JUNTA DE ANDALUCIA

CONSEJERÍA DE EMPLEO, FORMACIÓN Y TRABAJO AUTÓNOMO
Servicio Andaluz de Empleo

Evaluación de ofertas mediante criterios de adjudicación ponderables en función de un juicio de valor

SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA DEFINICIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO A LA IMPLANTACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DEL SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO

(Expediente : 2019/677464)

	Página
Índice	2
1. Objeto	3
2. Relación de propuestas presentadas	3
3. Documentación de referencia	3
4. Criterios de adjudicación ponderables en función de un juicio de valor	3
5. Valoraciones técnicas de las propuestas presentadas	5
5.1. Propuesta de Deloitte Consulting SLU y DxD Aplications & IT Solutions SLU (UTE)	5
5.2. Propuesta de Ernst & Young SL	10
5.3. Propuesta de Everis Spain SLU	21
5.4. Propuesta de Fundación de Estudios de Economía Aplicada (FEDEA) y Accenture SL (UTE)	30
5.5. Propuesta de McKinsey & Company SL	37
6. Puntuaciones totales	42

1. Objeto

El presente documento tiene por objeto realizar la evaluación mediante juicios de valor de las ofertas presentadas al expediente de licitación: "SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA DEFINICIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO A LA IMPLANTACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DEL SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO". Expediente : 2019/677464.

2. Relación de propuestas presentadas

Han presentado propuestas las siguientes entidades, ordenadas alfabéticamente:

- Deloitte Consulting SLU y DxD Aplications & IT Solutions SLU (UTE).
- Ernst & Young SL.
- Everis Spain SLU.
- Fundación de Estudios de Economía Aplicada (FEDEA) y Accenture SL (UTE).
- McKinsey & Company SL.

3. Documentación de referencia

- PCAP EXPTE 2019/677464
- PPT EXPTE 2019/677464
- Ofertas técnicas presentadas por los licitadores.

4. Criterios de adjudicación ponderables en función de un juicio de valor

El ANEXO XI del PCAP sobre *Criterios de adjudicación y baremos de valoración* dispone que los criterios de adjudicación ponderables en función de un juicio de valor son los siguientes:

1.Descripción de la solución propuesta (hasta un máximo de 30 puntos sobre 100):
Este criterio mide la propuesta de solución que el licitador presentará para satisfacer lo descrito en el Pliego de Prescripciones Técnicas. En este sentido se valorará de forma general, la calidad conceptual, funcional y técnica de la solución propuesta; la comprensión del proyecto y de su problemática concreta más allá del mínimo exigido en el Pliego de Prescripciones Técnicas.
1.1 Definición del Nuevo Modelo de Gestión Integral del SAE (5 puntos sobre 100)
1.2 Soporte al despliegue del nuevo modelo (5 puntos sobre 100)
1.3 Propuesta de aceleradores que permitan obtener resultados rápidos durante el despliegue del nuevo modelo (10 puntos sobre 100)
1.4 Soporte estratégico al modelo de gestión de Políticas Activas de Empleo(10 puntos sobre 100)

2.Planificación del proyecto (hasta un máximo de 5 puntos sobre 100)
Este criterio mide la propuesta de planificación de los trabajos a realizar que el licitador presentará para satisfacer lo descrito en el Pliego de Prescripciones Técnicas. En este sentido se valorará:

- La idoneidad del plan de proyecto propuesto. Se valorará el nivel de detalle del conjunto de tareas y actividades a realizar por cada uno de los servicios de la presente contratación, así como sus relaciones.
- La idoneidad del plan en cuanto a la consecución de los hitos y resultados generados.
- La dedicación de los perfiles a las actividades y responsabilidades a desarrollar para la prestación de los servicios objeto de contratación.

3. Modelo de gobierno (hasta un máximo de 5 puntos sobre 100)

Este criterio mide la propuesta de modelo de seguimiento, gestión y coordinación de los trabajos a realizar que el licitador presentará para satisfacer lo descrito en el Pliego de Prescripciones Técnicas. En este sentido se valorará:

- La adecuación de los mecanismos que permitirán el seguimiento de las actividades y control para conseguir un seguimiento ágil por parte del SAE, y la capacidad de identificar puntos críticos (interlocutores, comités, funciones, responsabilidades, periodicidades, etc).
- La idoneidad de indicadores de seguimiento, que deben permitir disponer de información relativa a actividades planificadas y realizadas, demandas pendientes.
- La idoneidad del plan de gestión de riesgos y calidad en la ejecución de los servicios objeto de la contratación.

4. Equipo propuesto (hasta un máximo de 9 puntos sobre 100)

Este criterio mide la propuesta de equipo de proyecto que el licitador presentará para satisfacer lo descrito en el Pliego de Prescripciones Técnicas. Será objeto de ponderación la mayor cualificación y experiencia del personal destinado a la ejecución del contrato, siempre que supere los niveles mínimos de solvencia exigidos en este pliego de cláusulas administrativas particulares. Por el contrario, no será objeto de valoración para la adjudicación del contrato la experiencia de aquellos perfiles cuando esta se limite a igualar, sin superarlo, el requisito mínimo de experiencia exigido para la admisión de la licitación.

Las puntuaciones de este apartado están referidas al rango 0-10, y posteriormente se aplicarán los pesos que figuran en cada uno de los criterios de adjudicación. De esta forma, para cada uno de los apartados descritos se utilizará el siguiente criterio de valoración:

Puntuación	Descripción
Se trata insuficientemente (0 puntos)	Escasa calidad en la exposición del objeto del criterio realizando aportaciones de escaso valor
Se trata suficientemente (hasta 2,5 puntos)	La calidad de la exposición del objeto del criterio es adecuada y realiza aportaciones de interés sobre el criterio valorado.
Se trata notablemente (hasta 6 puntos)	La calidad de la exposición del objeto del criterio y las aportaciones realizadas sobre el criterio valorado es notable.
Se trata sobresalientemente (hasta 10 puntos)	Excelente calidad en la exposición del objeto del criterio, así como aportaciones de gran valor sobre el criterio valorado.

5. Valoraciones técnicas de las propuestas presentadas

Se ha procedido a analizar la totalidad de la documentación presentada en los sobres 2 de las distintas propuestas, dando como resultado las valoraciones técnicas que se indican en el presente informe.

5.1. Propuesta de Deloitte Consulting SLU y DxD Aplications & IT Solutions SLU (UTE).

1) Criterio 1: Descripción de la solución propuesta (hasta un máximo de 30 puntos sobre 100):

1.1 Definición del Nuevo Modelo de Gestión Integral del SAE (5 puntos sobre 100)

En relación con este ámbito de valoración se observa lo siguiente:
- La solución propuesta contiene conceptos claros, precisos, comprensibles y directamente relacionados con el objeto del contrato y, en particular, referidos al análisis de los canales a través de los que se prestan los servicios de atención a usuarios (digital, presencial), los procesos asociados a la prestación de dichos servicios, las necesidades tecnológicas y los elementos administrativos y jurídicos. No obstante, en varios elementos la propuesta se limita a ofrecer, en términos literales, lo que el PPT solicita, sin aportar más información sobre el valor que añade la participación de la licitadora.

- Se recoge la metodología para elaborar el plan de gestión, incluyendo los *subplanes* especificados por la PPT (plan de comunicación, plan de gestión del cambio, plan de formación, plan de gestión de riesgos).

- La metodología propuesta para la realización del estudio de la experiencia de las personas usuarias de los servicios del SAE es clara y detallada desde un punto de vista técnico.

En síntesis, la propuesta contiene muchas reflexiones sobre política de empleo, pero poco contenido propositivo.

Valoración (0-5): 3,13

1.2 Soporte al despliegue del nuevo modelo (5 puntos sobre 100).

- La propuesta técnica contiene una metodología comprensible para desplegar el nuevo modelo de gestión del SAE, aunque el itinerario para el despliegue no resulta del todo lógico y coherente, ni se detalla de forma suficiente.

- La metodología para definir e implantar el plan de comunicación se describe con claridad, es coherente e incluye materiales en cantidad y calidad suficientes, tal como establece el PPT. También incluye un adecuado plan de formación, especificando las acciones formativas previstas, los

materiales y las actividades de forma esquemática.

- Sin embargo, la metodología para definir e implantar los planes de gestión de riesgos y de transformación digital no se describe con suficiente claridad.

- El modelo de mejora continua planteado es correcto pero excesivamente genérico.

- En cuanto a la identificación de prácticas nacionales e internacionales más innovadoras, la propuesta plantea una metodología de filtrado para obtener un subconjunto de 50 países con los que trabajar.

- La conexión entre la definición de nuevos servicios y los resultados de los sistemas de perfilado estadístico no está acreditada suficientemente.

Valoración (0-5): 2,94

1.3. Propuesta de aceleradores que permitan obtener resultados rápidos durante el despliegue del nuevo modelo (10 puntos sobre 100).

- Destaca la implantación del modelo en tres oficinas piloto, de acuerdo con el número de tipos de oficinas que la licitadora estima que habrá en adelante. Las actividades para la implantación se describen de forma comprensible y consistente.

- En el ámbito de los nuevos canales a través de los que se van a prestar los servicios se propone un acelerador para la "automatización de procesos", pero la descripción no permite estimar su aplicabilidad concreta.

- Los aceleradores relativos a "técnicas avanzadas en la gestión de las convocatorias PAE" y "activos de comunicación" coinciden con elementos que el PPT plantea como contenido mínimo.

- En el ámbito de la implementación de soluciones tecnológicas se proponen dos aceleradores: "GovLab Innovation Booster", cuya descripción parece apuntar hacia una app, aunque no queda claramente definido, y "Do.app", para reportar incidencias respecto a las instalaciones físicas de oficinas piloto. En el caso de esta última herramienta no queda claro si realmente sirve para simplificar o acelerar la resolución de incidencias.
- Se propone un "chatbot" a modo de asistente al personal SAE, relacionado con la gestión de la documentación, cuya descripción no es suficiente para valorar su utilidad.

Valoración (0-10): 3,43

1.4 Soporte estratégico al modelo de gestión de Políticas Activas de Empleo (10 puntos sobre 100)

- La propuesta técnica contiene una metodología adecuada de evaluación de los programas de PAEs actuales. Incluye indicadores de eficacia, eficiencia, análisis de costes e impacto.

- No se detalla suficientemente la metodología para el análisis estadístico de la información de programas.

- Se define de manera detallada y coherente la metodología para asistir al SAE en la definición y puesta en marcha de nuevas convocatorias de ayuda y se tiene en consideración correctamente el perfilado estadístico para proponer la definición de nuevos programas.

- Se propone una metodología comprensible y consistente para la determinación de la trazabilidad y seguimiento de las actuaciones del proyecto, incluyendo un modelo de evaluación ex-ante y ex-post.

- La propuesta contempla de forma correcta la definición de un modelo de evaluación ex-ante aplicable a los textos jurídicos por los que se convoca o licita cada nuevo programa, incluyendo formularios en formato check-list para cada tipo de norma.

- Se incluye en la propuesta, en los términos solicitados por el PPT, la prestación de asesoramiento técnico especializado al SAE en aquellos casos complejos que requieran de una revisión de información jurídico-técnica, contable, económica, laboral y administrativa adicional, aunque no se aportan mayores explicaciones.

- No resulta del todo clara y detallada la descripción de la metodología de evaluación para el plan de evaluación de servicios y programas del SAE, aunque se valora su inclusión en la propuesta.

- Se propone, de manera algo escasa, una metodología para apoyar la recogida y análisis de información para atender los requerimientos del PAPE.

Valoración (0-10): 6,68

Total criterio 1: 16,18

2) Criterio 2: Planificación del proyecto (hasta un máximo de 5 puntos sobre 100)

En relación con este criterio, se observa lo siguiente:

- La propuesta recoge un planteamiento metodológico para el desarrollo de los servicios y las actividades que lo componen acorde a lo solicitado en el Pliego de Prescripciones Técnicas. El plan de actuación especifica

objetivos, actividades y tareas de cada servicio, si bien la descripción no llega más allá del mínimo exigido en el PPT.

- Se presenta un cronograma que incluye las principales actividades a realizar, calendario, fechas de inicio y final de cada fase, aunque no relaciona los entregables de manera suficiente.

- La propuesta describe el número de profesionales y el porcentaje de dedicación de cada uno atendiendo a lo solicitado en el PPT, aunque no especifica ni concreta tiempos de dedicación.

- El modelo de seguimiento y evaluación no recoge de forma detallada los momentos de la evaluación, las técnicas a desarrollar y la propuesta de indicadores.

Valoración (0-5): 2,44

3) Criterio 3: Modelo de gobierno (hasta un máximo de 5 puntos sobre 100)

La propuesta presenta el modelo de gobierno en las páginas 91-100. Se observa lo siguiente:

- Se identifican los perfiles del equipo de trabajo asignado a cada servicio y se plantea la preparación de una matriz RACI al inicio de las actividades. La descripcion de los perfiles es suficiente para asegurar la dedicación adecuada a cada servicio o tarea.

- Se prevé el seguimiento de las actividades y control de cada servicio a través de tres comités y sistemas de reuniones. El informe de planificación del proyecto abordará el avance de cada servicio. No obstante, falta información de carácter metodológico como la periodicidad, persona responsable de la elaboración, a quién se reporta, etc.

- Los indicadores preliminares de seguimiento planteados en el modelo de reporting, junto con la propuesta para definir el modelo definitivo de indicadores, permiten estimar un seguimiento adecuado de las actividades planificadas, realizadas y pendientes. Se proponen 11 indicadores preliminares de seguimiento, que están bien detallados, e incluyen indicadores de ámbito estratégico para dar respuesta a los requerimientos de información que el SAE debe atender en cumplimiento de sus obligaciones a nivel estatal y europeo.

- Se plantean mecanismos para identificar puntos críticos que pudieran poner en riesgo el cumplimiento de plazos o tareas. La propuesta aporta un plan de gestión de riesgos sencillo basado en cuatro fases, cada una de las cuales establece una serie de tareas concretas y concisas, no excesivamente detalladas pero claras. Se echa en falta conocer la distribución de dichas tareas entre los perfiles responsables de su ejecución. El modelo se completa con la aportación de una batería de riesgos potenciales descritos de forma exhaustiva e identificados de forma preliminar por el licitador en base a su propia experiencia con el sector público. Esta identificación preliminar de riesgos, así como su categorización y acciones correctoras se valora

positivamente. En cuanto al plan de gestión de calidad, es coherente, claro y suficiente para garantizar la calidad de los servicios del contrato, si bien debería ser más detallado.

Valoración (0-5): 3,03

4) Criterio 4: Equipo propuesto (hasta un máximo de 9 puntos sobre 100)

De acuerdo con lo dispuesto en el criterio 4° de adjudicación del ANEXO XI del PCAP se ha procedido a valorar la mayor cualificación y experiencia del personal destinado a la ejecución del contrato, siempre que supere los niveles mínimos de solvencia exigidos por el PCAP. Por el contrario, no se ha valorado la experiencia de aquellos perfiles cuando esta se ha limitado a igualar, sin superarlo, el requisito mínimo de experiencia exigido para la admisión de la licitación.

De este modo, se ha realizado el análisis de cada uno de los currículos presentados, valorando aquellos cuya cualificación y experiencia superan los niveles mínimos de solvencia exigidos por el PPT. Se ha realizado una valoración separada de los perfiles propuestos para cada uno de los servicios (1, 2 y 3), observándose lo siguiente:

- El equipo de proyecto presenta, en general, un nivel de cualificación superior al solicitado en el pliego. Los perfiles de mayor nivel (Responsable de los Trabajos, Director Estratégico, Director Técnico) alcanzan el nivel mínimo sin superarlo, que en el PPT es alto, pero sí presentan un nivel de experiencia elevado, superior a 10 años.
- Los CV para el perfil de jefe de proyecto presentan una cualificación superior al mínimo, y experiencia elevada en 2 de los 3 casos, lo que se valora positivamente.
- Los CV para consultores presentan una cualificación elevada, excepto en el caso de los consultores técnico-tecnológicos, y un nivel de experiencia medio-alto.
- Los CV para los perfiles de expertos (experto en transformación digital, experto gestión y análisis información, experto en subvenciones) presentan una cualificación elevada, y nivel de experiencia muy alto, en ambos casos muy por encima del nivel mínimo exigido.

Valoración criterio 4 (0-9): 6,99

5.2. Propuesta de Ernst & Young SL.

1) Criterio 1: Descripción de la solución propuesta (hasta un máximo de 30 puntos sobre 100):

1.1 Definición del Nuevo Modelo de Gestión Integral del SAE (5 puntos sobre 100)

En relación con este ámbito de valoración se observa lo siguiente:

- Su propuesta se expone continuando el orden en el que se recogen las prescripciones en el PPT, resultando muy clara en su exposición, lo que facilita su estudio y valoración. Pero fundamentalmente, destaca por su "personalización" en el SAE. Es una propuesta para el SAE, orientada al objeto del contrato en todo su contenido.

- Añade como objeto de análisis el Presupuesto que financia las actuaciones del SAE, que resulta imprescindible para ejecutar decisiones, así como el conocimiento de la normativa que lo regula, en tanto que marca la definición y desarrollo de las actuaciones.

-En la definición del nuevo MGI, recoge lo dispuesto en el PPT, pero toma como referencia la regulación de la Cartera Común de Servicios del SNE, así como la normativa andaluza, destacando la relativa a evaluación de calidad de los servicios públicos, así como la posibilidad de elaborar la carta de acuerdo con los principios de la Norma UNE. Se tiene en cuenta todos los actores intervinientes en el MGI, además de los relacionados en el PPT, como los "colaboradores", considerando factor de éxito la comunicación y la interoperabilidad con otros agentes locales. Son aportaciones que añaden valor al proyecto.

- Se realiza una propuesta precisa sobre la metodología a seguir para diagnosticar la situación de los canales a través de los que se prestan los servicios a personas físicas y jurídicas usuarias del SAE. Así, se propone abordar el estudio de situación tanto de una oficina tipo como de la red completa de oficinas. En el ámbito de los canales digitales se propone analizar la web del SAE, las redes sociales y el grado de telematización de la ventanilla única.
Respecto a los canales, contiene una definición clara, precisa y detallada de los mismos, perfectamente orientada al objeto del contrato, con contenido propositivo que excede de lo solicitado.
Destacan propuestas concretas como:
  - Además de la omnicanalidad, la implementación de un modelo de gestión del conocimiento.
  - Canal presencial: espacios finalistas de prestación de servicios intuitivos, cercanos y modernos, accesibilidad a los servicios públicos, favorecedor de la autogestión y de la autonomía del usuario, orientados a la ciudadanía y al empleado público.
  - Canal digital: de acuerdo con el Plan de Telematización de los procedimientos administrativos de la Junta de Andalucía articulado en el marco de la organización, lo que denota un conocimiento profundo de la propia organización y establece una alineación adecuada y oportuna tanto con el marco normativo, como con las actuaciones que se están desarrollando en otros ámbitos en cada una de las disciplinas expuestas, tanto a nivel

autonómico, como nacional.
- Añade el tratamiento de un tercer canal, el telefónico que va más allá del mínimo exigido en el PPT.

- Respecto a los procesos, expone con mucho orden y claridad, buena estructura y redacción, proponiendo modelos perfectamente identificables. Expone con precisión y personalizando en el SAE. Se proponen acciones concretas y comprensibles en relación con el análisis de los procesos formales asociados a la prestación de servicios, con objeto de identificar oportunidades de automatización o aceleración. No se observan, sin embargo, referencias a la identificación y análisis de procesos informales.

Persigue la optimización de los medios materiales y personales disponibles, modernizando los mismos y orientándolos a la obtención de resultados (rediseño del modelo organizativo, búsqueda de sinergias, eliminación de duplicidades, adecuación del número de profesionales a la demanda y al mapa de oficinas...). El modelo organizativo busca la coordinación con otros actores, y su avance en paralelo con otros proyectos iniciados o próximos a iniciar de la Administración de la Junta de Andalucía, por ejemplo en este ámbito, el proyecto para el desarrollo de la RPT que iniciará la D.G. competente en la materia, alineando su propuesta con el desarrollo del mismo.

Para el "capital humano" incluyen:

- Planes de desarrollo personal y Plan de Capacitación del personal.
- Gestión por competencias.
- Perfil de competencias.
- Transformación de la Red de Agentes de Empresa del SAE (personifican)
- Sistema de Gestión del Rendimiento.

El proyecto se centrá en los proceso formales, si bien la incidencia en los procesos informales queda reflejado cuando se trata el modelo de prestación de servicios.

Presentan como requerimiento del perfilado, un modelo de gobernanza de la información y un modelo de arquitectura de la información corporativa.

- Se propone una metodología completa para el diagnóstico de las necesidades tecnológicas actuales (análisis conceptual de la plataforma tecnológica del SAE, estudio de relaciones con sistemas terceros, análisis de cobertura, análisis de las infraestructuras tecnológicas actuales del SAE y diagnóstico de cumplimiento de la normativa de aplicación en Administración Electrónica, entre otras medidas). Proponen colaborar con el SAE en la definición de:

- La Oficina del Perfilado Estadístico.
- Arquitectura de información corporativa y relaciones con terceros.
- Modelo de gestión del conocimiento en el SAE (organización de la información que necesitan los empleados públicos).

- La metodología para diagnosticar las necesidades de carácter administrativo y jurídico en relación con la prestación de servicios por parte del SAE es escueta, teniendo en cuenta las exigencias del PPT. Sí se propone, sin embargo, medidas para atender dichas necesidades (aunque no se hayan diagnosticado correctamente). En el ámbito jurídico se desarrolla escuetamente, sin embargo, añade la atribución a la Oficina de Modernización del SAE (OMSAE) de un servicio de búsqueda de financiación (parte presupuestaria), que implica un valor añadido más.

- Contempla la realización de un análisis de la Carta de Servicios del SAE, el modelo de prestación y su evaluación y mejora, para comprobar su grado de adecuación a la Cartera Común de Servicios del SNE.

- Incluye la realización de un análisis del grado de telematización de la Ventanilla electrónica y del área de atención del SAE para personas y empresas atendiendo a los niveles de telematización de los procedimientos administrativos definidos por la Comisión Interdepartamental....

- La propuesta explica con claridad la metodología a seguir para elaborar el plan de gestión del proyecto, incluyendo los distintos *subplanes* solicitados en el PPT (plan de comunicación, plan de gestión del cambio, plan de formación, plan de gestión de riesgos). Incorpora un Cuadro de Mandos de Indicadores, de Gestión y de Rendimiento, tanto a nivel ejecutivo como operativo, que permiten monotorizar hasta 8 factores, que inciden en el rendimiento de los indicadores EVADES y del PAPE, en particular, y en general, permiten monotorizar la prestación de servicios y la calidad de los mismos, manifestando que el incumplimiento y la inejecución de indicadores implica la pérdida de financiación. Estas consideraciones evidencian la concreción de su propuesta en el objeto del proyecto y la orientación al mismo.

- La metodología propuesta para la realización del estudio de la experiencia de las personas usuarias de los servicios del SAE es clara, precisa, útil y detallada.

Valoración (0-5): 4,31

1.2 Soporte al despliegue del nuevo modelo (5 puntos sobre 100).

- La solución propuesta contiene una metodología clara, precisa y comprensible para desplegar los nuevos canales a través de los que se van a prestar los servicios. Se propone un modelo omnicanal, en vez del actual multicanal. Contará con un canal presencial que tenga a la oficina de empleo como eje vertebrador de la atención a la ciudadanía. Se desplegarán distintas zonas: autoservicio, información y tratamiento personalizado. Se desarrollarán sistemas inteligentes de actuación, potenciándose los sistemas automatizados de trabajo y la digitalización de las soluciones. Otras medidas propuestas son: mejora de las funcionalidades de las APPs del SAE, mejora de la ventanilla electrónica, mejoras organizativas y funcionales. Cabe destacar para la implantación del nuevo MGI del SAE, la Oficina de Modernización del SAE (OMSAE), que prestará el Servicio de Innovación, estará

encargada de la evaluación y mejora continua de los servicios prestados y de los resultados obtenidos, así como del seguimiento y control de la implantación y gestión del proyecto. Dentro del Servicio de Gestión de Proyectos desarrollan, el Plan de Gestión del Programa (tanto a nivel de programas como a nivel de proyectos), así como el Plan de Transformación, especificando las actuaciones a llevar a cabo (detallando hasta 15).

Durante el despliegue del MGI, la OMSAE prestará de forma continúa un servicio de asesoramiento estratégico, funcional, técnico y normativo al SAE, que se concreta en acciones y se materializa en un Informe de Asesoramiento.

Perfecta descripción, clara, comprensible, personalizada del Programa de Gestión del Cambio, con 4 palancas: Liderazgo (figuras del sponsors y de los embajadores del cambio), Comunicación (Plan de Comunicación y seguimiento del mismo, detallando los medios -prensa, radio, premios...(hasta 18 medios)-; Formación (Estrategia de Formación minuciosamente expuesta, con 183 acciones formativas presenciales, además de las recogidas en el Plan de Formación. Se propone seguir una Estrategia de Formación Gamificada.

- En el ámbito de las propuestas de carácter tecnológico, se proponen soluciones como: servicio de innovación, sistemas inteligentes de atención, arquitectura tecnológica futura (descrita de forma algo difusa). Destaca la propuesta de uso del sistema SIRE, sistema de clasificación, indexación y extracción inteligente de documentación.

- La metodología para asistir al SAE en la realización de modificaciones relativas a los procesos de carácter administrativo y jurídico vinculados a la prestación de servicios es algo escasa. La licitadora indica que realizará los trabajos jurídicos propios del desarrollo del modelo de gestión integral, sin mayor explicación. Más completa y precisa es la propuesta de soporte jurídico-administrativo para la redacción de bases de convocatorias. Destaca por el conocimiento en materia de empleo, de sus normas, de su estructura, de sus sistemas, de sus proyectos, y por el encaje que va realizando del SAE en ellos, en cada apartado del proyecto.

- En relación con el plan de comunicación, la metodología para implantarlo se describe con claridad, es coherente, e incluye materiales en cantidad y calidad suficientes. Se proponen hasta 20 acciones distintas, incluyendo cuñas de radio, convocatorias de premios, boletines, emails, infografías, vídeos, etc.

- En los relativo al plan de formación, se describe con claridad, es coherente e incluye acciones presenciales y digitales en cantidad y calidad suficientes. El Plan de Formación muy detallado, describiendo las acciones formativas, los formatos, las técnicas, los materiales, los perfiles de personas a las que van dirigidas..., se recoge cada paso del plan desde su programación, hasta su ejecución y evaluación), y Soporte y Seguimiento (modelo de gobierno para el seguimiento de la gestión del cambio a través del Comité de Dirección del Programa de Transformación, canales de soporte a los usuarios ágiles -embajadores del cambio y CAU-). Todas las "palancas" orientadas y

diseñadas para el SAE y su estructura central y territorial.

- Por otro lado, la metodología para desplegar los planes de transformación digital y de gestión de riesgos se presenta de forma sucinta, aunque posteriormente el Plan de Gestión de Riesgos se describe con claridad y de forma consistente. El desarrollo del Plan de Transformación Digital es escaso, si bien se desarrolla en detalle la innovación en servicios digitales dentro del Servicio de Innovación.

- En el ámbito de la evaluación se propone un modelo de mejora continua, cuya exposición es abstracta, no estando su forma de aplicación suficientemente explicada. El Servicio de evaluación del MGI detalla la metodología y la periodicidad (cada dos meses, cada tres...) con la que se harán las evaluaciones. Se relacionan y describen los métodos y herramientas para la evaluación.

Como resultado de la evaluación se realizará un informe Plan de Mejoras. Propone utilizar la metodología utilizada por EVADES, el Ciclo PDCA, para sistematizar la mejora continua, con 4 etapas, que contempla una prueba piloto, para la implantación de mejoras o de actuaciones correctivas del problema detectado.

- La metodología para identificar y transferir buenas prácticas nacionales e internacionales es correcta y comprensible. Se propone el uso de herramientas propias de la licitadora (E&Y Benchmarking Tool) para la comparación de buenas prácticas entre Comunidades Autónomas. Descendiendo al detalle de la concreción de las mismas, y de su implantación, teniendo en cuenta en todo momento la referencia arquitectura normativa y práctica, nacional y europea. Como valor añadido, relata cómo y dónde (Conferencia Sectorial de Empleo y Asuntos Laborales o Jornada de buenas prácticas y aprendizaje mutuo del SNE) difundir los resultados de las buenas prácticas, cómo utilizar la información y cómo protegerla. Detallan las fuentes de información para identificar las buenas prácticas, el sistema (Citizen Lab), la conformación de un centro de excelencia en innovación.

- Por último, destaca el hecho de que el perfilado estadístico se considere una referencia en todo el proyecto para proponer y configurar nuevos servicios, especialmente en materia de orientación e intermediación.

Valoración (0-5): 4,76

1.3. Propuesta de aceleradores que permitan obtener resultados rápidos durante el despliegue del nuevo modelo (10 puntos sobre 100).

Proponen 9 aceleradores, para cada uno se identifica su duración, esfuerzo/coste, evaluación y áreas a nivel de impacto, beneficios, retos y descripción. Afectan tanto a la organización, como a los procesos, a los canales, a las personas y a la gestión de las PAES.

Permiten la consecución de resultados visibles a corto plazo, en la mayoría de ellos, 1 mes desde la

aprobación del MGI y algunos, 3 meses.

Los aceleradores propuestos se caracterizan, como todas las soluciones propuestas en el bloque 1, de descripción de las mismas, por su claridad expositiva, sencillez en la comprensión, concreción en el objeto del proyecto, realidad y materialización de resultados, y personalización en el SAE. En todo momento, encajando las propuestas en el contexto normativo presente y futuro, autonómico (otras Consejerías, y Administración de la Junta de Andalucía, en general), nacional y europeo, y en el ámbito material de competencias que corresponde.

Los aceleradores incluyen propuestas de casos de usos, perfectamente descritos y las horas de entrenamiento. Su lectura permite trasladarse a un supuesto real. Se relacionan los beneficios para el SAE de cada acelerador. Las propuestas son concretas, están definidas, preparadas para ejecutarlas, de ahí la inmediatez de su implantación (1 mes, en la mayoría de los supuestos).

La finalidad de la mayoría es transformar, innovar, hacer visible el nuevo MGI con inmediatez, proyectar la imagen de modernidad y de transformación del SAE, con el fin último de mejorar su eficiencia y su eficacia en todos sus ámbitos competenciales (orientación, intermediación, promoción, fomento del empleo, emprendimiento y autoempleo).

- La solución propuesta contiene aceleradores relativos a los canales digitales y presenciales a través de los que se van a prestar los servicios. Destaca la puesta en marcha de "flagships" (oficinas de empleo *bandera*) en Sevilla y Málaga. Proponen redactar el proyecto técnico y los documentos exigidos por el Código Técnico de Edificación, para ello aportan la colaboración de un estudio de arquitectura acreditado. Presupuestan la propuesta en 15.000€ para la provisión de medios materiales y digitales a los "flagships", y ponen a disposición del SAE una bolsa con dicho crédito. Citan la fuente de financiación (FEDER) que podría ser adecuada para ello, con la que ya cuenta el SAE, y proponen la adaptación de la propuesta a las normas que rigen dicha fuente. A continuación, como hacen para todos los aceleradores propuestos, relacionan los beneficios para el SAE.

- Se proponen aceleradores referidos a soluciones tecnológicas: Sistema SIRE (clasificación, indexación y extracción inteligente de documentación); Gamificación de servicios y actuaciones para jóvenes (centran el caso de uso en el Programa de Garantía Juvenil, con un ejemplo claro donde se visualiza el procedimiento y los resultados, y se explica la metodología para extenderla a otros colectivos); asistente virtual en la APP del SAE; Servicio de innovación en servicios digitales, consistente en un radar tecnológico que permita conocer tecnologías disruptivas susceptibles de ser utilizadas para la mejora de los servicios de empleo, de forma permanente; Implantación de un asistente virtual (chatbot), utilizando la versión community de DialogFlow de Google, que se pueda desplegar en la AppSAE, en su portal corporativo o en la ventanilla única.

- La solución propuesta también contiene aceleradores referidos a la nueva estructura de procesos asociados a la prestación de los servicios. Se propone la aplicación acelerada de protocolos de atención y gestión en relación con la atención a personas y entidades usuarias en todos los ámbitos

competenciales, acelerando la implantación real en el día a día del SAE, evitando un salto entre la teoría de los procesos establecidos en el MGI y su aplicación práctica por parte de los empleados del SAE. Además de otros beneficios, se conseguiría la homogeneidad del despliegue del modelo y de la prestación de servicios.

- Proponen un acelerador específico en materia de formación, en el marco del itinerario personalizado de inserción, el Cheque formación, basado en un sistema de trazabilidad blockchain.

- La solución propuesta contiene aceleradores referidos a la modernización y mejora de procesos administrativos y jurídicos: además del sistema SIRE, se ofrece un acelerador dirigido específicamente a automatizar actuaciones administrativas por medio del uso de un programa informático (RPA) que diagnostica y ejecuta tareas administrativas repetitivas. Se cita el marco normativo y los resultados de experiencias prácticas.

- Por último, proponen un acelerador para la identificación de fuentes de financiación y su posible obtención. Evidencian conocimiento de la normativa sobre FFEE y su aplicación a los servicios públicos de empleo, y en concreto, al SAE, lo que resulta de suma importancia, en tanto que las normas que rigen las fuentes de financiación de las actuaciones públicas, inciden en la forma en la que se definan éstas. EY diseñaría y articularía el plan de acción para la captación de fondos que encajen en el SAE, identificaría las convocatorias de financiación y prepararía la documentación técnica y administrativa para la solicitud, así como la conformación de consorcios, comprometiéndose con el éxito de los mismos.

En conclusión, la solución propuesta contiene disposiciones específicas que garantizan el despliegue acelerado del nuevo modelo de gestión en oficinas piloto.

Valoración (0-10): 9,25

1.4 Soporte estratégico al modelo de gestión de Políticas Activas de Empleo (10 puntos sobre 100)

- El soporte estratégico al modelo de gestión de las PAE se lleva a cabo a través de dos actividades:
  - Evaluación de programas de PAE, que recoge las técnicas de evaluación, los criterios, y se añade, como parte muy significativa de las PAE, en cuanto que gran parte de ellas están cofinanciadas con FSE, un modelo de evaluación FSE, relacionando los indicadores que deben ser evaluados para un programa de FSE.
  - Soporte a la definición y puesta en marcha de convocatorias y licitaciones.

- La solución propuesta contiene una metodología de evaluación inicial de PAEs, personalizada en el SAE, es decir, focalizada en el objeto del contrato. Se realiza una evaluación de las PAE del SAE, a diferencia de otros proyectos que recogen una evaluación de las PAE, que pudiera ser objeto de

cualquier SPE. Además, la metodología de evaluación está expuesta de forma clara, ordenada y comprensible.

- La metodología está basada en una enfoque metodológico de triangulación, que usa varios métodos de investigación tanto cuantitativos como cualitativos (análisis documental, entrevistas con gestores, encuestas a destinatarios de programas, análisis estadísticos de datos, estudios de casos, y análisis contrafactual). Se aportan, de manera correcta, indicadores de evaluación y medición del impacto de los programas en términos de creación de empleo.

- Se propone una metodología para el análisis estadístico de la información de programas disponible en el SAE, a través del tratamiento de datos extraídos de diferentes fuentes, aunque la principal, pero no única, es el perfilado estadístico. Se relacionan también el resto de fuentes.

- Se define de manera detallada y coherente una metodología para prestar soporte al SAE en la definición y puesta en marcha de los diferentes instrumentos (programas, convocatorias y licitaciones), que incluye diseño, implementación y cierre, con una evaluación ex ante, intermedia y ex post, e incluye un modelo de gobernanza, para evitar solapamientos y duplicidades de servicios y programas en materia de empleo, lo que demanda mecanismos de coordinación y cooperación.

- Se define un sistema de seguimiento y evaluación del programa, apoyada en la metodología de evaluación de políticas públicas del IAAP, las recomendaciones de la Comisión Europea y la metodología de EY, que les permitirá concluir un Plan de Evaluación de servicios y programas de políticas activas de empleo del SAE. A continuación detallan las fases de la evaluación.

Se contempla de forma detallada la realización de una evaluación ex ante que permita identificar y realizar un análisis valorativo de los programas de políticas activas de empleo a poner en marcha, incluyendo formularios en formato check-list para cada tipo de norma. El sistema de seguimiento y evaluación propuesto, incluye indicadores de impacto, de resultado y de realización, que permiten comprobar periódicamente resultados, corregir desviaciones y valorar el impacto final. Este sistema concluirá con un Informe donde se establezcan los mecanismos de seguimiento y trazabilidad de las actuaciones y de las personas participantes en los programas. Asimismo, proponen realizar un mapa de riesgos.

- Colaborarán en la realización de los trabajos de diseño y soporte a las convocatorias y de las licitaciones, partiendo de un claro conocimiento de la normativa europea, estatal y autonómica, para facilitar su redacción y publicación, asegurar la correcta ejecución y el cumplimiento de todos los requisitos y plazos, así como llevar a cabo tareas para poder tramitar de forma eficiente la información a gestionar durante todo su ciclo de vida, incluyendo el diseño, implementación y cierre.
Darán soporte jurídico-administrativo en la redacción de las bases de las convocatorias y definirán un modelo de evaluación ex ante aplicable a los textos jurídicos. Los resultados de ellos permitirán homogeneizar las bases reguladoras de las futuras convocatorias, teniendo en cuenta aspectos importantes de las mismas, que identifican, haciendo hincapié en las subvenciones y ayudas

cofinanciadas pro FSE.

Diseñarán los formularios para homogeneizar y estandarizar los contenidos comunes. Estandarizarán los flujos de tramitación, así como los procesos de tramitación administrativa, elaborando un informe de estandarización de los procesos de gestión administrativa, que se difundirá entre los tramitadores, para facilitar la tramitación. Se diseñarán formularios y flujos de tramitación para su uso al 100% digital. En el Plan de Gestión del Cambio propuesto se recogen actividades formativas y de comunicación relacionadas con la convocatoria para facilitar su tramitación.

Darán soporte a la ejecución de la convocatoria con las actividades que relacionan, y efectuarán su seguimiento, cierre y evaluación.

- Se prestará asesoramiento técnico especializado para aquellos casos complejos que requieran de una revisión de información jurídico-técnica, contable, económica, laboral o administrativa, tales como las condiciones de los beneficiarios (como puede ser la condición de PYME o si realizan actividad económica), sobre si las ayudas otorgadas deben considerarse ayudas de Estado, si están amparadas por el Reglamento 651/2014 de la Comisión, o si son ayudas de minimis, las características de la documentación justificativa presentada por el beneficiario o cuestiones que pudieran surgir en la revisión de la justificación. Para las licitaciones, ofrecen un servicio integral que incluye evaluación previa, preparación de las licitaciones, lanzamiento, desarrollo y cierre.

- El perfilado estadístico es tenido en consideración para proponer la definición de nuevos programas de PAEs: el análisis de información del sistema de perfilado estadístico permitirá proponer actualizaciones de la política o el desarrollo de intervenciones adhoc adaptadas a las necesidades identificadas en territorios o sectores concretos, o con grupos de población específicos.

- La propuesta afirma que se prestará apoyo al SAE en el seguimiento de los indicadores del PAPE elaborando un informe trimestral del grado de cumplimiento de los mismos, pero no hay explicación de la metodología o las tareas asociadas.

Valoración (0-10): 8,63

Total criterio 1: 26,95

2) Criterio 2: Planificación del proyecto (hasta un máximo de 5 puntos sobre 100)

En relación con este criterio, se observa lo siguiente:

- La propuesta explica en primer lugar la necesidad de actuar sobre los distintos ámbitos que conforman los servicios, para abordar más adelante el desarrollo de las actuaciones que los componen de forma pormenorizada.

- El licitador presenta mejoras metodológicas para la consecución de los objetivos y la puesta en marcha de las actividades más allá de lo recogido en el PPT, sin menoscabo del compromiso de ajustarse al cronograma propuesto.

- Respecto al cronograma de actuaciones, la propuesta incluye detalles sobre hitos y documentos de entrega que van más allá de lo solicitado en la PPT.

- Se presenta un plan de seguimiento, control y evaluación de los servicios de acuerdo con lo solicitado en el PPT. Se aporta un modelo pertinente de mejora continua de la implantación del proyecto.

- El plan de seguimiento y evaluación recoge técnicas y criterios suficientes, dando cumplimiento expreso a los requerimientos de evaluación relativos al Fondo Social Europeo y señalando los principales momentos de evaluación (exante, intermedia y expost).

Valoración (0-5): 4,35

3) Criterio 3: Modelo de gobierno (hasta un máximo de 5 puntos sobre 100)

La propuesta técnica incluye un apartado de modelo del gobierno del proyecto en la página 74, observándose lo siguiente:

- Se identifican correctamente los perfiles del equipo de trabajo de cada servicio, se describen los comités, se identifican los roles y se asignan adecuadamente responsabilidades y dedicaciones.

- La identificación de los perfiles es suficiente para apreciar que la dedicación a cada servicio o tarea es adecuada.

- Se prevé el seguimiento de las actividades y control de cada servicio mediante el informe de seguimiento estratégico de los servicios y el comité de dirección del contrato. También se realiza seguimiento a través de un cuadro de mando. Los mecanismos de seguimiento se han adaptado parcialmente a cada uno de los tres servicios del proyecto y se han descrito de manera extensa (comités, cuadro de mando, informes, riesgos, calidad), aportando mucha información.

- Se plantean indicadores de seguimiento de las actividades del proyecto de forma coherente con las tareas de cada servicio, aportándose una simulación anticipada que facilita su valoración. El cuadro de mando presenta un sistema de indicadores, junto al conjunto de informes de seguimiento.

- Existe un plan de gestión de riesgos bien detallado, que incluye identificación y corrección de errores, propuesta de mejora y medidas detalladas para asegurar la calidad de los servicios del contrato. A través del plan de gestión de riesgos se plantea un mecanismo de identificación de riesgos, con un plan inicial que

contempla veinte riesgos posibles, con información detallada y propuestas de corrección, además de otras medidas de aseguramiento de la calidad de la ejecución.

- El mecanismo de identificación de puntos críticos es comprensible e incorpora un gran número de puntos a examinar y tareas a revisar, pero requeriría de mayor concreción para poder ser considerado sobresaliente.

Valoración (0-5): 4,00

4) Criterio 4: Equipo propuesto (hasta un máximo de 9 puntos sobre 100)

De acuerdo con lo dispuesto en el criterio 4° de adjudicación del ANEXO XI del PCAP se ha procedido a valorar la mayor cualificación y experiencia del personal destinado a la ejecución del contrato, siempre que supere los niveles mínimos de solvencia exigidos por el PCAP. Por el contrario, no se ha valorado la experiencia de aquellos perfiles cuando esta se ha limitado a igualar, sin superarlo, el requisito mínimo de experiencia exigido para la admisión de la licitación.

De este modo, se ha realizado el análisis de cada uno de los currículos presentados, valorando aquellos cuya cualificación y experiencia superan los niveles mínimos de solvencia exigidos por el PPT. Se ha realizado una valoración separada de los perfiles propuestos para cada uno de los servicios (1, 2 y 3), observándose lo siguiente:
- Los curriculum presentados en el apartado de equipo de proyecto presentan un nivel de cualificación y experiencia superior al solicitado en el pliego, por lo que procede realizar una valoración. Solo en el caso de uno de los jefes de proyecto y de los consultores técnico-tecnológico se iguala la cualificación mínima del pliego, sin superarla.
- La propuesta plantea CV con cualificación de nivel 3 en casi todos los perfiles, lo que debe valorarse positivamente, excepto en los casos del responsable de los trabajos, el director técnico y director estratégico, para los que el PPT exige cualificaciones muy elevadas, y que la propuesta no supera.
- La experiencia de los perfiles de mayor nivel, incluyendo el experto jurídico, es muy elevada, salvo el director técnico que es medio-alta. La experiencia del grupo de consultores, en cambio, no destaca especialmente, siendo de nivel medio.
- Los CV para los perfiles de expertos (Experto Transformación Digital, Experto Gestión y Análisis Información, Experto en Subvenciones) presentan una cualificación elevada, y nivel de experiencia muy alto, lo que se valora positivamente.

Valoración criterio 4 (0-9): 6,83

5.3. Propuesta de Everis Spain SLU.

1) Criterio 1: Descripción de la solución propuesta (hasta un máximo de 30 puntos sobre 100):

1.1 Definición del Nuevo Modelo de Gestión Integral del SAE (5 puntos sobre 100)
En relación con este ámbito de valoración se observa lo siguiente:

- La definición del nuevo MGI no contiene un análisis detallado de la situación del SAE en los términos establecidos en el PPT (servicios, canales, procedimientos...). Desarrolla de forma sucinta el contenido del PPT y no aporta nada más allá del contenido exigido en el PPT.

- Tiene un contenido propositivo, pero carece de un diagnóstico previo que se sustente en un análisis de datos, por lo que difícilmente pueden optimizarse los recursos existentes (PPT) si se desconocen los mismos. La licitadora realiza en su propuesta una exposición de sus conocimientos sobre empleo, como si se tratase de un manual aplicable a cualquier servicio público de empleo.

- Respecto a los canales, la solución propuesta contiene medidas concretas relacionadas con el diagnóstico de los canales a través de los que se prestan actualmente los servicios. Propone determinar una estrategia de omnicanalidad, pero presenta un modelo ilustrativo que no personaliza en el SAE. La exposición no resulta clara y se dispersa respecto al objeto del contrato. Se realiza un escaso análisis de los canales formales e informales. Contempla la digitalización de todos los procesos y trámites, suprimiendo la tramitación en papel, la definición de los canales de prestación de servicios y el diseño físico de las nuevas oficinas de empleo, pero no describe la metodología para realizarlo. Resulta interesante la metodología propuesta para la definición de canales prioritarios y la estrategia de enrutamiento.

- Respecto al análisis y modernización de los procesos, contiene un apartado de procesos, organización y recursos humanos. Propone un proyecto "cero papel", y la implantación de un BPM para la automatización de procesos.

- Respecto a los aspectos jurídicos y administrativos, se habla de desarrollo de la documentación normativa asociada al nuevo catálogo de servicios del SAE, constitución y puesta en marcha de un comité para garantizar que el sistema de perfilado y la utilización de herramientas y soluciones tecnológicas como la IA cumplen con los criterios considerados como éticos y legales, y desarrollo de otra documentación normativa que surja o pueda surgir como resultado del nuevo MGI.

- La oferta contiene también propuestas concretas en relación con el análisis de los procesos asociados a la prestación de servicios, desarrolla levemente el apartado de proceso, organización y recursos humanos. No desarrolla los aspectos jurídicos. Tampoco se aprecia una especial incidencia a la hora de abordar los procesos de carácter informal. Se propone la reducción de costes y la optimización de los procesos actuales en la prestación de servicios públicos, aunque no queda clara

la metodología para conseguirlo. Se aportan medidas para reordenar y mejorar a futuro los procesos de gestión de los servicios, pero la metodología para diagnosticar los procesos actuales no está suficientemente descrita.

Respecto a la organización y procesos, se sintetiza en un cuadro ilustrativo con un mapa de procesos y flujogramas de trabajo, pero pudieran aplicarse con carácter general a cualquier organización, sin que exista una concreción en el SAE.

- En cuanto a los recursos humanos, centra su mirada en el rol del orientador y las características que se van a potenciar en el mismo, sin tener en cuenta que las competencias del SAE abarcan otras áreas además de la orientación laboral.

- Se proponen diversas acciones para diagnosticar las necesidades tecnológicas. Se contempla un plan de transformación digital global que defina las iniciativas a lanzar en el ámbito de la tecnología, incluyendo el uso de la inteligencia artificial y la explotación de los datos como base en la que apoyar los servicios a los usuarios. Se propone la implantación de una cultura digital en la organización y la automatización de procesos y sistemas.

- En relación con el análisis de los elementos administrativos y jurídicos vinculados a la prestación de servicios, la licitadora realiza varias propuestas de acción, si bien el diagnóstico de necesidades está escasamente desarrollado.

- La propuesta explica con claridad la metodología a seguir para elaborar el plan de gestión del proyecto, incluyendo los distintos *subplanes* (comunicación, gestión del cambio, formación, gestión de riesgos). El plan de formación está especialmente bien desarrollado, siendo uno de los puntos fuertes de la propuesta.

- La metodología para la realización del estudio de la experiencia de las personas usuarias de los servicios del SAE es clara, precisa, útil y detallada.

Valoración (0-5): 2,69

1.2 Soporte al despliegue del nuevo modelo (5 puntos sobre 100).

- La solución propuesta contiene una metodología clara, precisa y comprensible para desplegar los nuevos canales a través de los que se van a prestar los servicios. Se apuesta por un modelo omnicanal, frente al actual multicanal, que pasaría por interconectar todos los canales entre sí, priorizando el canal idóneo en cada momento y definiendo estrategias de enrutamiento. Se incluye el diseño físico de nuevas oficinas de empleo.

- Respecto al canal presencial, si bien no se hace mención expresa, pueden entenderse como parte

del mismo las propuestas de los proyectos de "Puntos itinerantes de información y orientación en el empleo", "Mapa de servicios de empleo" y "Diseño e implantación de mini-ventanillas únicas de empleo". Asimismo, se propone un servicio de asistencia y resolución de dudas, tanto a nivel interno como de la ciudadanía, que incluye un Call Center, y la gestión de canales digitales (asistente virtual, blog de experiencias, gestión de RRSS y correo electrónico).

- La propuesta contiene una metodología correcta para desplegar los procesos asociados a la prestación de servicios: se diseñarán todos los procesos necesarios para la prestación de nuevos servicios contenidos en el catálogo, así como los procesos necesarios para la implantación de un modelo de gestión por procesos en el SAE.

- El plan tecnológico es detallado e incluye: un toolkit tecnológico transitorio, para incorporar las novedades tecnológicas en las oficinas de empleo de manera acelerada; la creación de una infraestructura de Big Data horizontal, que permita el desarrollo de proyectos de analítica avanzada; definición de una arquitectura tecnológica común que permita evolucionar los actuales sistemas; impulso de la administración electrónica; impulso de servicios de movilidad a la ciudadanía; mejora de la accesibilidad y seguridad; uso de tecnologías disruptivas que permitan el desarrollo de iniciativas avanzadas de transformación digital (RPA, realidad aumentada,...). Se proponen herramientas y sistemas de información de soporte al despliegue (Jira, Confluence, Alfresco, notificaciones automáticas....).

- Por lo que se refiere a la asistencia a la implementación de los elementos administrativos y jurídicos vinculados a la prestación de servicios, se realizan varias propuestas: desarrollo de la documentación normativa asociada al nuevo catálogo de servicios del SAE; constitución y puesta en marcha de un comité para garantizar que el sistema de perfilado y la utilización de herramientas y soluciones tecnológicas como la inteligencia artificial cumplen con criterios éticos y legales; desarrollo de otra documentación normativa que surja o pueda surgir como resultado del nuevo modelo; asesoramiento jurídico para garantizar que todos los elementos tratados durante el proyecto cumplan con la normativa de referencia en materia de empleo. Se incluye asesoramiento jurídico, mediante el servicio de asistencia experta.

- En relación con los elementos del plan de gestión del proyecto:
    - la metodología para implantar el plan de comunicación se describe con claridad, es coherente, e incluye materiales en cantidad y calidad suficientes;
    - el plan de comunicación se describe con claridad, aunque no se concreta el número previsto de acciones. Se proponen acciones solamente a título ilustrativo: reuniones, sesiones informativas, emails, redes sociales, cartelería, etc.
    - La metodología para implantar el plan de formación es coherente, e incluye acciones presenciales y digitales en cantidad y calidad suficientes.
    - El plan transformación digital se describe de forma excesivamente sucinta. El plan de gestión de riesgos contempla: identificación de riesgos, análisis y priorización, planificación de respuestas y control y seguimiento continuo. Proponen la elaboración de un Plan de

aseguramiento de la calidad.

- Se propone un modelo de control, seguimiento y evaluación basado en indicadores que recogerán toda la información del modelo de datos y facilita la detección de desviaciones y la toma de decisiones. La evaluación del proyecto se tendrá en cuenta de modo permanente. Los aceleradores incluyen un sistema de evaluación propio, con indicadores específicos. Se recoge una metodología de técnicas DMAIC, para la mejora continua. No se proponen medidas correctoras.

- La metodología para identificar y transferir las prácticas nacionales e internacionales más innovadoras es comprensible y coherente, pero no puede afirmarse que suficiente, en cuanto a su aplicación práctica en el SAE. Se prestará regularmente asesoramiento experto al SAE para el análisis y transferencia de modelos aplicados en otros servicios públicos de empleo, con carácter nacional e internacional. Se prestará atención a iniciativas innovadoras desarrolladas en aquellos países y regiones que definen y organizan sus servicios de atención a usuarios y sus programas a partir de sistemas de perfilado estadístico. Se limita a recoger en un cuadro de mando un ejemplo ilustrativo de buenas prácticas, pero no se dice qué se hará con ellas, ni cómo se aplicarán al SAE.

- El perfilado estadístico es una referencia en todo el proyecto para proponer y configurar nuevos servicios, especialmente en materia de orientación e intermediación.

- Propone la creación de la Oficina de Acompañamiento al Despliegue, unidad que de manera integral vela por le correcto desarrollo del proyecto. Prestará asistencia técnica especializada al SAE para realizar el control, seguimiento y evaluación de la ejecución de los proyectos.

Valoración (0-5): 4,06

1.3. Propuesta de aceleradores que permitan obtener resultados rápidos durante el despliegue del nuevo modelo (10 puntos sobre 100).

- La propuesta contempla el desarrollo de 9 aceleradores. Cada acelerador lleva asociados unos indicadores de realización y de resultados.

- La solución propuesta contiene aceleradores referidos a los nuevos canales a través de los que se prestan los servicios, como el HUB de innovación o el Toolkit Tecnológico, si bien su descripción es algo genérica y no se ve una aplicabilidad directa a los servicios de empleo, y menos aún, al SAE.

- La propuesta considera como un acelerador los llamados "embajadores del cambio", identificados en cada unidad administrativas, que serían complementados por otros aceleradores. En realidad, deberían ser propuestos en otros apartados del proyecto, de acuerdo con el PPT, en tanto que no pueden considerarse aceleradores, como tales.

- También se aportan aceleradores referidos al nuevo rol de los orientadores y al desarrollo de

modelos de gestión personalizados para cada oficina de empleo. Se trata de incrementar el grado de autogestión de las oficinas, lo que puede ser interesante.

- En términos generales, los aceleradores propuestos tienen un tinte innovador, con metodología muy didáctica para formar a las personas o comprometerlas con el nuevo MGI (Metodología Co-creación, "para generar un sentimiento de pertenencia del MGI" y Metodología Desing Thinking), pero no guardan mucha relación con la mejora de la gestión de servicios y programas de empleo.

- Destacan tres aceleradores referidos al despliegue del nuevo modelo en oficinas piloto: Programa de Implantación Express, y Toolkit Tecnológico Transitorio y el Process Mining, que tiene como objetivo mejorar la implantación del modelo operativo, es decir, permite conocer el proceso real de trabajo.

Valoración (0-10): 4,88

1.4 Soporte estratégico al modelo de gestión de Políticas Activas de Empleo (10 puntos sobre 100)

- La propuesta metodológica para la evaluación de programas PAE y análisis del modelo de gestión, podría aplicarse a la evaluación de cualquier política o cualquier programa, con independencia de la materia.

- La solución propuesta contiene una metodología de evaluación inicial de PAEs pertinente. Se propone a modo ilustrativo una matriz de evaluación, que recoge los criterios de evaluación, preguntas, agentes implicados, técnicas de recogida de información e indicadores, que permiten tener una visión global del diseños de la evaluación.

- Hay aspectos de la evaluación que no se desarrollan, sólo se mencionan ("trabajo de campo", "conclusiones y recomendaciones")

- Se contempla un análisis tanto cuantitativo como cualitativo de datos dentro de la evaluación de las PAEs, pero no hay un análisis estadístico en los términos solicitados por el PPT. En la fase 2 se remite a un estudio estadístico de la fase 1, pero no aparece descrito suficientemente.

- Se define de manera detallada y coherente una metodología para asistir al SAE en el diseño, definición y puesta en marcha de nuevas convocatorias de ayuda, estructurada en 4 fases.

- El análisis de información del sistema de perfilado estadístico preside la formulación de PAEs en todo momento. Se informa del procedimiento para tener en cuenta la información resultante del perfilado a la hora de definir nuevos programas.

- Se propone la estandarización de los procesos de gestión administrativa vinculados a la

planificación, convocatoria, gestión, seguimiento y justificación de programas. Así, se incluyen referencias relativas a la estandarización de procesos de gestión administrativa, de planificación, de contratación y convocatorias.

Dentro de la estandarización de los procesos de gestión administrativa, se recoge la estandarización del seguimiento y de la justificación. Se incluye un manual de procedimientos que reordena los sistemas de justificación. No obstante, aunque se plantea la estandarización de los procesos, no se ofrecen fórmulas para ello.

- Se propone el diseño de mecanismos de seguimiento y trazabilidad de actuaciones, no así de los participantes, mediante la creación de cuadros de mandos que recojan los indicadores que permitan el seguimiento de las PAEs, así como del PAPE, EVADES, FSE, y contratos de gestión, pero no se desarrolla (a excepción de la relativa al PAPE).

- Se propone una metodología para la recogida y análisis de información coherente y suficiente para atender los requerimientos del PAPE, que incluye:
    - Apoyo al SAE en el reporting y revisión de los datos que nutren los indicadores y componentes de cada objetivo del PAPE.
    - Apoyo al SAE en la gestión del Foro Digital que gestiona el SEPE para la participación del SNE en temas relacionados con el diseño y seguimiento del PAPE. Revisión de peticiones y aportaciones tanto del SEPE como de otras CCAA, y apoyo en las aportaciones y comentarios del SAE en dicho Foro.
    - Revisión y contraste de los datos facilitados por el SEPE tanto en las sábanas de datos del PAPE, como en el cuadro de mando de seguimiento, al objeto de identificar divergencias con los datos que gestiona el SAE.
    - Análisis de la información de evolución de los datos del PAPE publicados en el cuadro de mando que proporciona el SEPE.

- Propone la definición de instrumentos de gestión y de un modelo de evaluación ex ante de textos jurídicos, incluyendo checklist, que permita validar, de forma previa al inicio de la tramitación oficial, la coherencia interna del texto y la concreción de todos los elementos que permitan su seguimiento. No obstante, no se realiza un desarrollo de esta propuesta.

- Se contempla que se prestará un asesoramiento técnico especializado para casos complejos en los términos descritos en el PPT, sin mayor aclaración sobre el alcance o la metodología.

- No incluye el principio de gobernanza.

- En la relación de entregables se menciona la elaboración de un Plan de evaluación de servicios y programas de PAE del SAE, pero no hay citas ni propuestas metodológicas al respecto.

Valoración (0-10): 7,25

Total Criterio 1: 18,88

2) Criterio 2: Planificación del proyecto (hasta un máximo de 5 puntos sobre 100)

En relación con este criterio, se observa lo siguiente:

- En términos generales, la propuesta técnica contiene la mayor parte de los elementos solicitados por el PPT e incorpora mejoras sobre el mínimo exigido tanto en actuaciones como en metodologías para su ejecución.

- La secuencia de objetivos, actividades, metodología y cronograma se presenta de forma adecuada.

- El plan de mejora continua se presenta de forma excesivamente sucinta, aunque está bien relacionado con la definición del soporte al despliegue de servicios y PAEs. Los mecanismos de evaluación son detallados, aunque no queda clara la definición de un plan final de evaluación aplicable a los programas y servicios del SAE una vez finalice el contrato.

- Los aceleradores presentados son en general abstractos (*Hub de innovación, MIG individualizable, process mining*...) y poco relacionados con los ejes del contrato o con temas de empleo, excepción hecha del impulso del rol del orientador, que contiene ideas interesantes. El toolkit tecnológico atiende algunas necesidades tecnológicas, pero su descripción es confusa. Destaca por su interés el programa de implantación express en oficina de empleo que, por otro lado, es algo que pedía específicamente el PPT.

- Por lo general, la propuesta contiene actuaciones que superan el mínimo exigido por el PPT en términos cuantitativos y cualitativos. Sin embargo, las actuaciones relativas a las labores de diagnóstico de la situación inicial no están presentadas de forma clara y consistente desde un punto de vista metodológico. Hasta cierto punto, da la sensación de que la licitadora no concede importancia al diagnóstico inicial, dando por sabidas las circunstancias iniciales y centrándose en lo que ha de hacerse.

Valoración (0-5): 3,67

3) Criterio 3: Modelo de gobierno (hasta un máximo de 5 puntos sobre 100)

La propuesta incluye un apartado de modelo del gobierno del proyecto en las páginas 72-83. Se observa lo siguiente:
- El modelo identifica de manera suficiente los perfiles del equipo de trabajo de cada servicio, asociándolos a comités para seguir las distintas fases.

- Los mecanismos de seguimiento se han adaptado adecuadamente a cada uno de los tres servicios del proyecto. Se asignan distintas funciones a los comités de seguimiento. La periodicidad semanal del comité operativo permite ajustar la adecuación a cada una de los servicios.

- Se proponen indicadores de seguimiento de las actividades del proyecto coherentes con las tareas de cada servicio. Se hace una simulación anticipada, que permite estimar cómo será el seguimiento de las actividades planificadas, realizadas y pendientes.

- Existe un plan de gestión de riesgos bien detallado (identificación y corrección de errores, identificación y propuesta de mejoras) y se detallan medidas para asegurar la calidad de los servicios del contrato. Se contemplan 39 posibles riesgos en distintas situaciones y fases del proyecto, planificando posibles soluciones. En lo que se refiere a realizar previsiones para los distintos niveles territoriales, queda enunciada como función y responsabilidad del "órgano de validación y contraste - externo" previsto para contribuir a la comprensión del entorno y contexto de actuación del SAE.

- El mecanismo de identificación de puntos críticos es sobresaliente: es comprensible e incorpora un gran número de puntos y tarea a examinar, y describe con detalle los mecanismos de medición. También plantea una forma de recibir la opinión de agentes externos al SAE, que puede ser útil para tener una visión complementaria.

- Los indicadores de evaluación están bien planteados, aunque el grado de definición no es extenso, no se considera sobresaliente.

Valoración (0-5): 4,00

4) Criterio 4: Equipo propuesto (hasta un máximo de 9 puntos sobre 100)

De acuerdo con lo dispuesto en el criterio 4° de adjudicación del ANEXO XI del PCAP se ha procedido a valorar la mayor cualificación y experiencia del personal destinado a la ejecución del contrato, siempre que supere los niveles mínimos de solvencia exigidos por el PCAP. Por el contrario, no se ha valorado la experiencia de aquellos perfiles cuando esta se ha limitado a igualar, sin superarlo, el requisito mínimo de experiencia exigido para la admisión de la licitación.

De este modo, se ha realizado el análisis de cada uno de los currículos presentados, valorando aquellos cuya cualificación y experiencia superan los niveles mínimos de solvencia exigidos por el PPT. Se ha realizado una valoración separada de los perfiles propuestos para cada uno de los servicios (1, 2 y 3), observándose lo siguiente:

- Se valora muy positivamente que, en general, los CV presentados para el equipo de trabajo son de un nivel muy alto, tanto en cualificación como en otros requisitos y experiencia, en todos los casos por encima de los niveles mínimos exigidos por el PPT.

- No obstante, en los perfiles de mayor nivel (responsable de los trabajos, director estratégico y director técnico), no se supera el nivel 3 MECES, que ya de suyo es muy elevado. La cualificación adicional (certificaciones) se considera relevante y aporta valor al proyecto.

- Todos los CV presentan un nivel de experiencia sobresaliente, superior en varios años al mínimo exigido en el PPT para cada perfil técnico (excepto en el experto en subvenciones, que es medio-alto).

Valoración criterio 4 (0-9): 8,39

5.4. Propuesta de Fundación de Estudios de Economía Aplicada (FEDEA) y Accenture SL (UTE)

1) Criterio 1: Descripción de la solución propuesta (hasta un máximo de 30 puntos sobre 100):

1.1 Definición del Nuevo Modelo de Gestión Integral del SAE (5 puntos sobre 100)

En relación con este ámbito de valoración se observa lo siguiente:

- La solución propuesta contempla la realización de un análisis y diagnóstico del modelo actual de gestión del SAE, incluyendo los servicios, canales de atención presencial y digital, modelo organizativo, tecnología, infraestructura, modelos de información y aplicaciones, normativa, etc. La propuesta metodológica del estudio es correcta y pertinente. No se observa, sin embargo, que el análisis incorpore el estudio de los procesos formales e informales asociados a la prestación de los servicios. Realiza una metodología de análisis muy detallada, pero no es una propuesta clara en lo que al objeto de análisis se refiere. Recoge las fuentes de información, las herramientas..., pero no son claros en la exposición.

- Recoge una metodología de análisis en su propuesta que podría aplicarse a cualquier Servicio Público de Empleo.

- Desarrolla esquemáticamente los puntos que integran el apartado de "Procesos y organización" del PPT. No hay redacción de desarrollo, aunque sí una gran batería de propuestas. Se cita, pero no se habla de la coordinación con otros actores.

- En el ámbito del diagnóstico de las necesidades tecnológicas destaca la propuesta de entrevistas estructuradas con el servicio de informática y con los jefes de áreas de gestión.

- El marco jurídico de los servicios prestados por el SAE también se presenta como parte importante del estudio.

- Se prevé adecuadamente la realización de un completo estudio de experiencia de personas usuarias de los servicios del SAE (fisicas y juridicas).

- Fruto de los estudios de diagnóstico, se contempla la elaboración de un nuevo modelo de gestión del SAE, que quedará contemplado en el plan de gestión del proyecto, que incluye los siguientes *subplanes:* gestión del cambio, estrategia de comunicación, plan de formación y gestión de riesgos.

- No obstante, hacen referencias continuas al modelo del perfilado y al papel de los orientadores, siendo el proyecto de licitación, sin embargo, mucho más ambicioso que ello, en tanto que se trata de la definición del nuevo MGI del SAE, aunque se tengan en cuenta los datos extraídos del perfilado.

Valoración (0-5): 4,00

1.2. Soporte al despliegue del nuevo modelo (5 puntos sobre 100).

- La solución propuesta presenta un itinerario lógico y coherente para desplegar el nuevo modelo de gestión integral, definiendo con claridad el nuevo catalogo de servicios, los canales de atención, los procesos ligados a la puesta en marcha del nuevo modelo, la tecnología que lo sustenta y el soporte jurídico.

- La definición del nuevo canal de atención presencial pasa por el rediseño físico de las oficinas de empleo, mientras que el canal digital se centrará en aplicaciones móviles y web.

- Se contempla la definición de un nuevo mapa de procesos y organización, que incluye la reorganización del modo en que se relacionan los distintos agentes que participan en la intermediación y la orientación.

- Se elaborará un plan de de transformación digital que permita un nuevo modelo de gobierno del dato, basado en la calidad de la información de que se dispone.

- Se asistirá al SAE en la implementación de los elementos administrativos y jurídicos vinculados a la prestación de los servicios. Para ello se identificarán procedimientos administrativos y jurídicos susceptibles de automatización y se realizarán pruebas piloto antes de la consolidación de los nuevos procedimientos.

- El modelo de implantación del plan de comunicación es correcto, con acciones de carácter interno y externo, pero es algo escaso en la cantidad y calidad de de los medios y materiales a utilizar: incluye vídeos de presentación, emisión de correos informativos e infografías. Se prevé un servicio de atención a usuarios y resolución de dudas como parte del plan de comunicación.

- Se propone un plan de formación para apoyar el despliegue del nuevo modelo de gestión en todas las oficinas de empleo en 12 semanas. Se estructura una programación de formación online y presencial, incluyendo un portal de formación y la impartición de *webinars.*

- Se describe con claridad la metodología para desplegar un plan de gestión de riesgos.

- Se prevé un sistema de mejora continua del modelo de gestión integral, que incluye una evaluación que tendrá como objetivo identificar riesgos y deficiencias que puedan dificultar la consecución de los objetivos del nuevo modelo de gestión, así como detectar mejoras que garanticen o aceleren el alcance de los mismos. En todo caso, recurre frecuentemente en el modelo de mejora continua propuesto, a la participación de los directores de oficina, empleados públicos..., haciéndoles entrevistas y pasándoles cuestionarios cada seis meses, lo que implica el peligro de trasladar carga de trabajo a los mismos.

- Se analizarán e identificarán buenas prácticas nacionales e internacionales en los ámbitos de atención presencial al ciudadano y provisión de servicios digitales.

- Se tiene en cuenta debidamente el perfilado estadístico en la formulación de los nuevos servicios y programas. En concreto, se hace especial énfasis en prestar asesoramiento sobre las implicaciones funcionales, técnicas y normativas derivadas de la implantación de la herramienta de perfilado estadístico.

Valoración (0-5): 3,88

1.3. Propuesta de aceleradores que permitan obtener resultados rápidos durante el despliegue del nuevo modelo (10 puntos sobre 100).

9 aceleradores, para cada uno se identifica su duración, esfuerzo/coste, evaluación y áreas a nivel de impacto, beneficios, retos y descripción. Afectan tanto a la organización, como a los procesos, a los canales, a las personas y a la gestión de las PAES.

- La propuesta contiene varios aceleradores dirigidos a obtener resultados durante el despliegue del nuevo modelo. No obstante, algunos de ellos requieren un período de 18 meses para su implantación (plataforma de innovación abierta, nuevas técnicas para la gestión de las PAES, facilitación de la gestión del cambio) o bien durante todo el Proyecto (evaluación), por lo que los resultados difícilmente se alcanzarían a corto plazo (PPT).

- En el ámbito de los canales a través de los que se prestan servicios se propone implantar distintas soluciones tecnológicas, aplicaciones y asistentes: oficinas pilotos, chatbot, asistente para empresarios sobre incentivos a la contratación, app sobre lifelong learning, diseño de un recomendador de profesiones/formación y varios más.
No obstante, las propuestas no son concretas, no se presentan como una actuación ya diseñada, sino como opciones que existen y que se aplicarían para el despliegue del modelo, por ejemplo: en el acelerador de oficinas pilotos se requiere el desarrollo de actuaciones previas, que incluso, se identifica como un reto, que puede hacer perder la característica o virtualidad de "acelerador".
Otros aceleradores parecen formar parte de la implantación del MGI, como actuaciones propias del plan de gestión, plan de formación, plan de riesgo, o plan de comunicación, además, su temporalidad es de larga duración (18 meses).

En el acelerador "Comunicación", los beneficios que dicen obtenerse, no están relacionados con la propuesta de crear un nombre-marca del proyecto.

- En el ámbito de la gestión de PAEs se prevé el desarrollo de nuevas técnicas como la entrevista ocupacional social, test de competencias transversales, encuesta de perspectiva laboral, etc.

- Se propone un acelerador basado en la automatización e inteligencia artificial dirigidos a mejorar la gestión administrativa y jurídica, utilizando tecnologías como: motores cognitivos, aplicaciones de automatización de procesos y otras.

Valoración (0-10): 7,25

1.4 Soporte estratégico al modelo de gestión de Políticas Activas de Empleo (10 puntos sobre 100)

- Enfoque y planteamiento centrado en la evaluación, expuesto de forma clara y ordenada, incluye una evaluación inicial de las PAE, centrada en la empleabilidad de las personas demandantes de empleo. Siguen la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la Junta de Andalucía.

- La solución propuesta contiene una metodología cuantitativa de evaluación inicial de PAEs. Se trata de una evaluación integral de los efectos de los programas de políticas activas, segmentando el análisis por colectivos de trabajadores y tipos de empresas, con diferentes condiciones de elegibilidad, cuantía, duración y tipología de programas. Presenta un cuadro con hasta 33 cuestiones a abordar, clasificadas atendiendo a la elegibilidad de los colectivos, al tipo de colectivo y al período al que se refiere la cuestión. Aunque se dice que se acompaña de sus correspondientes indicadores, no está claro que sean tales en cuanto a la características de medición. Presenta una potente relación de indicadores.

- Se ofrece un Metodología para el servicio de análisis, definición y soporte estratégico a los modelos de gestión de programas de PAE, muy detallada y extensa, pero por ello, en ocasiones, poco comprensible que ofrece dificultad para entender su aplicabilidad a las PAE del SAE, distinguiendo sus fases y tareas:

- Metodología cuantitativa de evaluación de programas PAE actuales.
- Metodología para la definición y puesta en marcha de convocatorias.

En la primera se proponen técnicas que no resultan fácilmente comprensibles ni se aprecia fácilmente su utilidad práctica para el objeto del contrato. Enfocan bastante su propuesta en las políticas de incentivos a la contratación.

La segunda, metodología para la definición y puesta en marcha de convocatorias, si bien se estructura en distintas fases que se presentan inicialmente de forma esquemática, posteriormente se desarrollan de forma escueta, limitándose a reproducir las descripción del PPT.

- El desglose de tareas informa que se hará un análisis estadístico de la información de programas disponible, pero no aporta más información sobre su metodología o alcance.

- Se propone la preparación de un Plan de evaluación para aplicarlo a los servicios y programas

resultantes del nuevo modelo de gestión integral, si bien la exposición metodológica es tan escasa, que simplemente se limita a citar que los resultados de la evaluación puedan servir para planificar. Se habla de una evaluación parcial, sin que quede muy claro en qué consiste. También de una evaluación experimental y otra cualitativa, aunque no se aclaran técnicas ni indicadores.

- Se incorpora un mecanismo de seguimiento, basado en la elaboración de informes periódicos de seguimiento, pero no se propone de manera suficiente un sistema para la trazabilidad de las convocatorias que se vayan poniendo en marcha y de la participación de los beneficiarios.

- Se propone utilizar el perfilado estadístico para la planificación de nuevos programas de PAEs, teniendo en cuenta la segmentación de usuarios en función de su nivel de empleabilidad.

- Se propone estandarizar los procesos administrativos vinculados a la gestión de PAEs, por medio del uso de la tecnología RPA (robotic process automation) y técnicas de IA. Este punto precisa más explicaciones metodológicas.

- Se propone automatizar la extracción, transformación y procesamiento de los microdatos necesarios para el calculo de los datos básicos anuales del PAPE, pero no se recoge el sistema para ello.

- En el ámbito del apoyo jurídico-normativo al SAE, se prevé la realización de evaluaciones ex ante de cada convocatoria, mediante un formulario en formato check-list multdimensional, que cubrirá dimensiones como: análisis de la disponibilidad de los recursos humanos y técnicos para la gestión, validación de objetivos y principios, posibles incompatibilidades con otros programas, riesgos jurídicos, etc. Pero, tal y como está recogido en el proyecto no se logra identificar la vinculación de la evaluación con su aplicabilidad a los textos jurídicos.

- La propuesta menciona la prestación al SAE de asesoramiento técnico especializado para casos complejos, si bien no se aclaran los procesos o mecanismos para llevarlo a cabo. Se queda en la mención.

- No se menciona nada del cumplimiento de los principios transversales del FSE, ni se pronuncia sobre el seguimiento de EVADES o el contrato de gestión. No se hace referencia a la inclusión de un principio de gobernanza.

Valoración (0-10): 5,88

Total Criterio 1: 21,01

2) Criterio 2: Planificación del proyecto (hasta un máximo de 5 puntos sobre 100)

En relación con este criterio, se observa lo siguiente:

- La licitadora analiza adecuadamente la necesidad de actuar sobre los distintos ámbitos que conforman los servicios y describe de forma pormenorizada las actuaciones a desarrollar.

- Se describen los objetivos, contenidos y cronograma de forma detallada, llegando más allá de lo solicitado en el PPT. Se hace un recorrido exhaustivo por cada uno de los productos resultantes y se incluyen los resultados en el cronograma.

- Los aceleradores presentados contribuyen a la consecución de los objetivos de forma significativa. De igual forma, las acciones de comunicación tienen un alto nivel de detalle.

- Se propone un plan de seguimiento y evaluación del proyecto donde se recoge de forma detallada los momentos de la evaluación y las técnicas a desarrollar. Incorpora indicadores, aunque no están del todo resueltos atendiendo a los momentos del seguimiento y evaluación: realización, resultados e impacto.

- No queda clara la definición de un plan final de evaluación para los futuros programas y servicios.

Valoración (0-5): 4,12

3) Criterio 3: Modelo de gobierno (hasta un máximo de 5 puntos sobre 100)

La propuesta incluye un apartado de modelo del gobierno del proyecto entre las páginas 83 y 89. Se observa lo siguiente:

- Se detalla la composición de los comités, llegando hasta el nivel de jefes de servicio.

- No se entra en el detalle de la identificación de los perfiles y el modo de seguimiento de la dedicación en cada servicio, aunque se da por conocido al analizar el contenido previsto en las reuniones de los comités.

- La descripción del funcionamiento de los comités parece suficiente para el seguimiento de las actividades y el control de cada servicio del contrato.

- Se incluye un breve apartado sobre indicadores de seguimiento del proyecto donde se explica que la definición de los indicadores se realizará en las reuniones iniciales del proyecto. Se esbozan cinco indicadores básicos (proyectos en curso, grado de cumplimiento de los hitos,...), que son muy genéricos.

- También se incluye un apartado sobre plan de gestión de riesgos como un componente del plan de calidad (que no se desarrolla). No hay referencias a riesgos o puntos críticos concretos.

Valoración (0-5): 1,36

4) Criterio 4: Equipo propuesto (hasta un máximo de 9 puntos sobre 100)

De acuerdo con lo dispuesto en el criterio 4° de adjudicación del ANEXO XI del PCAP se ha procedido a valorar la mayor cualificación y experiencia del personal destinado a la ejecución del contrato, siempre que supere los niveles mínimos de solvencia exigidos por el PCAP. Por el contrario, no se ha valorado la experiencia de aquellos perfiles cuando esta se ha limitado a igualar, sin superarlo, el requisito mínimo de experiencia exigido para la admisión de la licitación.

De este modo, se ha realizado el análisis de cada uno de los currículos presentados, valorando aquellos cuya cualificación y experiencia superan los niveles mínimos de solvencia exigidos por el PPT. Se ha realizado una valoración separada de los perfiles propuestos para cada uno de los servicios (1, 2 y 3), observándose lo siguiente:

- En términos generales, los CV presentan un nivel de cualificación y experiencia que supera los mínimos del PPT.
- Los perfiles de mayor nivel no superan el nivel MECES 3, de por sí muy alto. Sin embargo, el nivel de experiencia presentado es muy alto, en torno a 15 años, lo que se valora positivamente.
- El equipo de consultores no es homogéneo: algunos CV presentan el nivel de cualificación mínimo exigido por el PPT, mientras que otros lo superan ampliamente. La experiencia de los consultores de servicio es media-baja, y el resto de equipos de consultores presentan perfiles diversos (unos sustancialmente más elevados que otros).
- Los CV para los perfiles de expertos (experto transformación digital, experto gestión y análisis información, experto en subvenciones) presentan una cualificación elevada, y un nivel de experiencia muy alto. El experto en gestión del cambio, sin embargo, plantea una experiencia media-baja.

Valoración criterio 4 (0-9): 6,26

5.5. Propuesta de McKinsey & Company SL

1) Criterio 1: Descripción de la solución propuesta (hasta un máximo de 30 puntos sobre 100):

1.1 Definición del Nuevo Modelo de Gestión Integral del SAE (5 puntos sobre 100)

En relación con este ámbito de valoración se observa lo siguiente:

- En términos generales, la propuesta se centra más en la exposición de aspectos reflexivos que en el análisis de la situación actual y la proposición de nuevos servicios y programas.

- No incorpora medidas para analizar y diagnosticar el estado de situación actual de los canales a través de los que el SAE presta sus servicios, las necesidades tecnológicas, o los elementos administrativos o jurídicos. Por el contrario, el licitador presenta directamente el diagnóstico de los servicios y programas actuales del SAE a partir de su propia experiencia en otros estudios, o basándose en noticias de prensa.

- Excepción a lo anterior es la propuesta de elaborar un diagnóstico del cumplimiento de la normativa de aplicación en materia de administración electrónica, seguridad y protección de datos de carácter personal, o el estudio y análisis de la normativa vigente del servicio público de empleo. También se contempla la realización de un análisis de los procesos de tramitación administrativa vinculados a la planificación, gestión y seguimiento de los servicios prestados por el SAE a personas físicas o jurídicas, pero no hay explicación de la metodología ni el alcance.

- En lo relativo a la elaboración del plan de gestión del proyecto, se prevé la elaboración de un plan de de gestión para los agentes de empresa, pero no en los términos solicitados por el PPT.

- Se propone la elaboración de un plan de comunicación externa e interna, aunque su descripción es excesivamente sucinta. No se contempla un plan de formación para el personal del SAE, en los términos solicitados por el PPT. No hay un plan de gestión de riesgos como tal, aunque se prevé la constitución de un gabinete de crisis para actuar ante eventualidades o riesgos previsibles.

- En la fase de diagnóstico inicial no se contempla la realización de un estudio de la experiencia de las personas usuarias de los servicios del SAE en los términos solicitados por el PPT.

Valoración (0-5): 0,75

1.2 Soporte al despliegue del nuevo modelo (5 puntos sobre 100).

- La propuesta se centra en presentar modelos de gestión de otros países o regiones españolas, pero no contiene propuestas concretas dirigidas a apoyar al SAE en la definición e implementación de los

canales a través de los que se prestan servicios a las personas usuarias, ni de los procesos de gestión de los servicios o programas. Tampoco se aportan soluciones concretas en el ámbito tecnológico.

- La licitadora propone ofrecer asesoramiento jurídico al SAE para la estandarización de los procesos de tramitación administrativa vinculados a la planificación, gestión y seguimiento de los servicios prestados por el SAE a personas físicas o jurídicas, facilitando la automatización de la tramitación administrativa de los expedientes.

- La propuesta contempla la mejora continua del nuevo modelo de gestión del SAE, pero las previsiones en materia de evaluación se refieren exclusivamente a la gestión de PAEs y no de los servicios de atención a personas usuarias.

- La propuesta aporta buenas prácticas en materia de empleo de otros países y regiones europeas y españolas, aunque no ofrece una metodología para identificar otras experiencias durante el desarrollo del proyecto a partir de las necesidades identificadas en el SAE durante la fase de diagnóstico.

- El perfilado estadístico se tiene en consideración a lo largo de la propuesta para configurar nuevos servicios.

Valoración (0-5): 1,50

1.3. Propuesta de aceleradores que permitan obtener resultados rápidos durante el despliegue del nuevo modelo (10 puntos sobre 100).

- La solución propuesta contiene aceleradores referidos a servicios y programas de empleo: nuevo modelo de orientación, planificación centralizada de agentes de empresa, introducción de soft skills en módulos de formación.

- Los aceleradores propuestos son escasamente innovadores y no aportan información de carácter metodológico suficiente para poder valorar adecuadamente su aplicabilidad.

- No se aportan aceleradores en el ámbito de la mejora de la gestión de los servicios o programas, o de carácter tecnológico.

- Se contempla la aplicación acelerada del nuevo modelo de gestión en oficinas de empleo piloto.

Valoración (0-10): 3,00

1.4 Soporte estratégico al modelo de gestión de Políticas Activas de Empleo (10 puntos sobre 100)

- La propuesta prevé evaluar de manera inicial las PAEs actuales, pero no aporta información sobre el marco metodológico o los indicadores a utilizar.

- No se contempla la realización de un análisis estadístico de la información de programas disponible en el SAE, tal como solicita el PPT.

- Las medidas para dar soporte al SAE en la definición y puesta en marcha de las diferentes convocatorias se limitan a dar apoyo a la producción jurídico-normativa de nuevos programas de políticas activas de empleo durante toda la ejecución del contrato, incluyendo la definición de modelos y formularios estandarizados de los distintos tipos de normas. Se prevé la definición de un modelo de evaluación ex-ante aplicable a los textos jurídicos por los que se convoca o licita cada nuevo programa. Estas medidas están extraídas de modo literal del PPT, sin que haya mayor información sobre la metodología a utilizar para llevarlas a cabo.

- El perfilado estadístico se relaciona correctamente con la definición de nuevos programas de PAEs.

- No hay medidas para optimizar los procesos de gestión administrativa de programas.

- No se contempla ninguna metodología para la recogida y análisis de información para atender los requerimientos del PAPE, tal como solicita el PPT.

- No hay una metodología consistente para la determinación de la trazabilidad y seguimiento de las actuaciones y las personas beneficiarias, ni se ha previsto el diseño de un plan de evaluación de servicios y programas de PAEs.

- No se describe de manera suficiente ningún mecanismo por el que se vaya a prestar asesoramiento técnico especializado al SAE en casos complejos que requieran de una especial revisión.

Valoración (0-10): 3,75

Total Criterio 1: 9,00

2) Criterio 2: Planificación del proyecto (hasta un máximo de 5 puntos sobre 100)

En relación con este criterio, se observa lo siguiente:

La documento de la oferta consiste más en un ejercicio reflexivo sobre las políticas de empleo que se desarrollan en distintas partes del mundo que en una propuesta técnica y metodológica para dar respuesta a los objetivos del PPT. De hecho, el documento no contiene soluciones para la mayor parte de las actividades requeridas en la licitación. A modo de ejemplo se señalan los siguientes elementos:
- No presenta propuestas para la realización de un diagnóstico de la situación actual de los servicios ofrecidos

por el SAE. Por el contrario, el documento trae ya una valoración sobre la situación de los servicios del SAE basada en elementos de juicio propios.

- Muchos de los elementos solicitados por el PPT se contemplan exclusivamente en el cronograma (por ejemplo, el estudio de la experiencia de las personas usuarias de los servicios del SAE), pero no tienen una mínima descripción en el texto de la propuesta.

- Otras medidas están mencionadas, pero no se describe la metodología a seguir o ni siquiera se aportan disposiciones mínimas que permitan comprender cómo se llevarán a cabo. Simplemente se ha realizado copia literal del PPT. Es el caso de las actuaciones de apoyo jurídico y normativo, plan de comunicación, plan de formación o plan de gestión del cambio, etc.

- Dado que las tareas y actividades propuestas no se corresponden con las requeridas por el PPT, o no tienen el nivel mínimo de detalle para valorar su calidad o pertinencia, puede afirmarse que la planificación de los trabajos no es idónea.

Valoración (0-5): 0,50

3) Criterio 3: Modelo de gobierno (hasta un máximo de 5 puntos sobre 100)

La propuesta técnica incluye un apartado sobre modelo de gobierno del proyecto en las páginas 62 a 64. Se observa lo siguiente:

- El modelo de gobierno propuesto identifica los perfiles del equipo de trabajo de cada servicio e incluye comités de seguimiento que involucran a todos los perfiles. Los perfiles asignados a cada servicio están escasamente detallados, resulta complicado valorar si la dedicación a cada tarea es adecuada y suficiente.

- No se proponen indicadores de seguimiento del proyecto. Se propone, en su lugar el uso de la 'Herramienta Wave', aunque no se aporta información suficiente para valorar si dicha herramienta es válida como instrumento para el seguimiento. Cabe suponer que dará información sobre el avance del proyecto, pero no queda especificado suficientemente.

- Se valora positivamente el comité de aceleradores, que parece que servirá para seguir la aplicación de este componente del proyecto.

- No se especifica si habrá un plan de gestión de riesgos y calidad de los servicios del contrato. Tan solo se hace referencia a una estructura planificada para la gestión de riesgos que contemplará situaciones 'de envergadura'. Se contempla la creación de un un comité de crisis ('SWAT team'), sin detallarse su funcionamiento o alcance.

- No se proponen mecanismos de identificación de puntos críticos que pudieran poner en riesgo el cumplimiento de plazos o tareas.

Valoración (0-5): 1,05

4) Criterio 4: Equipo propuesto (hasta un máximo de 9 puntos sobre 100)

De acuerdo con lo dispuesto en el criterio 4° de adjudicación del ANEXO XI del PCAP se ha procedido a valorar la mayor cualificación y experiencia del personal destinado a la ejecución del contrato, siempre que supere los niveles mínimos de solvencia exigidos por el PCAP. Por el contrario, no se ha valorado la experiencia de aquellos perfiles cuando esta se ha limitado a igualar, sin superarlo, el requisito mínimo de experiencia exigido para la admisión de la licitación.

De este modo, se ha realizado el análisis de cada uno de los currículos presentados, valorando aquellos cuya cualificación y experiencia superan los niveles mínimos de solvencia exigidos por el PPT. Se ha realizado una valoración separada de los perfiles propuestos para cada uno de los servicios (1, 2 y 3), observándose lo siguiente:

- El equipo de proyecto presenta un nivel de cualificación y experiencia que supera los mínimos del PPT, por lo que procede realizar la valoración. No obstante, el perfil del experto en gestión del cambio iguala, sin superar, el mínimo exigido por el PPT, por lo que no se valora.
- Los perfiles de mayor nivel (responsable de los trabajos, director estratégico, director técnico) alcanzan el nivel mínimo de cualificación sin superarlo, que en el PPT es alto. Cumplen los requisitos de certificación PMI o PRINCE2 y presentan un nivel de experiencia medio – alto en torno a 8 años, destacando el caso del director técnico que supera los 15.
- Presenta varios CV para el perfil de experto jurídico; en todos ellos se superan los niveles mínimos del PPT para la cualificación y la experiencia.
- Los CV de consultores de servicios tienen experiencia no muy elevada, en torno a 4 años, si bien la cualificación de uno de ellos supera el mínimo. El resto de equipos de consultores superan el mínimo de cualificación exigido.
- Los CV para los perfiles de expertos (experto transformación digital, experto gestión y análisis información) presentan una experiencia elevada, superior a 15 años. En cambio, el CV para experto en subvenciones es más limitado, con una experiencia en torno a 4 años.

Valoración criterio 4 (0-9): 5,53

6. Puntuaciones totales

A continuación, se muestran de forma resumida los resultados anteriores:

Puntuaciones obtenidas en los criterios de adjudicación ponderables en función de un juicio de valor					
	Deloitte - DxD	Ernst & Young	EVERIS	FEDEA - Accenture	McKinsey & Co.
CRITERIO 1.Descripción de la solución propuesta (hasta un máximo de 30 puntos sobre 100).	16,18	26,95	18,88	21,01	9,00
1.1 Definición del Nuevo Modelo de Gestión Integral del SAE (5 puntos sobre 100)	3,13	4,31	2,69	4,00	0,75
1.2 Soporte al despliegue del nuevo modelo (5 puntos sobre 100)	2,94	4,76	4,06	3,88	1,50
1.3 Propuesta de aceleradores que permitan obtener resultados rápidos durante el despliegue del nuevo modelo (10 puntos sobre 100)	3,43	9,25	4,88	7,25	3,00
1.4 Soporte estratégico al modelo de gestión de Políticas Activas de Empleo (10 puntos sobre 100)	6,68	8,63	7,25	5,88	3,75
CRITERIO 2.Planificación del proyecto (hasta un máximo de 5 puntos sobre 100)	2,44	4,35	3,67	4,12	0,50
CRITERIO 3. Modelo de gobierno (hasta un máximo de 5 puntos sobre 100)	3,03	4,00	4,00	1,36	1,05
CRITERIO 4. Equipo propuesto (hasta un máximo de 9 puntos sobre 100)	6,99	6,83	8,39	6,26	5,53
TOTAL CRITERIOS 1 A 4	**28,64**	**42,13**	**34,94**	**32,75**	**16,08**

Obtenidas las puntuaciones, se presenta este informe de valoración ante la Mesa de Contratación para que sea este órgano colegiado el que eleve las mismas al órgano de contratación y este, visto el informe, considere lo que estime oportuno.

En Sevilla, a 30 de julio de 2020.

Jefa de Servicio de Promoción del Desarrollo Local

Cristina Monteseirín Portillo

Coordinador de Régimen Jurídico y Patrimonial

Antonio María Vázquez Vicente

Coordinadora de la Secretaría General de Empleo y Trabajo Autónomo

María de los Ángeles Pliego Parra