

**Pliego de prescripciones técnicas que rigen el concurso convocado por
Centro Azkuna de Sociedad y Cultura Contemporánea S.A.
para adjudicar mediante procedimiento abierto el contrato de servicios
de consultoría para la elaboración del Plan Estratégico 2027-2030**

INTRODUCCIÓN.....	2
1. OBJETO Y ALCANCE.....	3
2. METODOLOGÍA.....	3
Fuentes de información y grupos de interés.....	3
Objetivos estratégicos, indicadores y sistema de gestión del plan	3
Impacto organizativo	4
Integración de planes existentes.....	4
3. FASES DE EJECUCIÓN	5
4. ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO.....	6
Equipo de trabajo	6
Metodología de trabajo	6
Entregables	6

INTRODUCCIÓN

Centro Azkuna de Sociedad y Cultura Contemporánea S.A. (en adelante Azkuna Zentroa) es el centro de sociedad y cultura contemporánea de Bilbao. Se ubica en la antigua Alhóndiga, un almacén de vino de principios del siglo XX rehabilitado. Hoy es un espacio multidisciplinar con exposiciones, cine, actividades culturales y deportivas. El edificio combina la arquitectura histórica de Ricardo Bastida con un diseño interior moderno y singular. Es un punto de encuentro abierto a toda la ciudadanía y un referente cultural de la ciudad.

Durante el año 2025 accedieron al interior de Azkuna Zentroa más de 3.000.000 de personas con una media diaria superior a las 8.250 personas. Ese mismo año más de 100.000 personas acudieron a alguna de las exposiciones llevadas a cabo en la sala de exposiciones del centro.

1. OBJETO Y ALCANCE

El objeto del contrato es la asistencia técnica para la elaboración del Plan Estratégico de Azkuna Zentroa para el período 2027-2030, que deberá incluir la planificación estimada, el sistema de seguimiento con el detalle de las acciones, así como el establecimiento de los indicadores que servirán para medir el grado de consecución de los objetivos estratégicos. Todo ello en coherencia y con la participación de los principales agentes involucrados en el diseño, despliegue y evaluación de dicho Plan.

El Plan Estratégico deberá considerar los posibles escenarios de convergencia o integración de Azkuna Zentroa con otras entidades, como por ejemplo Bilbao Arte; escenarios que ya estén en marcha o que se planteen como posibles durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico

El plazo máximo para la entrega del Plan estratégico 2027-2030 se establece en 4 meses desde la formalización del contrato.

2. METODOLOGÍA

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:

Fuentes de información y grupos de interés

El plan contemplará una base de fuentes de información relevantes sobre la situación actual y tendencias de públicos, clientes y mercados, tecnologías, estrategias de la competencia, organizaciones proveedoras, legislación que pueda afectar, y entorno cultural, artístico socioeconómico regional y global. Deberá tenerse en consideración todos los agentes de la cultura implicados o relacionados con Azkuna Zentroa.

Adicionalmente, se deberá analizar la idoneidad de los grupos de interés identificados por Azkuna Zentroa, sus necesidades actuales y expectativas futuras sobre servicios, productos, archivos, la importancia de su legado, así como su forma de relacionarse con la institución.

Se deberá evaluar y considerar la programación cultural, las actividades artísticas, exposiciones, disciplinas y valores que se desarrollan en el centro, así como sus potenciales destinatarios, públicos y líneas de interés.

Objetivos estratégicos, indicadores y sistema de gestión del plan

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.

También deberá realizarse la definición de modelo estratégico (misión, posicionamiento, líneas de programación) con la integración de:

- Programación cultural contemporánea
- Participación ciudadana
- Sostenibilidad económica
- Impacto social y cultural

Asimismo, se deberá analizar la idoneidad de los indicadores que maneja Azkuna Zentroa, proponiendo otros que ayuden de la mejor manera posible al seguimiento de los objetivos estratégicos.

Debido al entorno cambiante, este análisis deberá revisarse a través de una vigilancia anual de determinadas fuentes de información con el fin de valorar si se deben realizar adaptaciones en la estrategia adoptada.

Además, semestralmente y al final del período de alcance del Plan, se valorará el grado de desarrollo del plan, lo que permitirá 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 Plan Estratégico 2027-2030.

Impacto

A partir del análisis estratégico, será necesario valorar el impacto de la programación, actividades y servicios que ofrece Azkuna Zentroa, así como en la estructura organizativa del centro, analizando posibles ajustes, con un planteamiento de metodología adecuado (DAFO o similar), evaluando las implicaciones sobre los recursos necesarios y su dimensionamiento óptimo.

Integración de planes existentes

Se considera necesario que la estrategia definida guarde coherencia con los planes de referencia que deban ser tenidos en cuenta (Ayuntamiento de Bilbao, Gobierno Vasco, UE, etc.) así como con aquellos planes que Azkuna Zentroa haya comenzado a desplegar como pueden ser el de Transformación Digital o integración de los ODS, igualdad y/o promoción del Euskera, etc. Asimismo, para la elaboración del Plan Estratégico se deberá tener en consideración el contenido del Proyecto Programa 2019-2023 por el que se ha guiado Azkuna Zentroa.

3. FASES DE EJECUCIÓN

Fase 1.- Análisis y diagnóstico estratégico:

Como punto de partida, el trabajo del contratista deberá aportar una imagen completa y precisa de la situación de Azkuna Zentroa. Como mínimo, se tendrán en cuenta los siguientes elementos:

- Análisis de las actividades de Azkuna Zentroa: programación, personas usuarias y situación de los espacios, entre otros.
- Análisis de la oferta cultural y artística y el modelo de programación.
- Análisis de vías de financiación.
- Análisis de la estructura organizativa existente.
- Análisis de los grupos de interés y el ecosistema cultural de Bilbao / Bizkaia.
- Análisis DAFO. Identificación de oportunidades y riesgos.
- Informe de Imagen y posicionamiento existente de Azkuna Zentroa, de marzo 2026, que se facilitará al adjudicatario.

Fase 2.- Plan estratégico 2027-2030:

Se definirá el Plan Estratégico de Azkuna Zentroa para el horizonte 2027-2030, con una adecuada estructura de objetivos estratégicos e indicadores.

El Plan considerará al menos los siguientes elementos:

- Misión, visión y valores.
- Posicionamiento y definición de las líneas de programación, con la integración de la programación cultura contemporánea, la participación ciudadana, la sostenibilidad económica y el impacto social.
- Objetivos estratégicos.
- Prioridades para adaptar la organización a la programación y las actividades definidas, en términos de perfiles profesionales, dimensión y estructura organizativa.
- Indicadores de seguimiento del Plan Estratégico.
- Definición del sistema de seguimiento periódico.
- Análisis externo: ecosistema cultural de Bilbao/Bizkaia y evaluación comparativa con otros centros de actividades y programación de cierta similitud (centros tipo Matadero, La Casa Encendida, Tabakalera...).

Además, el Plan Estratégico podrá incorporar otros elementos que la empresa adjudicataria estime relevantes para el objeto del contrato.

Fase 3. Plan de implementación

- Roadmap temporal
- Plan de acción anualmente actualizable

- Cuadro de indicadores (KPIs)
- Sistema de seguimiento

Fase 4.- Seguimiento del Plan Estratégico 2027-2030:

Anualmente se valorará el grado de desarrollo del Plan Estratégico, lo que permitirá determinar si se han producido cambios significativos respecto al escenario previsto, y si por tanto se deben realizar ajustes en el rumbo marcado.

Este ejercicio de revisión anual se llevará a cabo a finales de 2027, 2028, 2029 y 2030.

El seguimiento incluirá al menos las siguientes tareas:

- Actualización de información interna y externa.
- Evaluación de indicadores.
- Informe de seguimiento con recomendaciones.

El informe de 2030 incluirá una evaluación completa del periodo 2027-2030.

4. ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

Equipo de trabajo

Los licitadores propondrán el modelo organizativo óptimo para la coordinación y dirección del Plan Estratégico de Azkuna Zentroa. En dicho modelo organizativo deberán hacerse constar los mecanismos de coordinación con los agentes involucrados en la elaboración del plan.

Metodología de trabajo

Se deberá aplicar una metodología de elaboración, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico que fomente la participación, coordinación e interlocución de los diferentes agentes, y en particular la de los principales Grupos de Interés y aliados estratégicos de Azkuna Zentroa. 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.

La propuesta contemplará 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.

Entregables

Se deberán aportar, al menos, los siguientes entregables:

- Informe completo del análisis estratégico y diagnóstico: análisis de las actividades de Azkuna Zentroa; oferta cultural y artística; vías de financiación; grupos de interés y ecosistema cultural; estructura organizativa, etc.
- Análisis DAFO.
- Plan Estratégico 2027-2030, incluyendo: misión, visión y valores; líneas de programación; objetivos estratégicos.
- Definición de la nueva organización requerida.
- Plan de acción.
- Indicadores y sistema de seguimiento. Medición y Gestión de Impacto.
- Informes anuales de seguimiento: 2027, 2028, 2029 y 2030.