MEMORIA JUSTIFICATIVA SOBRE LA NECESIDAD DE UN CONTRATO DE SERVICIOS DENOMINADO "DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA DIRECCIÓN DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA 2018 - 2019"

Objeto del contrato

El objeto del contrato es desarrollar un conjunto de actividades para la mejora permanente de las competencias y cualificaciones de las personas que ejercen funciones directivas o puedan ejercerlas en el futuro, así como para impulsar los procesos de mejora organizacional, introduciendo las mejores prácticas formativas y de asesoramiento para el aprendizaje de las personas adultas y la transformación de las organizaciones.

Justificación de la necesidad del contrato

Acertar con el estilo en la forma de liderar genera una percepción positiva y clara por parte del equipo de trabajo sobre cómo deben desempeñar sus tareas en la Administración, influye muy directamente sobre la motivación e implicación para alcanzar los objetivos de la organización, estimula el esfuerzo que realizan por propia iniciativa más allá de la función obligada como profesionales y tiene un efecto directo sobre los resultados esperados. Por ello, el Plan de Formación para 2018 del Instituto incluye la Escuela de Dirección Pública. El Anexo I recoge entre otras, las siguientes actividades formativas:

- Desarrollo Personalizado de las Competencias Directivas (dos ediciones)
- Taller de Refuerzo para el Desarrollo Personalizado de Competencias Directivas
- Iniciativa Mentor. Desarrollo Individualizado de Competencias Directivas
- Iniciativa Mentor. Desarrollo de Capacidades de Mentoreo
- Iniciativa Mentor. Mentoría Avanzada, Experta y Coach
- Iniciativa Mentor. Coaching de equipos I y II
- Líderes Emergentes
- Otros talleres relacionados con el Itinerario Formativo Básico para la Dirección

La formación directiva es una palanca de cambio organizacional que requiere distintos enfoques cada vez más complejos. Además, la formación entendida como impartición de charlas magistrales cede su sitio a otro modelos de aprendizaje más participativos e integrados con la actividad en los puestos de trabajo y la cultura organizacional. La identificación de las necesidades de formación/aprendizaje y el diseño de las metodologías y actuaciones adecuadas para el cambio directivo requieren de un conocimiento experto que proporcionan los asesores organizacionales.

Justificación de la insuficiencia de medios

El Instituto se dedica a la formación de personal público y no cuenta en su RPT con personal docente. Para cumplir su misión recurre a nombrar para las actividades docentes a personal experto, formador ocasional, perteneciente a distintos organismos de la propia Administración o a otras administraciones. La amplia

variedad de los temas abordados y las pocas horas relativas dedicadas a cada uno de ellos hace que no sea rentable mantener ese personal en la RPT del Instituto. Además, una gran parte del conocimiento a compartir en las actividades formativas es fruto de la experiencia laboral de los expertos en sus respectivos ámbitos. En los casos en los que la pericia no es propia de la Administración o no se ha identificado en ella, el Instituto recurre a entidades privadas que proporcionan las personas expertas para la formación de esas competencias. De igual forma, la variedad de las materias abordadas y las pocas horas relativas dedicadas a cada una de ellas hace que no sea rentable mantener ese personal en la RPT del Instituto.

En el caso concreto de las actividades de desarrollo de competencias para la dirección y organizacionales para el personal funcionario de niveles 26-30 hay que seguir formándolo cada año por lo que hace falta recurrir a expertos en diferentes materias cuya dedicación no justificaría la creación de uno o varios puestos de trabajo. Además, algunos procesos requieren la evaluación de las personas, competencias o estilos de liderazgo entre otros aspectos, o el asesoramiento personal para lo que hacen falta otros conocimientos expertos distintos de los anteriores que igualmente, por la dedicación requerida no justificaría tampoco la creación de otros puestos de trabajo. Además, con las metodologías utilizadas en esta formación es conveniente la participación de agentes externos que enriquecen las visiones propias de las administraciones lo que permite una mayor profundidad en los aprendizajes o de agentes que tengan la pericia de asesoramiento adecuada.

Procedimiento de licitación del contrato
El procedimiento de licitación será el abierto.

División en lotes
El contrato se dividirá en los lotes que se describen a continuación.

Lote 1.- Desarrollo Personalizado de las Competencias Directivas
El objeto del lote es realizar un proyecto formativo para potenciar aquellas competencias que utilizan, y desarrollar aquellas que no utilizan y son necesarias para un liderazgo efectivo. Requiere, así mismo, dinamizar el entorno virtual para la dirección de la red profesional que sirva de lugar de encuentro y como apoyo a todas las personas que desempeñan puestos de niveles 26 a 30 y laborales asimilados de la junta de Andalucía. Irá dirigido a dos colectivos, uno de de treinta (30) personas en Sevilla y otro de quince (15) en Granada, partiendo del conocimiento de las fortalezas y debilidades de cada una de ellas para, de acuerdo con los estilos de aprendizaje, establecer un plan de trabajo personalizado. Este plan de trabajo de cada persona deberá basarse en el asesoramiento personal y en tres talleres para el desarrollo de competencias. Cada uno de estos talleres estará especialmente diseñado para mejorar la o las competencias o estilos de liderazgo de acuerdo con las necesidades detectadas a las personas que vayan a participar en él y sus estilos de aprendizaje. Además, se deberán organizar seis (6) talleres más para incluir a personas que hayan participado en ediciones anteriores, en un taller de acuerdo con su proyecto de desarrollo personal a largo plazo.

Lote 2.- Iniciativa Mentor
El lote consiste en desarrollar las siguientes tareas fundamentales:

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 2/14
VERIFICACIÓN	Pk2jm761GNBYEAiG90ofB4Ep2FovRc	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 2 / 14
VERIFICACIÓN	NJyGw31OGE6fiyW07TMieDa1W1RTqK	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

- **Coordinación, desarrollo y evaluación del proyecto Iniciativa Mentor** que incluye a todo el grupo de personas mentoras y telémacas así como la evaluación del proyecto.
- **Evaluación de 60 personas telémacas** que van a ser asesoradas. La evaluación será como mínimo de las competencias definidas para los niveles 26 a 30 así como de los estilos de liderazgos dominantes. Incluye la elaboración de los informes y, en su caso, el asesoramiento a los mentores con experiencia acerca del mismo.
- **Formación en técnicas básicas de mentoreo a un grupo de entre 10 a 15 personas** con formación en competencias directivas que van a realizar las tareas de mentoreo por primera vez. El proyecto formativo incluirá tres talleres para la formación inicial y tres sesiones de seguimiento de su práctica a lo largo del programa, además de asesoramiento continuo por un mecanismo adecuado que se proponga.
- **Formación a las personas mentoras con experiencia** (seniors): 30 horas de formación para cada uno de los cuatro grupos de mentores seniors: **Mentoría Avanzada** (con un año de experiencia como mentor/a); **Mentoría Experta** (dos años de experiencia y formación en Mentoría Avanzada) y **Mentoría *Coach*** (tres años de experiencia y formación en Mentoría Experta) y ***Mentoría* de Equipos** (Con formación en Mentoria Coach y al menos 4 años de experiencia) y un seminario complementario para quienes ya han hecho ***Coaching* de Equipos**.
- Diseño y organización de tres **Jornadas conjuntas** (con al menos dos ediciones de cada una: en Granada y en Sevilla): 1.- Jornada Inicial para las personas telémacas; 2.- Jornada intermedia para personas mentoras y telémacas; 3.- Jornada final conjunta.

Lote 3.- Líderes Emergentes

El objeto de este lote es formar a las personas empleadas públicas que tienen un alto potencial para el ejercicio de las funciones propias de la dirección pública tras identificarlas. Para ello se evaluará 100 personas candidatas mediante pruebas basadas en cuestionarios, test psicométricos y otras técnicas adecuadas para la identificación de las características que se buscan para el personal directivo sus puntos fuertes y áreas de mejora. Con los resultados de las pruebas se seleccionarán las 45 mejores que pasarán a la formación. Para ello se deberán organizar tres ediciones de un taller de Estrategias efectivas de comunicación para las personas participantes que superen la evaluación. Este taller tendrá por objeto el desarrollo de la competencia ***Influencia*** y podrán celebrarse en Sevilla, Granada o Málaga. Se deberán realizar todas las tareas relativas a la secretaría del proyecto, atención y coordinación con las personas participantes así como todo lo relativo a los locales que serán los propios del Instituto. Toda la información acumulada a lo largo del proyecto deberá suministrarse al Instituto para su manejo y aprovechamiento.

Lote 4.- Impartición de talleres

El objeto del presente lote es impartir un máximo de 25 de las acciones formativas que se determinen en el Plan de Formación del Instituto para 2019 o de acuerdo con necesidades específicas o que surjan, sobre las materias del Itinerario Formativo Básico para la Dirección (Estrategias Efectivas de Comunicación, Liderazgo Participativo, Liderazgo Capacitador, Gestión del Cambio, Misión, Visión y Valores, Compromiso e Implicación Profesional, Creatividad e Innovación, Liderazgo Orientativo y Organización y Gestión Personal) o sobre otras materias que se determinen, de 22 horas de duración y en la modalidad semipresencial. Se harán las ediciones, de manera que el número máximo de talleres sea de 25, distribuidos entre las ocho capitales de las provincias de Andalucía, atendiendo a lo que establezca el Plan de Formación del Instituto para 2019 o de acuerdo con las necesidades específicas o que surjan.

Cada uno de ellos va dirigido a un grupo de entre 15 y 20 personas seleccionadas por el Instituto y que ocupan o pueden ocupar puestos de dirección. Entendiendo como tales aquellos de niveles 26 a 30 que tienen personas a su cargo o que gestionan un presupuesto significativo, así como al personal laboral que dirige centros de trabajo en la Administración de la Junta de Andalucía. Podrán participar también personas

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 3/14
VERIFICACIÓN	Pk2jm761GNBYEAiG90ofB4Ep2FovRc	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 3 / 14
VERIFICACIÓN	NJyGw31OGE6fiyW07TMieDa1W1RTqK	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

con otros niveles líderes emergentes o con personas a su cargo. El objeto de estos talleres es proporcionar el aprendizaje que permita el desarrollo de las personas directivas al servicio de la Junta de Andalucía en sus conocimientos, habilidades y actitudes, para que puedan mejorar la efectividad en las actuaciones y los comportamientos propios y de sus equipos, e incrementar la motivación de su personal para una mejor prestación del servicio a la ciudadanía y para satisfacer las propias expectativas.

Lote 5.- Horas de asesoramiento organizacional

El objeto del presente lote es contar con un máximo de 150 horas de asesoramiento experto para el análisis integral de unidades y de las personas que las constituyen, diseño de procesos transformacionales, elaboración de propuestas innovadoras de intervención, diseño de actividades para el desarrollo personal y organizacional, dinamización de las actuaciones y demás trabajos para el avance en el camino de la excelencia.

Lote 6.- Arte de la Innovación Colaborativa

Todos los estudios confirman la necesidad de innovar en el sector público para mejorar el valor público de los procesos y servicios que se prestan. Pero para ello, es necesario innovar dentro de nuestras organizaciones, transformando la forma de trabajo habitual en silos y con poca o ninguna cultura de riesgo, y fomentando la participación y la colaboración para conseguir equipos altamente efectivos y organizaciones flexibles, capaces de evolucionar con los tiempos. La mayoría de las personas empleadas en la administración no están habituadas a estas maneras de relación y trabajo y no poseen las habilidades necesarias para conseguir resultados que recojan la inteligencia colectiva de los grupos y optimicen los procesos. Para ello, es necesario desarrollar nuevos estilos de liderazgos como elementos imprescindibles de esa nueva forma colectiva de trabajo.

Existen diversas metodologías que ayudan en la adquisición de estas competencias y estilos, si bien el liderazgo participativo basado en el Arte de la Acogida (Art of Hosting) está siendo utilizado con éxito en un número de instituciones públicas, como la Comisión de la Unión Europea.

El objeto del presente lote es organizar dos ediciones/talleres, para 40 personas cada una, del arte de la innovación colaborativa o del liderazgo participativo (Art of Hosting) que es una forma altamente efectiva de aprovechar la sabiduría colectiva y la capacidad para auto-organizarse de los grupos, sin importar su tamaño. Se basa en la creencia de que las personas otorgan su energía y prestan sus recursos a las cosas que más les importa – tanto en el trabajo como en la vida – el arte del liderazgo participativo conjuga una serie de procesos conversacionales para invitar a las personas a adentrarse y tomar las riendas de los retos que enfrentan. Se trata de desplegar una serie de técnicas participativas en un proceso de aprendizaje integrado que apoyen e incentiven la colaboración en entornos heterogéneos de trabajo, la construcción del conocimiento colectivo, la autoorganización para el trabajo participativo, la apropiación y responsabilización de las propias ideas en un entorno colectivo de actuación para el interés general y el bien común.

Limitaciones de participación en lotes

No se limita el número de lotes a los que puede presentar oferta un mismo licitador ni el número de lotes que pueden adjudicarse a cada licitador.

Cálculo del precio de licitación del contrato

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 4/14
VERIFICACIÓN	Pk2jm761GNBYEAiG90ofB4Ep2FovRc	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 4 / 14
VERIFICACIÓN	NJyGw31OGE6fiyW07TMieDa1W1RTqK	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

De acuerdo con la nueva Ley 9/2017, de Contratos del Sector Público, la preparación de los pliegos requiere el conocimiento de los precios de mercado para la preparación de los contratos. Para ello, de acuerdo con las actividades que organiza el Gabinete para las que requiere la colaboración externa, se establecieron las siguientes unidades de referencia.

1.- Evaluación directiva
2.- Evaluación directiva simplificada
3.- Evaluación del potencial directivo
4.- Jornada de formación (mañana y tarde)
5.- Jornada de formación (mañana)
6.- Jornada de asesoramiento individual
7.- Dinamización de una plataforma virtual
9.- Jornada de asesoramiento organizacional

El 21 de febrero se remitieron a 35 empresas o profesionales de la consultoría solicitándoles su precio de mercado. El día 8 de marzo se remitió un correo a quienes no habían contestado reiterando la solicitud de colaboración. Finalmente se han recibido 17 respuestas. Los precios recibidos se han tratado con una hoja de cálculo y se han hallado las medias redondeadas al alza con el siguiente resultado:

	n	Precio
1.- Evaluación directiva	11	240
2.- Evaluación directiva simplificada	11	185
3.- Evaluación del potencial directivo	11	168
4.- Jornada de formación (mañana y tarde)	17	1420
5.- Jornada de formación (mañana)	17	902
6.- Jornada de asesoramiento individual	13	1.225
7.- Dinamización de una plataforma virtual	13	1.883
9.- Jornada de asesoramiento organizacional	14	1.520

Para la aplicación de los precios se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones. Las sesiones de asesoramiento individual son de una hora por lo que se considera que se realizan ocho asesoramientos por jornada. Los talleres incluyen la manutención cuando las jornadas son de mañana y tarde. El coste se calcula por los precios de los menús de los restaurantes próximos al aulario. La jornada de asesoramiento organizacional se considera de ocho horas efectivas de asesoramiento. El coste de la actividad del lote 6 se ha calculado por su precio en el mercado.

Con todo ello, el cálculo del precio de licitación del contrato se desglosa en el siguiente cuadro:

	uds.	cost.ud.	Cost.tot.	2018	2019
Lote 1 - Desarrollo Personalizado de las Competencias Directivas					
Talleres	15	3.329	49.935	0	49.935
Asesoramiento individual	180	153	27.540	6.885	20.655

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 5/14
VERIFICACIÓN	Pk2jm761GNBYEAiG90ofB4Ep2FovRc	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 5 / 14
VERIFICACIÓN	NJyGw31OGE6fiyW07TMieDa1W1RTqK	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Evaluación inicial	45	240	10.800	10.800	0
Evaluación final	45	185	8.325	0	8.325
Sesión inicial/final	4	1.578	6.312	3.156	3.156
Dinamización	8	1.883	15.064	1.883	13.181
Total Lote 1			117.976	22.724	95.252
Lote 2 - Iniciativa Mentor					
Talleres nuevos mentores	3	3.050	9.150	3050	6.100
Sesiones de seguimiento	3	902	2.706	0	2.706
Evaluación de telémacas	60	240	14.400	3.600	10.800
Jornada inicial a telémacos	2	1.630	3.260	3.260	0
Jornadas intermedia y final	4	1840	7.360	0	7.360
Mantenimiento mentores senior	9	2.952	26.568	13.284	13.284
Total Lote 2			63.444	23.194	40.250
Lote 3 Líderes Emergentes					
Evaluación inicial	100	168	16.800	0	16.800
Talleres	3	3329	9.987	0	9.987
Total Lote 3			26.787	0	26.787
Lote 4 Impartición de talleres					
Talleres	25	3.224	80.600	0	80.600
Total Lote 4			80.600	0	80.600
Lote 5 Horas de asesoramiento organizacional					
Horas asesoramiento	150	190	28.500	0	28.500
IVA			5.985	0	5.985
Total Lote 5			34.485	0	34.485
Lote 6 Arte de la Innovación Colaborativa					
Actividad	2	22.000	44.000		44.000
Total Lote 6			44.000		44.000
Total contrato sin IVA			**361.307**	**45.918**	**315.389**
IVA (21 %)			5.985		5.985
Total contrato con IVA			**367.292**	**45.918**	**321.374**

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 6/14
VERIFICACIÓN	Pk2jm761GNBYEAiG90ofB4Ep2FovRc	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	02/10/2018	PÁGINA 6 / 14
VERIFICACIÓN	NJyGw31OGE6fiyW07TMieDa1W1RTqK	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Se propone tramitar un contrato cuyo importe asciende a trescientos sesenta y un mil trescientos siete Euros (361.307 €) IVA excluido y trescientos sesenta y siete mil doscientos noventa y dos Euros (367.292 €) IVA incluido. La distribución del presupuesto por anualidades es la siguiente:

- 45.918 Euros en el año 2018
- 321.374 Euros en el año 2019.

Se propone que el importe de este contrato sea cargado a las aplicaciones presupuestarias:

APLICACIÓN PRESUPUESTARIA	2018	2019
01.226.04		286.889
18.226.04	45.918	
01.227.06		34.485

Plazo de ejecución y prórroga del contrato

El plazo de ejecución del contrato será de 12 meses y será prorrogable cada lote por tres períodos equivalentes más.

Criterios de solvencia económica y financiera

La solvencia económica y financiera se justificará por los criterios que se señalan a continuación, de forma alternativa.

1. La declaración relativa a la cifra anual de negocios, del licitador o candidato que, referido al año de mayor volumen de negocio de los tres últimos concluidos deberá ser al menos una vez el valor acumulado de los lotes a los que concurra.
2. En el caso de profesionales que no tengan la condición de empresarios, justificación de la existencia de un seguro de indemnización por riesgos profesionales, con indicación expresa de los riesgos cubiertos y de su plazo mínimo de vigencia o fecha de vencimiento, por un importe mínimo de, al menos, una vez y media el valor acumulado de los lotes a los que concurra.
3. El patrimonio neto según el balance correspondiente al último ejercicio económico de las cuentas anuales aprobadas deberá superar el 30 por 100 del importe de los lotes a los que concurra.

Los criterios se ha establecido porque con cada uno de ellos, su cumplimiento permite deducir que se puede afrontar el esfuerzo financiero que supone cada uno de los lotes o el acumulado de los lotes a los que se concurra.

Criterios de solvencia técnica

La solvencia técnica se justificará por el cumplimiento de todos los criterios que se señalan a continuación.

- El importe anual acumulado, sin incluir impuestos, en el año de mayor ejecución de los ejercicios 2015 a 2017 sea igual o superior al valor acumulado de los lotes a los que concurra, en servicios de igual o similar naturaleza que los que constituyen el objeto de los lotes. Con ello se asegura tener el conocimiento práctico de llevar a cabo trabajos de un volumen y naturaleza similares.
- El equipo de personal técnico propuesto para cada lote deberá tener asignadas las tareas en las que participará y deberá reunir como mínimo las siguientes condiciones.
    - El personal docente, en su caso, deberá tener una experiencia mínima de cinco años impartiendo formación. Al menos tres de ellos, deberán haberse desarrollado en la impartición de materias como las

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 7/14
VERIFICACIÓN	Pk2jm761GNBYEAiG90ofB4Ep2FovRc	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 7 / 14
VERIFICACIÓN	NJyGw31OGE6fiyW07TMieDa1W1RTqK	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

que son objeto de cada lote. Deberá explicitarse la dedicación lectiva de cada uno de los miembros del equipo docente en sus anteriores experiencias. Para la formación en mentoría para los mentores senior deberá contar con cuatro personas consultoras-docentes de forma que permita la celebración simultánea de la formación continua senior. Con ello se asegura que este personal tiene los conocimientos y la experiencia necesarios para impartir/dinamizar con soltura y calidad las actividades formativas para que redunden en aprendizajes transformacionales.

- El personal dedicado a evaluación, en su caso, deberá tener una experiencia mínima de dos años en tareas de evaluación de personas. Con ello se asegura que este personal tiene los conocimientos y la experiencia necesarios para evaluar a las personas y hacer un diagnóstico solvente y acertado.
- El personal dedicado al asesoramiento individual, en su caso, deberá tener una experiencia mínima de dos años en tareas de asesoramiento personal o de coaching. Con ello se asegura que este personal tiene los conocimientos y la experiencia necesarios para dar perspectiva y un apoyo firme a las personas que asesoran.
- El personal dedicado a la dinamización de la plataforma, en su caso, deberá tener una experiencia mínima de un año en manejo de espacios virtuales y de asesoramiento directivo. Con ello se asegura que este personal tiene los conocimientos directivos y la experiencia en el manejo de redes necesarios para dinamizar la plataforma.
- El personal dedicado al asesoramiento organizacional, en su caso, deberá ser senior y tener una experiencia mínima de cinco años en tareas propias de consultoría de organizaciones. Con ello se asegura que este personal tiene los conocimientos, la experiencia y la perspectiva necesarios para que su visión y su diagnóstico sobre las organizaciones y las personas que las integran sea certera y que las propuestas de actividades para la mejora sean efectivas y eficientes.
- El personal dedicado a la actividad del arte de la innovación colaborativo, en su caso, deberá tener una experiencia mínima de dos años en la impartición y dinamización de este tipo de actividades: al menos 1 personas con mas de 7 años de experiencia, 2 personas con 5 años y 3 que hayan asistido en estas formaciones al menos durante dos años. Esta es la forma de organización de la facilitación en este tipo de cursos y con ello se asegura que este personal tiene los conocimientos y la experiencia necesarios para dinamizar con soltura y calidad las actividades para la generación de espacios de aprendizaje colaborativo.

Criterios de adjudicación del contrato

Se propone para cada uno de los lotes los criterios de adjudicación siguientes.

Lote 1.- Desarrollo Personalizado de las Competencias Directivas

1 Comprensión general del proyecto	**11**
2 Para el taller tipo	**23**
2.1 Objetivos competenciales/capacidades	3.45
2.2 Contenidos/conceptos	4.6
2.3 Actividades/técnicas	5.75

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 8/14
VERIFICACIÓN	Pk2jm761GNBYEAiG90ofB4Ep2FovRc	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	02/10/2018	PÁGINA 8 / 14
VERIFICACIÓN	NJyGw31OGE6fiyW07TMieDa1W1RTqK	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

2.4 Recursos de trabajo y materiales didácticos	3.45
2.5 Programación didáctica y guión para las sesiones de trabajo	3.45
2.6 Documentación	2.3
3 Para las evaluaciones inicial y final	**11**
3.1 Aspectos que van a ser evaluados	4.4
3.2 Metodologías de evaluación	4.4
3.3 Modelo de informe individual	2.2
4 Para el asesoramiento	**11**
4.1 Objetivos planteados	4.4
4.2 Estrategias y metodologías para el asesoramiento	5.5
4.3 Métodos e instrumentos de seguimiento del trabajo de participantes	1.1
5 Para la evaluación global del proyecto	**7**
5.1 Transferencia de los aprendizajes a los puestos de trabajo	3
5.2 Satisfacción de las personas participantes	3
5.3 Otros elementos que permitan aprovechar las oportunidades de mejora	1
6 Para el espacio virtual	**7**
6.1 Propuesta de desarrollo	1.4
6.2 Propuesta para la gestión	2.1
6.3 Propuesta para la dinamización	3.5
7 Proposición económica	**30**

El lote está constituido por un conjunto de actividades interdependientes por lo que la comprensión global del proyecto ha de ser considerada y se refleja en el apartado primero.
Los talleres son la parte más importante del proyecto por lo que se valora la descripción de un taller tipo que se desagrega en sus elementos esenciales de acuerdo con los criterios generales manejados por el Instituto.
Las evaluaciones inicial y final de las personas participantes y los asesoramientos tienen una importancia similar. Se desagregan en sus aspectos relevantes que los caracterizan.
La evaluación global del proyecto tiene su importancia porque permite aprender de las fortalezas y de las oportunidades de mejora para el futuro.
Para la dinamización del espacio virtual se considera su importancia por ser un vehículo de comunicación entre las personas participantes.
El conjunto de los aspectos técnicos tiene la mayor importancia porque es necesario asegurar la calidad y el buen hacer de la empresa adjudicataria del servicio que se quiere contratar con el lote. De acuerdo con el modelo deductivo de predecir una conducta, de una buena descripción técnica de los elementos que constituyen el servicio se puede deducir que la prestación será mejor que la de una descripción regular.
El apartado técnico tendrá un umbral mínimo de 40 puntos.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 9/14
VERIFICACIÓN	Pk2jm761GNBYEAiG90ofB4Ep2FovRc	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	02/10/2018	PÁGINA 9 / 14
VERIFICACIÓN	NJyGw31OGE6fiyW07TMieDa1W1RTqK	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Aún así, la valoración de la proposición económica es el apartado más valorado con 30 puntos que se fijan de acuerdo con la siguiente fórmula; se asignará la máxima puntuación a la licitadora que oferte más bajo, realizándose una regla de tres inversa para obtener la puntuación de los restantes licitadores.

Lote 2.- Iniciativa Mentor

1 Comprensión general del proyecto	**11**
2 Evaluaciones de personas telémacas	**10**
2.1 Aspectos y dimensiones que van a ser evaluadas	4
2.2 Metodología e instrumentos para la evaluación	4
2.3 Modelo de informe	2
3 Formación de nuevas personas mentoras	**20**
3.1 Objetivos	1
3.2 Contenidos	3
3.3 Documentación complementaria a un taller de formación	6
3.4 Propuesta metodológica para los tres talleres	8
3.5 Propuesta metodológica de las sesiones de seguimiento	2
4 Formación de personas mentoras seniors	**14**
4.1 Objetivos de cada uno de los cuatro niveles	1
4.2 Contenidos a trabajar de cada uno de los cuatro niveles	5
4.3 Descripción de los instrumentos de formación por nivel	2
4.4 Propuesta metodológica para los cuatro niveles de formación	6
5 Evaluación del programa	**5**
5.1 Propuesta general	2,5
5.2 Instrumentos para la recogida de la información	2,5
6 Sesiones conjuntas (inicial, intermedia y final)	**10**
6.1 Estructura, contenido y forma de organización	5
6.2 Metodología	5
7 Proposición económica	**30**

El lote está constituido por un conjunto de actividades interdependientes por lo que la comprensión global del proyecto ha de ser considerada y se refleja en el apartado primero.
Las evaluaciones de las personas telémacas participantes forman parte del punto de partida para el establecimiento del plan de acción. Se desagregan en sus aspectos relevantes que las caracterizan (qué y cómo) y de qué forma se presentan los resultados.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 10/14
VERIFICACIÓN	Pk2jm761GNBYEAiG90ofB4Ep2FovRc	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	02/10/2018	PÁGINA 10 / 14
VERIFICACIÓN	NJyGw31OGE6fiyW07TMieDa1W1RTqK	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

La formación de nuevas personas mentoras es la parte más importante del proyecto por lo que se valora su descripción que se desagrega en sus elementos esenciales para la formación y el seguimiento.
La formación de las personas mentoras senior en cuatro niveles abre un itinerario formativo que refuerza la capacidad mentora de las personas con experiencia. Se desagrega en los elementos esenciales que caracterizan el proceso formativo.
Se complementa con las sesiones conjuntas que dan una dimensión grupal a las actividades que normalmente se desarrollan en la pareja telémaca-mentora.
La evaluación global del proyecto tiene su importancia porque permite aprender de las fortalezas y de las oportunidades de mejora para el futuro.
El conjunto de los aspectos técnicos tiene la mayor importancia porque es necesario asegurar la calidad y el buen hacer de la empresa adjudicataria del servicio que se quiere contratar con el lote. De acuerdo con el modelo deductivo de predecir una conducta, de una buena descripción técnica de los elementos que constituyen el servicio se puede deducir que la prestación será mejor que la de una descripción regular.
El apartado técnico tendrá un umbral mínimo de 40 puntos.
Aún así, la valoración de la proposición económica es el apartado más valorado con 30 puntos que se fijan de acuerdo con la siguiente fórmula; se asignará la máxima puntuación a la licitadora que oferte más bajo, realizándose una regla de tres inversa para obtener la puntuación de los restantes licitadores.

Lote 3.- Líderes Emergentes

1. Comprensión general del proyecto	**12**
2. Para el taller	**25**
2.1 Objetivos competenciales/capacidades	4
2.2 Contenidos/conceptos	5
2.3 Actividades técnicas	6
2.4 Recursos y materiales didácticos	4
2.5 Programación didáctica y guión para las sesiones de trabajo	4
2.6 Documentación	2
3. Total evaluaciones inicial	**27**
3.1 Aspectos que van a ser evaluados	11
3.2 Metodologías de evaluación	11
3.3 Modelo de informe individual	5
4. Total evaluación del proyecto	**6**
4.1 Transferencia de los aprendizajes a los puestos de trabajo	2
4.2 Satisfacción de las personas participantes	3
4.3 Otros elementos que permitan aprovechar las oportunidades de mejora	1
5. Proposición económica	**30**

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 11/14
VERIFICACIÓN	Pk2jm761GNBYEAiG90ofB4Ep2FovRc	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	02/10/2018	PÁGINA 11 / 14
VERIFICACIÓN	NJyGw31OGE6fiyW07TMieDa1W1RTqK	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

El lote está constituido por un conjunto de actividades interdependientes por lo que la comprensión global del proyecto ha de ser considerada y se refleja en el apartado primero.
Los talleres son una parte importante del proyecto por lo que se valora su descripción que se desagrega en sus elementos esenciales de acuerdo con los criterios generales manejados por el Instituto.
Las evaluaciones inicial de las 100 personas participantes tienen una gran importancia ya que de ellas depende la selección de las mejores personas para la formación. Se desagregan en sus aspectos relevantes que las caracterizan.
La evaluación global del proyecto tiene su importancia porque permite aprender de las fortalezas y de las oportunidades de mejora para el futuro.
El conjunto de los aspectos técnicos tiene la mayor importancia porque es necesario asegurar la calidad y el buen hacer de la empresa adjudicataria del servicio que se quiere contratar con el lote. De acuerdo con el modelo deductivo de predecir una conducta, de una buena descripción técnica de los elementos que constituyen el servicio se puede deducir que la prestación será mejor que la de una descripción regular.
El apartado técnico tendrá un umbral mínimo de 40 puntos.
Aún así, la valoración de la proposición económica es el apartado más valorado con 30 puntos que se fijan de acuerdo con la siguiente fórmula; se asignará la máxima puntuación a la licitadora que oferte más bajo, realizándose una regla de tres inversa para obtener la puntuación de los restantes licitadores.

Lote 4.- Impartición de talleres

1. Comprensión general del proyecto	**10**
2. Para el taller tipo	**45**
2.1 Objetivos competenciales/capacidades	6
2.2 Contenidos/conceptos	11
2.3 Actividades técnicas	11
2.4 Recursos y materiales didácticos	6
2.5 Programación didáctica y guión para las sesiones de trabajo	8
2.6 Documentación	3
3. TOTAL EVALUACIÓN DEL PROYECTO	**15**
3.1 Transferencia de los aprendizajes a los puestos de trabajo	7
3.2 Satisfacción de las personas participantes	5
3.3 Otros elementos que permitan aprovechar las oportunidades de mejora	3
4. Proposición económica	**30**

El lote está constituido por un conjunto de actividades interdependientes por lo que la comprensión global del proyecto ha de ser considerada y se refleja en el apartado primero.
Los talleres son la parte esencial del proyecto por lo que se valora la descripción de un taller tipo que se desagrega en sus elementos esenciales de acuerdo con los criterios generales manejados por el Instituto.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 12/14
VERIFICACIÓN	Pk2jm761GNBYEAiG90ofB4Ep2FovRc	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	02/10/2018	PÁGINA 12 / 14
VERIFICACIÓN	NJyGw31OGE6fiyW07TMieDa1W1RTqK	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

La evaluación del proyecto tiene también importancia porque permite identificar los talleres mejor valorados y su profesorado, aprender de las fortalezas y de las oportunidades de mejora para el futuro.
El conjunto de los aspectos técnicos tiene la mayor importancia porque es necesario asegurar la calidad y el buen hacer de la empresa adjudicataria del servicio que se quiere contratar con el lote. De acuerdo con el modelo deductivo de predecir una conducta, de una buena descripción técnica de los elementos que constituyen el servicio se puede deducir que la prestación será mejor que la de una descripción regular.
El apartado técnico tendrá un umbral mínimo de 40 puntos.
Aún así, la valoración de la proposición económica es el apartado más valorado con 30 puntos que se fijan de acuerdo con la siguiente fórmula; se asignará la máxima puntuación a la licitadora que oferte más bajo, realizándose una regla de tres inversa para obtener la puntuación de los restantes licitadores.

Lote 5.- Horas de asesoramiento organizacional

1. Comprensión general del proyecto	**5**
2. Enfoque y metodología de asesoramiento directo	**30**
2.1 Diagnóstico organizacional	3
2.2 Diseño de modelos organizativos	3
2.3 Diseño de actuaciones	7
2.4 Preparación de actuaciones	3
2.5 Implementación y desarrollo de las actuaciones	8
2.6 Acompañamiento y seguimiento	3
2.7 Evaluación de resultados	3
3. Formación y apoyo al personal del Instituto	**10**
3.1 Enfoque	7
3.2 Metodologías	3
4. Proposición económica	**55**

El lote está constituido por 150 horas de asesoramiento tanto directo como a través del desarrollo de las capacidades de consultoría de distintos colaboradores del Instituto por lo que la comprensión global del proyecto ha de ser considerada y se refleja en el apartado primero.
El enfoque y metodología de asesoramiento directo es el más importante porque también debe impregnar la formación y apoyo del personal colaborador del Instituto. De los subapartados destaca la implementación de las actuaciones en primer lugar y su diseño porque condicionan los resultados que se obtendrán.
Respecto a la formación y apoyo al personal colaborador del Instituto destaca el enfoque con el que se abordará este desarrollo de las personas.
El apartado técnico tendrá un umbral mínimo de 27 puntos.
La valoración de la proposición económica es el apartado más valorado con 55 puntos que se fijan de acuerdo con la siguiente fórmula; se asignará la máxima puntuación a la licitadora que oferte más bajo, realizándose una regla de tres inversa para obtener la puntuación de los restantes licitadores.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 13/14
VERIFICACIÓN	Pk2jm761GNBYEAiG90ofB4Ep2FovRc	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

CARLOS MARIA SUSO LLAMAS		02/10/2018	PÁGINA 13 / 14
VERIFICACIÓN	NJyGw31OGE6fiyW07TMieDa1W1RTqK	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

Lote 6.- Arte de la Innovación Colaborativa

1. Comprensión general del proyecto	**10**
2. Rediseño de los talleres	**7**
3. Descripción del taller	**45**
3.1 Objetivos y capacidades	5
3.2 Contenidos y conceptos	10
3.3 Actividades y técnicas	10
3.4 Desarrollo del producto gráfico para la recogida y difusión de resultados	10
3.5 Manual	10
4. Apoyo a una comunidad de práctica	**8**
3.1 Estrategia	4
3.2 Método	4
5. Proposición económica	**30**

El lote está constituido por un conjunto de actividades interdependientes por lo que la comprensión global del proyecto ha de ser considerada y se refleja en el apartado primero.
Sobre un esquema determinado de edición/taller, para conseguir que la metodología sea eficaz, hace falta adaptarlo al contenido específico al que se dedique el taller participativo por lo que hace falta definir como se determinará ese contenido específico y es valorable la sistemática que proponen.
La realización de las ediciones/talleres son la parte esencial del proyecto por lo que se valora la descripción del esquema del taller que se desagrega en sus elementos esenciales de acuerdo con los criterios generales manejados por el Instituto adaptados a las particularidades metodológicas del taller.
Se quiere que la participación en los talleres genere unos aprendizajes en las personas participantes para que los utilicen en el cambio para la mejora de la Administración de la Junta de Andalucía. Para fortalecer ese aprovechamiento se pretende constituir una comunidad de práctica que debe ser apoyada.
El conjunto de los aspectos técnicos tiene la mayor importancia porque es necesario asegurar la calidad y el buen hacer de la empresa adjudicataria del servicio que se quiere contratar con el lote. De acuerdo con el modelo deductivo de predecir una conducta, de una buena descripción técnica de los elementos que constituyen el servicio se puede deducir que la prestación será mejor que la de una descripción regular.
El apartado técnico tendrá un umbral mínimo de 40 puntos.
La valoración de la proposición económica se hace con 30 puntos que se fijan de acuerdo con la siguiente fórmula; se asignará la máxima puntuación a la licitadora que oferte más bajo, realizándose una regla de tres inversa para obtener la puntuación de los restantes licitadores.

EL JEFE DE GABINETE DE ANÁLISIS
E INVESTIGACIÓN AA.PP.

FIRMADO POR	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	13/07/2018	PÁGINA 14/14
VERIFICACIÓN	Pk2jm761GNBYEAiG90ofB4Ep2FovRc	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	

	CARLOS MARIA SUSO LLAMAS	02/10/2018	PÁGINA 14 / 14
VERIFICACIÓN	NJyGw31OGE6fiyW07TMieDa1W1RTqK	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma	