

**BALDINTZA TEKNIKOEN AGIRIA,
GIPUZKOAKO TOKI-GARAPENeko
ERAKUNDEEN MAILA ANITZEKO
LANKIDETZAKO GOBERNANTZA-
EREDUAREN ARABERA GARATUTAKO ETE
DIGITALAREN JARDUKETA EBALUATZEKO
ZERBITZUA KONTRATATZEKO**

AURREKARIAK

Aro digitala gure artean da, eta enpresek beren bezeroekin jarduteko, elkarreragiteko eta barne-prozesuak maneiatzeko duten modua eraldatzen ari da. Eraldaketa digitala funtsezkoa da enpresen lehiakortasunerako, gero eta konektatuagoa eta teknologikoagoa den mundu honetan. Teknologiaren aurrerapenak bultzatuta, eraldaketa horri esker, erakundeek efizientzia, produktibitatea, erabakiak hartzea eta bezeroaren esperientzia hobetu ahal izan dituzte.

Eraldaketa digitalak onura ugari eskaintzen dituen arren, enpresa txiki eta ertainek (ETEEK) erronka paregabearekin egin behar diote aurre prozesu horretan. Finantza- eta teknologia-baliabiderik eza eta ezagutza espezializaturik eza dira ETEentzako oztopo nagusietako batzuk. Teknologia digitalak eskuratzea eta aplikatzea garestia izan daiteke, eta ikasteko prozesu bat behar du, baliabide mugatuak dituzten enpresentzat ikaragarria izan daitekeena.

Gainera, aldatetarekiko erresistentziak eta erakunde-kulturak oztopatu dezakete eraldaketa digitala arrakastaz ezartzea. Teknologia merkataritza-eragiketetan eraginkortasunez nola integratu eta helburu estrategikoekin nola lerrokatu argi ez egoteak ere nahasmena eta erronka gehigarriak sor ditzake.

Eraldaketa digitalak lehiakortasunerako duen garrantzia kontuan hartuta, funtsezkoa da ETEEK oztopo horiek gainditzeko behar duten laguntza jasotzea.

2021eko ekainaren 21ean, «Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta Tokiko Garapenerako Eskualde Agentzien arteko lankidetzaz hitzarmena, gobernantza-eredu berri bat garatzeko oinarriak ezartzen dituen» sinatu zen (2017an sinatutakoari jarraipena ematen dion hitzarmena). Hitzarmen horren xedea da

**PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS
PARA LA CONTRATACIÓN DE UN SERVICIO
PARA LA EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN
PYME DIGITAL, DESARROLLADA SEGÚN EL
MODELO DE GOBERNANZA COLABORATIVA
MULTINIVEL DE LAS ENTIDADES DE
DESARROLLO LOCAL DE GIPUZKOA**

ANTECEDENTES

La era digital ha llegado para quedarse y está transformando la forma en que las empresas operan, interactúan con sus clientes y manejan sus procesos internos. La transformación digital se ha vuelto fundamental para la competitividad empresarial en un mundo cada vez más conectado y tecnológico. Impulsada por avances en tecnología, esta transformación ha permitido a las organizaciones mejorar la eficiencia, la productividad, la toma de decisiones y la experiencia del cliente.

Aunque la transformación digital ofrece numerosos beneficios, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) a menudo enfrentan desafíos únicos en este proceso. La falta de recursos financieros y tecnológicos, así como la falta de conocimientos especializados, son algunas de las principales barreras para las PYMES. Adquirir y aplicar tecnologías digitales puede ser costoso y requiere un proceso de aprendizaje que puede parecer abrumador para las empresas con recursos limitados.

Además, la resistencia al cambio y la cultura organizacional existente pueden obstaculizar la adopción exitosa de la transformación digital. La falta de claridad sobre cómo integrar la tecnología de manera efectiva en las operaciones comerciales y cómo alinearla con los objetivos estratégicos también puede generar confusión y desafíos adicionales.

Dada la importancia de la transformación digital para la competitividad, es crucial que las PYMES reciban el apoyo necesario para superar estas barreras.

Con fecha 21 de junio de 2021 se suscribió el «Convenio de colaboración entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y las Agencias Comarcales de Desarrollo Local por el que se establecen las bases del desarrollo de un nuevo modelo de gobernanza» (convenio que da continuidad al suscrito en el año 2017) este convenio tiene por

Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta Tokiko Garapenerako Eskualde Agentzien arteko lankidetzaren esparrua garatzea, maila anitzeko lankidetzaren gobernantza garatzeko oinarriak ezarri, sustapen ekonomikoa eta lurraldeko ETEei laguntzea helburu hartuta.

Maila anitzeko lankidetzaren gobernantzak gobernu-mailen eta eragile ekonomikoen arteko lankidetzaren eraginkorra behar du, ETEei laguntza-tresna publikoetarako sarbidea errazteko. Lankidetzaren sinergiko horri esker, enpresen garapena bultzatzeko eskura dauden baliabideak eta ezagutzak maximizatu daitezke. Testuinguru horretan, udalerriek funtsezko zeregina dute, ETEetatik hurbil daudelako eta tokiko errealitatea ulertzen dutelako.

Berrikuntza eta Internazionalizazioaren Zuzendaritzaren eta Tokiko Garapen Erakundearen arteko lankidetzaren ETEen eraldaketa digitala (ETE DIGITALA) bultzatzera bideratu da azken urteotan. Prozesu hori ebaluatu nahi da lankidetzaren eraginkortasuna eta efizientzia izateko egokitzat jotzen diren hobekuntzak txertatzeko, bai jardueraren gobernantza ikuspegitik, bai eraginkortasunaren ikuspegitik.

Gobernu Onaren 4/2019 Foru Arauaren 16. artikulua adierazten duenez, Foru Administrazioak politika publikoen nahiz plan, programa eta zerbitzu publikoen ebaluazioa bultzatuko du, eta, beraz, egin nahi den lana eredu gisa erabiliko da zuzendaritzaren beste jardura batzuetara hedatzeko.

KONTRATUAREN XEDEA

Kontratuaren xedea da ETE DIGITALA ekimenaren ebaluazio integraleko zerbitzu bat egitea, Gipuzkoako toki-garapenerako erakundearen maila anitzeko lankidetzaren gobernantza ereduaren arabera garatua, bai jardueraren gobernantza ikuspegitik, bai haren efikazia eta efizientziaren ikuspegitik, hobetzeko beharrezkoak izan litezkeen hobekuntzak aztertuz eta baloratuz.

4/2019 Foru Arauan jasotakoaren arabera, ebaluazio integral batek balorazio-judizioa ahalbidetu beharko du, haren diseinuari, praktikan jartzeari, emaitzei eta eraginei buruzko ebidentzietan oinarrituta, erabakiak hobeto hartzeko.

objeto desarrollar el marco de colaboración entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y las Agencias Comarcales de Desarrollo Local, estableciendo las bases para el desarrollo de una gobernanza colaborativa multinivel, con un objetivo de promoción económica y apoyo a las pymes del territorio.

Una gobernanza colaborativa multinivel implica la colaboración efectiva entre diferentes niveles de gobierno y actores económicos para facilitar a las pymes el acceso a los instrumentos públicos de ayuda. Esta colaboración sinérgica permite maximizar los recursos y conocimientos disponibles para impulsar el desarrollo empresarial. En este contexto, los municipios, por su proximidad a las pymes y comprensión de su realidad local, juegan un papel fundamental.

La colaboración de la Dirección de Innovación e Internacionalización con las Entidades de Desarrollo Local en los últimos años, se ha centrado en el impulso de la transformación Digital de las Pymes, denominado PYME DIGITAL, proceso que se pretende evaluar para incorporar las mejoras que se consideren oportunas para hacer más eficaz y eficiente la colaboración, tanto desde la perspectiva de gobernanza de la actuación, como de su eficacia y eficiencia

El artículo 16 de la Norma Foral 4/2019, de Buen Gobierno, señala que la Administración Foral “impulsará la evaluación tanto de políticas públicas como de planes, programas y servicios públicos”, por lo que el trabajo que se pretende realizar servirá de modelo para su extensión a otras actuaciones de la dirección.

OBJETO DEL CONTRATO

El objeto del contrato es la realización de un servicio de evaluación integral de la iniciativa PYME DIGITAL, desarrollada según el modelo de gobernanza colaborativa multinivel con las entidades de desarrollo local de Gipuzkoa, desde la perspectiva tanto de la gobernanza de la actuación, como de su eficacia y eficiencia, analizando y valorando las posibles mejoras que pudieran ser necesarias para su mejora.

Conforme a lo recogido en la Norma Foral 4/2019, una evaluación integral deberá permitir un juicio valorativo, basado en evidencias respecto a su diseño, puesta en práctica, resultados e impactos para una mejor toma de decisiones.

ZERBITZUAREN DESKRIBAPEN OROKORRA ETA BALDINTZA OROKORRAK

Enpresa esleipendunak agiri honetan ezartzen den gutxieneko elkarrizketa kopurua egin beharko du, bai eta bere proposamenean Berrikuntza Teknologikoko eta Nazioartekotzeko Zerbitzuaren jarraibideen arabera egiteko konpromisoa hartu duen elkarrizketa gehigarrien kopurua ere, jarduketan parte hartzen dutenen iritzia zuzenean eta modu egiaztatuan ezagutzeko, ebaluatu beharreko alderdiei buruz, bereziki enpresa onuradunei buruz.

ETE DIGITALA prozesuan, Aldundiaz gain, hainbat taldek hartzen dute parte:

- Eskualdeko Garapen Agentziak
- ETE DIGITALAren zerbitzuak jasotzen dituzten enpresak
- Aholkularitzak
- Prozesuan laguntzen duten beste erakunde batzuk

Lana egiteko, gutxienez erakunde hauekin jarri beharko da harremanetan:

- Eskualdeko Garapen Agentziak: 10. Agentzia guztiei elkarrizketa pertsonala egin behar zaie.
- Enpresak: 60. Horietatik, gutxienez 25 pertsonalki elkarrizketatu behar dira.
- Aholkularitzak: 5 pertsonalki elkarrizketatu behar dira.

Azterketaren helburua bi alderdi zehaztea da:

- Gipuzkoako Eskualdeko Garapen Agentziekin egiten den elkarlaneko gobernantza-prozesua ebaluatzea, alderdi indartsuak, ahulak, hobetzeko alderdiak eta prozesua ahalik eta enpresa gehienetara igotzeko aukera aztertuz, eta, bereziki, egindako tailerrei buruzko adostasun-proposamen bat egitea, non Agentziek eta Aldundiak ekimenaren jarraipena egiten dugun eta ikaskuntzak partekatzen ditugun.
- Egindako lana inplikaturako enpresen eraldaketa digitalean izaten ari den eragina ebaluatzea. Horretarako, enpresa

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SERVICIO Y CONDICIONES GENERALES

La empresa adjudataria deberá realizar el número mínimo de entrevistas que se establece en el presente pliego más el número de entrevistas adicionales que se haya comprometido a realizar en su propuesta conforme a las instrucciones del Servicio de Innovación Tecnológica e internacionalización, a fin de conocer, de primera mano y de forma contrastada, la opinión de los intervinientes en la actuación, sobre los aspectos objeto de evaluación, en particular, las empresas beneficiarias.

En el proceso de PYME DIGITAL intervienen, además de la Diputación, varios colectivos:

- Agencias de Desarrollo Comarcal
- Empresas que reciben los servicios de PYME DIGITAL
- Consultoras
- Otras entidades que colaboran en el proceso

El mínimo de entidades a contactar para el desarrollo del trabajo será de:

- Agencias de Desarrollo Comarcal: 10. La totalidad de las agencias deben ser entrevistadas de manera personal.
- Empresas: 60, de las cuales, al menos 25 deben ser entrevistadas de manera personal.
- Consultoras: 5 que deben ser entrevistadas de manera personal.

El objetivo del análisis es determinar dos aspectos:

- Evaluar el proceso de gobernanza colaborativa que se lleva a cabo con las Agencias de Desarrollo Comarcal de Gipuzkoa, analizando sus puntos fuertes, débiles, aspectos de mejora, posibilidad de escalar el proceso a un mayor número de empresas y, en particular, realizar una propuesta de consenso sobre los talleres realizados en los que Agencias y Diputación realizamos el seguimiento de la iniciativa y compartimos aprendizajes.
- Evaluar el impacto que el trabajo desarrollado está teniendo en la transformación digital de las empresas

horien egoera balioetsi ahal izango da ekimenean sartu aurretik, bai eta definitutako proiektuekiko gauzatze-maila eta ETE Digitalean esku hartzen dugun eragileekiko gogobetetasuna ere.

Berrikuntza Teknologikoko eta Nazioartekotzeko Zerbitzuak bere jarraibideak emango ditu kontratua gauzatzen den bitartean, esleipendunaren proposamenei dagokienez. Izan ere, proposamen horiek bere ustez garrantzitsuenak izan daitezkeen elementuak interpretatu ahal izango dituzten arren, administrazioak zehaztu behar du, kontratuaren xedea lortzeko, lanaren norainokoa. Gutxienez, honako atal hauek jasoko ditu:

1. Sarrera:

- Testuingurua, lankidetzaren helburuak eta ebaluazioaren irismena aurkeztea.
- Ebaluazioan inplikaturako erakundeak eta ETE DIGITALAn duten rola identifikatzea.

2. Metodologia:

- Datuak eta iritziak biltzeko erabilitako metodologiaren deskribapena, elkarrizketak, inkestak eta dokumentu-analisiak barne.
- Inplikaturako kolektibo bakoitzak egin beharreko kontaktu mota eta kopurua eta horietako bakoitzetik bildu beharreko informazioa zehaztea.

3. Ebaluazioaren emaitzak:

3.1 Agentziak

- Programan parte hartu duten agentzien ezaugarriak, tamaina, jarduera-sektoreak, ETE Digitalan zuzenean inplikaturako pertsonak eta horien dedikazioaren zenbatespena.
- Erakunde bakoitzaren gogobetetzea ebaluatzea, jasotako laguntzari, komunikazioari, koordinazioari eta lortutako emaitzei dagokienez.
- Tartean diren alderdien arteko komunikazioaren eraginkortasuna ebaluatzea eta hobekuntzak proposatzea komunikazio arina eta argia bermatzeko. Tailerrak egituratzeko proposamena, jardunaren diseinua, jarraipena eta ikaskuntzen partekatzea zehaztuz.

implicadas, para lo que deberá poder estimarse su situación previamente a su incorporación en la iniciativa y el nivel de ejecución con los proyectos definidos y su satisfacción con los distintos agentes que intervenimos en Pyme Digital.

El Servicio de Innovación Tecnológica e internacionalización dictará sus instrucciones durante la ejecución del contrato en relación con las propuestas de la adjudicataria, ya que aunque dichas propuestas podrán realizar su propia interpretación de los elementos que pudieran ser a su juicio más relevantes, es la administración quien, para la consecución del objeto del contrato, debe determinar el alcance del trabajo que, como mínimo, contendrá los siguientes apartados:

1. Introducción:

- Presentación del contexto, los objetivos de la colaboración y el alcance de la evaluación.
- Identificación de las entidades involucradas en la evaluación y su rol en PYME DIGITAL.

2. Metodología:

- Descripción de la metodología utilizada para recopilar datos y opiniones, incluyendo entrevistas, encuestas y análisis documental.
- Determinación del tipo y número de contactos realizar por cada colectivo implicado, información a recabar de cada uno de ellos.

3. Resultados de la evaluación:

3.1 Agencias

- Caracterización de las Agencias que han intervenido en el programa, tamaño, sectores de actividad, personas implicadas directamente en Pyme Digital y estimación de su dedicación.
- Evaluación de la satisfacción de cada entidad en términos de apoyo recibido, comunicación, coordinación y resultados obtenidos.
- Evaluar la efectividad de la comunicación entre las partes involucradas y proponer mejoras para garantizar una comunicación fluida y clara. Propuesta de estructuración de los Talleres en los que se concreta el diseño de la actuación, seguimiento y compartición de aprendizajes.

- Iriztiak eraldaketa digitaleko sentsibilizazio-, ebaluazio- eta aholkularitza-prozesuaren eraginkortasunari eta garrantziari buruz. Fase horiek hobetzeko edo berregituratzeko proposamena.
- Lankidetzaren prozesuan eta eraldaketa digitalaren ezarpenean aurkitutako erronkak eta hobetu beharreko arloak identifikatzea.
- Opiniones sobre la efectividad y relevancia del proceso de sensibilización, evaluación y asesoramiento en transformación digital. Propuesta de mejora o reestructuración de dichas fases.
- Identificación de los desafíos encontrados y áreas que necesitan mejorar, tanto en el proceso de colaboración como en la implementación de la transformación digital.

3.2 Enpresak

- Programan parte hartu duten enpresen ezaugarriak, tamaina, sektorea eta digitalizazio-mailaren zenbatespena.
- Eraldaketa digitaleko aholkularitzak enpresa hartzaileetan nola eragin duen aztertzea eta haren kalitatea eta garrantzia hobetzeko moduak iradokitzea.
- Prozesuaren faseen arteko koordinazioa berrikustea eta emandako orientazioan eta aholkularitzan koherentzia dagoela bermatzea.

3.3 Aholkularitza-enpresak

- Programan esku hartu duten enpresak ezaugarritzea.
- Prozesuari buruz oro har duen pertzepzioa, Agentziaren zeregina, enpresen harmena eta ekimena hobetzeko moduari buruz duen ikuspegia ezagutzea, bereziki ekimena enpresa gehiagotara eskalatzeak aukera.

4. Hobetu beharreko arloak:

- Inplikaturako alderdi guztien arteko koordinazioaren eta komunikazioaren eraginkortasuna ebaluatzea, eta hori hobetzeko gomendioak ematea.
- Hobekuntza gomendioak ETE Digitalaren jarraipen eta diseinurako tailerrei dagokienez.
- Emandako aholkularitzaren kalitateari eta garrantziari buruzko iriztiak, baita aholkularitza optimizatzeko iradokizunak ere.
- Enpresa hartzaileetan teknologia digitala ezartzeko planen eraginkortasuna aztertzea

3.2 Empresas

- Caracterización de las empresas que han intervenido en el programa, tamaño, sector y estimación de su nivel de digitalización.
- Analizar cómo la asesoría en transformación digital ha impactado en las empresas receptoras y sugerir formas de mejorar la calidad y relevancia de la misma.
- Revisar la coordinación entre las distintas fases del proceso y garantizar que haya coherencia en la orientación y asesoramiento proporcionados.

3.3 Empresas consultoras

- Caracterización de las empresas que han intervenido en el programa.
- Conocer su percepción sobre el proceso en general, el papel de la Agencia, la receptividad por parte de las empresas y su visión sobre cómo mejorar la iniciativa, en particular la posibilidad de escalarla a un mayor número de empresas.

4. Áreas de mejora:

- Evaluación de la eficacia de la coordinación y comunicación entre todas las partes involucradas y recomendaciones para mejorarla.
- Recomendaciones de mejora en relación con los Talleres para el seguimiento y diseño de PYME Digital.
- Opiniones sobre la calidad y relevancia de la asesoría brindada, así como sugerencias para optimizarla.
- Análisis de la efectividad de los planes de implantación de tecnología digital en las

eta inpaktua maximizatzeko iradokizunak egitea.

5. Ondorioak eta gomendioak:

- Funtsezko aurkikuntzen laburpena.
- Lankidetzaren hobetzeko eta eraldaketa digital eraginkorragoa lortzeko gomendio espezifikoak.
- Etorkizuneko lankidetzarako proposamenak eta identifikatutako hobekuntza-alderdiei helduko dieten ekintzak.

BAZTERTUTAKO ENPRESAK

Ezin izango dira lizitazio honetara aurkeztu ETE DIGITALaren aurreko edizioetan onuradun, aholkulari edo laguntzaile gisa parte hartu duten enpresak edo erakundeak.

LAN HARREMANA BAZTERTZEA

Zerbitzu profesionala emango da enpresa adjudikaziodunaren langileekin edo adjudikaziodunarekin berarekin (pertsonea fisikoa den kasuan) inola ere lan harremanik ezarri gabe.

Aurrekoa eragotzi gabe, eta kontratatutako zerbitzua behar bezala gauzatzen ari dela ziurtatzeko, Departamentuak burutu diren zerbitzuen jarraipena egingo du eta zerbitzuak garatzeko jarraibideak ezarriko ditu.

KONTRATUAREN ENTREGATZEKO BALDINTZAK

Enpresa esleipedunak egin beharreko lanen jarraipenerako sistema bat, metodologia, aldizkakotasuna eta pertsonen osaera proposatzea, bai eta baldintza hauek beteko dituzten komunikazio sistema iraunkorrak ere:

- **Kalitatea:** Entregatu beharreko materialen kalitate maila ziurtatzea.
- **Irismena:** Sortutako itxaropenak betetzea.
- **Epeak:** Aurreikusitako entrega epeak betetzea.
- **Kostua:** Aurreikusitako kostuen desbideratzeak saihestea.

empresas receptoras y sugerencias para maximizar el impacto.

5. Conclusiones y Recomendaciones:

- Resumen de los hallazgos clave.
- Recomendaciones específicas para mejorar la colaboración y lograr una transformación digital más efectiva.
- Propuestas para futuras colaboraciones y acciones que aborden los aspectos de mejora identificados.

EMPRESAS EXCLUIDAS

No podrán presentarse a la presente licitación aquellas empresas o entidades que hayan participado en ediciones anteriores de PYME DIGITAL, ya sea como beneficiarias, consultoras o colaboradoras.

EXCLUSIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

La prestación del servicio profesional se realizará sin que en ningún caso pueda derivarse la existencia de relación laboral alguna con los trabajadores de la empresa adjudicataria o con el propio adjudicatario cuando aquél sea una persona física.

Sin perjuicio de lo anterior, el Departamento, al objeto de asegurar la correcta realización del servicio contratado, deberá realizar el seguimiento de los servicios prestados y establecer directrices para su desarrollo.

CONDICIONES DE ENTREGA DEL OBJETO DEL CONTRATO

La empresa adjudicataria deberá plantear un sistema de seguimiento de los trabajos a desarrollar, metodología, periodicidad y composición de personas, así como sistemas de comunicación permanentes que aseguren que se cumplen los requisitos de:

- **Calidad:** Asegurar el nivel de calidad de los entregables.
- **Alcance:** Cubrir las expectativas generadas.
- **Plazos:** Cumplir los plazos de entrega previstos.
- **Coste:** Evitar desviaciones en los costes previstos.

PLANGINTZA ETA ANTOLAKETA

Proiektu honetan, jarraian adierazten diren jarraipen-mekanismoak jasotzen dira, eta proiektuaren arduradun izendatutako pertsona izango da hura gauzatzearen arduraduna:

- Departamentuarekiko solasaldia.
- Aldaketen eta arazoen komunikazioa.
- Arriskuen kudeaketa.
- Interesen eta lantaldeen koordinazioa.
- Planaren eta baliabideen kudeaketa.
- Proiektuaren dokumentazioaren kalitatea eta egitura.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

En este proyecto se contemplan los mecanismos de seguimiento del mismo que se indican a continuación, siendo responsable de su ejecución la persona designada como responsable del proyecto:

- La interlocución con el Departamento.
- Comunicación de los cambios y problemas.
- Gestión de riesgos.
- Coordinación de intereses y equipos.
- Gestión del plan y de los recursos.
- La calidad y estructura de la documentación del proyecto.

Sinaduren laburpena / Resumen de firmas

Titulua / Título:

Pliego Prescripciones de Evaluación ETE DIGITALA

Sinatzailea 1 / Firmante 1: JOSE MIGUEL IGLESIAS ARRUABARRENA - 72484081H
Data / Fecha: 2023/12/07 10:36:54