EUSKADIKO PARKE TEKNOLOGIKOA Parke

PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORIA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE PARQUE TECNOLÓGICO DE EUSKADI 2025-2028 Y SU SEGUIMIENTO

PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS

Contenido

1 ANTECEDENTES 2
2 OBJETO Y ALCANCE 3
3 BASES METODOLÓGICAS 5
3.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 5
3.2 Vigilancia y prospectiva estratégica 5
3.3 Fuentes de información para elaborar la estrategia 7
3.4 Posicionamiento estratégico 8
3.5 Objetivos estratégicos, indicadores y sistema de gestión del plan 9
3.6 Impacto organizativo 10
3.7 Integración de planes existentes 11
4 FASES DE EJECUCIÓN 13
5 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO 15
5.1 Equipo de trabajo 15
5.2 Metodología 15
5.3 Entregables 16

1 ANTECEDENTES

En la legislatura 2016-2020 Parque Tecnológico de Euskadi (en adelante, "**PTE**") estableció entre sus objetivos prioritarios la puesta en marcha de un funcionamiento más integrado y coordinado de las tres sociedades que forman PTE: Parque Tecnológico-Teknologi Elkartegia, S.A., Parque Científico y Tecnológico de Gipuzkoa-Gipuzkoako Zientzia eta Teknologia Parkea, S.A y Parque Tecnológico de Álava-Arabako Teknologi Elkartegia, S.A. en el periodo 2021-2024 se ha profundizado en el modelo organizativo único y en el funcionamiento en base a campus distribuidos en los tres territorios.

PTE se ha dotado de sendos planes estratégicos para cada uno de estos periodos (2017-2020 y 2021-2024). De momento sin personalidad jurídica propia, PTE actúa a través de la dirección y gestión coordinada de las tres sociedades públicas que la conforman.

PTE, finaliza durante el año 2024 su Plan Estratégico 2021-2024, que bajo los ejes Crecer, Contribuir e Impactar, ha desarrollado 8 líneas estratégicas:

- Expansión geográfica y especialización
- Expansión del negocio
- Infraestructura smart y sostenible
- Sociedad
- Red de alianzas
- Modelo de trabajo en Red
- Servicios diferenciales
- Marca Parke

Estando pendiente el cierre del ejercicio 2024, se puede avanzar que el nivel de avance del Plan ha sido muy positivo ateniéndonos a los resultados obtenidos por parte de PTE, manteniendo un alto nivel de cercanía, transparencia, coordinación y relación directa con Instituciones y otras entidades cercanas, y con un elevado grado de satisfacción de los diferentes grupos de interés (consejeros y consejeras, alianzas estratégicas, clientes, personas, proveedores clave y sociedad) que se ha traducido, entre otros aspectos, en:

- Una apuesta decidida por un modelo organizativo único de Euskadiko Parke Teknologikoa-Parque Tecnológico de Euskadi, que estructura su oferta en torno a sus diferentes campus a lo largo de los tres territorios históricos.
- Avance positivo en los tres ejes definidos en el Plan estratégico 2024: Crecer, Contribuir e Impactar, así como en las 8 líneas estratégicas definidas para desarrollarlos.
- Crecimiento neto positivo del número de empresas instaladas, manteniendo y atrayendo empresas en sectores estratégicos amparados en el proyecto de expansión geográfica de

PTE. El despliegue del Plan de Marketing 2021-2024 ha sido sin duda un instrumento fundamental para lograr estos resultados positivos.

- Proceso de expansión de los campus (en curso).
- En cuanto a la gestión interna, se ha implantado el Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit, obteniendo en 2024 la certificación A de oro, y con un refuerzo de la cultura de innovación como parte consustancial a PTE.
- Despliegue del Plan de Sostenibilidad, Movilidad y Accesibilidad Universal a través de las iniciativas Parke Verde y Parke Smart y el desarrollo de foros de sostenibilidad y movilidad.
- PTE ha contribuido positivamente a la Agenda Basque Country 2030 en el periodo 2021-2024 en los 6 ODS priorizados: nº 4 - Educación de calidad, nº 5 – Igualdad de género, nº 7 – Energía asequible y no contaminante, nº 8 – Trabajo decente y crecimiento económico, nº 9 – Industria, innovación e infraestructura y nº 13 – Acción por el clima.

Finalizando este Plan estratégico 2021-2024, PTE se plantea la redacción del Plan Estratégico 2025-2028, que recoja los objetivos y planes de acción que marquen la estrategia de los próximos 4 años.

2 OBJETO Y ALCANCE

El objeto del contrato es la asistencia técnica para la elaboración del Plan Estratégico 2025-2028 de PTE que incluya la definición de un Plan de acción y el seguimiento del grado de consecución del mismo, tanto de manera cualitativa como cuantitativa (conforme a indicadores principalmente cuantitativos).

No obstante, el Plan deberá establecer un periodo de análisis prospectivo de largo alcance con la mirada puesta en el 2035, y concretará sus acciones dirigiéndolas a corto y medio plazo, con un horizonte de impacto en 2028.

Asimismo, se definirá un sistema de gobernanza del Plan Estratégico teniendo en cuenta Ardatz, Plan Estratégico de Gobernanza, Innovación Pública y Gobierno Digital 2030 de Euskadi. ARDATZ 2030 aborda la planificación estratégica en materia de gobernanza, innovación y gobierno digital como un todo único, un único documento que facilite su elaboración coherente, la eficacia de su despliegue y la ejecución de las medidas y actuaciones, así como el control, seguimiento y evaluación de las mismas. Ardatz pretende avanzar hacia hacia una administración digital, sencilla, participativa y transparente en su relación con la ciudadanía. La modernización de la administración, y para ello la necesaria digitalización de las relaciones entre personas y las administraciones (y sector público en general), se ha

convertido en una necesidad tras la crisis sanitaria, social y económica generada por la pandemia de la COVID-19.

Además de la digitalización, el Plan estratégico 2028 de PTE debiera estar **orientado al refuerzo de la organización de** PTE teniendo en cuenta los principios sobre los que, según el Libro Blanco de la Gobernanza de la Comisión Europea, se debieran articular el funcionamiento de la administración pública:

- Eficiencia.
- Coherencia en la gestión pública.
- Transparencia.
- Rendición de cuentas.
- Participación de la ciudadanía.

El sistema de gobernanza propuesto para el Plan Estratégico de PTE incluirá el despliegue y seguimiento del Plan con el detalle de las acciones, la planificación estimada, así como la definición de los indicadores que servirán para medir el grado de consecución de los objetivos estratégicos. Todo ello en coherencia con las políticas y planes establecidos por el Gobierno Vasco y en especial el Departamento de Departamento de Industria, Transición Energética y Sostenibilidad y el Plan de Desarrollo Industrial 2025-2028 (en proceso de elaboración), y contando con la participación de los principales agentes involucrados en el diseño, despliegue y evaluación del Plan Estratégico de PTE.

El plazo máximo para la entrega del Plan estratégico 2025-2028 se establece en 4 meses desde la formalización del contrato. El seguimiento del plan abarcará el periodo establecido para el mismo: final de 2028. El contrato mantendrá por tanto su vigencia desde su formalización hasta la entrega del informe de valoración final del Plan Estratégico 2028, finalizando en todo caso a 31 de marzo de 2029.

3 BASES METODOLÓGICAS

En el desarrollo del servicio el equipo de consultoría deberá tener en cuenta las siguientes **bases metodológicas** tanto en la realización del proceso de reflexión estratégica y definición del Plan como en el posterior seguimiento y evaluación del mismo:

3.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y ESG

PTE se ha posicionado estratégicamente en el periodo 2021-2024 en relación a la Agenda 2030, como vertebradora de su estrategia, vinculando los objetivos estratégicos de su plan a los ODS, priorizándolos y estableciendo las metas e indicadores de seguimiento oportunos, en base a la contribución que su actividad tiene con los diferentes ODS.

Desde 2020 hasta la actualidad, tras la irrupción de la Covid19, se ha reforzado enormemente la relevancia de los asuntos ESG (Environmental, Social, and Governance), incluso desde un punto de vista regulatorio.

Aun no siendo una organización que actualmente esté obligada por el marco regulatorio, PTE apuesta decididamente por incorporar criterios ESG a su gestión, por lo que, la estrategia 2028 deberá contemplar ineludiblemente criterios de ESG, de nuevo como ejes vertebradores de la misma, integrando en el mismo la apuesta por la Agenda 2030.

Además de en la fijación de los objetivos estratégicos y en la configuración de los planes de acción, este enfoque deberá tenerse presente en el propio cuadro de mando estratégico que se defina para medir el grado de consecución del propio Plan estratégico, y que podrá ser utilizado como reporte del mismo.

3.2 Vigilancia y prospectiva estratégica

PTE está trabajando con el Modelo de Gestión avanzada de Euskalit, modelo en el que los Grupos de Interés son clave en nuestra estrategia. Con la base del conjunto de Grupos de Interés más relevantes para PTE ya establecidos, se deberá analizar su idoneidad identificando algunos otros posibles, y tras ello identificar sus necesidades actuales y expectativas futuras sobre productos, servicios, relaciones con PTE, incorporando información relativa a grupos de edad, perspectiva de género y necesidades lingüísticas, entre otros.

La información sobre necesidades y expectativas de los grupos de interés deberá ser complementada con el análisis de tendencias de clientes y mercados, tecnologías, estrategias de la competencia, organizaciones proveedoras, legislación que pueda afectar (principalmente urbanística), entorno socioeconómico y otra información relevante para el sector de los parques tecnológicos.

Con toda esta información se requiere del equipo consultor la formulación de un conjunto de escenarios estratégicos con el horizonte 2035. Se considera óptima la previsión de tres escenarios, que pudieran ser "*el optimista, el conservador y el pesimista*". La formulación de escenarios irá acompañada de un análisis de riesgos estratégicos e impacto de cada uno de ellos en el modelo de negocio y en la organización de PTE, con el fin de disponer de un análisis prospectivo que permita anticiparse a los cambios que se puedan producir en el transcurso del Plan Estratégico, minimizando el efecto de los mismos.

El planteamiento metodológico del análisis de escenarios deberá comprender, cuanto menos:

- Identificación de variables para identificar los diferentes escenarios posibles.
- Priorización de las variables y selección de los ejes de incertidumbre.
- Desarrollo de cada uno de los escenarios.
- Metodología para valorar las potenciales divergencias respecto al escenario base seleccionado y las hipótesis formuladas inicialmente
- Definición de planes de contingencia para cada uno de los posibles escenarios (medidas estratégicas de corrección).

Se tratará de recabar información y datos que ayuden a PTE a comprender estos escenarios, seleccionar y posicionarse en uno de ellos para un posterior análisis de detalle del mismo y su desarrollo estratégico. No obstante, se requerirá un desarrollo básico de la estrategia a seguir en el caso de los escenarios descartados.

En todos los escenarios previstos deberá contemplarse *la variable de posibles cambios en las estructuras societarias las tres sociedades* que conforman PTE como una posibilidad a tener en cuenta, planteando un análisis de posibles efectos de una potencial fusión (como podría ser en la marca, posicionamiento, organización, etc.) para con todo lo anterior, disponer finalmente de un plan de acción detallado priorizando las acciones estratégicas entre el corto y el largo plazo.

El análisis estratégico de los diferentes escenarios será compartido con los principales Grupos de Interés de PTE, para lo cual se aportarán propuestas metodológicas.

Debido al entorno cambiante, este análisis prospectivo deberá revisarse a través de una vigilancia anual de factores determinantes para el despliegue del Plan con el fin de valorar si se deben realizar adaptaciones en la estrategia adoptada, por lo que **la propuesta técnica deberá revisar e identificar aquellas fuentes de información que deban ser analizadas de manera periódica y que podrían ser susceptibles de ser integradas en herramientas de inteligencia competitiva (PTE está actualmente utilizando Intool). Se valorará la inclusión, dentro de la oferta, de integración de las fuentes de información identificadas en la herramienta de vigilancia de PTE o la propuesta de formas alternativas de realizar esta vigilancia de manera inteligente, con el objetivo de reaccionar de manera ágil ante los cambios en el entorno.**

Asimismo, **en el ecuador del desarrollo del Plan se realizará un informe de valoración del grado de desarrollo del plan**, que permitirá asimismo determinar si se han producido cambios significativos respecto al escenario previsto, y si por tanto se deben realizar ajustes en la estrategia marcada por el PE 2025-2028.

A la finalización del Plan Estratégico también será requerido un documento de revisión del cumplimiento del Plan con las conclusiones más significativas.

3.3 Fuentes de información para elaborar la estrategia

Identificar la información clave que sirve para prever posibles riesgos y oportunidades en el ámbito estratégico y del negocio, es fundamental para PTE.

Por ello se revisarán y actualizarán las fuentes de información relevantes que PTE tiene inventariadas:

1. Competencia.
2. Tendencias tecnológicas y de mercado de los ecosistemas actuales.
3. Políticas públicas y apoyo de la administración.
4. Alianzas y colaboraciones estratégicas.
5. Cambios y tendencias en el sector inmobiliario.
6. Cambios/tendencias normativas.
7. Buenas prácticas y oferta tecnológica de parques tecnológicos a nivel nacional e internacional.
8. Atracción de potenciales clientes.
9. Metabuscadores.
10. Marketplaces de Ciencia y Tecnología y sectores de interés.

Coincidiendo con la valoración intermedia de la evolución del PE planteada en el punto 3.2. ***VIGILANCIA Y PROSPECTIVA ESTRATÉGICA*** se actualizarán estas fuentes y las principales tendencias anteriormente citadas.

3.4 Posicionamiento estratégico

PTE parte de su identidad y propuesta de valor definida en el Plan estratégico 2021-2024 y de una percepción que ha mejorado en los últimos años gracias al desarrollo de dicho Plan.

Misión: "Conformamos ecosistemas tecnológico-empresariales acogiendo y acompañando a las empresas y al talento que resuelven los retos de la humanidad".

Visión: "Ser esencial para proyectos de futuro y de país con infraestructuras referentes, verdes e inteligentes. Ser el lugar en el que se mejora el presente y se crea el futuro de la sociedad".

La propuesta de valor de PTE se enfoca en generar valor e innovación a través de dos grandes líneas de actuación:

- Espacios de referencia en sostenibilidad y digitalización (espacios Premium) y
- Servicios diferenciales.

Para cumplir con su misión PTE dispone de un conjunto de infraestructuras para la implantación de empresas: edificios propios con oficinas (en régimen de venta/alquiler) y parcelas urbanizadas para la venta.

Además, dispone de un Catálogo de Servicios, recogidos en el siguiente diagrama y que se materializan a través de actuaciones diversas (encuentros, foros, jornadas, talleres, proyectos, etc.). El nuevo PE mantendrá agrupados los servicios ofrecidos por PTE en los siguientes ámbitos: relacional, talento, formación, social, vocaciones científicas.



Más info: https://parke.eus/servicios/

El PE 2025-2028 debe contribuir, si fuera preciso, a la actualización o ajuste de este posicionamiento estratégico de PTE, incorporando también la perspectiva de valor social que aportan los parques tecnológicos a su entorno, máxime si tenemos en cuenta que se tratará de incorporar la Agenda 2030 y los ODS como elemento vertebrador de la estrategia.

3.5 Objetivos estratégicos, indicadores y sistema de gestión del plan

Los objetivos estratégicos (OE) son las metas que una organización desea alcanzar y representan la evolución que se desea en la organización, por tanto, para analizar esta evolución se deberán definir los objetivos estratégicos de forma que sobre los mismos se puedan establecer metas claramente definibles y por tanto serán absolutamente cuantificables. No obstante, la valoración del grado de consecución de los mismos podrá complementarse con determinadas variables cualitativas para su seguimiento.

PTE ya dispone de un cuadro de mando con un amplio conjunto de indicadores del que se podrán seleccionar aquellos que siendo relevantes permitan ser integrados en este análisis

estratégico elaborándose el Cuadro de Mando Estratégico (CME), bien a partir de ellos o bien proponiendo nuevos indicadores que ayuden de la mejor manera posible al seguimiento de OE (o ejes) y de ODS.

Si bien, el Plan Estratégico y sus OE se elaborarán en conjunto para PTE, debe de contemplarse obligatoriamente, la variable "campus y/o territorio" a la hora de definir las líneas estratégicas (LE), **únicamente** en aquellos casos en que las particularidades de cada sociedad así lo exijan para poder definir la LE y siempre disponiendo de indicadores homogéneos para poder definir metas y analizar los resultados de las acciones definidas en esas LE, tanto para cada campus, como territorio, como de manera conjunta para PTE.

A su vez PTE ya dispone de una herramienta de seguimiento de su Plan Estratégico (Scrumtegy), por lo que será necesario que toda la definición del nuevo Plan Estratégico encaje en su estructura de seguimiento en lo que se refiere principalmente a los OEs (o ejes), LEs, indicadores y la vinculación de los ODSs con estos tres citados.

Para el seguimiento de los OE se propondrá un cuadro de proyecciones anuales del conjunto de indicadores establecidos en el CME.

3.6 Impacto organizativo

El desarrollo del Plan Estratégico 2021-2024 ha conllevado una nueva estructura organizativa de PTE. En el nuevo PE será necesario valorar el impacto de los distintos escenarios estratégicos planteados respecto a la actual estructura organizativa, analizando posibles ajustes sobre la misma y, con un planteamiento metodológico adecuado, que permita evaluar las implicaciones sobre la estructura y su dimensionamiento óptimo.

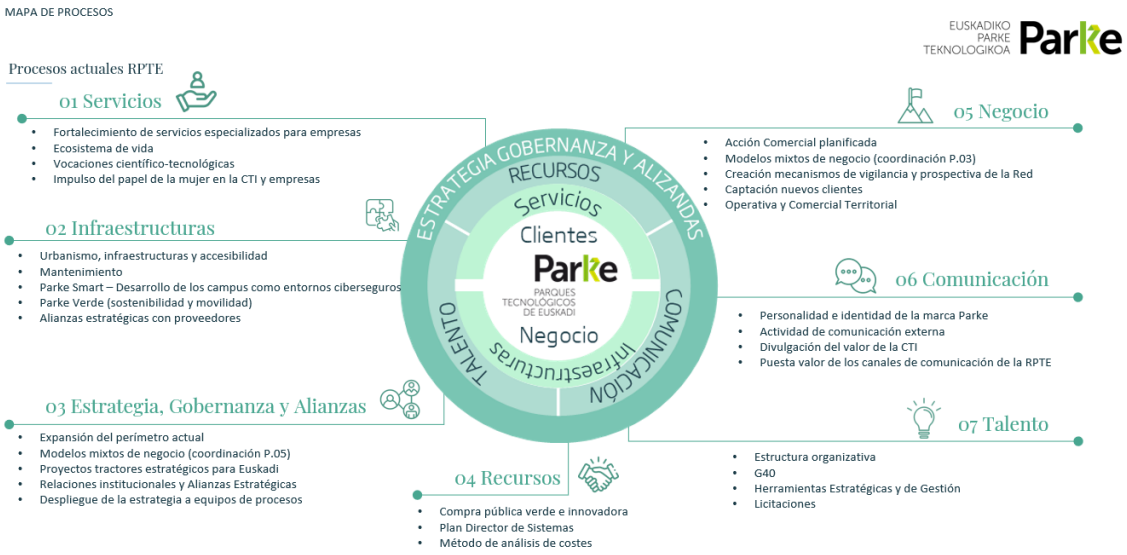
En este punto se deberán tener en cuenta variables para los posibles ajustes de la estructura organizativa.

De manera específica, se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos organizativos:

- **Mapa de procesos:**

  Este mapa debe de ser un parámetro a tener en cuenta en cualquier escenario de los planteados en relación a los posibles ajustes de la estructura organizativa:

Mapa de procesos de PTE



Es necesario revisar el mapa de procesos, con el fin de identificar las principales interacciones y arbitrar mecanismos para gestionarlas. Se tomará, como punto de partida, el proyecto de Modelo Organizativo Relacional llevado a cabo en 2024, el cuál será facilitado a la adjudicataria.

- **Cambios en las estructuras societarias de las Sociedades de PTE:**
  La línea de trabajo seguida en PTE y orientada al refuerzo de la organización única y la homogeneidad en la forma de trabajar en todos sus ámbitos podría suponer algún cambio en las estructuras societarias, por lo que para este escenario, entendiendo que los OE y LE pueden ser las mismas que en otro escenario sin cambios, se debería de plantear una estructura organizativa acorde con estos posibles cambios (posible fusión).

3.7 Integración de planes e informes de referencia existentes

Se considera necesario que la estrategia definida está alineada con los planes de referencia que deberán ser tenidos en cuenta (Gobierno Vasco, UE, etc.), así como con aquellos planes que el propio PTE haya comenzado a desplegar y que continúen vigentes en el momento de poner en marcha el PE 2025-2028 y por último también con informes relevantes de PTE.

Concretamente, se deberán tener en cuenta los siguientes planes e informes:

- Cierre del Plan estratégico 2024 y Plan de Marketing y Comunicación 2024.
- Agenda 2030 Basque Country.

- Plan de Sostenibilidad, Movilidad y Accesibilidad.
- Berrikuntza Plana – Plan de innovación.
- Plan de igualdad y diversidad.
- Plan de euskara.
- Informe del proyecto Modelo Organizativo Relacional.
- Informe de evaluación externa realizado conforme al Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit en 2024.

Coordinación

Si fuera necesario, el Contratista deberá coordinarse en la ejecución de los servicios con los Contratistas Independientes ("Contratistas Independientes") de los servicios de consultoría que se hayan contratado para la redacción y seguimiento de los citados planes, tanto en la fase de análisis estratégico como en la elaboración del Plan de Acción 2025-2028, estando los costes de esta coordinación en el desarrollo de los trabajos incluidos en el precio ofertado.

En el caso de cualquier disputa entre el Contratista y los Contratistas Independientes, ésta será resuelta por el Representante de PTE, siendo su decisión definitiva y vinculante.

4 FASES DE EJECUCIÓN

Fase 1.- Análisis estratégico:

- Análisis prospectivo (horizonte 2035): tendencias, formulación de escenarios futuros; realización de jornada o alternativa planteada por el licitador.
- Análisis del entorno horizonte 2028. Tendrá como finalidad identificar oportunidades y amenazas provenientes del entorno (microentorno y macroentorno).
- Análisis interno y del modelo organizativo horizonte 2028
  El análisis interno deberá comprender, entre otros aspectos: productos y servicios, precios, canales de distribución, comunicación, imagen y posicionamiento, estrategia comercial, calidad, análisis económico-financiero, procesos de gestión internos (mapa de procesos e interrelaciones), localización/política de campus, recursos humanos y estructura organizativa, etc.
- Conclusiones del análisis estratégico e identificación de riesgos. El análisis realizado deberá resumirse en una matriz DAFO, que se complementará con un análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).

Fase 2.- Definición de la estrategia 2025-2028:

- Revisión/Actualización de Misión, Visión y Valores de PTE. Definición del propósito.
- Actualización de la propuesta de valor.
- Borrador de objetivos estratégicos, líneas estratégicas y plan de acción e indicadores de seguimiento de objetivos.
- Contraste con Grupos de Interés.
- Elaboración de la versión definitiva del Plan.
- Definición del sistema de comunicación, revisión y actualización de la estrategia.
- Definición de la sistemática y Despliegue del Plan Estratégico a Planes de Gestión Anuales:
  - Formato de despliegue del Plan Estratégico en Planes de gestión Anual.
  - Despliegue de los objetivos estratégicos a los procesos de la organización.

Fase 3.- Revisión y actualización de la organización (arquitectura operativa) para llevar a cabo la estrategia diseñada:

- Revisión y redefinición de los procesos, actividades y tareas de Parque Tecnológico de Euskadi, identificando las principales interrelaciones que se deben producir entre los mismos.
- Definición y propuestas para la implementación de una sistemática de gestión de proyectos.
- Revisión de la estructura organizativa de Parque Tecnológico de Euskadi (funciones y roles de los puestos de trabajo, organigrama, áreas, dependencias y jerarquías) en base a lo definido anteriormente (mapa de procesos y sistemática de gestión de proyectos).
- Diseño y planificación del proceso interno de transformación hacia el modelo organizativo diseñado.

Fase 4.- Seguimiento del Plan Estratégico 2025-2028:

- Actualización de las fuentes de información y vigilancia prospectiva anual.
- Informe "ecuador" y a la finalización del Plan Estratégico 2025-2028.

5 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

5.1 Equipo de trabajo

Los licitadores propondrán el modelo organizativo para la elaboración y el seguimiento del Plan Estratégico de PTE. En dicho modelo organizativo deberán hacerse constar los mecanismos de coordinación con los agentes involucrados en la ejecución del servicio.

El licitador deberá adscribir al contrato un equipo de trabajo encargado de la dirección y desarrollo del Plan Estratégico que deberá estar formado, como mínimo, por dos personas:

- Un/a Director/a de Proyecto, máximo/a responsable por parte del contratista del desarrollo del Plan ante PTE.
- Un/a Consultor/a Senior.

Los miembros del equipo deberán acreditar cualificación, formación y experiencia necesaria para el desarrollo del proyecto, demostrando preferentemente cualificación o titulación en materia de ciencias de la economía. Concretamente, los requisitos mínimos de estos perfiles son:

- El/la Director/a de Proyecto deberá acreditar una experiencia mínima de 5 años en consultoría estratégica y adicionalmente, experiencia especializada en al menos 3 proyectos similares (elaboración y seguimiento de 3 planes estratégicos).
- El/la Consultor/a Senior deberá acreditar experiencia especializada en proyectos similares, considerándose como tal la participación en la elaboración completa de al menos 3 planes estratégicos.

5.2 Metodología

Se deberá aplicar una metodología de elaboración, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico que, teniendo en cuenta las bases metodológicas recogidas en el apartado 3 de este Pliego de Prescripciones Técnicas, fomente la participación, coordinación e interlocución de los diferentes agentes que intervengan en la elaboración y seguimiento del mismo, y en particular la de los principales Grupos de Interés y aliados estratégicos de PTE. Para ello, la propuesta deberá recoger acciones y herramientas de trabajo concretas que favorezcan el adecuado flujo de información y comunicación entre los agentes intervinientes en la elaboración del Plan.

Para ello, se considera necesario llevar a cabo, como mínimo, las siguientes entrevistas:

- Socios: Gobierno Vasco, Spri, Diputaciones Forales y Ayuntamientos (3), en total un mínimo de 8 entrevistas.
- Clientes: al menos 15 entrevistas representativas de clientes actuales, potenciales clientes y exclientes.
- Proveedores clave: al menos 4 entrevistas.
- Colaboradores y aliados estratégicos: al menos 3 entrevistas.
- Benchmarking: al menos 4 entrevistas de entidades referentes.

Será necesario que el proceso de trabajo contemple asimismo metodología para fomentar la participación del equipo humano que conforma PTE (por ejemplo: sesiones participativas, herramientas tecnológicas, etc).

Se considera fundamental asimismo que la propuesta contemple las medidas y enfoques metodológicos que se adoptarán para garantizar el adecuado seguimiento y evaluación del Plan, tanto en fases intermedias como a su finalización. Así, los licitadores deben proponer un modelo de seguimiento y evaluación para todo el periodo de vigencia del contrato.

En todos los planteamientos metodológicos realizados se valorará el mayor grado de detalle aportado en las propuestas, así como las diferentes metodologías y herramientas propuestas para integrar la opinión de los diferentes Grupos de Interés.

Se valorará asimismo la incorporación de la digitalización y la inteligencia artificial como elementos transversales desde la propia concepción del proceso de elaboración del Plan estratégico.

5.3 Entregables

Se deberán aportar, al menos, los siguientes entregables en cada una de las fases:

Fase 1.- Análisis estratégico:

1.1. Informe inicial de análisis prospectivo horizonte 2035 que incluya: análisis de tendencias y formulación de escenarios futuros; análisis del posible impacto de los mismos en la actual organización y proyecciones financieras.

1.2. Análisis del entorno y análisis interno horizonte 2028: impacto en el modelo de negocio y en la organización.

1.3. Informe definitivo del análisis estratégico e identificación de riesgos.

Fase 2.- Definición de la estrategia 2025-2028:

2.1. ***Plan estratégico 2025-2028****, que deberá tener el siguiente contenido:*

- *Informe inicial de definición Estrategia 2025-2028, Plan Estratégico (en base al escenario seleccionado).*
- *Plan de Acción, establecimiento de objetivos estratégicos y su cuantificación para el periodo 2025-2028 (Indicadores), establecimiento de Presupuestos Económicos para el periodo 2025-2028 (Presupuestos).*
- *Plan Estratégico PTE 2025-2028 definitivo, Resumen Ejecutivo y Resumen para comunicación a medios.*
- *Sistema de Comunicación, Revisión y Actualización de la Estrategia.*
- *Sistemática y despliegue del Plan Estratégico a Planes de Gestión Anuales:*
  - *Formato de despliegue del Plan Estratégico en Planes de gestión Anual.*
  - *Despliegue de objetivos a los procesos de la organización.*

2.2. ***Plan de Marketing 2025-2028****, contemplando:* Estrategia de segmentación (empresas y sectores objetivo, mercados prioritarios), Estrategia de posicionamiento y Estrategias funcionales u operativas en materia de producto/servicio, precio, distribución y comunicación (offline y online).

2.3. ***Plan de Comunicación externo:*** diseño de las líneas maestras de la estrategia offline y online a seguir.

2.4. ***Plan de innovación****, que deberá incluir tanto una actualización de su sistemática como la actualización de las prioridades en materia de innovación.*

Fase 3.- Revisión y actualización de la organización (arquitectura operativa) para llevar a cabo la estrategia diseñada:

3.1. Revisión y actualización del mapa de procesos, que contendrá:

- Mapa de procesos revisado.
- Fichas de proceso revisadas.

3.2. Documento "Sistemática de gestión de proyectos".

3.3. Informe-propuesta de ajustes organizativos (organigrama, funciones, roles, plan de relevo en puestos de dirección-responsables, nuevos perfiles a incorporar…).

3.4. Informe propuesta de proyecto de transformación organizativa horizonte 2028, incluyendo las líneas maestras a tener en cuenta en el Plan de comunicación interna.

Fase 4.- Seguimiento del Plan Estratégico 2025-2028:

4.1. Anualmente:

- *Actualización de las fuentes de información.*
- *Informe de vigilancia y prospectiva.*

4.2. En el ecuador y al final del Plan Estratégico: informe de valoración y síntesis del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

4.3. En su caso, en el ecuador, informe propuesta de reordenación, adaptación o inclusión de nuevas LE en función del seguimiento realizado con los indicadores necesarios para la medición de objetivos.

El documento definitivo del Plan y el resumen ejecutivo del mismo, así como los informes de valoración y síntesis del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, deberán ser presentados en dos idiomas, euskera y castellano. Adicionalmente, el Resumen ejecutivo deberá ser presentado en inglés. Los costes correspondientes se entenderán incluidos dentro del precio ofertado.

Los entregables, así como los documentos adicionales aportados se entregarán en soporte papel, por duplicado, acompañado de soporte informático que permita su tratamiento posterior (Word, Excel, Powerpoint o formato compatible con dichas aplicaciones)

PARQUE TECNOLOGICO TEKNOLOGI ELKARTEGIA SA

Firmado digitalmente por PARQUE TECNOLOGICO TEKNOLOGI ELKARTEGIA SA