos consten cuando no tengan la consideración de entregable del servicio contratado, sin conservar copia alguna; salvo que se permita o requiera por ley o por norma de derecho comunitario su conservación, en cuyo caso no procederá la destrucción. El Encargado del Tratamiento podrá, no obstante, conservar los datos durante el tiempo que puedan derivarse responsabilidades de su relación con Madrid Digital. En este último caso, los Datos Personales se conservarán bloqueados y por el tiempo mínimo, destruyéndose de forma segura y definitiva al final de dicho plazo.
- j) Según corresponda, llevar a cabo las instrucciones para el tratamiento de los Datos Personales en los sistemas/dispositivos de tratamiento, manuales y automatizados, y en las ubicaciones que se especifiquen, equipamiento que podrá estar bajo el control de Madrid Digital o bajo el control directo o indirecto del adjudicatario, u otros que hayan sido expresamente autorizados por escrito por Madrid Digital, según se establezca en su caso, y únicamente por los usuarios o perfiles de usuarios asignados a la ejecución del objeto de este Pliego.
- k) Salvo que se indique otra cosa en el apartado referido al “Tratamiento de Datos Personales” o se instruya así expresamente por Madrid Digital, a tratar los Datos Personales dentro del Espacio Económico Europeo u otro espacio considerado por la normativa aplicable como de seguridad equivalente, no tratándolos fuera de este espacio ni directamente ni a través de cualesquiera subcontratistas autorizados conforme a lo establecido en este Pliego o demás documentos contractuales, salvo que esté obligado a ello en virtud del Derecho de la Unión o del Estado miembro que le resulte de aplicación.



La autenticidad de este documento se puede comprobar en www.madrid.org/csv mediante el siguiente código seguro de verificación: **122132251014163288356**

En el caso de que por causa de Derecho nacional o de la Unión Europea el adjudicatario se vea obligado a llevar a cabo alguna transferencia internacional de datos, el adjudicatario informará por escrito a Madrid Digital de esa exigencia legal, con antelación suficiente a efectuar el tratamiento, y garantizará el cumplimiento de cualesquiera requisitos legales que sean aplicables a Madrid Digital, salvo que el Derecho aplicable lo prohíba por razones importantes de interés público.

- l) Con el objeto de dar cumplimiento al artículo 33 RGPD, comunicar a la Agencia para la Administración Digital de la Comunidad de Madrid, de forma inmediata y a más tardar en el plazo de 72 horas, cualquier violación de la seguridad de los datos personales a su cargo de la que tenga conocimiento, juntamente con toda la información relevante para la documentación y comunicación de la incidencia o cualquier fallo en su sistema de tratamiento y gestión de la información que haya tenido o pueda tener que ponga en peligro la seguridad de los Datos Personales, su integridad o su disponibilidad, así como cualquier posible vulneración de la confidencialidad como consecuencia de la puesta en conocimiento de terceros de los datos e informaciones obtenidos durante la ejecución del contrato. Comunicará con diligencia información detallada al respecto, incluso concretando qué interesados sufrieron una pérdida de confidencialidad.
- m) Cuando una persona ejerza un derecho (de acceso, rectificación, supresión y oposición, limitación del tratamiento, portabilidad de datos y a no ser objeto de decisiones individualizadas automatizadas, u otros reconocidos por la normativa aplicable) ante el Encargado del Tratamiento, éste debe comunicarlo a Madrid Digital con la mayor prontitud. La comunicación debe hacerse de forma inmediata y en ningún caso más allá del día laborable siguiente al de la recepción del ejercicio de derechos, juntamente, en su caso, con la documentación y otras informaciones que puedan ser relevantes para resolver la solicitud que obre en su poder, e incluyendo la identificación fehaciente de quien ejerce el derecho. Asistirá a Madrid Digital, siempre que sea posible, para que ésta pueda cumplir y dar respuesta a los ejercicios de Derechos.
- n) Colaborar con Madrid Digital en el cumplimiento de sus obligaciones en materia de (i) medidas de seguridad, (ii) comunicación y/o notificación de brechas (logradas e intentadas) de medidas de seguridad a las autoridades competentes o los interesados, y (iii) colaborar en la realización de evaluaciones de riesgos e impacto relativas a la protección de datos personales y consultas previas al respecto a las autoridades competentes; teniendo en cuenta la naturaleza del tratamiento y la información de la que disponga.

Asimismo, pondrá a disposición de Madrid Digital, a requerimiento de esta, toda la información necesaria para demostrar el cumplimiento de las obligaciones previstas en este Pliego y demás documentos contractuales y colaborará en la realización de auditoras e inspecciones llevadas a cabo, en su caso, por Madrid Digital.

- o) En los casos en que la normativa así lo exija (ver art. 30.5 RGPD), llevar, por escrito, incluso en formato electrónico, y de conformidad con lo previsto en el artículo 30.2 del RGPD un registro de todas las categorías de actividades de tratamiento efectuadas por cuenta de Madrid Digital, que contenga, al menos, las circunstancias a que se refiere dicho artículo.
- p) Disponer de evidencias que demuestren su cumplimiento de la normativa de protección de Datos Personales y del deber de responsabilidad activa, como, a título de ejemplo, certificados previos sobre el grado de cumplimiento o resultados de auditorías, que habrá de poner a disposición de Madrid Digital a requerimiento de esta. Asimismo, durante la vigencia del contrato, pondrá a disposición de Agencia Madrid Digital toda información, certificaciones y auditorías realizadas en cada momento.



- q) Derecho de informar: El encargado del tratamiento, en el caso de realizar la recogida de los datos personales, debe facilitar a los interesados la información relativa a los tratamientos de datos que se van a realizar. La redacción y el formato en que se facilitará la información se debe aprobar por Madrid Digital antes del inicio de la recogida de los datos.

La presente cláusula y las obligaciones en ella establecidas constituyen el contrato de encargo de tratamiento entre Madrid Digital y el adjudicatario a que hace referencia el artículo 28.3 RGPD. Las obligaciones y prestaciones que aquí se contienen no son retribuíbles de forma distinta de lo previsto en el presente pliego y demás documentos contractuales y tendrán la misma duración que la prestación de Servicio objeto de este pliego y su contrato, prorrogándose en su caso por períodos iguales a éste. No obstante, a la finalización del contrato, el deber de secreto continuará vigente, sin límite de tiempo, para todas las personas involucradas en la ejecución del contrato.

Para el cumplimiento del objeto de este pliego no se requiere que el adjudicatario acceda a ningún otro Dato Personal responsabilidad de Madrid Digital y que no esté referido en el presente pliego, y por tanto no está autorizado en caso alguno al acceso o tratamiento de otro dato, que no sean los especificados en el apartado referido al “Tratamiento de Datos Personales”. Si se produjera una incidencia durante la ejecución del contrato que conllevara un acceso accidental o incidental a Datos Personales responsabilidad de Madrid Digital no contemplados en el apartado referido al “Tratamiento de Datos Personales” el adjudicatario deberá ponerlo en conocimiento de Agencia Madrid Digital, en concreto de su Delegado de Protección de Datos (Dirección de Seguridad Corporativa), con la mayor diligencia y a más tardar en el plazo de 72 horas.

10.3.- Obligaciones de Madrid Digital para la prestación del servicio

- a) Facilitar el acceso del encargado a los datos a los que se refiere el apartado primero del apartado referido al “Tratamiento de Datos Personales”.
- b) Supervisar el tratamiento, incluida la realización de inspecciones y auditorías.

10.4.- Tratamiento de datos personales

Madrid Digital solo autorizará al adjudicatario a acceder a datos de carácter personal en aquellos supuestos en que resulte imprescindible para la ejecución del contrato, en cuyo caso el adjudicatario asumirá la condición de encargado de tratamiento conforme al artículo 28 del Reglamento General de Protección de Datos, con las obligaciones que lleva aparejadas.

Salvo autorización expresa y por escrito de Madrid Digital, el adjudicatario tendrá prohibido el acceso a los datos personales que se conserven en cada una de las dependencias o sistemas a cuyo interior o contenido deba de acceder. En consecuencia, el adjudicatario habrá de impartir las instrucciones oportunas a su personal para que éste se abstenga de examinar el contenido de los documentos que, en soporte informático, en soporte papel o en cualquier otro tipo de soporte, se encuentre en el interior de las dependencias o sistemas en los que desarrollen sus actividades.

Las actividades de tratamiento a las que pudiera tener acceso el adjudicatario, en aquellos supuestos en que resulte imprescindible para la ejecución del contrato, se encuentran enmarcadas por la norma de la Comunidad de Madrid relativa a las funciones y competencias del Responsable del Tratamiento, así como lo recogido en el Registro de Actividades de Tratamiento publicado en www.comunidad.madrid/gobierno/informacion-juridica-legislacion/proteccion-datos.

En concreto, el Encargado de Tratamiento realizará los siguientes tratamientos en el marco de dicha prestación de servicios: Recogida, Registro, Consulta, Modificación, Conservación, Destrucción.



10.5.- Deber de Información

Los datos de carácter personal del adjudicatario serán tratados por Madrid Digital para ser incorporados al sistema de tratamiento “Gestión de los expedientes de adquisición y contratación”, cuya finalidad es la gestión administrativa de los expedientes de contratación de la Agencia y la gestión administrativa de los pedidos a los proveedores de adquisición de bienes y servicios.

Finalidad necesaria para el cumplimiento de una misión realizada en interés público o en el ejercicio de poderes públicos conferidos al responsable del tratamiento.

Los datos de carácter personal podrán ser comunicados a Unidades Administrativas encargadas de su tramitación, Boletines oficiales, Intervención General o la Cámara de Cuentas.

Se conservarán durante el tiempo que es necesario para cumplir con la finalidad para la que se recabaron y para determinar las posibles responsabilidades que se pudieran de dicha finalidad y del tratamiento de los datos.

Los derechos de acceso, rectificación, supresión y portabilidad de sus datos, de limitación y oposición a su tratamiento, así como a no ser objeto de decisiones basadas únicamente en el tratamiento automatizado de sus datos, cuando procedan, se pueden ejercitar ante Madrid Digital, C/Embajadores, 181, 28049 - Madrid o en la dirección de correo electrónico protecciondatosmadriddigital@madrid.org.

Asimismo, los datos del personal del adjudicatario, así como de sus empresas contratistas, si las hubiere, serán tratados por Madrid Digital cuando sea necesario para dar cobertura a la realización de los trabajos objeto del contrato. Su tratamiento quedará incorporado al registro de actividades de tratamiento de la Agencia. Estos datos personales podrán ser comunicados a usuarios y clientes de Madrid Digital cuando así lo requiera la prestación del servicio y se conservarán durante el tiempo que sea necesario para cumplir con la finalidad para la que se recabaron.

10.6.- Seguridad en la Gestión de Medios Electrónicos

El adjudicatario está obligado al cumplimiento de lo dispuesto en el Esquema Nacional de Seguridad, ENS, (Real Decreto 3/2010 de 8 enero) en lo referido a la adopción de medidas de seguridad de las soluciones tecnológicas o la prestación de servicios ofertados.

El adjudicatario deberá concienciar regularmente al personal acerca de su papel y responsabilidad para que la seguridad del sistema y de los servicios prestados alcance los niveles exigidos.

Se formará regularmente al personal en aquellas materias que requieran para el desempeño de sus funciones, en cuanto al servicio prestado.

La Resolución de 13 de octubre de 2016, de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, por la que se aprueba la Instrucción Técnica de Seguridad de conformidad con el Esquema Nacional de Seguridad, determina que cuando los operadores del sector privado presten servicios o provean soluciones a las entidades públicas, a los que resulte exigible el cumplimiento del Esquema Nacional de Seguridad, deberán estar en condiciones de exhibir la correspondiente Declaración o Certificación de Conformidad con el Esquema Nacional de Seguridad según corresponda.

Por ello, Madrid Digital podrá solicitar en todo momento al adjudicatario los correspondientes informes de Autoevaluación o Auditoría, al objeto de verificar la adecuación e idoneidad de lo manifestado en las Declaraciones o Certificados de Conformidad, salvo en aquellos casos en que las exigencias de proporcionalidad en cuanto a los riesgos



10.7.- Documentación de seguridad

El adjudicatario deberá poseer al inicio de la prestación de los servicios, los siguientes documentos, los cuales deberán estar permanentemente actualizados y a disposición de la Agencia a lo largo de la ejecución del contrato:

- a) Un documento denominado “Política de Seguridad”, que estará basada en la Política de Seguridad Corporativa de la Agencia, que consistirá en un documento de alto nivel que defina lo que significa la 'Seguridad de la Información' en la organización y aplicable al servicio prestado. El documento deberá estar accesible por todos los miembros de la organización y redactado de forma sencilla, precisa y comprensible.
- b) Un documento denominado “Documento de Seguridad” coherente con los hitos y medidas de seguridad que se exigen en la presente cláusula y que recoja la información estructurada y ordenada de forma que describa la relación de las medidas de seguridad propuestas por el adjudicatario para dar respuesta a lo contenido en el presente pliego y que acredite la forma en la que se procederá al cumplimiento de las mismas. Asimismo, deberá, identificar las responsabilidades asociadas, con indicación expresa de la identidad del Responsable de Seguridad del Servicio y del Delegado de Protección de Datos del adjudicatario.

10.8.- Confidencialidad y deber de secreto

El adjudicatario se compromete de forma específica a tratar como confidencial toda aquella información responsabilidad de Madrid Digital a la que pueda tener acceso, con motivo de la prestación de sus servicios y se compromete a que dichos datos permanezcan secretos incluso después de finalizado el presente Acuerdo.

Debiendo el adjudicatario mantener dicha información en reserva y secreto y no revelarla de ninguna forma, en todo o en parte, a ninguna persona física o jurídica que no sea parte del contrato.

A estos efectos, el adjudicatario se compromete a tomar, respecto de sus empleados o colaboradores, las medidas necesarias para que resulten informados de la necesidad del cumplimiento de las obligaciones que le incumben como encargado de tratamiento y que, en consecuencia, deben respetar, así como a garantizar que los datos personales que conozcan en virtud de la prestación del servicio permanecen secretos incluso después de finalizado el presente Acuerdo por cualquier causa.

Dicha obligación de información a los empleados y colaboradores del adjudicatario se llevará a cabo de modo tal que permita la documentación y puesta a disposición de Madrid Digital del cumplimiento de aquella obligación.

10.9.- Medidas de seguridad y compromisos del adjudicatario en el caso de acceso remoto a la Agencia

En el caso de que el adjudicatario acceda de forma remota desde sus instalaciones a infraestructuras de la Comunidad de Madrid, será de aplicación lo especificado a continuación.

La información asociada a los accesos a infraestructuras de producción de la Agencia que alberguen datos o información de la Comunidad de Madrid durante el periodo de ejecución de los servicios y del periodo de garantía de los mismos deberá estar a disposición de la Agencia, y contemplará las acciones de realizadas por cada usuario, el motivo, la solicitud y autorización de la Agencia, el mecanismo utilizado, así como todos los datos referidos a los dispositivos y mecanismos utilizados.

Además, se deberán cumplir las siguientes medidas de seguridad:



- No se habilitarán ni utilizarán las funciones de las aplicaciones o sistemas operativos que permitan guardar o recordar las credenciales de acceso de forma automática.
- Las infraestructuras del adjudicatario que se utilicen para dar cumplimiento al objeto del contrato y que deban acceder a la red corporativa de la Comunidad de Madrid deberán estar aisladas lógicamente y físicamente, de forma que dichas infraestructuras se utilicen de forma exclusiva para la prestación del servicio objeto del presente pliego, debiéndose asegurar que no existen conexiones directas entre cualquier otra red distinta de la habilitada para la prestación del servicio y cualquier red de la Comunidad de Madrid a la que se acceda en virtud del contrato, ya sea una red pública (ej. Internet) o privada, exceptuándose las conexiones autorizadas requeridas para la prestación del servicio.
- Entre cada red, subred o servicio de comunicaciones se implantarán cortafuegos (firewalls), que deberán estar configurados con la política del menor privilegio, bloqueando o denegando cualquier tipo de tráfico no autorizado o innecesario para la prestación del servicio. De la misma forma se permitirán únicamente los puertos, protocolos o servicios autorizados por la Agencia. Cualquier puerto, protocolo o servicio no especificado como autorizado se denegará por defecto.
- Los accesos a Internet se efectuarán obligatoriamente a través de proxies con sistema de identificación de su uso.
- El uso del correo electrónico deberá contar con filtro antivirus debidamente actualizado periódicamente.
- No se compartirán las cuentas de correo asignadas de forma personal, ni se podrá desviar de forma automática el correo electrónico profesional a cuentas particulares.
- El adjudicatario deberá implantar un Plan de Contingencia que ofrezca respuesta a emergencias, operaciones de respaldo y restauración y contingencias, que, al menos, garantice la correcta operación y entrega de los servicios según los niveles de servicio especificados en el apartado correspondiente.
- Se implementarán salvaguardas para detectar o minimizar la modificación o destrucción no autorizada de datos.
- Se mantendrá y ejecutará una política de respaldo automático de datos, verificación y restauración (en su caso).
- La información que deba suprimirse deberá destruirse de tal forma que sea imposible su recuperación.
- Se incluirá un sistema de protección antivirus, actualizado periódicamente y de forma automática, y que deberá utilizarse sobre cualquier fichero, soporte y software antes de que cualquiera de éstos resida o se instale en los sistemas de información. La frecuencia de actualización será como mínimo semanal.

10.10.- Propiedad de los trabajos

Los contratistas no adquieren ningún derecho sobre el hardware (material), software e infraestructuras propiedad de Madrid Digital, salvo el de acceso indispensable al mismo para el cumplimiento de las tareas que se desprenden de las obligaciones dimanadas del contrato.

Los contratistas no podrán utilizar la información obtenida en la actividad desarrollada como consecuencia de este contrato, y no podrán transmitirla sin el consentimiento expreso y escrito de Madrid Digital.



Finalizado el presente contrato, los desarrollos software, herramientas y licencias incluidas en el alcance de los servicios del presente pliego pasarán a ser propiedad de Madrid Digital.

Todos los informes, estudios y documentos, elaborados por los contratistas como consecuencia de la ejecución de los contratos serán propiedad de Madrid Digital, quien podrá reproducirlos, publicarlos y divulgarlos, total o parcialmente, sin que pueda oponerse a ello el adjudicatario autor material de los trabajos.

Los adjudicatarios renuncian expresamente a cualquier derecho que sobre los trabajos realizados como consecuencia de la ejecución de los contratos pudieran corresponderle, y no podrá hacer ningún uso o divulgación de los estudios y documentos utilizados o elaborados en base a este pliego, bien sea en forma total o parcial, directa o extractada, original o reproducida, sin autorización expresa de Madrid Digital.

CLÁUSULA 11.- PLAZO DE EJECUCIÓN

La duración del contrato será desde el día siguiente al de formalización del contrato hasta la finalización de los **VEINTICUATRO MESES** previstos para la realización de los trabajos, con la distribución que se muestra en la figura que se incluye en la CLÁUSULA 5.- DESCRIPCIÓN DE LOS TRABAJOS A REALIZAR.

Si en la fecha de inicio de la ejecución, los trabajos objeto del contrato no hubieran comenzado porque no se pudiera contar con la disponibilidad del equipo del contratista en los términos establecidos en el apartado correspondiente 6.1.-Organización del equipo de trabajo, MD quedará facultada para instar la **resolución** del contrato.

Según las distintas fases que se definen en la CLÁUSULA 5.- DESCRIPCIÓN DE LOS TRABAJOS A REALIZAR, los hitos y sus plazos de ejecución son los siguientes:

Cuadro resumen

FASES DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Hitos Facturación	Mes inicio	Mes fin	Duración Fase
FASE ESTUDIO PRELIMINAR	HP1	1	2	2
FASE DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	HP2	3	4	2
FASE DEFINICIÓN DEL PROYECTO	HP3	4	20	17
Primera entrega/Hito parcial	HP3.1	4	7	
Segunda entrega/Hito parcial	HP3.2	8	13	
Tercera entrega/Hito parcial	HP3.3	14	20	
FASE IMPLEMENTACIÓN	HP4	8	23	16
Primera entrega/Hito parcial	HP4.1	8	10	
Segunda entrega/Hito parcial	HP4.2	11	16	
Tercera entrega/Hito parcial	HP4.3	17	23	
FASE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	HP5	9	24	16

Cuadro detallado

Hito	Descripción del Hito	Hito Facturación	% Cumplimiento Hito
HP1	Informe conclusiones estudio preliminar	Mes 2	100%
HP2	Informe conclusiones índice madurez digital según modelos existentes en el mercado	Mes 4	100%
HP3.1	Definición Plan de Acompañamiento ejecución Roadmap y Cuadro de Mando	Mes 7	25%
		Mes 13	60%
		Mes 20	100%
HP3.2	Definición Plan de Comunicación y Cuadro de Mando	Mes 7	25%
		Mes 13	60%
		Mes 20	100%
HP3.3	Definición Plan de Capacitación y Cuadro de Mando	Mes 7	25%
		Mes 13	60%
		Mes 20	100%



La autenticidad de este documento se puede comprobar en www.madrid.org/csv mediante el siguiente código seguro de verificación: **1221322510141632888356**

Hito	Descripción del Hito	Hito Facturación	% Cumplimiento Hito
HP3.4	Definición Plan de Acompañamiento otras iniciativas de gestión del cambio y Cuadro de Mando	Mes 7	25%
		Mes 13	60%
		Mes 20	100%
HP4.1	Implementación Plan de Acompañamiento ejecución Roadmap y Cuadro de Mando	Mes 10	20%
		Mes 16	50%
		Mes 23	100%
HP4.2	Implementación Plan de Comunicación y Cuadro de Mando	Mes 10	20%
		Mes 16	50%
		Mes 23	100%
HP4.3	Implementación Plan de Capacitación y Cuadro de Mando	Mes 10	20%
		Mes 16	50%
		Mes 23	100%
HP4.4	Implementación Plan de Acompañamiento otras iniciativas de gestión del cambio y Cuadro de Mando	Mes 10	20%
		Mes 16	50%
		Mes 23	100%
HP5	Medición y seguimiento de resultados. Cierre de Proyecto	Mes 24	100%

() Se considerará como fecha de cumplimiento el último día hábil del mes correspondiente.*

El Comité de Dirección, podrá alterar los hitos del proyecto, adaptándolo a las planificaciones reales del proyecto que finalmente se defina entre MD y el contratista, teniendo en cuenta las diferentes soluciones y propuestas técnicas presentadas, y por la propia evolución del desarrollo de los trabajos, durante toda la ejecución del proyecto. A propuesta de este Comité de Dirección, y si las circunstancias así lo requieren, se tramitará la modificación del contrato.

A continuación se describe la relación de los entregables) por cada hito de proyecto. No obstante, si MD lo considera necesario, podrá modificar y añadir entregables a cada hito de proyecto, siempre que se solicite dentro del plazo adecuado para su realización y se justifique que es un entregable necesario para la consecución de los objetivos del hito, y a propuesta del Comité de Dirección previo, estudio en las correspondientes reuniones de seguimiento del proyecto.



La autenticidad de este documento se puede comprobar en www.madrid.org/csv mediante el siguiente código seguro de verificación: **122132251014163288356**

Hito	Relación de Entregables
HP1	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de Plan de proyecto • Documentación de la reunión de lanzamiento del proyecto • Documento identidad corporativa del proyecto • Actas de las reuniones • Versión extendida del informe de conclusiones del estudio preliminar • Versión ejecutiva del informe de conclusiones del estudio preliminar
HP2	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para la realización del diagnóstico madurez digital según modelos existentes en el mercado • Propuesta de material para la evaluación de la situación actual • Actas de las reuniones • Versión extendida del informe de diagnóstico del entorno • Versión ejecutiva del informe de diagnóstico del entorno
HP3.1	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acompañamiento ejecución del Roadmap, liderazgo y motivación • Diseño elementos gráficos y audio visuales (boletines, noticias, banners, videos) • Diseño Cuadro de Mando para medición avance • Actas de las reuniones
HP3.2	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de comunicación • Diseño elementos gráficos y audio visuales (boletines, noticias, banners, videos) • Diseño Cuadro de Mando para medición avance • Actas de las reuniones
HP3.3	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación • Diseño Cuadro de Mando para medición avance • Diseño elementos gráficos y audio visuales (boletines, noticias, banners, videos) • Actas de las reuniones
HP3.4	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acompañamiento otras iniciativas de gestión del cambio • Diseño elementos gráficos y audio visuales (boletines, noticias, banners, videos) • Diseño Cuadro de Mando para medición avance • Actas de las reuniones
HP4.1	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de seguimiento de la implantación del plan de acompañamiento ejecución del roadmap, liderazgo y comunicación • Documento detallado acciones realizadas en la implementación del plan de acompañamiento • Lanzamiento elementos gráficos y audio visuales (boletines, noticias, banners, videos) • Implementación Cuadro de Mando para medición avance • Actas de las reuniones



La autenticidad de este documento se puede comprobar en www.madrid.org/csv mediante el siguiente código seguro de verificación: **122132251014163288356**

Hito	Relación de Entregables
HP4.2	<ul style="list-style-type: none"> Informe de seguimiento del plan de comunicación Documento detallado acciones realizadas en la implementación del plan de comunicación Lanzamiento elementos gráficos y audio visuales (boletines, noticias, banners, videos) Implementación Cuadro de Mando para medición avance Actas de las reuniones
HP4.3	<ul style="list-style-type: none"> Informe de seguimiento del plan de capacitación Documento detallado acciones realizadas en la implementación del plan de capacitación Lanzamiento elementos gráficos y audio visuales (boletines, noticias, banners, videos) Actas de las reuniones
HP4.4	<ul style="list-style-type: none"> Informe de seguimiento del plan de acompañamiento a otras iniciativas de gestión del cambio Documento detallado acciones realizadas en la implementación de otras iniciativas de gestión del cambio Lanzamiento elementos gráficos y audio visuales (boletines, noticias, banners, videos) Actas de las reuniones
HP5	<ul style="list-style-type: none"> Informe de medición y seguimiento de los Cuadros de mando Informe identificación lecciones aprendidas, acciones de mejora y refuerzo Informe de cierre del proyecto Actas de las reuniones

Para entender que un hito de proyecto ha sido cumplido se deben dar las siguientes condiciones:

- Que estén finalizados por el contratista y disponibles para la validación por MD, como mínimo, todos los entregables que se indican en la relación anterior, dentro del periodo del hito.
- Que hayan sido revisados y aceptados formalmente como válidos por MD, antes de la fecha de finalización del hito.

CLÁUSULA 12.- ABONO DEL PRECIO Y MODELO DE FACTURACIÓN

Los hitos de ejecución del proyecto están vinculados al plan de facturación que se detalla a continuación. Si existiese algún incumplimiento por parte del adjudicatario, de las fechas y alcance establecido en este apartado, se aplicarán las penalizaciones recogidas en el ANEXO 1.- PENALIDADES.

El contratista tiene derecho al abono, con arreglo a los precios convenidos, de los trabajos que realmente ejecute con sujeción al contrato otorgado, y a las instrucciones dadas por la Agencia, en su caso, a través del Responsable del Contrato, siendo la forma de pago y la periodicidad la que se indica a continuación.



Se efectuarán pagos parciales, contra factura conformada y previa conformidad de la Dirección encargada de la inspección del servicio, a la finalización y recepción, respectivamente, de los hitos que se exponen a continuación, y que se detallan en la Cláusula 11 del presente pliego:

FASE ESTUDIO PRELIMINAR		
HITO HP1: Informe conclusiones estudio preliminar		
Duración	Plazo Ejecución	Facturación
2 meses	Meses 1 y 2 (ambos incluidos)	Mes 2
FASE DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO		
HITO HP2: Informe conclusiones índice madurez digital		
Duración	Plazo Ejecución	Facturación
2 meses	Meses 3 y 4 (ambos incluidos)	Mes 4
FASE DEFINICIÓN DEL PROYECTO		
Duración	Plazo Ejecución	Facturación
17 meses	Meses 4 al 20 (ambos incluidos)	Facturación parcial
HITO HP3.1: Diseño Plan de Acompañamiento ejecución Roadmap		
Primera entrega, mes 7	Duración 4 meses	Mes 7
Segunda entrega, mes 13	Duración 6 meses	Mes 13
Tercera entrega, mes 20	Duración 7 meses	Mes 20
HITO HP3.2: Diseño Plan de Comunicación		
Primera entrega, mes 7	Duración 4 meses	Mes 7
Segunda entrega, mes 13	Duración 6 meses	Mes 13
Tercera entrega, mes 20	Duración 7 meses	Mes 20
HITO HP3.3: Diseño Plan de Capacitación		
Primera entrega, mes 7	Duración 4 meses	Mes 7
Segunda entrega, mes 13	Duración 6 meses	Mes 13



La autenticidad de este documento se puede comprobar en www.madrid.org/csv mediante el siguiente código seguro de verificación: **122132251014163288356**

Tercera entrega, mes 20	Duración 7 meses	Mes 20
HITO HP3.4: Diseño Plan de Acompañamiento otras iniciativas Gestión del Cambio		
Primera entrega, mes 7	Duración 4 meses	Mes 7
Segunda entrega, mes 13	Duración 6 meses	Mes 13
Tercera entrega, mes 20	Duración 7 meses	Mes 20
FASE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO		
Duración	Plazo Ejecución	Facturación
16 meses	Meses 8 al 23 (ambos incluidos)	Facturación parcial
HITO HP4.1: Implantación Plan de Acompañamiento ejecución Roadmap		
Primera entrega, mes 10	Duración 3 meses	Mes 10
Segunda entrega, mes 16	Duración 6 meses	Mes 16
Tercera entrega, mes 23	Duración 7 meses	Mes 23
HITO HP4.2: Implantación Plan de Comunicación		
Primera entrega, mes 10	Duración 3 meses	Mes 10
Segunda entrega, mes 16	Duración 6 meses	Mes 16
Tercera entrega, mes 23	Duración 7 meses	Mes 23
HITO HP4.3: Implantación Plan de Capacitación		
Primera entrega, mes 10	Duración 3 meses	Mes 10
Segunda entrega, mes 16	Duración 6 meses	Mes 16
Tercera entrega, mes 23	Duración 7 meses	Mes 23
HITO HP4.4: Implantación Plan de Acompañamiento otras iniciativas Gestión del Cambio		
Primera entrega, mes 10	Duración 3 meses	Mes 10
Segunda entrega, mes 16	Duración 6 meses	Mes 16
Tercera entrega, mes 23	Duración 7 meses	Mes 23
FASE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO		



La autenticidad de este documento se puede comprobar en www.madrid.org/csv mediante el siguiente código seguro de verificación: **122132251014163288356**

HITO HP5: Informe conclusiones índice madurez digital		
Duración	Plazo Ejecución	Facturación
16 meses	Meses 9 al 24 (ambos incluidos)	Mes 24

CLÁUSULA 13.- CONTENIDO DE LAS OFERTAS TÉCNICAS

En la presente cláusula se describe el formato y contenido según el cual deberá elaborarse la documentación de la oferta técnica presentada por cada uno de los licitadores. Para la elaboración de la citada oferta, los licitadores deberán basarse en los requerimientos recogidos en este pliego.

NOTA IMPORTANTE: la documentación técnica requerida, se deberá incluir en el **Sobre Nº 2** según se indica en el Pliego de Cláusulas Administrativas y se ajustará estrictamente a lo indicado a continuación. Con carácter obligatorio en soporte óptico, compatible con las herramientas instaladas en MD (aplicaciones de ofimática 365 de Microsoft).

Los licitadores podrán adjuntar en el Sobre Nº 2, junto a la documentación anteriormente citada, un **Resumen Ejecutivo, de un máximo de tres páginas**, en el que de forma esquemática y comprensible recojan el contenido técnico de este sobre.

Con la finalidad de garantizar el cumplimiento de lo exigido en el artículo 140 del TRLCSP, que impone a los órganos de contratación la obligación de no divulgar la información facilitada por los empresarios que éstos hayan designado como confidencial, los licitadores deberán identificar qué aspectos concretos de su oferta técnica se han de considerar confidenciales, señalando expresamente los párrafos que contengan dicha información confidencial.

A este respecto se ha de tener en cuenta que la declaración de confidencialidad no puede afectar a toda la documentación técnica presentada.

PROPUESTA TÉCNICA DE LOS LICITADORES

La oferta presentada deberá responder al siguiente índice:

1. Organización de las capacidades del adjudicatarios para la ejecución del proyecto. Se deben incluir los curriculum vitae de los miembros del equipo propuestos para prestar el servicio, según ANEXO 3.- MODELO DE CURRICULUM VITAE. Los curriculum pueden estar anonimizados
2. Planificación detallada de las actividades a desarrollar en las fases del proyecto y criterios de medición
3. Plan de calidad y mejora continua
4. Plan de mejoras

La propuesta técnica consistirá en un único documento que no podrá exceder en ningún caso de 30 páginas.

Se detallan a continuación los apartados que debe contener la oferta técnica

13.1.- Organización del adjudicatario

Propuesta de organización de las capacidades del adjudicatario, especialmente en lo que se refiere a:

- Perfiles proporcionados para la adecuada ejecución del proyecto
- Medidas propuestas para aportar capacidades adicionales, en momentos de especial relevancia o de carga de trabajo, ajustando las mismas a la demanda de las fases del proyecto y su necesidad, a lo largo de la ejecución del contrato
- Otros aspectos que el licitador estime importantes y comprometa para garantizar con éxito la Organización del adjudicatario

13.2.- Planificación detallada de las actividades a desarrollar en las fases del proyecto y criterios de medición

Planificación detallada de las actividades a desarrollar en las Fases del proyecto según CLÁUSULA 5.- DESCRIPCIÓN DE LOS TRABAJOS A REALIZAR y de conformidad con los plazos de ejecución recogidos en la CLÁUSULA 11.- PLAZO DE EJECUCIÓN, debiendo contemplar, al menos, los siguientes apartados:

- Planificación detallada de cada fase, actividades y tareas principales, con el objetivo de preparar infraestructuras, disponer de los medios y capacitar a los recursos. En dicha planificación se incluirá la dedicación de recursos, incluyendo la del personal de MD
- Se describirá la composición y organización del equipo de trabajo, indicando el número de componentes por perfil, la asignación a cada una de las tareas y el porcentaje de dedicación. Plan de Incorporación de los recursos del proyecto en función de las necesidades de cada fase.
- Análisis de riesgos del proyecto. Se debe incluir una tabla de riesgos, anticipando los principales riesgos identificados que puedan afectar a la ejecución del proyecto y para cada uno de ellos las medidas preventivas y paliativas propuestas para minimizar su impacto en el caso de que se produzcan, así como los planes de contingencia asociados. Se incluirá también el grado de compromiso material con las acciones y medios que pueda poner el adjudicatario a disposición del proyecto para minimizar el impacto de dichos riesgos. No se tomarán en cuenta las aportaciones de análisis de riesgos teóricos, de carácter genérico, que no sean de aplicación a los objetivos y alcance de este contrato.
- Propuesta de iniciativas de Gestión del Cambio con el impacto y efectividad esperada de las acciones.
- Propuesta de indicadores de medición del impacto de las actuaciones de Gestión del Cambio en las diferentes fases del proyecto, así como las acciones concretas para su aplicación, periodicidad y mecanismos de seguimiento.
- Propuesta de definición y seguimiento de los OKRs del proyecto en sus diferentes fases (termómetros digitales)
- Otros aspectos que el licitador estime importantes y comprometa para garantizar el éxito del proyecto.

13.3.- Plan de calidad y mejora continua

Elaboración y compromiso con un Plan de Calidad y Mejora Continua, a implementar a lo largo de la ejecución del contrato, el cual debe contemplar al menos:

- Alcance y objetivos del plan, concretando los principios de aseguramiento de calidad aplicables a los trabajos objeto del contrato que garanticen el cumplimiento de los requisitos del proyecto.



- Propuesta de planificación, indicando tareas e hitos relevantes, así como número y descripción de los recursos que se destinarán para garantizar el seguimiento y cumplimiento del mismo.
- Indicadores de calidad que se proponen en los diferentes ámbitos (hitos, entregables, productos, etc.), las medidas concretas para su aplicación, periodicidad y mecanismos de control para su seguimiento.
- Metodología y herramientas para asegurar el cumplimiento del plan.
- Otros aspectos de valor que el licitador incorpore en el Plan de Calidad del Servicio y Mejora Continua.

No se tomarán en consideración las aportaciones de plan de Calidad y Mejora Continua de carácter genérico que no sean de aplicación a los objetivos y alcance de este contrato.

13.4.- Plan de mejoras

Se detallarán las mejoras ofertadas sobre los requisitos mínimos establecidos en el presente Pliego de Prescripciones Técnicas, con el interés de garantizar un mejor cumplimiento de los objetivos propuestos.

El licitador debe describir estas mejoras, indicando su impacto, si lo hubiere, en alcance, plazo, etc. que supone su realización, siempre en el marco del cumplimiento de los hitos del proyecto conforme a la CLÁUSULA 11.- PLAZO DE EJECUCIÓN

Estas mejoras podrán tener reflejo en alguno de los siguientes ámbitos:

- Organización del Adjudicatario
 - Incorporación de recursos en perfiles no requeridos, que se entiende que facilitarán la realización de tareas de valor añadido para el proyecto.
- Planificación detallada de las actividades a desarrollar en las fases del proyecto, presentando una planificación alternativa a la estrategia de implantación propuesta en la CLÁUSULA 5.- DESCRIPCIÓN DE LOS TRABAJOS A REALIZAR donde se indiquen mejoras de la siguiente naturaleza:
 - Alcance, con la incorporación de trabajos no propuestos en este pliego, cuya realización se considere relevante para el éxito del proyecto
 - Enfoque, propuesta alternativa del enfoque de los trabajos, que facilite y agilice la implementación de los planes previstos. Propuesta de ideas y prácticas innovadoras que se basen en cocreación, poniendo el foco en las personas
- Plan de Calidad, donde se indiquen mejoras de la siguiente naturaleza:
 - La realización de auditorías, indicando su ámbito de aplicación, describiendo como serán y cuando tendrán lugar, con unos recursos dotados especialmente a tal fin
 - La aportación de herramientas ya desarrolladas y personalizables, que permitan la medición y seguimiento de los indicadores digitales de Gestión del Cambio

No se tomarán en consideración las aportaciones de mejoras de carácter genérico que no sean de aplicación a los objetivos y alcance de este contrato.

Ninguna de las mejoras ofertadas supondrá un incremento en las condiciones económicas del contrato.



CLÁUSULA 14.- CONSULTAS SOBRE EL PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS

Durante el periodo de licitación y ante cualquier necesidad de aclaración sobre cuestiones técnicas referidas a las especificaciones recogidas en el presente Pliego de Prescripciones Técnicas, los licitadores deberán remitir por correo electrónico las preguntas e información que consideren necesarias para elaborar la Propuesta Técnica.

La dirección de correo donde los licitadores deberán dirigir sus consultas o aclaraciones es la siguiente:

programa_crisol@madrid.org

En el asunto del correo electrónico deberá tener el siguiente texto:

Consulta Pliego Gestión del Cambio para la Ejecución del Roadmap de Madrid Digital.

Así mismo los licitadores para formular sus consultas o aclaraciones, las cuales deberán realizarse en castellano, deberán cumplimentar la siguiente plantilla:

Nº Cuestión	Cláusula/Apartado	Página	Párrafo	Descripción de la consulta
1				
2				

Los licitadores deberán identificar, a un único responsable de la oferta, que será durante el periodo de licitación, el interlocutor único de Madrid Digital, para cualquier tipo de consulta o aclaración sobre los términos expuestos en el presente pliego, no admitiéndose ninguna consulta o aclaración de persona distinta a la señalada

Por su parte la Agencia, se compromete a responder a las mismas, en los términos indicados en la CLÁUSULA 10 del Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares.



ANEXO 1.- PENALIDADES

Las penalizaciones se harán efectivas mediante deducción de las cantidades que, en concepto de pago deban abonarse al contratista.

A continuación se desglosan las penalizaciones a aplicar en caso de incumplimiento de las obligaciones por parte del adjudicatario. Se distinguen los siguientes conceptos a considerar:

1. Cumplimiento de fechas
2. Modificación en la composición del equipo de trabajo

1.1.- Cumplimiento de fechas

El contratista está obligado al cumplimiento del plazo total de ejecución del contrato, así como de los plazos parciales establecidos en la CLÁUSULA 11.- PLAZO DE EJECUCIÓN, del presente pliego.

Cuando el contratista, por causas imputables al mismo, incurra en demora respecto al cumplimiento de los plazos, por la imposición de las penalizaciones en los términos que se indican en los correspondientes anexos del Pliego de Cláusulas Administrativas.

La cuantía a aplicar será conforme a la siguiente tabla:

Tiempo de retraso(t)	Cuantía aplicable
0 < t < 1 mes	3 %
1 mes <= t < 2 meses	5 %
2 meses <= t < 3 meses	7 %
3 meses <= t < 4 meses	9 %
4 meses <= t < 5 meses	11 %
5 meses <= t < 6 meses	13 %
6 meses <= t	15 %

() Estos porcentajes se aplicarán sobre el importe de los hitos antes de IVA*

La aplicación y el pago de estas penalizaciones, no excluye la indemnización a que MD pueda tener derecho por daños y perjuicios ocasionados con motivo del retraso imputable al contratista.

1.2.- Modificaciones en la composición del equipo de trabajo

Bajo este concepto existirán las siguientes penalizaciones:

- El contratista está obligado al **cumplimiento de las condiciones para la modificación en la composición del equipo** según esta establecido en el apartado correspondiente de la cláusula 6 del presente pliego.
- El contratista está obligado a sustituir a cualquiera de los componentes del equipo de trabajo, a solicitud de MD según esta establecido en el apartado correspondiente de la cláusula 6 del presente pliego

Cuando el contratista, por causas imputables al mismo, incurra en el incumplimiento de cualquiera de esas condiciones, la penalización a aplicar será por cada componente sustituido, con incumplimiento de lo establecido, de 5.000 euros, IVA no incluido.

La imposición de las penalizaciones se realizará en los términos que se indican en las correspondientes cláusulas del Pliego de Cláusulas Administrativas.



ANEXO 2.- PROGRAMA CRISOL

En este ANEXO 2 se detalla el marco metodológico utilizado para definir las líneas de trabajo del Roadmap. Se ha adoptado el modelo de los tres elementos de Transformación Digital del negocio:

- Identificar el concepto, **para que** es necesario
- Diseñar los elementos clave de la transformación, **que** es necesario
- Planificar los pasos, **como** se debe llevar a cabo

En cuanto a su estructura, se han definido un modelo basado en ámbitos de Transformación Digital y drivers vinculados a los mismos.

Se han establecido **cuatro ámbitos** que se orientan según la finalidad de la transformación, son interdependientes, dado que el desarrollo de cada uno de ellos influye y depende del resto:

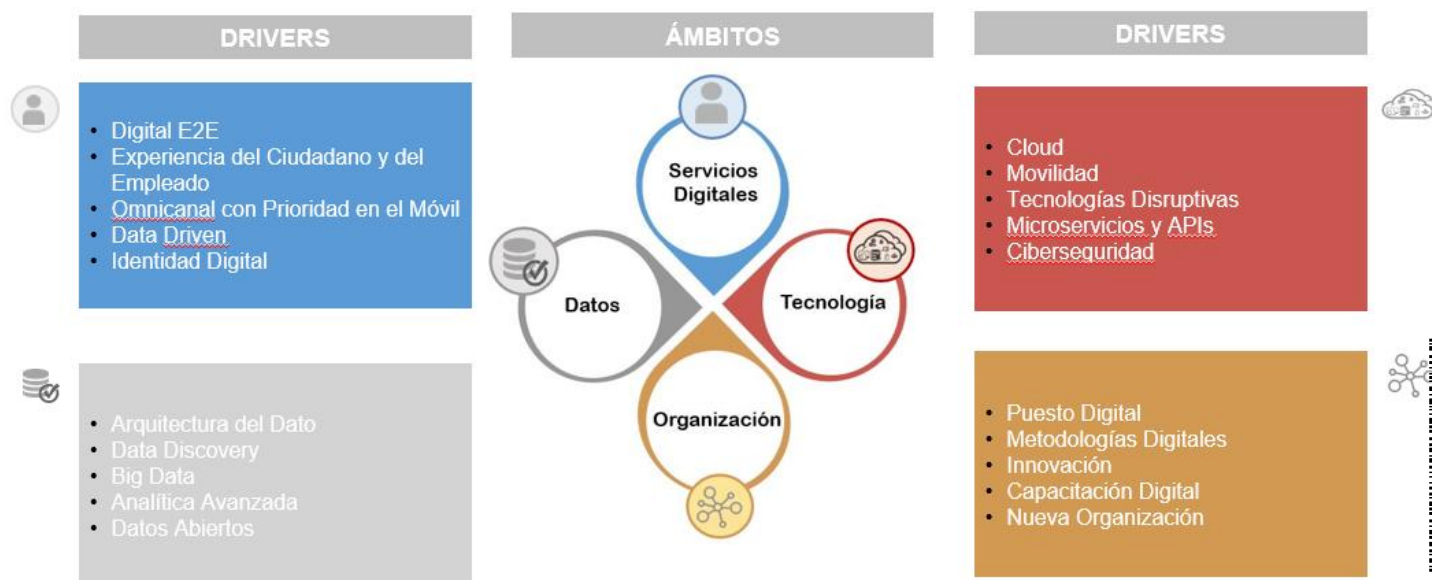
- **Ámbito de Servicios Digitales Públicos**, que agrupa los procesos de la transformación digital de los servicios que se prestan al ciudadano y al empleado público. Es el ámbito finalista, centrado en el usuario, por el que se promueve la transformación digital.
- **Ámbito de Gobierno Dirigido en función de los Datos**, contempla aquellos procesos, conceptos y herramientas tecnológicas que permiten convertir los datos en un elemento de valor en sí mismos e imprescindibles para la transformación digital de los servicios.
- **Ámbito de Nuevas Tecnologías y Tendencias que Cambian las Reglas**, incluye todos los elementos de evolución tecnológica que facilitan e impulsan la transformación digital. Son, por tanto, los habilitadores de la transformación digital tanto de los datos como de los servicios.
- **Ámbito Personas y Organización**, comprende la adaptación en la forma de trabajar de la organización y se convierte en un habilitador de la transformación digital. Valores como la flexibilidad, la agilidad, la innovación, el trabajo en equipo y la capacitación de las personas, son las que promueven este ámbito en la transformación digital.

Cada uno de estos ámbitos incluye un conjunto de principios, metodologías, tecnologías y formas de trabajar que se han denominado Drivers de Transformación Digital. Estos drivers son las palancas que producen los cambios necesarios para fomentar e impulsar la transformación digital.

Se han identificado **veinte drivers** de transformación digital, cada uno de ellos puede tener diferentes componentes del tipo metodológico, tecnológico, organizativo u operacional.

En la figura adjunta se representa la estructura en ámbitos y drivers del Roadmap.





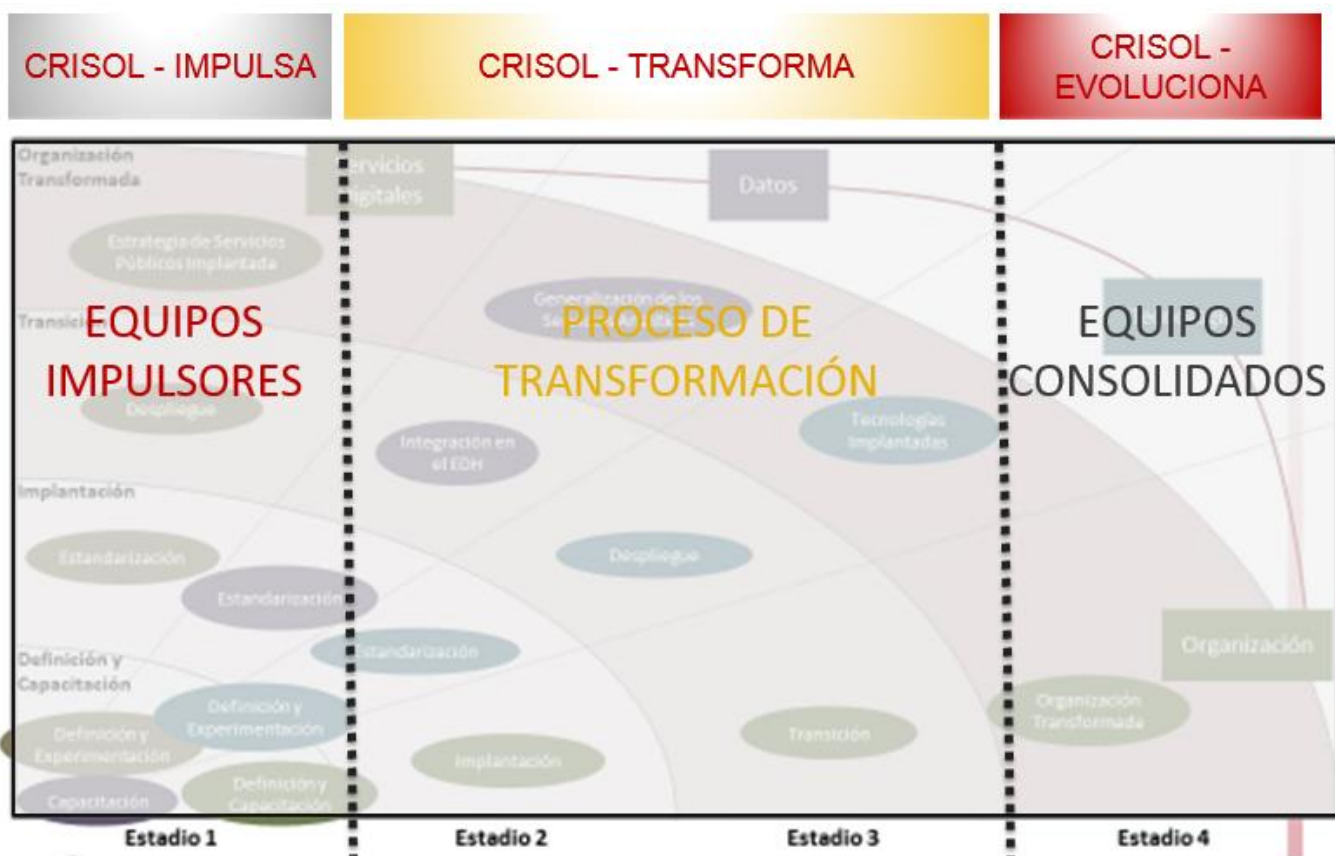
Cada ámbito de transformación digital se ha definido siguiendo un esquema que aporta, la definición del ámbito, la estrategia asociada y una ficha en la que se desarrolla el propio ámbito, la cual contiene la justificación del ámbito, los drivers que incluye y su demanda identificada.

A su vez, cada driver se ha definido siguiendo un esquema en el que se presenta su definición, demanda y una ficha en la que se desarrolla el propio driver, describiendo los tres elementos del modelo de transformación digital del negocio, ¿Para qué?, ¿Qué hacer? y ¿Cómo?.

Se han establecido para la ejecución del Programa Crisol, 11 equipos impulsores dentro de MD:

EQUIPO DE DATOS
EQUIPO DE SERVICIOS DIGITALES Y OMNICAL
EQUIPO CLOUD
EQUIPO DE TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS
EQUIPO MICROSERVICIOS Y <u>APIs</u>
EQUIPO CIBERSEGURIDAD TIC
EQUIPO DE PUESTO DIGITAL
EQUIPO GOBIERNO DE LA SEGURIDAD
EQUIPO DE METODOLOGÍAS DIGITALES
EQUIPO DE GESTIÓN DEL CAMBIO
EQUIPO DE DATOS ABIERTOS

Estos equipos según su grado de avance en la ejecución del Programa Crisol, se encontrarán en diferentes fases y estadios del mismo, según se detalla en la siguiente figura



En el marco de **Crisol – Impulsa**, se pone en marcha la iniciativa de Gestión del Cambio **#soycrisol**, para el acompañamiento del Programa Crisol en el cambio cultural que necesita la Transformación Digital de MD.

En la siguiente figura, se resume la estructura de las campañas que se han realizado en el marco de **#soycrisol**, para la divulgación de los principales drivers del Roadmap de MD



La autenticidad de este documento se puede comprobar en www.madrid.org/csv mediante el siguiente código seguro de verificación: **1221322510141632888356**

BOOST MEETING CON EL COMITÉ DE DIRECCIÓN



Objetivos:

- Alinear a la dirección de Madrid Digital respecto al proceso de Transformación Digital
- Unificar el mensaje, visión y misión de este proceso
- Impulsar la comunicación y el cambio

VIDEO DEL CONSEJERO



CAMPAÑAS TEMÁTICAS BIMENSUALES



CADA CAMPAÑA SE TRABAJARÁ SIMULANDO UN SPRINT



LANZAMIENTO DEL PROYECTO CRISOL



CONSTITUCIÓN DEL GRUPO DE AGENTES DELCAMBIO



3 personas de la DITD y 3 de las entrevistadas para TD

Objetivos:

- Fomentar la capacitación y participación de los distintos colectivos de Madrid Digital

ACTUACIONES TRANSVERSALES A TODAS LAS CAMPAÑAS

Materiales complementarios



Intranet como herramienta de comunicación

- Espacio propio para la Transformación Digital
- Publicación de vídeos, entrevistas, tendencias, etc.



La autenticidad de este documento se puede comprobar en www.madrid.org/csv mediante el siguiente código seguro de verificación: **122132251014163288356**

ANEXO 3.- MODELO DE CURRICULUM VITAE

A aportar por cada miembro del equipo prestador del servicio propuesto.

Modelo Curriculum Vitae para Gestor del Cambio (Jefe de Proyecto)

APELLIDOS	
NOMBRE	
CATEGORÍA PROFESIONAL	
TITULACIÓN y CERTIFICACIONES	
ACTIVIDAD PROFESIONAL (<i><u>No se incluirá información relativa a los meses de experiencia en la función</u></i>)	

Modelo Curriculum Vitae para resto perfiles equipo de Proyecto

APELLIDOS	
NOMBRE	
CATEGORÍA PROFESIONAL	
TITULACIÓN y CERTIFICACIONES	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO A OCUPAR	
ACTIVIDAD PROFESIONAL	

Madrid, a fecha de firma

Jefa de Área de Comunicación
y Gestión del Cambio

