

PLIEGO TÉCNICO PARA EL DESARROLLO DE NUEVAS MODIFICACIONES EN NUESTRO GESTOR DOCUMENTAL DE CETURSA SIERRA NEVADA, S.A.

a la fecha de la firma electrónica

Contenido

1.	CETURSA SIERRA NEVADA, S.A.	3
2.	OBJETO	4
3.	JUSTIFICACIÓN.....	4
4.	PROCESOS DE MEJORA Y FUNCIONALIDADES PARA RRHH.	6
5.	LICENCIAS.	9
6.	SOPORTE Y MEJORA CONTINUA.....	9
7.	IMPLANTADOR DE DOCUWARE.....	9
8.	PLAN DEL PROYECTO.	10
9.	PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.	11
10.	RESPALDO EN LA IMPLANTACIÓN.....	12
11.	FORMACIÓN.	13
12.	SERVICIOS DE URGENCIA, MANTENIMIENTO, EQUIPOS, ALOJAMIENTOS Y NUEVAS VERSIONES.....	13
13.	CONDICIONES PARTICULARES EN LA EJECUCIÓN	15
14.	CONDICIONES GENERALES DE REALIZACIÓN.....	20
15.	GESTIÓN DEL CAMBIO	23
16.	PARTIDAS ECONOMICAS	iError! Marcador no definido.
17.	PRESUPUESTO	iError! Marcador no definido.

1. CETURSA SIERRA NEVADA, S.A.

Cetursa Sierra Nevada, S.A. es la empresa pública andaluza que explota y gestiona la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Andalucía.

La principal visión de Cetursa Sierra Nevada, S.A., es la de situar a la estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada como un referente turístico nacional y continuar siendo una de las mejores estaciones de esquí y snowboard de Europa que promueve el ocio y la actividad deportiva en sus instalaciones, siempre respetando los valores medioambientales del entorno protegido en el que se realiza la mayor parte de su actividad.

En el artículo 2º de sus Estatutos, referente al Objeto Social, expone:

1. Constituye el objeto social de la Sociedad Anónima del Sector Público Andaluz, la organización, proyección, gestión, desarrollo, explotación comercial, promoción y difusión, conservación y mantenimiento del Área esquiable de Sierra Nevada, de las edificaciones, construcciones, terrenos y otros elementos propios, arrendados o cedidos, así como la de eventos deportivos, de carácter nacional y/o internacional, y aquellas otras actividades relacionadas con el turismo y el deporte de la nieve o la montaña.

La actividad desarrollada por Cetursa Sierra Nevada, S.A., es un importante motor del empleo y generador de riqueza para los pueblos y ciudades de su entorno, creando puestos de trabajo directo e indirecto, ayudando a luchar contra la despoblación en la provincia de Granada y, por supuesto, en Andalucía. De su sostenibilidad y de su capacidad de creación de empleo, inversión y valor añadido dependen muchas economías familiares y Pymes de nuestra comunidad.

Los proyectos de inversión en remontes, pistas, restaurantes, hoteles, maquinaria y equipamientos en el dominio esquiable o en la zona urbana son vitales para la economía del entorno de Sierra Nevada, que en muchos casos es circular. Cetursa Sierra Nevada, S.A. ha facturado en 2023 más de 42 millones de euros con 700 puestos de trabajo directo, siendo ésta una de las mayores relaciones entre número de empleados y facturación de la provincia.

El Plan Estratégico Sierra Nevada 2020-2030, apuesta por la sostenibilidad medioambiental, económica y social como pilares fundamentales del devenir futuro de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada, que es uno de los destinos más importantes para el turismo de invierno en Granada, Andalucía y España, teniendo el privilegio de haber sido incorporada a un Espacio Natural Protegido de gran valor.

El Plan Estratégico promueve actuaciones en todas las áreas de gestión de la estación: medio ambiente, nieve producida, pistas, remontes, urbanización de Pradollano, responsabilidad social y coordinación

institucional; planteando actuaciones para la reducción de la huella de carbono, la movilidad sostenible en la urbanización de Pradollano, y defiende la eficiencia en la gestión de los recursos hídricos, la gestión de residuos y la mejora paisajística del entorno.

2. OBJETO

El objeto del presente contrato es el de realizar una ampliación de las funciones recogidas en el pliego tramitado con el expediente n.º CE181960018/20 para la implementación de nuestro gestor documental, Docuware, en Cetursa Sierra Nevada S.A. (Cetursa), con el que se ha implementado SAP Business One for Hana (SAP BO Hana) como plataforma central de las operaciones de los departamentos de la empresa, y de nuestro ecosistema digital. Hana comunica con todas y cada una de las aplicaciones de dicho ecosistema, entre ellas nuestro gestor documental.

Nuestro gestor ha crecido y ha aumentado su alcance, siendo en este momento, una pieza clave para la gestión de la mayoría de los ficheros con los que trabajamos. Hemos realizado un análisis más exhaustivo de las distintas aplicaciones usadas en nuestras áreas de gestión internas, ya que dichas aplicaciones han sido cambiadas y/o actualizadas en estos dos últimos años. En este análisis se han detectado que existen una serie de prestaciones adicionales o necesidades funcionales que no quedaban cubiertas del todo con el software del que disponemos, como en el caso del Departamento de RRHH, Oficina Técnica y el departamento de compras. Se han detectado también una serie de gaps y o necesidades que no se detectaron en el momento de elaborar el pliego mencionado anteriormente.

En este Pliego Técnico, se definen las características, necesidades técnicas y funcionales para diseñar y desplegar las nuevas mejoras en el gestor documental de Cetursa Sierra Nevada S.A. (Cetursa), de manera que se permita realizar una mejor gestión, administración y control.

Los objetivos del presente Pliego Técnico son:

- Definir el alcance funcional de cada una de las nuevas operativas del gestor documental.
- Definir el alcance funcional de las interfaces de comunicación entre nuestro gestor y las aplicaciones ya existentes en RRHH
- Definir el plan de proyecto, que constará de fases de implantación, configuración, ingeniería, desarrollo, gestión del cambio, dirección estratégica, plan de formación a los usuarios y puesta en marcha de las aplicaciones.
- Definir la estrategia de mantenimiento, actualización y alojamiento de los nuevos desarrollos de nuestro gestor documental.

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, Cetursa Sierra Nevada utiliza, desde julio de 2021, como gestor documental en la mayoría de sus departamentos, Docuware. Con él se gestionan los ficheros en las áreas de:

- Contratación.
- Administración.



- Finanzas.
- Convenios.
- Almacenes y compras.

A su vez el gestor centraliza e integra todos los ficheros generados a partir del resto de las aplicaciones que Cetursa utiliza para las diferentes áreas y negocios. Se han implementado todos los flujos establecidos en estos departamentos, con el fin de mejorar los procesos de trabajo de estos, consiguiendo una mayor eficiencia y control.

Sin embargo, existen tres áreas que aún no se han integrado con el gestor, el objetivo de este pliego es incluirlas en dicho gestor.

RECURSOS HUMANOS

Nuestra área de RRHH, se ha encontrado inmersa en un proceso de cambio de su herramienta de trabajo, de manera que se ha implantado Employee Central, para la Administración de Personal de Cetursa, y las funcionalidades de portal del empleado asociadas a dicho sistema, con el fin de mejorar la experiencia de usuario y agilizar los procesos administrativos vinculados. También se ha implantado, Payroll Control Center, para el control y ejecución de nómina desde ECP.

Se han automatizado los procedimientos de gestión de nómina, usando las herramientas estándar proporcionadas por SuccessFactors, con el fin de que el resultado final sea seguro, claro, fiable y fácil de mantener, así como se han implementado, las interfaces necesarias para la conexión con SAP B1H.

Una vez que todo se encuentra ya implementado y en productivo, surgen nuevas necesidades y mejoras de diversos procesos del departamento. Con el fin de optimizar la comunicación con nuestros 700 empleados, al mismo tiempo que se disminuye el tiempo de procesamiento y los costes asociados, se quiere desarrollar la interfaz de comunicación entre SSFF y Docuware, de manera que todos los documentos que se generen en SSFF y RRHH se encuentren en formato digital, almacenados en un único sitio, nuestro gestor, pero accesibles desde todos los puntos necesarios.

Hasta ahora, los documentos generados por SSFF:

- como los contratos (autogenerados y completados en SuccessFactors),
- los Finiquitos (autogenerados en SuccessFactors con modificación de modelo por RRHH mediante modelo Word),
- así como otros documentos que se obtienen a partir de plantillas, como son las Cartas finalización (modelo en Word),
- Modelo 145 (modelo de AEAT),
- Información de Prevención de riesgos (modelo en Word),
- Declaración de incompatibilidad (modelo en Word)

se guardan en carpetas compartidas en OneDrive, dichos documentos, se imprimen en papel, y son firmados físicamente, tanto por el empleado que se lleva su copia, como por el personal de RRHH y dirección correspondiente

Nuestro objetivo consiste en que todos estos ficheros anteriormente mencionados, se envíen a Docuware, donde se iniciará un proceso en el cual se firmen dichos archivos mediante el flujo que

corresponda. Una vez firmados, deben de volver a EC para que el empleado pueda acceder a sus documentos firmados, el empleado podrá acceder a ellos a través de una url totalmente transparente. También podrán acceder a dichos documentos, el personal de RRHH, pero los archivos en cuestión se encontrarán almacenados en el gestor.

COMPRAS Y ALMACENES

En el caso de nuestro departamento de compras, se han detectado algunos gaps para mejorar el proceso de envío de pedidos a los proveedores, a través de nuestro portal de proveedores, y que está integrado con el gestor documental, así como con nuestro ERP. Queremos ampliar la funcionalidad en el envío de pedidos, para que el proveedor reciba la solicitud de pedido firmada por las personas responsables de autorizarlo, y el proveedor debe de devolver el documento firmado.

OFICINA TÉCNICA

En el caso de nuestro departamento de oficina técnica, se pretende mejorar el actual sistema de trabajo. Hasta ahora toda la documentación y peticiones de las obras acometidas por Cetursa, se hacen a través del correo electrónico y diversos ficheros que se guardan en nuestro servidor, pero todo el seguimiento y el control se realizan de forma manual y sin un control de versiones y/o modificaciones.

Se ha diseñado un sistema de seguimiento y planificación para toda la documentación, así como un formulario con los campos requeridos a las diversas empresas que colaboran. De esta manera todas las actuaciones del departamento quedarán registradas y auditadas, se realizarán solicitudes y entregas de documentos a través de la herramienta. Será posible también, realizar un seguimiento y registro de todas las actuaciones, así como la extracción de datos, listados, consultas y firma electrónica de todos los documentos.

Para todo el personal de Oficina Técnica, se ha propuesto parametrizar dentro del software existente, un repositorio común, con una interfaz web de fácil acceso para todos los usuarios del departamento que necesiten usarlo. Se permitirá guardar y firmar distintos documentos que se clasificarán según necesidades.

En dicho repositorio se recogerán todos los ficheros susceptibles de firma y ficheros de trabajo. Dicha herramienta permitirá realizar un seguimiento del estado de todos y cada uno de los documentos, así como su firma digital, se establecerán alertas para dichas comprobaciones.

4. PROCESOS DE MEJORA Y FUNCIONALIDADES PARA RRHH.

Con el fin de poner en funcionamiento las modificaciones en el nuevo sistema en el menor tiempo posible, se ha realizado un análisis previo de todos los procesos del departamento que se necesitan de manera que se han establecido las distintas especificaciones, requisitos y características técnicas que quedarán reflejadas en este Pliego Técnico.

A continuación, se indica de forma resumida, las funcionales de cada uno de los procesos de mejora, así como los procedimientos que quedarán cubiertos.

- Debido a la diversidad de procesos de generación y procesos de firma de los documentos, el envío de los documentos -para ser firmados o almacenados- a Docuware se hará de forma manual por parte de Cetursa. De todos los documentos con los que se trabaja, solamente 2 se generan desde SuccessFactors, el resto, desde One Drive local, en formato físico, email etc. Esto complica en gran medida definir una solución única para el envío de estos documentos.
- Una vez firmados los documentos en Docuware, la URL del documento ya firmado se enviará desde Docuware a SuccessFactors. En SuccessFactors, cada empleado tendrá disponible el enlace a cada documento. Este enlace es generado en Docuware. Docuware deberá de proveer de un servicio por el cual se pueda obtener la URL del documento, así como información básica: número de empleado (para poder saber a qué empleado corresponde), tipo de documento, fecha de creación, nombre del documento...
- Un "minimaster" de datos desde SuccessFactors a Docuware, es necesario para tener ambos sistemas alineados, con la información básica del empleado, números de empleado, procesos de alta, bajas etc. Docuware debe definir qué información necesita en su sistema, así como los procesos elementales de ciclo de vida de un empleado - Contratación, Baja, Re-contratación. La tecnología para el traspaso de datos será Webservice, aún hay que definir como recibir los datos, en modo "Full" - mandando siempre toda la población - o en modo "delta" es decir, enviando sólo los cambios respecto a la última ejecución.
- Tener un entorno de test por parte de Docuware para poder ir haciendo los testeos a medida que se vayan desarrollando las soluciones, tanto para la verificación de conectividad entre SCPI y Docuware, las pruebas unitarias, etc.

Procesos automáticos:

1. Minimaster

La fuente será SuccessFactors y el destino será Docuware.

- Docuware publicará sus Webservices y debe definir que campos va a necesitar
- Alight, una vez que se tenga el desarrollo por parte de Docuware, debe de desarrollar una interfaz que extraiga datos maestros de empleado y llame a los Webservice de Docuware para que Docuware tenga su base de datos actualizada.

Nota. La carga inicial de Docuware con los datos maestros deberá de hacerse de manera manual y no llevarla a cabo mediante integración.

2. URL de documento

La fuente será Docuware y SuccessFactors el destino.

- Docuware debe publicar un Webservice con el cual extraer las URLs de los documentos.
- Alight deberá de crear una interfaz que vaya llamando al Webservice e ir extrayendo las diferentes URLs y actualizando esta información en SuccessFactors para cada empleado.

- A parte de la integración de los documentos generados en SuccessFactors, existen como hemos mencionado anteriormente, muchos documentos que se obtienen por fuera de la aplicación. Para ello, es necesario desarrollar Formularios de datos con las plantillas de RRHH dentro del gestor, para que los documentos se generen de la forma más automática posible. En todos los archivos, se aplicará el flujo de firmas correspondiente, dependiendo del documento en cuestión.

Resumiendo:

Todos los documentos de empleados son subidos por el personal de RRHH, bien desde ECP o bien desde el propio departamento, la Web Service (que devuelve los metadatos de los documentos del empleado) devuelve una url de documento con el Viewer, que permite acceder a ese fichero desde distintos lugares, tanto al personal de RRHH como al propio empleado.

El objetivo de esta integración es permitir mover los documentos que se crean en SF y RRHH a Docuware. Esto va enmarcado en la estrategia de Cetursa de centralizar toda la gestión de documentos y su firma en Docuware. Esto simplificaría la gestión, esto es, eliminar el envío de documentos por correo, en papel físico o por diferentes entornos.

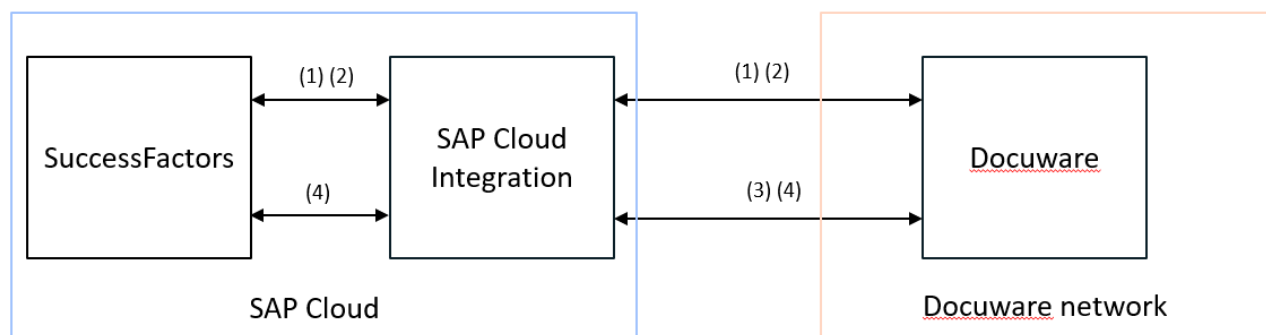
Sistemas involucrados

SuccessFactors -> Esto es la solución HRIS, "El portal del empleado".

SAP Cloud Integration -> Será el middleware donde se construirán las interfaces/Webservices para conectar entre SuccessFactors y Docuware.

Docuware -> Plataforma donde se centralizarán los documentos.

En líneas generales tendríamos este esquema.



- (1) SAP Cloud Integration recoge documentos en EC y los envía a Docuware.
- (2) Docuware confirma que el documento ha llegado y devuelve el nº de documento.
- (3) SAP Cloud Integration solicita de Docuware los documentos firmados.
- (4) Docuware devuelve los documentos. SAP Cloud Integration actualiza el documento en SuccessFactors y lo actualiza en SuccessFactors.

5. LICENCIAS.

La solución de firmas centralizadas que utilizamos actualmente en Docuware, para poder firmar con certificado digital, de manera remota (e incluso desde móvil) es la solución VIDsigner, que cumple con el Reglamento (UE) 910/2014 (eIDAS), así como con el marco normativo en USA (Leyes ESIGN y UETA). Esta solución ya está siendo utilizada por todos los departamentos involucrados, pero se requiere ampliar las licencias para estos nuevos desarrollos.

Las licencias serán suministradas por el adjudicatario y el precio de licencia, instalación y configuración de los modelos se detallan en el apartado presupuesto.

6. SOPORTE Y MEJORA CONTINUA.

Durante todo el proceso de implantación de docuware, se ha trabajado concienzudamente en desarrollar y materializar todos los flujos de trabajo que fijan el funcionamiento y control de cada una de las áreas.

Este recorrido de muchos meses de trabajo se materializó satisfactoriamente en julio de 2021. Desde entonces se ha seguido trabajando y formando al equipo de Cetursa, para que tenga un dominio completo de las competencias del sistema y así sacar el mayor partido a las posibilidades que se tienen con las opciones actuales. Una vez transcurrido todo este tiempo, en el que se han podido dominar todas estas competencias, se abre la vía de poder dedicarnos a realizar mejoras en la operativa y el alcance de muchos procesos. En este punto es donde la empresa licitadora puede aportar y proponer planes de mejora continua, con la finalidad de realizar la mayor explotación de la herramienta y del entorno de trabajo integrado con las aplicaciones externas.

El objetivo es optimizar alcance de procesos, mejora de tiempos de uso y la obtención de más información relevante que pueda ayudar a la toma de decisiones.

7. IMPLANTADOR DE DOCUWARE.

El objetivo de este pliego, como ya se ha comentado, es la contratación de un proveedor (Partner de Docuware) que sea implantador de la herramienta, que tenga un conector para integrar y conectar SAP con Docuware, y que tenga experiencia demostrable para esta implantación.

El proveedor debe tener la siguiente calificación mínima por parte de Docuware:

Partner Platinum de Docuware

Serán excluidas de la presente licitación las proposiciones que no tengan la calificación y experiencia de 3 años en implantaciones como la indicada previamente. También será un requerimiento acreditar la participación en 10 proyectos como mínimo, de iguales características, es decir, docuware integrado con SAP. Para ello, deberán incluir en la documentación acreditativa dicha calificación anterior, o una superior. Cetursa S.A. se reserva el derecho de realizar las oportunas comprobaciones con el fabricante del Software, Docuware, sobre la empresa implantadora.

Se incluye dentro del objeto de este pliego la adquisición de todas las licencias necesarias para la puesta en marcha del sistema que viene definido en el mismo. Para ello, el implantador deberá proporcionar las licencias indicadas en el apartado correspondiente del presente Pliego Técnico.

Aspectos que deberán incluir dentro del proyecto los implantadores de Docuware que participen en la presente licitación:

- La coordinación, administración, organización y dirección de los diferentes ámbitos del proyecto: integración de equipos, procesos y sistemas. Instalación, personalización y configuración de los diferentes módulos ofertados. Los desarrollos necesarios para la integración con nuestro ERP.
- El desarrollo y ejecución de un plan de formación y comunicación que cubra todas las fases del proyecto, y que garantice tanto la capacitación funcional como técnica de los usuarios y profesionales de Cetursa implicados en el proyecto.
- La documentación de las propuestas de mejoras identificadas en los procesos implantados.
- El establecimiento de los niveles de seguridad y confidencialidad adecuados para la información manejada en el proyecto en cumplimiento de la legislación vigente.
- Realización y entrega de toda la documentación correspondiente a cada una de las fases e hitos del proyecto, así como los correspondientes informes de seguimiento.
- La migración de datos, es decir, la carga de datos automática, tanto maestros como datos agregados para comparativas con otros ejercicios al nuevo Sistema, así como cualquier actividad destinada a la depuración automática y carga efectiva de dichos datos en la nueva aplicación.
- Suministro de licencias de todos los módulos y componentes necesarios propuestos, así como el mantenimiento de licencias durante la duración del contrato.
- Soporte post-arranque.

8. PLAN DEL PROYECTO.

Cetursa evaluará el plan de proyecto presentado en base a unos criterios que se detallan a continuación:

- Se espera que el ofertante defina una planificación sobre el trabajo que los integrantes del proyecto deben acometer en cada fase hasta la fecha de arranque.
- Los hitos del proyecto deben tener en cuenta tanto la configuración y desarrollo del sistema, las interfaces de comunicación, como la formación y la puesta en marcha.
- Cetursa espera que el proyecto este fuertemente liderado con el fin de diseñar un sistema coherente y homogéneo. Por ello, el ofertante debe exponer un plan de dirección de proyecto que alcance los objetivos en términos de diseño del sistema y organizativo.
- Desde la dirección del proyecto, se implementará un proceso de gestión del cambio que resulte en esta transformación digital y operacional en el departamento de RRHH de Cetursa.
- El capital humano de Cetursa que se relacione con alguna o varias soluciones que formen parte del sistema del proyecto, debe de recibir un alto grado de formación. Se valorará positivamente que el plan de formación presentado por el ofertante provea a Cetursa de una gran autonomía y capacidad de interactuar a un nivel avanzado con las herramientas.
- Cetursa espera recibir todo tipo de documentación de fácil comprensión y de explicaciones intuitivas acerca del diseño de nuevas opciones, funcionamiento de los procesos y flujos de trabajo. Dicha documentación o entregables deben de poder aprovecharse por Cetursa como formación básica en el uso de las soluciones para las personas que se incorporen a cada departamento en un futuro.
- Con el objetivo de cumplir con la fecha de arranque de manera satisfactoria, se valorará el plan de puesta en explotación que el ofertante pueda presentar para este proyecto. Se espera conocer los medios a disposición del equipo humano, así como los trabajos que se deben acometer en dicha fase del proyecto y propuestas con el fin de minimizar las incidencias que puedan surgir durante el proceso de arranque.

9. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.

Siguiendo las directrices indicadas a lo largo del presente pliego técnico, la empresa adjudicataria presentará una planificación completa del proyecto pasado, como mucho 10 días naturales desde la formalización del contrato para la presentación de la planificación definitiva en la implantación del sistema.

De cara a que el ofertante pueda ofrecer su planificación de proyecto con un nivel de detalle exhaustivo, se considera como fecha de inicio de proyecto la tercera semana de noviembre de 2023.

Se pretende que, durante el mes de noviembre y diciembre, se destinen los recursos para realización de pruebas y validaciones.

Por tanto, las siguientes fechas deberán ser tenidas en cuenta por el adjudicatario para la realización de su planificación:

- 10 días tras la formalización del contrato para la presentación de la planificación definitiva en la implantación del sistema.
- Implantación de todos los cambios del sistema en las 6 semanas siguientes.
- Pruebas, validación y puesta en marcha.
- Puesta en explotación del sistema al completo.
- Seguimiento inicial tras el arranque.

Si por cualquier motivo ajeno, las fechas anteriores no se pudieran cumplir y la instalación de los cambios no se puede realizar para trabajar en la campaña invernal 2023 / 2024, el retraso en la implantación será debidamente justificado por la empresa adjudicataria, aplicándose las penalizaciones por los daños que origine este retraso según indique el pliego administrativo.

10 . RESPALDO EN LA IMPLANTACIÓN.

Dada la criticidad del cambio, si por cualquier motivo no se cumplieran los plazos indicados anteriormente, todas las aplicaciones actuales, se deben mantener operativas. Con ello se garantiza que todos los servicios actuales no se verán interrumpidos al inicio de la temporada 2023/2024, algo fundamental para el arranque de la campaña invernal.

En el caso que la empresa adjudicataria no cumpla los plazos establecidos, se aplicarán las penalizaciones indicadas en la parte administrativa, que podrán llegar al no abono de las partidas correspondientes de la implantación de la aplicación más las penalizaciones que Cetursa estime convenientes.

Una vez finalizada completamente la fase de asistencia en el arranque, se dará por concluida la modificación de nuestro sistema, mediante la firma del Acta de Recepción Definitiva por nuestro consejero delegado, y se pasará a la parte de Mantenimiento que contempla la presente licitación.

NOTA: Las Actas de Recepción, tanto la Provisional como la Definitiva, serán elaboradas por la empresa adjudicataria. El periodo de garantía comenzará una vez se firme el Acta de Recepción Definitiva.

11. FORMACIÓN.

El departamento de RRHH, Compras, y Oficina Técnica, deben de recibir un alto grado de formación para el uso de la herramienta. Se valorará positivamente que el plan de formación presentado por el ofertante proporcione a Cetursa de una gran autonomía en el proceso de aprendizaje sobre el uso de las herramientas, y de esta manera genere en los usuarios una gran capacidad de interactuar con la tecnología.

Cetursa espera recibir todo tipo de documentación de fácil comprensión y de explicaciones intuitivas acerca del diseño de nuevas opciones, funcionamiento de los procesos y flujos de trabajo. Dicha documentación o entregables deben de poder aprovecharse por Cetursa como formación básica en el uso de las soluciones para las personas que se incorporen a cada departamento en un futuro.

Se pretende que, tras el arranque, los equipos de Cetursa hayan recibido el suficiente nivel de conocimiento, medios y entrenamiento, para no depender de los equipos de consultoría y formación del ofertante.

12. SERVICIOS DE URGENCIA, MANTENIMIENTO, EQUIPOS, ALOJAMIENTOS Y NUEVAS VERSIONES

a. SERVICIOS DE URGENCIA Y MANTENIMIENTO

Cetursa requiere un servicio de rápida respuesta durante un amplio horario en temporada alta.

Se valorará positivamente que el servicio esté regulado con perfiles técnicos resolutivos, que además de ofrecer un diagnóstico y asesoramiento, realicen intervenciones directamente sobre nuestro sistema.

El licitador proveerá de un nivel de servicio orientado a minimizar el posible impacto empresarial que supondría los tiempos de fuera de servicio en el uso de las aplicaciones.

El licitador debe detallar el modelo de comunicaciones ante los departamentos de Cetursa. Desde el equipo de asistencia técnica del primer nivel, hasta los ingenieros informáticos del segundo nivel, se pretende conocer sus aptitudes técnicas sobre las soluciones.

El licitador debe de realizar un plan de formación interno, de manera que, una vez arrancado el proyecto, el primer nivel de usuarios avanzados tengan un elevado conocimiento del sistema. De esta manera Cetursa se asegura un servicio de atención al usuario resolutivo.

Durante el periodo de campaña, Cetursa necesita recibir un servicio como el que se detalla a continuación:

Periodo	Fechas	Tipo	Alcance	Horas
1	1 Nov a 30 Abr	Ordinario	Días laborables	8:30h a 18:00h
		Urgencia	Festivos y fines de semana	
2	1 May a 31 Oct	Ordinario	Días laborables	

Además de los horarios de atención, se valorará positivamente la agilidad en los tiempos de respuesta ante incidencias con un riesgo en el impacto empresarial sobre la actividad de Cetursa.

Los canales de comunicación esperados por Cetursa son:

- Asistencia técnica vía telefónica.
- Asistencia técnica vía Portal Web HelpDesk Digital, que atienda a las siguientes necesidades:
 - o Canal de comunicaciones compartido entre el servicio de atención del ofertante y los diferentes departamentos de Cetursa.
 - o Descarga de documentación.
 - o Base de datos de histórico de consultas y comunicaciones con posibilidad de subida de archivos.
 - o Estado y seguimiento de las consultas.

b. ALOJAMIENTOS

Cetursa requiere un dimensionamiento de recursos acorde a sus necesidades.

El dimensionamiento de los recursos ofertados por el proveedor debe justificarse en torno al número de usuarios de la solución, nivel de intensidad de uso, almacenamiento, motor de Base de Datos y comunicaciones.

Se requiere por parte del licitante, que este tenga una total capacidad de acceso y control sobre los servicios, servidores e infraestructura física sobre la que se encuentre alojado el sistema, de cara a que

Cetursa no se vea afectada en los tiempos de respuesta establecidos cuando una incidencia requiera actuar de forma física sobre dicha infraestructura.

c. NUEVAS VERSIONES

Cetursa espera que el ofertante asuma cierta parte de la innovación sobre el proyecto global. El Proveedor debe de evolucionar las soluciones incorporando nuevas prestaciones de forma periódica anual y que puedan ser del interés de Cetursa.

Durante el proyecto, los interfaces de comunicación y las nuevas soluciones que se propongan deben guardar una coherencia y compatibilidad con las soluciones existentes.

El proveedor debe establecer unos periodos de garantía mínima de 12 meses por versión tras el arranque.

La garantía presta una cobertura de asistencia técnica sobre todos los casos de soporte que afecten al funcionamiento de la versión entregada.

Cetursa recibirá documentación detallada tras el lanzamiento de nuevas versiones.

13. CONDICIONES PARTICULARES EN LA EJECUCIÓN

Por parte de Cetursa se designará a un director de Proyecto que se encargará de realizar las funciones de control, seguimiento y dirección de la instalación y configuración de este nuevo software. Se encargarán también de realizar las funciones de interlocutor entre Cetursa y la empresa contratada. Por parte del adjudicatario del contrato se establecerán los interlocutores necesarios, siendo uno de ellos el responsable del Proyecto, que se indicará en el Acta de Inicio de los Trabajos.

El director de Proyecto podrá firmar los partes de trabajo y las certificaciones que la empresa adjudicataria presente.

Se debe presentar un seguro de RRCC en vigor que cubra todas las posibles incidencias en la ejecución de los trabajos e instalaciones del software.

La jornada de trabajo empezará preferiblemente a las 8:00h de la mañana y finalizará a las 15:00 h (7 horas), para que coincida, en la medida de lo posible, con la de Cetursa.

Si por cualquier motivo los trabajos siguieran más allá de las 15:00h se deberá consensuar con Cetursa.

La empresa presentará un presupuesto lo más detallado posible, con las indicaciones contenidas en el presente pliego técnico, incluyendo todas las partidas necesarias para la ejecución (o suministro) correcta de las mismas, según Anexo I.

Para las jornadas presenciales, ya sean de formación, parametrización o de cualquier otro tipo, se firmará un documento por parte del responsable de Cetursa que acredite la realización de esas jornadas. No se podrán facturar jornadas sin el parte firmado por Cetursa que acredite la realización de estas.

Los gastos de alojamiento, desplazamiento y dietas de los técnicos de la empresa adjudicataria cuando se realicen jornadas presenciales correrán a cargo de la empresa adjudicataria.

Según la planificación del cliente, se irán firmado certificaciones según se vayan alcanzando los hitos indicados. No se podrán presentar certificaciones si no se cumplen los objetivos marcados para cada una de ellas.

Se firmarán dos tipos de actas, una de inicio de los trabajos, tras la adjudicación definitiva de estos y otra de recepción final (unos días posteriores a la asistencia en el arranque) momento en que empezará a contar los periodos de mantenimiento.

13.1 PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES.

El adjudicatario, en cumplimiento de la "Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales" así como del "REGLAMENTO (UE) 2016/679 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos", únicamente tratará los datos conforme a las instrucciones del organismo contratante, como responsable del proyecto y del tratamiento de datos personales, y no los aplicará o utilizará con fin distinto al del contrato, ni los comunicará, ni siquiera para su conservación, a otras personas. Además, deberá cumplir las medidas técnicas y organizativas oportunas, así como cumplir íntegramente con las obligaciones estipuladas en la cita normativa sobre protección de datos de carácter personal.

A tal efecto, las partes suscribirán el correspondiente contrato de encargo de tratamiento de datos personales que regulará el tratamiento de datos por parte de la empresa adjudicataria (como encargada del tratamiento) por cuenta del responsable del proyecto (como responsable del tratamiento).

En el caso de que la empresa, o cualquiera de sus miembros, destinen los datos a otra finalidad, los comunique, o los utilice incumpliendo las estipulaciones del contrato, será responsable de las infracciones cometidas.

13.2 GESTIÓN DE USUARIOS Y CONTROL DE ACCESOS.

A) En el caso de que el sistema realice el tratamiento de datos personales: En todo lo relativo a la implementación de la funcionalidad de gestión de usuarios y control de accesos del sistema de información a desarrollar, se tendrán en cuenta las estipulaciones que sobre seguridad hace la legislación vigente en materia de tratamiento de datos personales ("Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales" así como del "REGLAMENTO (UE) 2016/679 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos"), concretamente:

- Los usuarios solo deberán tener acceso únicamente a aquellos recursos que necesiten para el desempeño de sus funciones como una medida de carácter básico.
- El sistema debe garantizar de forma inequívoca y personalizada la identificación de todo usuario que intente acceder, y la verificación de su autorización.
- Si la autenticación está basada en contraseñas, se deberá garantizar que el almacenamiento de las mismas en el sistema, de manera que se asegure su confidencialidad e integridad, así como su modificación obligatoria pasado un tiempo.

B) En cualquier caso: En virtud de lo establecido en el artículo 14.4 del Real Decreto 3/2010 por el que se regula el Esquema Nacional de Seguridad, para corregir, o exigir responsabilidades en su caso, cada usuario que acceda a la información del sistema debe estar identificado de forma única, de modo que se sepa, en todo momento, quién recibe derechos de acceso y de qué tipo son éstos. El certificado electrónico podrá utilizarse como medio de autenticación de usuarios, si bien no de modo exclusivo, debiéndose disponer de un medio de autenticación alternativo a su utilización.

C) En relación con las directrices corporativas que se creen en materia de gestión de identidades: En todo lo relativo a la implementación de la funcionalidad de gestión de usuarios y control de accesos del sistema de información a desarrollar (roles, gestión de login y password,...) se deberán respetar las directrices que la Junta de Andalucía elabore en lo referente a la gestión de identidades y en su caso, adaptándose a la solución de single sign-on que la Junta haya provisto. Dichas Directrices se proporcionarán con la suficiente antelación, aportando la documentación técnica existente para tal fin.

13.3 CLÁUSULA DE SEGURIDAD.

Las proposiciones de las empresas adjudicatarias deberán garantizar el cumplimiento de los principios básicos y requisitos mínimos requeridos para una protección adecuada de la información que constituyen el Esquema Nacional de Seguridad (ENS), regulado por el Real Decreto 3/2010, de 8 de enero. En concreto, se deberá asegurar el acceso, integridad, disponibilidad, autenticidad, confidencialidad, trazabilidad y conservación de los datos, informaciones y servicios utilizados en medios electrónicos que son objeto de la presente contratación.

Para lograr esto, se aplicarán las medidas de seguridad indicadas en el anexo II del ENS, en función de los tipos de activos presentes en el sistema de información y las dimensiones de información relevantes, considerando que el sistema de información recae en la categoría de seguridad alta conforme a los criterios establecidos en el anexo I del ENS. Deberá también tenerse en cuenta lo dispuesto en el Decreto 1/2011, de 11 de enero, por el que se establece la política de seguridad de las tecnologías de la información y comunicaciones en la Administración de la Junta de Andalucía (modificado por el Decreto 70/2017, de 6 de junio) y en su desarrollo a partir de la Orden de 9 de junio de 2016, por la que se efectúa el desarrollo de la política de seguridad de las tecnologías de la información y comunicaciones en la Administración de la Junta de Andalucía y normativa asociada.

Se atenderá también a la normativa interna de Cetursa en materia de Seguridad TIC.

Además, se deberá atender a las mejores prácticas sobre seguridad recogidas en las series de documentos CCN-STIC (Centro Criptológico Nacional-Seguridad de las Tecnologías de Información y Comunicaciones), disponibles en la web del CERT del Centro Criptológico Nacional (<http://www.ccn-cert.cni.es/>), así como a las recomendaciones de Andalucía-CERT, como centro especializado en la materia en el ámbito andaluz.

13.4 CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

La información a la que tenga acceso la empresa como consecuencia del contrato tendrá un carácter confidencial. No podrá transferir información alguna sobre los trabajos a terceras personas o entidades sin el consentimiento expreso y por escrito de la Junta de Andalucía, o Cetursa.

La empresa adjudicataria, en cumplimiento de la “Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales” así como del “REGLAMENTO (UE) 2016/679 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos”, únicamente tratará los datos de carácter personal a los que tenga acceso en el marco del presente contrato conforme a las instrucciones de la Consejería, y no los aplicará o utilizará con un fin distinto al estipulado, ni los comunicará, ni siquiera para su conservación, a otras personas.

Además, deberá cumplir las medidas técnicas y organizativas estipuladas en la citada normativa sobre protección de datos de carácter personal. En el caso de que la empresa, o cualquiera de sus miembros, destine los datos a otra finalidad, los comunique o los utilice incumpliendo las estipulaciones del contrato, será responsable de las infracciones cometidas. Una vez finalizada la relación contractual, los datos de carácter personal tratados por la adjudicataria, así como el resultado del tratamiento obtenido, deberán ser destruidos o devueltos a la Junta de Andalucía en el momento en que ésta lo solicite.

13.5 PROPIEDAD INTELECTUAL DE LOS TRABAJOS

Todos los estudios y documentos, así como los productos y subproductos elaborados por el contratista como consecuencia de la ejecución del presente contrato serán propiedad de Cetursa, quien podrá reproducirlos, publicarlos y divulgarlos, total o parcialmente, sin que pueda oponerse a ello el adjudicatario autor material de los trabajos. El adjudicatario renunciara expresamente a cualquier derecho que sobre los trabajos realizados como consecuencia de la ejecución del presente contrato pudiera corresponderle, y no podrá hacer ningún uso o divulgación de los estudios y documentos utilizados o elaborados en base a este pliego de condiciones, bien sea en forma total o parcial, directa o extractada, original o reproducida, sin autorización expresa de Cetursa, específicamente todos los derechos de explotación y titularidad de las aplicaciones informáticas y programas de ordenador desarrollados al amparo de esta contratación, corresponden únicamente a Cetursa.

La presente cláusula no se aplicará a los productos y herramientas preexistentes empleados para la ejecución del contrato protegidos por derechos industriales o de propiedad intelectual.

13.6 CLÁUSULA SOBRE ACCESIBILIDAD

Todos los sitios webs y aplicaciones para dispositivos móviles desarrollados o que sean mejorados de manera significativa en el marco del presente contrato deberán ser accesibles para sus personas usuarias y, en particular, para las personas mayores y personas con discapacidad, de modo que sus contenidos sean perceptibles, operables, comprensibles y robustos. La accesibilidad se tendrá presente de forma integral en el proceso de diseño, gestión, mantenimiento y actualización de contenidos de los sitios web y las aplicaciones para dispositivos móviles.

En este ámbito se deberán cumplir lo establecido por el Real Decreto 1112/2018, de 7 de septiembre, sobre accesibilidad de los sitios web y aplicaciones para dispositivos móviles del sector público. En particular, se deberán cumplir los requisitos pertinentes de la norma UNE-EN 301-549:2019, de Requisitos de accesibilidad de productos y servicios TIC, o de las actualizaciones de dicha norma, así como de las normas armonizadas y especificaciones técnicas en la materia que se publiquen en el Diario Oficial de la Unión Europea y/o hayan sido adoptadas mediante actos de ejecución de la Comisión Europea. Por último, como obliga la normativa se deberá realizar al menos una revisión anual de la accesibilidad de los sitios web y sistemas desarrollados o mejorados de manera significativa en el marco del contrato, así como actualizar y en su caso, elaborar, la correspondiente Declaración de accesibilidad de conformidad con el modelo europeo establecido Decisión de Ejecución (UE) 2018/1523 de la Comisión

de 11 de octubre de 2018 por la que se establece un modelo de declaración de accesibilidad de conformidad con la Directiva (UE) 2016/2102 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la accesibilidad de los sitios web y aplicaciones para dispositivos móviles de los organismos del sector público

13.7 LUGAR DE REALIZACIÓN

Por petición de Cetursa y para la óptima realización del proyecto, existe la posibilidad de que algunos trabajos se deban desarrollar en instalaciones o edificios de Cetursa.

14. CONDICIONES GENERALES DE REALIZACIÓN.

14.1. Interoperabilidad.

Las ofertas garantizarán un adecuado nivel de interoperabilidad técnica, semántica y organizativa, conforme a las estipulaciones del Esquema Nacional de Interoperabilidad en el ámbito de la Administración electrónica (ENI). En concreto, se cumplirán las Normas Técnicas de Interoperabilidad establecidas por dicho esquema. Se cuidarán especialmente los aspectos de interoperabilidad orientados a la ciudadanía, de tal forma que se evite la discriminación a los ciudadanos por razón de sus elecciones tecnológicas.

El sistema implantará los protocolos ENIDOCWS y ENIEXPWS para que los documentos y expedientes electrónicos que se gestionen en el mismo puedan, a partir de sus códigos seguros de verificación, ser puestos a disposición e interoperar de manera estandarizada con otros sistemas y repositorios electrónicos de la Junta de Andalucía, así como remitirse a otras Administraciones si procede.

También se atenderá a los modelos de datos sectoriales relativos a materias sujetas a intercambio de información con la ciudadanía, otras Administraciones Públicas y entidades, publicados en el Centro de Interoperabilidad Semántica de la Administración (CISE) que resulten de aplicación.

14.2. Normalización de fuentes y registros administrativos.

Con la finalidad de asegurar la compatibilidad e interoperabilidad con otras fuentes y registros administrativos, el tratamiento de variables demográficas (sexo, edad, país de nacimiento, nacionalidad, estado civil, composición del hogar), geográficas (país, región y provincia, municipio y entidad de población, dirección, coordenadas) o socioeconómicas (situación laboral, situación profesional, ocupación, sector de actividad en el empleo, nivel más alto de estudios terminado) que se haga en el sistema seguirá las reglas para la normalización en la codificación de variables publicadas por el instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía accesibles a través de la URL:

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/ieagen/sea/normalizacion/ManNormalizacion.pdf>

14.3. Uso de infraestructuras TIC y herramientas corporativas.

Se tendrán en cuenta todas las infraestructuras TIC (sistemas de información, tecnologías, frame-works, librerías software, etc.) que en la Junta de Andalucía y en Cetursa Sierra Nevada, S.A., tengan la consideración de corporativas u horizontales y sean susceptibles de su utilización.

14.4. Conformidad con los marcos metodológicos de desarrollo de software de la Junta de Andalucía.

Durante la realización de los trabajos se tendrán en cuenta los recursos proporcionados por los marcos metodológicos vigentes de desarrollo de software en la Junta de Andalucía, así como las pautas y procedimientos definidos en éstos.

14.5. Garantía de los trabajos.

El adjudicatario deberá garantizar por el plazo estipulado en el Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares los productos o servicios derivados de la presente contratación, a contar desde la fecha de recepción total de los mismos, obligándose a realizar durante dicho período, sin coste añadido alguno para Cetursa Sierra Nevada, S.A., los cambios necesarios para solventar todas las deficiencias, omisiones y/o errores detectados que sean imputables a la empresa adjudicataria.

Dicha garantía incluirá la subsanación de errores o fallos ocultos que se pongan de manifiesto en el funcionamiento de las aplicaciones del sistema, o que se descubran mediante pruebas o cualesquiera otros medios, así como la conclusión de la documentación incompleta.

14.6. Apertura de datos.

El diseño y desarrollo informático deberá facilitar el acceso y descarga de todos los datos existentes en la aplicación, así como posibilitar su publicación en el Portal de Datos Abiertos de la Junta de Andalucía. Los datos se proporcionarán en formatos estructurados, abiertos e interoperables, de acuerdo con la normativa vigente de publicidad y reutilización de información pública.

Los sistemas de información desarrollados deberán permitir la descarga de todos los datos en bruto y desagregados en varios formatos no propietarios como, por ejemplo, CSV, JSON, XML o también un estándar de facto como EXCEL (de las tablas que constituyan el núcleo de la aplicación, así como las tablas auxiliares para su interpretación) preferiblemente mediante API REST (interfaz de programación

de aplicaciones), basado en estándares abiertos que permitirá el acceso automático a los datos y en tiempo real.

Si los anteriores conjuntos de datos contienen información de carácter personal, se realizarán la extracción de datos mediante un proceso de disociación o anonimización que garantice el cumplimiento de la Ley de Protección de Datos.

14.7. Apertura de servicios.

Las ofertas presentadas deberán estar orientadas a la estrategia “API First”, teniéndose en cuenta la necesidad de definir y publicar servicios comunes que puedan ser consumidos desde varios canales, sistemas u organismos. Este enfoque está basado en definir en la fase inicial una API de servicios externos e internos de la organización o sistema, para que los distintos interlocutores y canales puedan utilizar los servicios de la API en cuanto se publique.

La especificación OpenAPI (OAS) define un estándar para la descripción de APIs REST, que permite tanto a humanos como a servicios de integración descubrir y entender las capacidades y características de un servicio sin necesidad de acceder a los detalles de implementación del código fuente, documentación técnica, o detalles del tráfico de mensajes. Los servicios definidos apropiadamente a partir del estándar OpenAPI, permiten que un consumidor pueda entender e interactuar con un servicio remoto a partir de una implementación mínima.

En concreto, la definición de los servicios de la API se realizará cumpliendo las especificaciones OpenAPI establecidas por dicha organización (OAS). En relación con los estándares a emplear en el marco del presente contrato, las ofertas deben garantizar el cumplimiento y utilización del estándar y normas establecidas por OpenAPI en los casos que fuese necesario.

14.8. Marcos Metodológicos.

Dadas las especiales características de este trabajo, los procesos y las actividades que indica la metodología se adaptarán al mismo con el objeto de conseguir la mayor eficacia en su desarrollo.

El responsable del Contrato aprobará al comienzo del este las directrices metodológicas e interpretará de igual modo las posibles dudas que sobre su aplicación puedan surgir a lo largo de la ejecución del proyecto.

Conformidad con los marcos metodológicos de la Junta de Andalucía.

Durante la realización de los trabajos se tendrán en cuenta los recursos proporcionados por los marcos metodológicos vigentes en la Junta de Andalucía, así como las pautas y procedimientos definidos en éstos.

14.9. Cumplimientos de la legislación vigente teniendo en cuenta la nube.

En el caso de que el software contratado, dadas sus características, tenga acceso a datos de carácter personal de los trabajadores de Cetursa Sierra Nevada, S.A., o información de carácter confidencial de dicha entidad almacenada en la nube, la misma deberá ser utilizada solo para la finalidad objeto del contrato, respetándose en todo caso tanto la LOPD y resto de normativa europea. En ningún caso se podrán utilizar dichos datos o información para fines propios o distintos de los necesarios para el desempeño del objeto del presente contrato.

15. GESTIÓN DEL CAMBIO

Gestionar el cambio es clave para la implementación del nuevo sistema, y que éste tenga el éxito que se pretende. Es imprescindible transformar los nuevos procesos del negocio con las nuevas funciones del sistema implantado en cambios "reales".

Con cada uno de los usuarios designados por Cetursa, y que representarán a todos los procesos involucrados, se establecerán los procedimientos manuales y formas o rutinas de trabajo en su día a día. Los consultores identificarán que procesos ya no estarán en el nuevo sistema, y explicarán correctamente y de una manera clara cómo van a ser realizadas esas tareas con los nuevos cambios.

Para evitar, suavizar y minimizar el impacto de los cambios requeridos por las implementaciones del sistema, se requiere que la empresa licitadora elabore una estrategia de comunicación adecuada. Esta estrategia se deberá dimensionar en función a la cantidad y profundidad del alcance de los cambios en los procesos. Conforme se van desarrollando los cambios específicos, estos se deben explicar claramente y de una manera bien definida para que los empleados reciban las comunicaciones dirigidas correctamente a cada grupo de trabajo y empleado individual. Estas comunicaciones también deberán adaptarse a los requisitos finales de trabajo específicos de cada operario.

Toda la información debe ser entregada a través de los canales más eficaces para esos grupos de trabajo específicos, ya sean reuniones en persona, correos con documentación, ficheros con la información para colgar de nuestro portal del empleado, etc. Todos los cambios resultantes de la implementación de los nuevos cambios tendrán que ser comunicados, estructurados y bien definidos.

Una vez que haya finalizado la implementación, y haya concluido la semana de arranque, se iniciará el proceso de acompañamiento. Hay que realizar un seguimiento de todas y cada una de las actividades del proyecto. Para ello habrá que optimizar los beneficios esperados por la implementación, midiéndose los resultados obtenidos después de la entrada en funcionamiento. Se identificarán las causas de los posibles problemas o incidencias, y se implementarán acciones correctivas.

Cetursa espera de la empresa adjudicataria que haya un responsable compuesto por un equipo multidisciplinar de consultoría y estrategia, que lidere el proceso la gestión del cambio. Durante un periodo mínimo de 2 semanas se espera un plan de trabajo en esta línea compuesto por:

- Sesiones de trabajo con los equipos de Cetursa.
- Sesiones de análisis de consecución de objetivos.

Jesús Ibáñez Peña
Consejero delegado

VIDsigner code: 7DCEC02A13FD426296...



Jesús Ibáñez Peña

Pilar Ruiz Parra
Project manager

VIDsigner code: B243B930D81D416DB1...

PILAR RUIZ PARRA