



PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS PARA LA  
CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORIA  
PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE  
LA RED DE PARQUES TECNOLÓGICOS DE EUSKADI  
2024 Y SU SEGUIMIENTO



# PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS

## Contenido

1	ANTECEDENTES .....	2
2	OBJETO Y ALCANCE .....	4
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 .....	7
3.5	Objetivos estratégicos, indicadores y sistema de gestión del plan ...	8
3.6	Impacto organizativo .....	9
3.7	Integración de planes existentes.....	10
4	FASES DE EJECUCIÓN .....	11
5	ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO.....	12
5.1	Equipo de trabajo .....	12
5.2	Metodología.....	12
5.3	Entregables .....	13



## 1 ANTECEDENTES

---

En la legislatura 2016-2020 la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi (en adelante, “**RPTE**”) establece entre sus objetivos prioritarios la puesta en marcha de un funcionamiento más integrado y coordinado en Red de las tres sociedades que forman los tres Parques Tecnológicos de Euskadi, el Parque Tecnológico-Teknologi Elkartegia, S.A., el Parque Científico y Tecnológico de Gipuzkoa-Gipuzkoako Zientzia eta Teknologia Parkea, S.A y el Parque Tecnológico de Álava-Arabako Teknologi Elkartegia, S.A.

Para ello, una de las primeras acciones fue la redacción de un Plan Estratégico (“**PE**”) para la RPTE, PE 2017-2020, del que, entre otras decisiones, fruto del funcionamiento corporativo que surge de la reflexión estratégica del 2017, la RPTE se ha transformado en una realidad, que sin personalidad jurídica, actúa a través de la dirección y gestión coordinada de las tres sociedades públicas que la conforman.

La RPTE, finaliza durante el año 2020 su Plan Estratégico 2017-2020, y cuyos objetivos estratégicos (“**OE**”s) han sido los siguientes:

- Modelo de gobernanza fortalecido
- Atracción de empresas y fidelización de clientes
- Expansión geográfica ordenada
- Entorno óptimo para la innovación y el desarrollo empresarial
- Visibilidad externa de la realidad empresarial instalada y su actividad, y acercamiento a la sociedad
- Trabajo en red y organización eficiente y responsable
- Equipo de personas ilusionadas e implicadas
- Sostenibilidad económico-financiera

Se puede concluir que a la finalización del mismo, existe una valoración general muy positiva de los avances realizados por parte de la RPTE, con un mayor nivel de cercanía, transparencia y relación directa con Instituciones y otras entidades de interés, y elevado grado de satisfacción de consejeros y consejeras y alianzas estratégicas, que se ha traducido, entre otros aspectos, en:

- Una apuesta decidida por impulsar el trabajo en Red con un cambio significativo en términos de organización y gestión interna de forma que las personas se han alineado con el proyecto con un impacto significativo de las actuaciones desarrolladas en materia de gestión de personas.



- Un crecimiento neto positivo del número de empresas instaladas, manteniendo y atrayendo empresas en sectores estratégicos a lo que ha ayudado el proyecto de expansión geográfica de la RPTE.
- Respecto a la proyección exterior de la RPTE y de la realidad empresarial instalada, se ha consolidado una buena imagen.
- En cuanto a la gestión interna, se ha implantado un modelo de gestión avanzada con un refuerzo de la cultura de innovación como parte consustancial a la RPTE.
- Se han impulsado y conseguido mejoras, modernización y optimización de infraestructuras e inicio del proceso de elaboración de Planes clave como los de sostenibilidad, movilidad y accesibilidad. Está iniciada asimismo la redacción del plan de Marketing y Comunicación de la RPTE.
- La Agenda Euskadi Basque Country 2030 refleja el grado de alineamiento y contribución del Programa de Gobierno, y de las políticas sectoriales que lo desarrollan, con los objetivos y metas vinculados a los 17 ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible). De esta manera se vincula el Programa de Gobierno de Euskadi y la Agenda de Naciones Unidas, respondiendo al espíritu de ésta, teniendo en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La RPTE, dependiente del Gobierno Vasco, está trabajando alineada con los programas de actuación del mismo en este ámbito, por lo que contempla los 17 ODS como elementos vertebradores de sus actuaciones futuras.

Finalizando este Plan estratégico 2017-2020, la RPTE se plantea el comienzo de la redacción del Plan Estratégico 2024, 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 2024 de la RPTE 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 cuantitativos).

No obstante, el Plan deberá establecer un periodo de análisis prospectivo de largo alcance con la mirada puesta en el 2030, y concretará sus acciones dirigiéndolas a corto y medio plazo, con un horizonte de impacto en 2024.

Asimismo, se definirá un sistema de gobernanza del Plan Estratégico **orientado al refuerzo de la construcción de la Red**. El Plan Estratégico de Gobernanza e Innovación Pública (PEGIP 2020) del Gobierno Vasco se refiere al término "Gobernanza" como el proceso de toma de decisiones y la implementación de las mismas, involucrando a actores y generando estructuras formales e informales que permitan ejecutar estas decisiones aplicando los principios de eficiencia, coherencia en la gestión pública, transparencia, rendición de cuentas y participación. El sistema de gobernanza propuesto para el Plan Estratégico de la RPTE 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 Desarrollo Económico y Competitividad, y contando con la participación de los principales agentes involucrados en el diseño, despliegue y evaluación del Plan Estratégico de la RPTE.

El plazo máximo para la entrega del Plan estratégico 2024 se establece en 3 meses desde la formalización del contrato de servicios. El seguimiento del plan abarcará el periodo establecido para el mismo: final de 2024.

## 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)

El posicionamiento estratégico de la RPTE contemplará ineludiblemente los ODS como eje vertebrador de la estrategia futura, estableciendo un mapa de prioridades sobre estos ODS y vinculando los objetivos estratégicos del nuevo plan a los ODS de forma que estableciendo los indicadores de seguimiento oportunos, se pueda identificar en el mapa, la evolución tanto de los objetivos estratégicos<sup>1</sup>, como por su relación, de la contribución que la RPTE tiene sobre los ODS sobre los que impacta.



### 3.2 Vigilancia y prospectiva estratégica

La RPTE 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 ya establecidos para la RPTE, se deberá analizar su idoneidad identificando algunos otros posibles, y tras ello identificar sus necesidades actuales y expectativas futuras sobre productos, servicios, relaciones con la RPTE, incorporando información relativa a grupos de edad, perspectiva de género y necesidades lingüísticas, por ejemplo.

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 2030. 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 la RPTE, con el fin de disponer de un

---

<sup>1</sup> Ver punto de objetivos estratégicos e indicadores.



análisis prospectivo que permita anticiparse a los cambios que se puedan producir en el transcurso del Plan estratégico, minimizando el efecto de los mismos.

**Se tratará de recabar información y datos que ayuden a la RPTE 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 la RPTE como una posibilidad a tener en cuenta planteando un análisis de posibles efectos (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 la RPTE, para lo cual se aportarán propuestas metodológicas (realización de una jornada de trabajo o similar).

Debido al entorno cambiante, este análisis prospectivo 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, por lo que **la propuesta técnica deberá identificar aquellas fuentes de información que deban ser vigiladas de manera periódica y que podrían ser susceptibles de ser integradas en herramientas de inteligencia competitiva (a modo de ejemplo: Innguma, Feedly, o similares). Se valorará la inclusión, dentro de la oferta, de la puesta en marcha y mantenimiento de este tipo de herramientas en el seguimiento del PE con el objetivo de reaccionar de manera ágil ante los cambios en el entorno.**

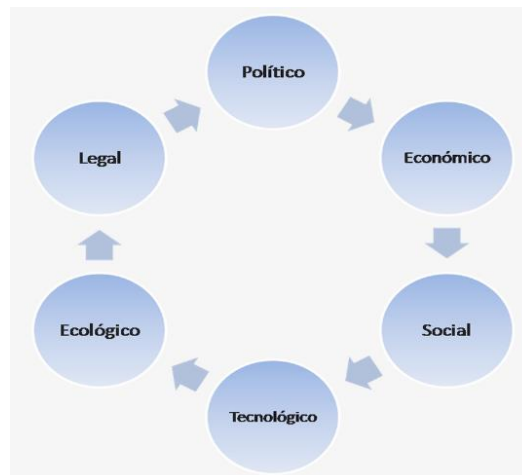
Asimismo, en el ecuador del desarrollo del Plan se realizará un informe de valoración del grado de desarrollo del plan, que permitirá asimismo determinar si se han producido cambios significativos respecto al escenario previsto, y si por tanto se deben realizar ajustes en la estrategia marcada por el PE 2024.

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 la RPTE.

Por ello se elaborará una “biblioteca” de fuentes de información relevantes sobre la situación actual y tendencias de clientes y mercados, tecnologías, estrategias de la competencia, organizaciones proveedoras, legislación que pueda afectar (principalmente urbanística), entorno socio-económico y centrándose en la perspectiva local pero disponiendo también de una visión global.



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

### 3.4 Posicionamiento estratégico

La RPTE parte de su identidad y propuesta de valor definida en el Plan estratégico 2017-2020 y de una percepción que ha mejorado en los últimos años gracias al desarrollo de dicho Plan.

Conforme a la Misión y Visión definida en este Plan la RPTE quiere ser una comunidad viva y un entorno óptimo para el desarrollo de empresas innovadoras y tecnológicamente avanzadas, actuando como vertebradores del sistema Instituciones-Empresas-Agentes de conocimiento.

La propuesta de valor de la RPTE en el PE 2017-2020 se ha centrado en dos líneas:

- Reforzar su papel como agente catalizador de la innovación y el desarrollo tecnológico en Euskadi, configurando entornos óptimos para la implantación y el crecimiento de empresas avanzadas tecnológicamente
- Ser proactiva en la atracción y retención de proyectos empresariales estratégicos para Euskadi, especialmente en aquellos sectores y mercados alineados con las prioridades estratégicas de las instituciones.





El PE 2024 debe contribuir, si fuera preciso, a la actualización o ajuste de este posicionamiento estratégico de RPTE, 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.

La RPTE 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 CME o Cuadro de Mando Estratégico, bien a partir de ellos o bien proponiendo nuevos indicadores que ayuden de la mejor manera posible al seguimiento de OEs y de ODSs.

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

A su vez la RPTE 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, LEs, indicadores y la vinculación de los ODSs con estos tres citados (Ver anexo: **Definición de Estructura Estratégica y Estructura de Indicadores de seguimiento**).

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

Dado que para cumplir con los objetivos estratégicos la RPTE ya se ha dotado de una estructura organizativa surgida del actual Plan Estratégico será necesario valorar el impacto de los distintos escenarios estratégicos planteados respecto a la actual estructura organizativa de la RPTE, analizando posibles ajustes sobre la misma y, con un planteamiento de metodología adecuado (DAFO o similar), evaluando las implicaciones sobre los recursos necesarios y su dimensionamiento óptimo.

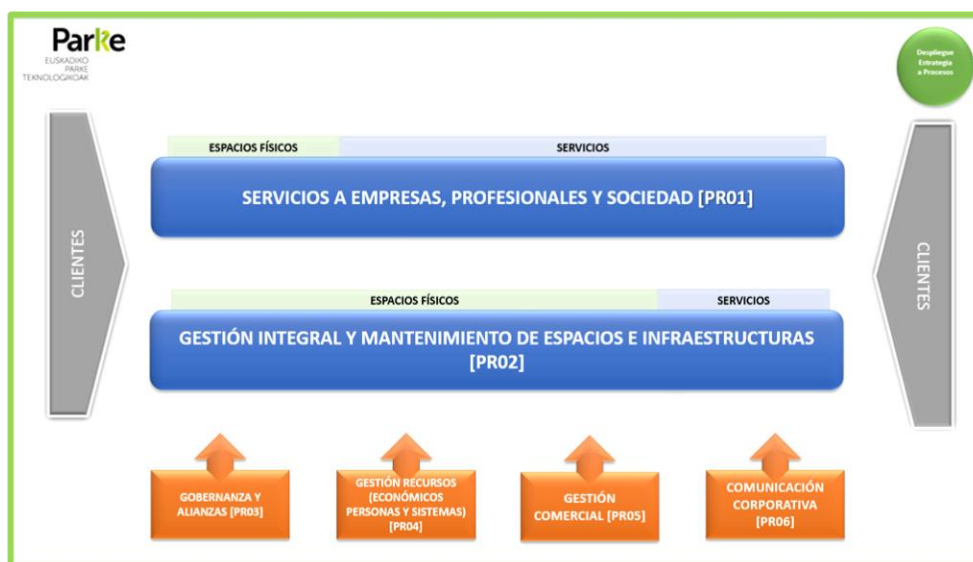
En este punto se deberán tener en cuenta variables para los posibles ajustes de la estructura organizativa.

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

- **Mapa de procesos:**

Dado que la RPTE ya se ha dotado de un mapa de procesos para su funcionamiento, 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 la RPTE**



- **Cambios en las estructuras societarias de las Sociedades de la RPTE:**

La línea de trabajo seguida en la RPTE y orientada al refuerzo de “la Red” y la homogeneidad en la forma de trabajar en todos los ámbitos de la organización 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.

### 3.7 Integración de planes existentes

Se considera necesario que la estrategia definida guarde coherencia con los planes de referencia que deban ser tenidos en cuenta (Gobierno Vasco, UE, etc.) así como con aquellos planes que la propia RPTE haya comenzado a desplegar y que continúen vigentes en el momento de poner en marcha el PE 2024.

Concretamente, se deberán tener en cuenta los siguientes planes recientemente puestos en marcha por la RPTE:

- Proyecto de integración de los ODS-Agenda 2030 Basque Country.
- Plan de Marketing y Comunicación.
- Plan de Sostenibilidad, Movilidad y Accesibilidad.

#### **Coordinación**

El Contratista deberá coordinarse en la ejecución de los servicios con los Contratistas Independientes (“Contratistas Independientes”) de los servicios de consultoría para la elaboración del Plan de Marketing y Comunicación y los servicios de consultoría para la elaboración del Plan de Sostenibilidad, Accesibilidad y Movilidad de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi, tanto en la fase de análisis estratégico como en la elaboración del Plan de Acción 2024, 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 la RPTE, siendo su decisión definitiva y vinculante.



## 4 FASES DE EJECUCIÓN

---

### **Fase 1.- Análisis estratégico:**

- Análisis prospectivo (horizonte 2030): tendencias, formulación de escenarios futuros; realización de jornada o alternativa planteada por el licitador.
- Análisis del entorno horizonte 2024.
- Análisis interno y del modelo organizativo horizonte 2024.
- Conclusiones del análisis estratégico e identificación de riesgos.

### **Fase 2.- Definición de la estrategia 2024:**

- Revisión/Actualización de Misión, Visión y Valores de la RPTe.
- 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.- Seguimiento del Plan Estratégico 2024:**

- Actualización de las fuentes de información y vigilancia prospectiva anual.
- Informe "ecuador" y a la finalización del Plan Estratégico 2024.



## 5 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

---

### 5.1 Equipo de trabajo

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

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 responsable por parte del contratista del desarrollo del Plan ante la RPTE.
- 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 la RPTE. 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.

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.

### 5.3 Entregables

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

Fase 1.- Análisis estratégico:

- *Informe inicial de análisis prospectivo horizonte 2030 que incluya: análisis de tendencias y formulación de escenarios futuros; análisis del posible impacto de los mismos en la actual organización y proyecciones financieras.*
- *Análisis del entorno y análisis interno horizonte 2024: impacto en el modelo de negocio y en la organización.*
- *Informe definitivo del análisis estratégico e identificación de riesgos.*

Fase 2.- Definición de la estrategia 2024:

- *Informe inicial de definición Estrategia 2024, Plan Estratégico (en base al escenario seleccionado).*
- *Plan de Acción, establecimiento de objetivos estratégicos y su cuantificación para el periodo 2020-2024 (Indicadores), establecimiento de Presupuestos Económicos para el periodo 2020-2024 (Presupuestos).*
- *Plan Estratégico RPTe 2024 definitivo y Resumen Ejecutivo.*
- *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.*

Fase 3.- Seguimiento del Plan Estratégico 2024:

- *Anualmente:*
  - *Actualización de las fuentes de información.*
  - *Informe de vigilancia y prospectiva.*
- *En el ecuador y al final del Plan Estratégico: informe de valoración y síntesis del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.*
- *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).



## ANEXO I.- Definición de Estructura Estratégica y Estructura de Indicadores de seguimiento

