

2024-2030 Plan Estrategikoa egiteko kontsultoretza zerbitzuak kontratatzeko baldintza teknikoen plegua.

Pliego de prescripciones técnicas para la contratación de **Servicios de consultoría para la elaboración del Plan Estratégico 2024-2030.**

BOS202305 Espedientea

Expediente BOS202305

1 Kontratuaren xedea.

Kontratuaren xedea Juan Crisostomo de Arriaga-Bilboko Orkestra Sinfonikoaren (BOS) 2024-2030 aldirako Plan Estrategikoa egiteko kontsultoretza da.

Planak diagnostiko estrategikoa, strategiaren formulazioa eta zehazten diren helburu estrategikoak lortzeko erakundearen ekintza-plana jasoko ditu.

Plan estrategikoak printzipio hauek izango ditu gidari:

Garapen iraunkorra, gizarte-eraldaketa eta Euskadik 2030eko agendako Garapen Iraunkorreko Helburuak betetzeko egiten duen ekarpena sendotzeko konpromisoa hartuz.

Genero-ikuspegia planaren azterketan, diseinuan, inplementazioan eta ebaluazioan, genero-irizpidearen arabera zehaztutako

1 Objeto del contrato.

El objeto del contrato consiste en la consultoría para la elaboración del Plan Estratégico de la Fundación Juan Crisóstomo de Arriaga-Orquesta Sinfónica de Bilbao (BOS), para un horizonte temporal del 2024-2030.

El Plan contendrá un diagnóstico estratégico , la formulación de la estrategia , así como el plan de acción de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos que se determinen.

El plan estratégico se guiará por los siguientes principios:

Desarrollo sostenible, adquiriendo el compromiso de consolidar la transformación social y la aportación de Euskadi al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

Perspectiva de género en el análisis, diseño, implementación y evaluación del plan, para

desberdintasun sozialak eta kulturalak identifikatzeko.

identificar las diferencias sociales y culturales determinadas por criterio de género.

2 Kontratuaren irismena. Egin beharreko lanak

2 Alcance del contrato. Trabajos a realizar.

Esleipendunak laguntza espezializatua eman beharko dio BOSi 2024-2030 estrategia berria aztertu, hausnartu eta formulatzeko prozesuan.

La adjudicataria deberá dar apoyo especializado a la BOS en el proceso de análisis, reflexión y formulación de la nueva estrategia 2024-2030.

Egin beharreko lanen irismena testuinguruan kokatuko da kasu batzuetan, duela gutxi egindako azterlanak daudelako, hala nola BOSeko Gizonen eta Emakumeen Berdintasunerako Plana.

El alcance de los trabajos vendrá contextualizado en algunos casos por la preexistencia de estudios recientemente abordados, como el Plan de Igualdad entre hombres y mujeres de la BOS.

Gainera, kontuan hartu beharko dira beste administrazio edo erakunde batzuek egindako plangintza-dokumentuak, hala nola Bilboko Kulturaren 2023-2033 Plan Estrategikoa edo Eusko Jaurlaritzak egindako Kultura 2028 Plan Estrategikoa.

Además, deberán tenerse en cuenta los documentos de planificación realizados por otras administraciones o entidades, por ejemplo el Plan Estratégico de Cultura de Bilbao 2023-2033 , o el Plan Estratégico Cultura 2028 , elaborado por el Gobierno Vasco.

Esleipendunak egin beharreko lanen irismenak, gutxienez honako jardura hauek jaso beharko ditu:

El alcance de los trabajos a desarrollar por parte de la adjudicataria debe contemplar al menos las siguientes actividades:

2.1 Diagnostiko estrategikoa: Barne eta kanpo azterketa.

2.1 Diagnóstico estratégico: Análisis interno y externo.

- **Barne-azterketa:** Barne-diagnostiko bat egingo da, BOSen abiapuntuko egoera aztertzeko, ikuspegi parte-hartzailearekin eta ikuspegi garrantzitsu guztietatik: bezeroen eta erabiltzaileen ikuspegia, ikuspegi

- **Análisis interno:** Se deberá realizar un diagnóstico interno en el que se analice la situación de partida de la BOS, con un enfoque participativo y desde todas las perspectivas relevantes: perspectiva de

ekonomikoa, balio-katearen prozesuen ikuspegia eta antolaketa-ikuspegia, ikaskuntza eta giza kapitala.

BOSeko patronoen lehentasunak, beharrak eta itxaropenak hartuko dira kontuan, bereziki.

BOSen bilakaeraren azterketa kuantitatiboa behar da, bai eta azterketa kualitatiboa ere, hainbat formaturen bidez (elkarrizketak, lantailerrak eta informazioa biltzeko beste formula batzuk), egungo egoera, arazoak, beharrak eta erronkak sakonago aztertzeko.

- **Kanpo-azterketa:** Kontua da BOSen ingurunea aztertzea, interes-talde garrantzitsuen beharrak eta igurikimenak kontuan hartuta, eta azterketa honela bereizita:

Ingurune generikoa: BOSen jarduerari ez ezik, arte eszenikoen eta musikaren sektore osoari eragiten diona. Faktore soziokulturalak, ekonomikoak, teknologikoak eta abar aztertzen dira.

Ingurune espezifikoa: Analisia orkestra sinfonikoen inguruan zentratuko da, sektorearen ezaugarriak eta etorkizunean aurreikusten diren aldaketak aztertuz.

clientes y usuarios, perspectiva económica, perspectiva de los procesos de la cadena de valor y perspectiva organizativa, aprendizaje y capital humano.

Se considerarán, de manera especial las prioridades, necesidades y expectativas de los patronos de la BOS.

Se requiere un análisis cuantitativo de la evolución de la BOS, así como un análisis cualitativo a través de diferentes formatos (entrevistas, talleres de trabajo y otras fórmulas de captura de información), que permitan profundizar sobre la situación actual, los problemas, las necesidades y retos.

- **Análisis externo:** Se trata de realizar un análisis del entorno de la BOS, considerando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés relevantes, separando el análisis en:

Entorno genérico: Aquel que afecta no sólo a la actividad de la BOS, sino a todo el sector de las artes escénicas y la música. Se analizan factores socioculturales, económicos, tecnológicos, etc.

Entorno específico: El análisis se centrará en el entorno de las orquestas sinfónicas, identificando las características del sector y los cambios a futuro del mismo que se prevén.

Horrez gain, lehiakide nagusien arrazoizko azterketa ere egingo da, bai eta BOSen antzeko erakundeen azterketa ere, erreferentzia-eredu izan daitezkeenak, informazio horrek guztiak BOSen lehiakortasun- eta enpresa-posizionamendua zehazteko balio dezan.

Azterketa estrategikoa erabiltzailearen beharretara bideratuta egongo da (benetakoa edo potentziala), eta tokiko komunitatearekiko inplikazioa, integrazioa eta konpromisoa bilatuko ditu.

Fase horren ondorioz, ahulezia, mehatxu, indargune eta aukera nagusiak (AMIA) identifikatu beharko dira, eta BOSen etorkizuneko posizionamendurako, garapenerako eta iraunkortasunerako funtsezko faktoreak identifikatu.

Diagnostiko honek BOSen etorkizuna diseinatzeko duen garrantzia kontuan hartuta, partaidetza-planteamendu bat egin behar da diagnostiko hori dagokion antolamendu-mailan berrikusteko, kontrastatzeko eta baliozkotzeko.

2.2 Estrategiaren formulazioa.

Egindako diagnostiko estrategikoan oinarrituta, esleipendunak BOSen estrategia diseinatzeko prozesua koordinatu beharko du. Prozesu horretan, hainbat alternatiba eta agertoki

Se incluirá también un análisis razonable de los competidores principales, así como, un análisis de entidades similares a la BOS, que puedan servir de modelos de referencia, de forma que toda esta información sirva para la determinación del posicionamiento competitivo y empresarial de la BOS.

El análisis estratégico estará enfocado hacia las necesidades del usuario (real o potencial), y buscará la implicación, integración y compromiso con la comunidad local.

Como resultado de esta fase se deberá realizar una identificación de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), así como la identificación de los factores clave para el futuro posicionamiento, desarrollo y sostenibilidad de la BOS.

Teniendo en cuenta la relevancia de este diagnóstico para el diseño del futuro de la BOS, se debe realizar un planteamiento participativo para la revisión, contraste y validación del citado diagnóstico en los niveles organizativos pertinentes.

2.2 Formulación de la estrategia.

Sobre la base del diagnóstico estratégico realizado, la adjudicataria deberá coordinar el proceso de diseño de la estrategia de la BOS, en la que se deberán plantear diferentes alternativas

estrategiko planteatu beharko dira, eta horiek kritikoki aztertu beharko dira, lehenesteko, egituratzeko eta hautatzeko.

Diseinu estrategikoaren emaitzak, gutxienez, funtsezko elementu hauek jaso behar ditu:

a) Oinarri estrategikoak: misioa, ikuspegia eta balioak. Politika korporatiboak.

b) Zerbitzuen estrategia: Jorratu nahi diren helburu diren zerbitzuen tipologia jasotzen duen mapa.

c) Epe luzerako ardatz edo helburu estrategikoak. Alternatiba estrategikoen azterketa kritikoaren emaitza gisa, eta zehaztutako ikuspegiarekin bat etorritik, Mapa Estrategikoa identifikatu behar da BOSei datozen urteetan bultzatu behar dituen ardatz eta helburuekin.

d) Baliabideak/Gaitasunak: BOSei bere ikuspegi estrategikoa eraginkortasunez garatzeko izan behar dituen funtsezko baliabideak eta gaitasunak identifikatuko dira (aliantzak, lankidetzak, azpiegiturak, erreferente musikalak, etab.).

Guzti hori bikaintasun, aintzatespen, iraunkortasun ekonomikoko eta efizientzia eta gobernantza arduratsuko parametroen pean.

Diseinu estrategikoa antolaketa-maila egokien parte-hartzearekin egin behar da, eta, azkenik,

y escenarios estratégicos, que se someterán a un análisis crítico para su priorización, estructuración y selección.

El resultado del diseño estratégico, al menos, debe contemplar los siguientes elementos clave:

a) Fundamentos estratégicos: Misión, visión y valores. Políticas corporativas.

b) Estrategia de servicios: Mapa que recoja la tipología de servicios objetivo que se pretenden abordar.

c) Ejes u objetivos estratégicos a largo plazo. Como resultado del análisis crítico de alternativas estratégicas y de forma alineada con la visión definida, se deben identificar el Mapa Estratégico con los ejes y objetivos que la BOS, debe impulsar en los próximos años.

d) Recursos/Capacidades: Se identificarán los recursos y capacidades clave que la BOS, debe disponer para el desarrollo efectivo de su visión estratégica (alianzas, colaboraciones, infraestructuras, referentes musicales, etc.).

Todo ello bajo parámetros de excelencia, reconocimiento, sostenibilidad económica y eficiencia y gobernanza responsable.

El diseño estratégico debe realizarse con la participación de los niveles organizativos

BOSeko zuzendaritza- eta politika-maila gorenarekin kontrastatu behar da.

pertinentes y finalmente debe ser contrastado con el máximo nivel directivo y político de la BOS.

2.3 Ekintza Planaren definizioa.

2.3 Definición del Plan de Acción.

Fase honetan 2024-2030 ekintza plana garatu behar da, egindako diseinu estrategikoa hedatzeko.

En esta fase se debe desarrollar el plan de acción 2024-2030, para el despliegue del diseño estratégico realizado.

Funtsezkoa da helburuak, burutu beharreko ekimenak eta kontrol-adierazleak argi ezartzea, adierazleen jarraipen erraza eta neurgarria egin ahal izateko.

Es fundamental establecer de manera clara los objetivos, las iniciativas a realizar y los indicadores de control, de forma que se pueda realizar un seguimiento sencillo y medible de los indicadores.

Ekintza planak lehentasuna emango die burutu beharreko ekimenei, plana ezartze aldera.

El plan de acción priorizará las iniciativas a realizar, de cara a su implantación.

Ekintza-planak, gutxienez, honako eduki hauek jaso beharko ditu:

El plan de acción deberá contemplar al menos los siguientes contenidos:

a) Proposatutako helburuak lortzeko proiektu eta ekimen garrantzitsuen zerrenda, epeak, aurrekontua eta lotutako erantzukizunak zehaztuta.

a) Cartera de proyectos e iniciativas relevantes para alcanzar los objetivos planteados, con la especificación de plazos, presupuesto y responsabilidades asociadas.

b) Antolaketa eta baliabideak. Estrategia garatzeko eta lortzeko beharrezkoak diren antolaketa-aldaketa eta baliabide nagusiak identifikatu behar dira.

b) Organización y recursos. Se deben identificar los principales cambios organizativos y recursos que fueran necesarios para el desarrollo y consecución de la estrategia.

c) Aurrekontu-proiektzioa. Proposatutako bilakaera, helburuak eta proiektuak kontuan hartuta, hurrengo ekitaldietarako aurrekontu-zenbatespena egin behar da.

c) Proyección presupuestaria. Teniendo en cuenta la evolución, los objetivos y proyectos planteados, se debe realizar una estimación presupuestaria para los siguientes ejercicios.

- | | |
|--|---|
| <p>d) Aginte-taula, planteatutako helburuen lorpena eta BOSen jarduna monitorizatzeko behar diren adierazleak bilduko dituen.</p> | <p>d) Cuadro de mando, que recoja los indicadores precisos para monitorizar la consecución de los objetivos planteados y el desempeño de la BOS.</p> |
| <p>e) Plan estrategikoaren gobernantza. Plan estrategikoa monitorizatzeko, jarraitzeko eta berrikusteko organoak, erantzukizunak eta maiztasunak zehaztuko dira.</p> | <p>e) Gobernanza del plan estratégico. Se especificarán los órganos, responsabilidades y frecuencias para la monitorización, seguimiento y revisión del plan estratégico.</p> |

Ekintza planaren definizioa antolaketa-maila egokien parte-hartzearekin egin behar da, eta, azkenik, BOSeko zuzendaritza- eta politika-maila gorenarekin kontrastatu behar da.

La definición del plan de acción debe realizarse con la participación de los niveles organizativos pertinentes y finalmente debe ser contrastado con el máximo nivel directivo y político de la BOS.

3 Entregatu beharreko produktuak.

3 Productos a entregar.

Kontratua gauzatzeko, gutxienez, agiri hauek aurkeztu beharko dira, eta agiri honetako kontratuaren irismen-atalean zehaztutako edukiak jaso beharko dituzte:

La ejecución del contrato llevará como mínimo los siguientes entregables, que deberán recoger los contenidos especificados en el apartado de alcance del contrato del presente pliego:

- | | |
|---|--|
| <p>1) Diagnostiko estrategikoaren txostena.</p> | <p>1) Informe de diagnóstico estratégico.</p> |
| <p>2) 2024-2030 plan estrategikoa, diseinu estrategikoa eta ekintza-plana barne hartzen dituen.</p> | <p>2) Plan estratégico 2024-2030, que incluirá el diseño estratégico y el plan de acción.</p> |
| <p>3) 2024-2030 ekintza planaren laburpen exekutiboa.</p> | <p>3) Resumen ejecutivo del plan de acción 2024-2030.</p> |
| <p>4) Prestatzeko, berrikusteko eta onartzeko prozesuetan egindako bileren aktak.</p> | <p>4) Actas de reuniones realizadas en los procesos de elaboración, revisión y aprobación.</p> |

Entregatu beharreko produktu guztiak paperezko euskarrian eta euskarri digitalean emango dira.

Todos los entregables se proporcionarán en soporte papel y en soporte digital.

Entregatu beharreko produktu guztiak euskeraz eta gaztelaniaz idatzi beharko dira.

Todos los entregables deberán redactarse en euskera y castellano.

4 Giza-baliabideak.

4 Medios humanos.

Esleipendunak kontratuaren xedea gauzatzeko esleituko duen ekipoa, gutxienez, honako hauek osatuko dute:

El equipo que el adjudicatario asignará para la realización del objeto del contrato, estará integrado por al menos:

- Proiektu-burua: Kontsultoretza-proiektuetan 5 urte baino gehiagoko esperientzia duena
- Kontsultoreak: 5 urtetik gorako esperientzia kontsultoretzatza-proiektuetan.

- Jefe de proyecto: Con más de 5 años de experiencia en proyectos de consultoría.
- Personas consultoras: Con más de 5 años de experiencia en proyectos de consultoría.

Kontsultoretza-taldeko pertsona batek, gutxienez, Euskara-titulazioa (C1), Hizkuntzen Europako Erreferentzia Marko Bateratua (MCERL) edo baliokidea izan beharko du, edo horretarako eskubideak ordainduta izan beharko ditu.

Al menos una persona del equipo de consultoría deberá estar en posesión o haber abonado los derechos para obtener la titulación correspondiente a C1 de Euskera, del Marco Europeo Común de Referencia para las Lenguas (MCERL) o equivalente.

Esleipendunak aldez aurretik jakinaraziko dio BOSi kontratuari esleitutako langileen osaeran izandako edozein aldaketa.

El adjudicatario comunicará previamente a la BOS cualquier cambio en la composición del personal asignado al contrato.

Nolanahi ere, talde horretako kideak ordezkatzeko dituzten pertsonen ordeztutako pertsonen kualifikazio eta esperientzia bera edo handiagoa izan beharko dute.

En todo caso, las personas que sustituyan a los y las miembros de dicho equipo, deberán contar con igual o mayor cualificación y experiencia que las personas sustituidas.

5 Zerbitzuaren zuzendaritza eta ikuskaritza. **5 Dirección e inspección del servicio.**

BOSek zehaztutako saila arduratuko da kontratatutako zerbitzuaren zuzendaritzaz eta ikuskaritzaz. Sail horrek argibideak eman ahal izango dizkio esleipendunari, baldin eta horrek ez badu aldaketarik sorrarazten baimendutako zerbitzuan eta argibide horiek ez badoaz plegu honetan eta gainerako kontratu-agirietan zehaztutakoaren edo indarrean dauden legezko xedapenen aurka.

La dirección e inspección del servicio contratado corresponderá al departamento, que fije la BOS, que podrán dirigir instrucciones al adjudicatario siempre que no supongan modificaciones del servicio autorizado ni se opongan a las disposiciones legales vigentes ni a lo establecido en este Pliego y en los demás documentos contractuales.

Bilbo, 2023ko ekainaren 23a

Bilbao, a 23 de junio de 2023
