



PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS QUE REGIRÁN LA
REALIZACIÓN DEL CONTRATO DE PRESTACIÓN DE
SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA PARA
LA ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO 2020-2023 DE LA
AGENCIA IDEA

Expediente: 8/2019-EP-SA

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	1/28



Índice:

1.	INTRODUCCIÓN	3
1.1	Justificación.....	3
1.2	La Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía.....	4
1.3	P.O. FEDER de Andalucía 2014-2020 y Subvención Global de Andalucía	8
2.	OBJETO	10
3.	REQUISITOS PARTICULARES DEL SERVICIO	11
3.1	Consideraciones generales	11
3.2	Descripción de los trabajos	11
3.2.1	Programa de trabajo.....	12
3.2.2	Plan de comunicación interna	12
3.2.3	Evaluación de diseño del Plan Estratégico.....	13
3.2.4	Análisis estratégico	14
3.2.4.1	Análisis interno	14
3.2.4.2	Análisis externo.....	14
3.2.4.3	Análisis de buenas prácticas	15
3.2.4.4	Conclusiones del análisis estratégico.....	16
3.2.5	Formulación estratégica	17
3.2.5.1	Misión, Visión y Valores	17
3.2.5.2	Objetivos	17
3.2.5.3	Factores críticos de éxito	18
3.2.5.4	Plan de actuación.....	18
3.2.6	Seguimiento y evaluación.....	19
3.2.7	Participación abierta.....	20
3.2.8	Revisión final.....	21
3.2.9	Estrategia de Comunicación del Plan Estratégico.....	21
3.2.10	Finalización de los trabajos.....	22
3.3	Hitos y entregables	22
3.4	Abono del precio	25
4.	TIEMPO Y FORMA DE EJECUCIÓN.....	26
4.1	Planificación, dirección y seguimiento de los trabajos	26
4.2	Lugar de realización de los trabajos para los Servicios de Consultoría.....	27
4.3	Soporte técnico	27
4.4	Obligaciones de información y documentación.....	27
5.	PRESUPUESTO DEL CONTRATO.....	28

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	2/28



1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Andalucía, tras la crisis económica, disfruta de un nuevo periodo de crecimiento económico que, sin embargo, debe afrontar los retos actuales que plantea una economía cada vez más global y digitalizada en un contexto de creciente incertidumbre ante la compleja situación de la economía mundial. En este sentido, un análisis de la situación y de los posibles riesgos a los que se enfrentan las empresas es necesario para determinar cuáles pueden ser los mejores instrumentos con los que apoyar el crecimiento, la mejora tecnológica y la internacionalización de las empresas de la región.

Por otro lado, la formación del nuevo Gobierno de la Junta de Andalucía abre una magnífica oportunidad para revisar la planificación económica y las políticas que se habían venido desarrollando hasta el momento, centrando a partir de ahora estas políticas en la promoción de la iniciativa privada como fuente básica de la creación de riqueza y empleo.


Para llevar a cabo esta nueva planificación económica, la Junta de Andalucía dispone de una fuente de financiación preferente como es el Programa Operativo FEDER Andalucía 2014-2020. Este Programa centra su actividad en once objetivos temáticos de los cuales tres se orientan a: potenciar la investigación y el desarrollo tecnológico y la innovación, mejorar el uso y la calidad de las tecnologías de la información y de las comunicaciones y el acceso a ellas, y mejorar la competitividad de las PYME, incorporando como instrumentos básicos las subvenciones no reembolsables y las reembolsables, éstas últimas en el marco de los análisis ex ante realizados por la Junta de Andalucía.

Dentro de este Programa Operativo, la Subvención Global Innovación-Tecnología-Empresa 2014-2020 (en adelante, SGA) de Andalucía es el conjunto de actuaciones que tienen como objetivo apoyar la innovación y el desarrollo de la empresa en Andalucía, preferentemente de las pequeñas y medianas compañías, mediante un conjunto de incentivos orientados a facilitar la creación de nuevas empresas, la consolidación de las ya existentes y a promover la cooperación empresarial. El Organismo Intermedio de la Subvención Global, responsable de su gestión, es la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (en adelante, Agencia IDEA) y lleva gestionando este instrumento desde 1991 de manera ininterrumpida. Los recursos financieros utilizados en de la SGA, siguiendo la regla N+3, pueden ser utilizados hasta el año 2023, lo que en buena medida determina el alcance temporal de este Plan Estratégico.

Mediante Decreto del Presidente 2/2019, de 21 de enero, de la Vicepresidencia y sobre reestructuración de Consejerías, la Agencia IDEA, dependiente de la extinta Consejería de Empleo, Empresa y Comercio, ha quedado adscrita a la Consejería de Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad.

El Decreto-ley 1/2018, de 27 de marzo, de medidas para la gestión de los instrumentos financieros del Programa Operativo FEDER Andalucía 2014-2020 y otras de carácter financiero, convalidado por el Parlamento de Andalucía en su sesión plenaria del 11 de abril de 2018, crea el Fondo Público Andaluz para la Financiación Empresarial y el Desarrollo Económico (FEyDE) como medida para la gestión de los instrumentos financieros del Programa Operativo FEDER Andalucía 2014-2020.

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	3/28





En virtud de lo dispuesto en la Disposición adicional única del Decreto-ley 1/2018, de 27 de marzo, con fecha 30 de abril de 2018, la persona titular de la Consejería de Hacienda y Administración Pública ha adoptado la Orden por la que se dictan actos de ejecución del citado Decreto-ley, de medidas para la gestión de los instrumentos financieros del programa Operativo FEDER Andalucía 2014-2020 y otras de carácter financiero (en adelante, la Orden) en la cual, entre otros extremos, se designa a la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía Agente Financiero del mencionado Fondo.

En este estado de cosas, es necesario que la Agencia IDEA se dote de un instrumento que permita responder a los nuevos retos del entorno, optimizando los recursos presupuestarios, fundamentalmente los provenientes de fondos europeos, y salvaguardando las necesidades y los niveles de prestación de servicios al tejido económico y empresarial de la región.

El Plan Estratégico IDEA 2020-2023 surge con la finalidad de adecuar la gestión de la Agencia IDEA a esta nueva situación, haciendo compatibles las nuevas políticas de apoyo al emprendimiento y a la empresa con el imprescindible rigor en el cumplimiento de la legislación vigente y con la aplicación de técnicas de gestión empresarial en la propia organización, optimizando los instrumentos de apoyo y garantizando con ello la eficiencia en la gestión de los recursos públicos.

El objetivo del Plan Estratégico es, en definitiva, establecer un plan global e integrador que defina las líneas prioritarias de intervención de la Agencia IDEA en el plazo de ejecución 2020-2023 con las que cumplir con los objetivos establecidos en su normativa reguladora y usando para ello indicadores propios que permitan evaluar los resultados aplicando criterios sostenibles de eficacia, eficiencia y economía. En esta línea, el Plan Estratégico persigue contribuir a dos objetivos globales de la política de la Junta de Andalucía como son la simplificación y agilización administrativa y la contribución a sentar las bases de un nuevo modelo productivo más innovador y sostenible para el tejido empresarial de Andalucía, aprovechando las sinergias del Sistema Tecnología – Ciencia - Empresa.


1.2 La Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía

La Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, según establece el artículo 1 de sus estatutos, es una Agencia Pública Empresarial de las previstas en el artículo 68.1.b) de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía, dotada de personalidad jurídica pública diferenciada de la Administración de la Junta de Andalucía, patrimonio y tesorería propios, con plena capacidad jurídica y de obrar para el cumplimiento de sus fines, así como autonomía de gestión y administración.

El objeto de la Agencia IDEA es, con carácter general, la promoción y desarrollo de la actividad económica en Andalucía, mediante la realización de las acciones siguientes:

- a) Favorecer el desarrollo económico de Andalucía y mejorar su estructura productiva mediante la constitución de sociedades mercantiles o participación en sociedades ya constituidas, la concesión de créditos, préstamos y avales a empresas y, en general, la realización de todo tipo de operaciones mercantiles que tengan relación con la promoción económica de Andalucía.
- b) Impulsar la mejora de los elementos determinantes para potenciar la competitividad de las empresas andaluzas.

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	4/28



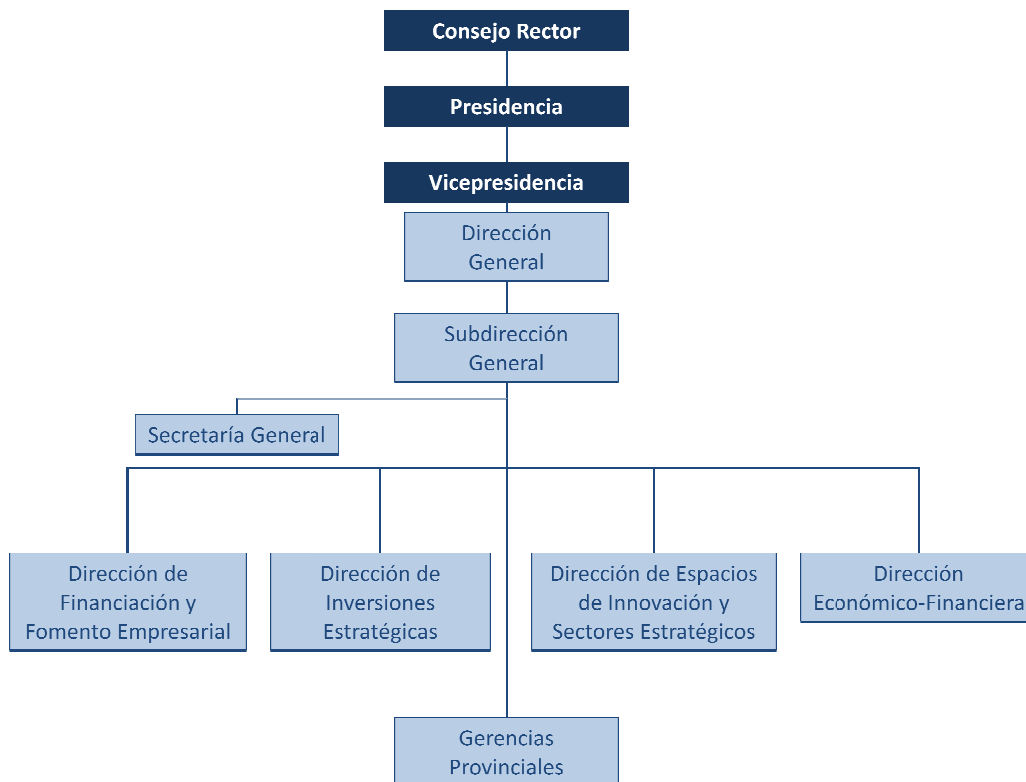
- c) Dirigir y controlar las empresas participadas mayoritariamente por la Agencia, cualquiera que sea su forma jurídica o denominación.
- d) Contribuir al desarrollo económico de Andalucía, ofreciendo los mejores servicios a las empresas andaluzas y a las personas emprendedoras, fomentando el espíritu empresarial, la innovación, la cooperación en el sistema ciencia-tecnología-empresa y la competitividad de las estructuras productivas de la Comunidad Autónoma.
- e) Promover, establecer y facilitar los medios que contribuyan a la mejora de la gestión y de las relaciones de cooperación de las empresas de Andalucía entre sí y con los distintos mercados.
- f) Fomentar la innovación en las empresas de nuevas tecnologías de carácter estratégico.
- g) Cooperar con otras administraciones, organismos o entidades públicas o privadas, que tengan como finalidad contribuir al desarrollo económico de Andalucía, así como con Agencias de Desarrollo Regional de la Unión Europea, y en general, con las de países históricamente vinculados a Andalucía.
- h) Favorecer la captación de inversiones extranjeras para Andalucía con el fin de consolidar su tejido productivo.
- i) Promover la creación de parques tecnológicos, industriales y empresariales y Centros de Innovación Tecnológica y gestionarlos, o en su caso, participar en la gestión de los mismos, directamente o a través de sus empresas participadas, sin perjuicio de las que competen a otras entidades, públicas o privadas.
- j) Cualquier otra actividad, relacionada con el epígrafe i), incluso la construcción, arrendamiento y enajenación de edificaciones, para la consecución de sus propios fines.
- k) Realizar las actuaciones de carácter técnico, material, jurídico o de servicios que, en relación con materias de su competencia, le encomienden la Administración de la Junta de Andalucía, otras Administraciones Públicas o incluso las que conviniere con la iniciativa privada.
- l) Cualesquiera otras funciones que tengan como finalidad la promoción y el desarrollo económico de Andalucía, con especial incidencia en la innovación, la industria y el desarrollo tecnológico que se le atribuyan por disposición legal o reglamentaria.

En definitiva, la Agencia IDEA es el instrumento del Gobierno de la Junta de Andalucía encargado de la promoción y el desarrollo económico de Andalucía, centrado fundamentalmente en el apoyo a las actividades empresariales e innovadoras en la región.

La Agencia IDEA mantiene en la actualidad este organigrama:

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	5/28





Los máximos órganos de gobierno y dirección de la Agencia son el Consejo Rector y la Dirección General.

- El Consejo Rector está formado por la Presidencia de la Agencia IDEA, que lo preside, la Vicepresidencia de la Agencia, que lo será también del Consejo; y por un mínimo de diez y un máximo de quince vocales, nombrados por el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, a propuesta del titular o la titular de la Consejería a que se halle adscrita la Agencia. Entre las competencias del Consejo Rector se encuentra la de aprobar el Plan Estratégico de la Agencia IDEA.
- La Dirección General de la Agencia IDEA es el órgano de dirección de la Agencia al que corresponde la gestión ordinaria del organismo y el ejercicio de las facultades, competencias y potestades administrativas atribuidas en los Estatutos de la Agencia IDEA, y es nombrada por el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, a propuesta de la persona titular de la Consejería a la que se encuentra adscrita la Agencia. Corresponden a la Dirección General, entre otras funciones, elevar y proponer al Consejo Rector cuantos asuntos hayan de ser objeto de su consideración y concretamente los siguientes para su aprobación: el Plan Estratégico de la Agencia IDEA, las propuestas de programa de inversiones plurianuales, programa de actuación, inversiones y financiación y anteproyecto de presupuesto para su posterior aprobación por el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía.

Es de destacar igualmente, el papel de la Presidencia de la Agencia IDEA, que corresponde al titular de la Viceconsejería a la que se haya adscrita la Agencia IDEA. Por otro lado, la Vicepresidencia de la Agencia IDEA corresponde a la persona titular de la Secretaría General de Empresa, Innovación y

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	6/28



Emprendimiento, asumiendo las atribuciones de la Presidencia en caso de vacante, ausencia, enfermedad u otra causa legal.

En este mismo ámbito organizativo, los órganos de gestión de la Agencia IDEA están constituidos por la Subdirección General, la Secretaría General, las Gerencias Provinciales y la estructura directiva de la Agencia IDEA. La estructura directiva de la que dispone la Agencia IDEA, en lo que se refiere a las unidades operativas, está formada por:

- La Dirección de Financiación y Fomento Empresarial: es la Dirección encargada de gestionar y ejecutar todos los programas de ayudas y los diferentes instrumentos financieros que la Agencia pone a disposición del tejido productivo andaluz, coordinando y apoyando la gestión que se realiza en las Gerencias Provinciales de estos instrumentos.
- La Dirección de Espacios de Innovación y Sectores Estratégicos: es la Dirección encargada de dotar de infraestructuras y espacios productivos para ponerlos a disposición del tejido productivo andaluz. Así mismo es la responsable de definir estrategias y programas de acción para sectores, clúster o territorios concretos y de la elaboración y puesta en marcha de éstos vinculándolos especialmente a la promoción y desarrollo de las infraestructuras y espacios productivos existentes, facilitando el uso de ellos por parte las empresas ubicadas en Andalucía para su consolidación y desarrollo económico.
- La Dirección de Inversiones Estratégicas: desarrolla las actividades de la Agencia relativas a la captación de inversiones externas, así como la realización, gestión y seguimiento de las inversiones que por parte de la Agencia se realiza en el tejido empresarial andaluz, bien directamente por la Agencia IDEA, bien indirectamente a través de sus empresas instrumentales.
- Las Gerencias Provinciales: configuran la estructura territorial de la Agencia con lo que se garantiza su presencia y cobertura en todo el territorio andaluz, facilitando una mayor difusión de las medidas y un acceso próximo a todos los emprendedores y empresarios de Andalucía. Están dedicadas al impulso y desarrollo del tejido empresarial y sus actuaciones son tanto de promoción y dinamización, como de prestación de servicios y tramitación de ayudas e incentivos.

Con carácter más horizontal, prestando servicios al conjunto de las direcciones más operativas, encontramos el resto de los órganos de gestión de la Agencia IDEA, formados por:

- La Subdirección General con la función de dar soporte a la Dirección General en cuantos asuntos le sean encomendados y llevar a cabo la coordinación de las estructuras operativas y organizativas de la Agencia mediante la gestión de aquellas competencias de carácter más transversal como la planificación estratégica, la gestión de programas regionales e internacionales o la comunicación interna y externa. Así mismo, es responsable de los procesos de verificación ligados a FEDER y coordina la unidad de sistemas y las auditorías.
- La Secretaría General tiene entre sus competencias la asistencia jurídica de la Agencia, adscribiéndosele el área de los Servicios Jurídicos y la de Recursos Humanos, asumiendo la jefatura del personal al servicio de la Agencia IDEA y, así mismo, le corresponden las funciones generales de administración, registro y archivo.
- La Dirección Económico-Financiera es la encargada de desarrollar las actividades contables y de presupuestos, así como las cuestiones relacionadas con la fiscalidad y la tesorería.

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	7/28



Con carácter interno y operativo, en el seno de la Agencia IDEA opera un Comité de Dirección conformado por el Director General, el Subdirector General, el Secretario General y el conjunto de Directores/as de las diferentes áreas en el que periódicamente se debaten y coordinan los temas más importantes que afectan a la gestión ordinaria de la Agencia IDEA. A los efectos de este Contrato, el Comité de Dirección estará fuertemente implicado en el desarrollo de los trabajos, tal y como se expone más adelante en este mismo documento. A las reuniones del Comité de Dirección relacionadas con el Plan Estratégico, se podrán incorporar los Gerentes Provinciales así como otros agentes relevantes, ya sean de la Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad y/o del Consejo Rector de la Agencia IDEA, con objeto de disponer de un mayor conocimiento y de una participación más activa en el proceso, incluyendo la toma de decisiones con respecto a la definición de este Plan Estratégico.

La Agencia IDEA cuenta con una plantilla integrada aproximadamente por 300 personas, todas ellas profesionales cualificados, con experiencia acreditada y renovada motivación, que desarrollan una importante labor de promoción de las actividades empresariales, de apoyo a la innovación y a la creación de empleo que contribuye de una forma decisiva al desarrollo económico de nuestra región. En el presente Contrato se prevé la participación de los trabajadores de manera general y, en particular, de un Grupo de Trabajo interno formado por personas de la organización, que participen de forma activa en la definición de este Plan Estratégico. Los participantes en este Grupo de Trabajo se determinarán por parte de la Agencia IDEA atendiendo a criterios de conocimiento sobre la organización interna, experiencia dentro de la organización y responsabilidades que asumen en la actualidad, contemplando personal de las Gerencias Provinciales y siendo su constitución formal previa al inicio de los trabajos incluidos en este Contrato.

Cualquier otra información de interés sobre la Agencia IDEA se puede encontrar en la página web: www.agenciaidea.es.

1.3 P.O. FEDER de Andalucía 2014-2020 y Subvención Global de Andalucía

El Programa Operativo FEDER en Andalucía para el periodo 2014-2020 debe contribuir a las prioridades estratégicas de la Política Regional Europea para el desarrollo económico y la política de cohesión, cuyo marco de referencia viene determinado por la Estrategia Europa 2020, la cual tiene como objetivo luchar contra las debilidades estructurales a través de tres prioridades, que se refuerzan mutuamente:

- Crecimiento inteligente: una economía basada en el conocimiento y la innovación.
- Crecimiento sostenible: una economía que haga un uso eficaz de los recursos y que sea más verde y competitiva.
- Crecimiento integrador: una economía con alto nivel de empleo, cohesión social y territorial

Para conseguir este crecimiento, el Reglamento de disposiciones comunes y generales sobre los Fondos Estructurales (Fondos EIE) traduce estos objetivos en un conjunto de 11 Objetivos Temáticos, y define sectores y áreas de intervención donde la financiación de la UE a través de los Fondos EIE puede aportar el máximo valor añadido. A su vez, estos Objetivos Temáticos se desgranar en una serie de Prioridades de Inversión y de Objetivos Específicos en las que debe concentrarse la utilización de los fondos.

En este ámbito del Programa Operativo FEDER de Andalucía 2014-2020, la Agencia IDEA está desarrollando la Subvención Global de Andalucía Competitividad-Innovación-Empleo en la que se recogen un conjunto de actuaciones para promover la innovación y el desarrollo en las empresas andaluzas. Para

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	8/28



ello, la Agencia IDEA actúa como Organismo Intermedio frente a la Autoridad de Gestión que es la Subdirección General de Gestión del Fondo Europeo de Desarrollo Regional dependiente de la Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos del Ministerio de Hacienda. Las actuaciones que desarrolla la Agencia IDEA dentro de este ámbito se concretan en:

Objetivo Temático	Prioridad de Inversión	Objetivo Específico
OT1: Refuerzo de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación		
	1.a. Mejora de las infraestructuras de I+i y las capacidades para impulsar la excelencia en materia de I+i, y fomento de los centros de competencias, en particular los de interés europeo.	
		OE.1.1.2. Fortalecimiento de las Instituciones de I+D y creación, consolidación y mejora de las infraestructuras científicas y tecnológicas.
	1.b. Fomento de la inversión empresarial en I+i, desarrollo de vínculos y sinergias entre empresas, centros de investigación y desarrollo, así como el sector de la enseñanza superior, en particular mediante el fomento de la inversión en el desarrollo de productos y servicios, la transferencia de tecnología, la innovación social, la innovación ecológica, las aplicaciones de servicio público, el estímulo a la demanda, la interconexión en red, las agrupaciones y la innovación abierta a través de una especialización inteligente, y con el apoyo a la investigación tecnológica y aplicada, líneas piloto, acciones de validación precoz de productos, capacidades de fabricación avanzada y primera producción en particular en tecnologías facilitadoras esenciales y difusión de tecnologías polivalentes.	
		OE.1.2.1. Impulso y promoción de actividades de I+i lideradas por las empresas, apoyo a la creación y consolidación de empresas innovadoras y apoyo a la compra pública innovadora.
		OE.1.2.2. Transferencia de Conocimiento y Cooperación entre empresas y centros de investigación.
OT2: Mejorar el uso y la calidad de las tecnologías de la información y de las comunicaciones y el acceso a ellas		
	2.b. Desarrollo de productos y servicios de TIC, comercio electrónico y una mayor demanda de TIC	
		OE.2.2.1. Desarrollar la economía digital, incluyendo el comercio electrónico, para el crecimiento, la competitividad y la internacionalización de las empresas españolas.
OT3: Mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas		
	3.a Fomento del espíritu empresarial, en particular, facilitando la explotación económica de nuevas ideas y promoviendo la creación de nuevas empresas, también mediante viveros	
		OE.3.1.2. Creación de nuevas empresas y viveros de empresas, en particular mejorando el acceso a la financiación y a servicios de apoyo avanzados.
	3.d. Apoyo a la capacidad de las pymes para crecer en los mercados regionales, nacionales e internacionales, y para implicarse en los procesos de innovación.	
		OE.3.4.1. Promover el crecimiento y la consolidación de las PYME, en particular mejorando su financiación, tecnología y acceso a servicios de apoyo avanzados, incluyendo los sectores agrícola, marino, marítimo, turístico, cultural y comercial.
		OE.3.4.3. Promover la Internacionalización de las PYMES.
OT13: Asistencia Técnica		
	Asistencia Técnica	
		OE.99.99.1. Lograr una eficaz implementación del Programa Operativo apoyando la actividad de gestión y control y el desarrollo de capacidad en estas áreas.
		OE.99.99.2. Mejorar el sistema de gobernanza y de partenariado, potenciando los mecanismos de coordinación, la evaluación y la comunicación entre todos los agentes: administraciones públicas, agentes económicos y sociales y sociedad civil.

Por otro lado, la vigencia del Plan Estratégico hasta el año 2023 hace necesario tener muy presente los avances fundamentales que a lo largo del proceso de redacción del mismo se vayan conociendo sobre el nuevo Marco Presupuestario Europeo 2021-2027 en el que la Agencia IDEA pretende continuar su labor como Organismo Intermedio.

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	9/28



2. OBJETO

El objeto del Contrato es la prestación de un servicio de consultoría y asistencia técnica para la elaboración de un Plan Estratégico para la Agencia IDEA, que recoja la planificación estratégica a seguir en el periodo 2020-2023 de acuerdo con su Ley de Creación y sus Estatutos y siendo coherente con el marco de la planificación económica del nuevo Gobierno de la Junta de Andalucía (en adelante "Servicio").

La definición de este nuevo Plan Estratégico debe responder a los siguientes objetivos específicos:

- Disponer de un análisis estratégico que tenga en cuenta los factores internos y externos que configuran la actividad de la Agencia IDEA como agente clave en el desarrollo de la economía y la creación de empleo en Andalucía.
- Consolidar una metodología participativa de planificación, ejecución, seguimiento, control y evaluación continua que permita identificar las necesidades actuales y futuras de recursos y también el modelo organizativo óptimo y la forma más adecuada de adaptación continua a las necesidades.
- Articular las líneas de actuación, planteando diferentes alternativas, definiendo o redefiniendo instrumentos según los recursos de los que se dispone y teniendo en cuenta las previsiones económicas, estableciendo prioridades de actuación.
- Establecer indicadores de medida que sirvan como baremo del estado de las distintas actividades desarrolladas por la Agencia así como de seguimiento y evaluación para el Plan Estratégico, bajo un enfoque de transparencia.
- Alcanzar y mantener, mediante la implantación de los proyectos y acciones definidos en el mismo, los cometidos estratégicos de la Agencia, a través de las estrategias descritas.
- Contribuir a mejorar y afianzar el posicionamiento de la Agencia IDEA como agente clave en el desarrollo de la economía y la sociedad andaluzas.
- Promover la excelencia desde un enfoque integral y como premisa para dar el mejor servicio a la Junta de Andalucía y a la sociedad andaluza.

En este sentido, los contenidos principales de este Plan Estratégico son:

- ✓ Plan de comunicación interna, para trasladar a los trabajadores de la organización el alcance de los trabajos a realizar y que anime a la participación activa en su proceso de redacción.
- ✓ Elaboración del análisis estratégico, que incluirá análisis interno y externo, identificación de líneas de mejora e identificación de nuevas oportunidades.
- ✓ Formulación del Plan Estratégico, que deberá incluir los objetivos, las líneas de acción planteadas y las acciones programadas para ser implementadas.
- ✓ Definición del Sistema de Seguimiento y Evaluación, que incluirá un cuadro de mando que permita realizar el seguimiento continuo de las acciones y la evaluación periódica de sus resultados.
- ✓ Desarrollo de un proceso participativo a varios niveles en el que los trabajadores, los órganos consultivos y la ciudadanía en general puedan encontrar una vía para proponer ideas e iniciativas.
- ✓ Definición de la estrategia de comunicación que permita trasladar a los grupos de interés, a la propia organización y a la sociedad en general, los nuevos planteamientos de la Agencia IDEA.
- ✓ Evaluación de diseño de todo el proceso de redacción del Plan Estratégico, que de manera iterativa e interactiva garantice la coherencia interna y externa, así como la pertinencia y relevancia de los avances en dicho Plan.

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	10/28



Todo lo anterior, atendiendo a los principios de calidad que exigen las certificaciones de la Agencia IDEA, a la transparencia que marca la Ley de Transparencia de Andalucía y a la normativa específica que establece su designación como Organismo Intermedio de la Subvención Global de Andalucía Competitividad-Innovación-Empleo 2014-2020, así como su designación como Agente Financiero del Fondo Público Andaluz, en virtud de lo dispuesto en la Disposición Adicional única del Decreto-Ley 1/2018, de 27 de marzo, y la Orden por la que se dictan actos de ejecución del citado Decreto-Ley, de medidas para la gestión de los instrumentos financieros del programa Operativo FEDER Andalucía 2014-2020 y otras de carácter financiero de fecha 30 de abril de 2018.

El detalle de los diferentes trabajos que se deberán acometer en la prestación del Servicio se establece en los apartados siguientes.

3. REQUISITOS PARTICULARES DEL SERVICIO

3.1 Consideraciones generales

En este apartado se describen los servicios, características y requisitos que conforman el objeto del contrato y que el adjudicatario deberá prestar, indicando las líneas generales demandadas por la Agencia IDEA en cuanto a tareas a realizar y los resultados esperados.

Estos requisitos deben entenderse como mínimos conforme a lo establecido en el presente Pliego de Prescripciones Técnicas. Todas aquellas ofertas que no se ajusten a lo establecido en este Pliego serán excluidas del presente procedimiento de adjudicación.

Por otro lado, el adjudicatario deberá aportar los conocimientos y metodologías, así como apoyarse en las herramientas necesarias para asegurar un resultado óptimo de los trabajos.

En todo caso, el adjudicatario deberá cumplir con la normativa vigente en materia de prevención de riesgos laborales que le afecte a su actividad, esto es, la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales y el Reglamento de los Servicios de Prevención publicado mediante Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, así como coordinar los trabajos que desarrolle en las instalaciones de la Agencia IDEA con las personas responsables de la prevención de riesgos laborales de la misma.


El contrato entrará en vigor el día en que se formalice el contrato. El día en que se formalice el contrato se efectuará la reunión inicial de los trabajos a la que deberán asistir el Responsable del Contrato, el Coordinador del Proyecto y el resto de miembros del equipo de trabajo del adjudicatario que desarrollará los trabajos.

3.2 Descripción de los trabajos

La elaboración del Plan Estratégico incluirá los siguientes trabajos, agrupados por fases:

- Programa de trabajo.
- Plan de comunicación interna.
- Evaluación del diseño del Plan Estratégico.
- Análisis estratégico.

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	11/28



- Formulación estratégica.
- Seguimiento y evaluación.
- Participación abierta.
- Revisión final.
- Estrategia de comunicación del Plan Estratégico.

Los trabajos correspondientes a las fases descritas en el apartado anterior, así como cada una de las etapas que puede incluir cada uno de ellos, no serán necesariamente sucesivas y podrán ejecutarse en paralelo para optimizar los tiempos del proyecto, salvo indicación expresa que se realizará en este documento para la fase o etapa específica.

El Plan estratégico diseñado por el adjudicatario debe prever el alineamiento con aquellos cometidos y actuaciones en curso o en definición para el periodo propuesto que sean encomendados específicamente a la Agencia IDEA en el marco de la estrategia marcada por la Junta de Andalucía. Tras la firma del Contrato, la Agencia IDEA facilitará al adjudicatario toda la información que necesite para el desempeño de los trabajos.

3.2.1 Programa de trabajo

El objetivo de esta fase es establecer una planificación inicial de los trabajos que permita conocer cuál será el programa de actividades a desarrollar, con objeto de coordinar el conjunto de actuaciones entre los diferentes agentes implicados. En este sentido, el adjudicatario presentará un programa de trabajo inicial que incluya la definición de las actividades a desarrollar y la forma de realizarlas, las funciones a desarrollar por el personal propio, la organización jerárquica de la dirección de los trabajos, los hitos fundamentales de las actividades previstas, los entregables a aportar y el momento en que tiene prevista la entrega de éstos, en concordancia con los criterios establecidos en este Pliego de Prescripciones Técnicas y en los términos del compromiso de adscripción de medios.

El adjudicatario presentará a la Agencia IDEA una propuesta con este programa de trabajo, siendo el Responsable del Contrato quien realice la aprobación del mismo y a partir de ahí realice el seguimiento y control del proyecto desde la suscripción del Contrato hasta la finalización del mismo, contemplando en todo momento las tramitaciones necesarias con el Grupo de Trabajo y con el Comité de Dirección, dada su involucración en los trabajos.

No obstante, este programa de trabajo tendrá un carácter dinámico para adaptarse a las situaciones que puedan ir surgiendo a lo largo de la ejecución de los trabajos, siempre cumpliendo con lo establecido en este Pliego de Prescripciones Técnicas y con los plazos establecidos.

3.2.2 Plan de comunicación interna

El adjudicatario deberá definir y desarrollar un plan de comunicación interna que traslade a las personas de la organización los objetivos que se persiguen con la definición del Plan Estratégico y que informe del alcance y contenidos del mismo, de manera que involucre y potencie la máxima participación en el desarrollo de los trabajos necesarios para la confección del mismo. Este Plan deberá incluir: objetivos de

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	12/28



comunicación interna, mensajes clave y canales de comunicación a utilizar, así como una relación de acciones de comunicación a desarrollar, entre las que se deberán incluir las acciones formativas y las presentaciones que sean necesarias para el adecuado desarrollo de los trabajos, sobre todo teniendo en cuenta el Grupo de Trabajo y los Órganos de Dirección de la Agencia IDEA que van a participar más activamente en todo el proceso de definición del Plan Estratégico, pero sin olvidar al conjunto de los trabajadores de la Agencia IDEA.

El adjudicatario deberá participar en aquellas acciones de comunicación que se planteen para implementar el plan de comunicación interna, aportando los medios humanos y materiales que sean necesarios para el adecuado desarrollo de las mismas. Estas acciones se deberán desarrollar a lo largo de todo el proceso de definición del Plan Estratégico. Asimismo deberá proporcionar un cauce de comunicación telemático para conseguir recabar las opiniones de los trabajadores y otros participantes. Al final de las actividades previstas en este Plan de comunicación interna deberá aportar un histórico con el detalle de las actividades de comunicación realizadas y con evidencias de su realización.

3.2.3 Evaluación de diseño del Plan Estratégico

A lo largo de la elaboración del Plan Estratégico se deberá realizar una evaluación iterativa e interactiva del proceso de diseño que garantice la coherencia interna y externa del Plan así como la pertinencia y relevancia de los avances en cada fase. Esta evaluación deberá ser realizada por el adjudicatario, encargándose a una persona diferente a los integrantes del equipo de redacción. Los resultados de esta evaluación deberán ser trasladados al Responsable del Contrato, para que éste conozca su resultado y, en su caso, pueda tomar las medidas que considere oportunas. Finalmente, deberá redactar un informe de evaluación del diseño como resultado final de todo el proceso de evaluación realizado.

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	13/28



3.2.4 Análisis estratégico

3.2.4.1 Análisis interno

El objetivo de esta fase es obtener una idea clara sobre el cometido y las actuaciones desarrolladas por la Agencia IDEA, con qué medios humanos y materiales cuenta, cómo se organiza para realizar ese trabajo y qué herramientas usa para ello.

En este sentido, las actuaciones a desarrollar por parte del adjudicatario serán las siguientes:

1. Realizar un estudio preliminar sobre el marco de actuación institucional y normativo que afecta a la Agencia IDEA, teniendo en cuenta sobre todo sus Estatutos y el resto de la normativa que le sea de aplicación tanto a nivel regional como nacional o europeo.
2. Desarrollar un estudio previo sobre las líneas de actividad e instrumentos de desarrollo actuales, tanto los referidos a los instrumentos de fomento de la actividad empresarial, ya sea a través de subvenciones o de instrumentos financieros, como a los referidos a la dotación de infraestructuras, a la prestación de servicios tecnológicos a empresas y a la captación de inversiones.
3. Conocer las estructuras, medios humanos y materiales, procesos, procedimientos y herramientas con las que cuenta la Agencia para desarrollar su trabajo.
4. Realizar las entrevistas con actores internos clave en el proceso, que permitan profundizar en el conocimiento de las actividades y prácticas de la organización interna de la Agencia IDEA en la actualidad.
5. Recabar las opiniones/sugerencias de los trabajadores comunicadas a través del cauce de participación previsto en el Plan de Comunicación Interna.
6. Desarrollar técnicas avanzadas de trabajo en grupo con el Grupo de Trabajo en las que se traten los aspectos generales y de conjunto que puedan afectar a diferentes áreas y a la organización en su conjunto.
7. Realizar un Informe Preliminar, con los resultados de estos trabajos, con objeto de preparar los siguientes trabajos de ejecución del proyecto.
8. Desarrollar técnicas avanzadas de trabajo en grupo con el Comité de Dirección para trabajar y profundizar en el análisis realizado y en las principales conclusiones obtenidas.
9. Elaborar un informe final sobre el análisis interno de la Agencia IDEA que sirva de base a los trabajos de las etapas posteriores.

3.2.4.2 Análisis externo

Este análisis pretende determinar cuál es el posicionamiento actual de la Agencia en el escenario social, económico, tecnológico y administrativo, y las posibilidades que se le ofrecen para dirigir su acción futura, así como el marco regulatorio que condiciona su actividad.

Las actuaciones a desarrollar en este caso son:

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	14/28



1. Realizar un estudio de posicionamiento de imagen y marca de la Agencia IDEA.
2. Identificar los grupos de interés que pueden influir en su actividad, sus relaciones con la Agencia, y los ámbitos de conexión/intercambio/competencia (Mapa de agentes y análisis de las relaciones con ellos).
3. Analizar el marco regulatorio y las políticas públicas que guían y condicionan la actividad de la Agencia IDEA (Análisis del entorno).
4. Identificar y analizar las relaciones de conexión e intercambio con la Junta de Andalucía (Relación con los propietarios).
5. Analizar las alianzas con otras entidades/organismos, tanto públicos, como privados con las que comparte objetivos. (Relaciones con aliados).
6. Realizar un estudio de posicionamiento de la Agencia IDEA frente a la sociedad, analizando sus procesos de difusión/comunicación.
7. Realizar un Informe Preliminar, con los resultados de estos trabajos.
8. Desarrollar técnicas avanzadas de trabajo en grupo con el Comité de Dirección para trabajar en el análisis externo realizado hasta el momento y centrar las principales conclusiones obtenidas.
9. Entrevistar a los agentes clave externos e internos para contrastar los resultados de esta etapa.
10. Elaborar propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes, segmentos de mercado. (Resultados en los clientes)
11. Elaborar un informe final, sobre el análisis externo realizado, que incluya la información suficiente sobre todas las actividades desarrolladas, y sirva de base a trabajos posteriores.

3.2.4.3 Análisis de buenas prácticas

El objetivo de esta etapa es conocer experiencias prácticas que hayan obtenido resultados excelentes en organizaciones similares a la Agencia IDEA para, en su caso, trasladarlas a la actividad de la Agencia.

En este caso, las actuaciones a desarrollar son:

1. Identificar las organizaciones a estudiar y las buenas prácticas a estudiar. Se procederá en primer lugar a seleccionar aquellas organizaciones en las que se identifiquen al menos 6 ejemplos de buenas prácticas cuya aplicación sea extrapolable al caso de Andalucía. Para ello, se deberá considerar no sólo las competencias y funciones desarrolladas por las organizaciones bajo estudio, sino también las particularidades del territorio en el que operen (de forma que sea comparable al contexto del tejido empresarial andaluz en el que la Agencia IDEA desempeña su actividad). Para la identificación de buenas prácticas se deberá tener en cuenta también el marco comunitario de Fondos Estructurales para el período de programación 2014-2020, de forma que las actuaciones propuestas para su implantación en el contexto andaluz puedan ser objeto de cofinanciación mayoritariamente mediante Fondos Europeos.

La identificación de buenas prácticas contará con una doble dimensión:

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	15/28



- Una dimensión nacional, que permita el análisis de mejores prácticas en el contexto nacional cuya aplicación sea extrapolable a Andalucía.
 - Una dimensión internacional, que permita el estudio de casos de éxito, en los que el contexto de aplicación y las particularidades del territorio en el que se han implantado sean semejantes a las de Andalucía.
2. Realizar el estudio de benchmarking de las buenas prácticas de las organizaciones seleccionadas anteriormente, acudiendo directamente a las fuentes correspondientes y profundizando lo más posible en los objetivos que persiguen, en los criterios que aplican, en los procedimientos utilizados para su desarrollo, en los instrumentos prácticos que utilizan y los recursos puestos en juego. En este sentido, el análisis se realizará identificando las posibles fuentes de financiación de cada una de ellas (Fondos propios, Cofinanciación con Fondos Europeos u otras vías posibles de financiación a utilizar).
 3. Redactar un informe final en el que se describan las buenas prácticas identificadas, los recursos utilizados y los métodos e instrumentos desplegados, así como los resultados fundamentales alcanzados. En ese informe se deberá incluir una valoración sobre la idoneidad/aplicabilidad/posibilidad de financiación de cada una de ellas en relación con su posible incorporación como nuevos instrumentos de la Agencia IDEA.

3.2.4.4 Conclusiones del análisis estratégico

A modo de corolario, en esta etapa se pretende recuperar todos los extremos recogidos a lo largo de la fase de análisis estratégico para resumir los aspectos clave y las líneas de mejora potenciales.

En este sentido, las actuaciones a desarrollar serán las siguientes:

1. Confeccionar la matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO).
2. Realizar un análisis de riesgos tanto internos como externos que pueden afectar a la Agencia IDEA, incluyendo la identificación de riesgos que puede afrontar así como la valoración de ellos, considerando tanto las consecuencias de esos riesgos (criterios de impacto) como la frecuencia con la que se producen (criterios de probabilidad).
3. Aplicar el análisis Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (CAME) para proporcionar líneas de mejora que permitan conectar las fortalezas con las oportunidades y convertir las debilidades en fortalezas.
4. Desarrollar técnicas avanzadas de trabajo en grupo con el Grupo de Trabajo y con el Comité de Dirección para dar a conocer y, en su caso, consensuar los resultados principales de esta fase.
5. Presentar las conclusiones de este análisis estratégico a los trabajadores.
6. Redactar un resumen ejecutivo de todos los resultados obtenidos en la fase de Análisis estratégico.

El adjudicatario deberá realizar un informe exhaustivo con el histórico de todo el proceso llevado a cabo en la Fase de Análisis estratégico, con evidencias de las actividades realizadas en cada una de las etapas, con el detalle de los participantes, el calendario final en que tuvieron lugar y los resultados de cada una de ellas.

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	16/28



3.2.5 Formulación estratégica

Esta fase, partiendo del análisis realizado en la fase anterior y de las buenas prácticas identificadas, tiene como objetivo sentar los principios básicos en que se fundamentará el Plan Estratégico IDEA 2020-2023, definir los objetivos que pretende conseguir y establecer los ejes y medidas que se deben poner en marcha para conseguir esos objetivos. En todo caso, se deben desarrollar las siguientes etapas:

3.2.5.1 Misión, Visión y Valores

En esta etapa se deben realizar propuestas para la definición de tres conceptos fundamentales:

- Misión: deberá recoger la razón de ser de la Agencia IDEA, su esencia misma, el motivo para el que existe.
- Visión: deberá incluir la situación futura que desea alcanzar la Agencia IDEA, que es realmente alcanzable con el paso del tiempo, e identificar en qué hay que trabajar para conseguirlo.
- Valores: deberá reflejar una serie de valores, que serán los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la organización, y permitan adecuar pautas de comportamiento internas y externas.

Las actuaciones a desarrollar por parte del adjudicatario serán:


1. Realizar propuestas sobre los conceptos referidos.
2. Desarrollar técnicas avanzadas de trabajo en grupo con el Comité de Dirección para dar a conocer las propuestas realizadas y debatir sobre las mismas.
3. Redactar la versión definitiva de cada uno de los conceptos.

3.2.5.2 Objetivos

El resultado esperado para esta etapa será establecer los objetivos o fines que se plantea conseguir la Agencia IDEA mediante el nuevo Plan Estratégico 2020-2023. A partir del análisis realizado y de los principios básicos establecidos en la etapa anterior, los objetivos a definir deben responder a las nuevas demandas que plantean los diferentes clientes de la Agencia IDEA, a los nuevos planteamientos de planificación y política de promoción económica regional que ha desarrollado la Junta de Andalucía, a las tendencias económicas y de mercado que condicionan la actividad empresarial, a los avances científicos y técnicos y a las innovaciones que puedan afectar a la competitividad de las empresas, a todos los ámbitos de la promoción económica en los que la Agencia IDEA debe actuar, a los requisitos de las diferentes fuentes de financiación que utiliza, a toda la normativa y reglamentación que deba cumplir y, finalmente, a los requisitos de transparencia, ética y control del fraude en la gestión pública.

Estos objetivos deben ser cuantificables y medibles, constituir un desafío y requerir un compromiso, siempre que puedan ser alcanzables, y deben conseguir involucrar a los trabajadores y estar coordinados debidamente para poder ser alcanzados conjuntamente a través de las medidas correspondientes.

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	17/28



Las actuaciones a desarrollar en esta etapa serán:

1. Realizar una primera propuesta sobre los objetivos.
2. Desarrollar técnicas avanzadas de trabajo en grupo con el Comité de Dirección para dar a conocer los objetivos propuestos y debatir sobre su alcance y contenido.
3. Redactar la versión definitiva de los Objetivos del Plan Estratégico.

3.2.5.3 Factores críticos de éxito

En esta etapa se pretende identificar el número limitado de áreas y factores sobre los que hay que incidir, con objeto de asegurar la consecución de los objetivos y un funcionamiento competitivo y de éxito para la organización.

Las actuaciones a desarrollar serán:

1. Identificar los factores críticos de éxito: aquellos que deben darse necesariamente para conseguir un objetivo. Entre estos factores, se deberá hacer una mención concreta a la participación e implicación de los recursos humanos, a la nueva gobernanza requerida para conseguir esos resultados, a los nuevos instrumentos que deban ponerse en marcha y a los cambios organizativos que se requieran para alcanzar esos objetivos.
2. Desarrollar técnicas avanzadas de trabajo en grupo, con el Comité de Dirección, para dar a conocer los factores críticos identificados y debatir sobre su alcance y contenido.
3. Redactar la versión final de los factores críticos de éxito para el Plan Estratégico 2020-2023.

3.2.5.4 Plan de actuación

El objetivo de esta etapa consiste en definir las acciones que la Agencia IDEA debe desarrollar con los objetivos planteados, la temporalización de su ejecución, los recursos necesarios y los responsables de llevarlas a cabo. Para ello se deben definir una serie de actuaciones/programas y medidas/planes, encuadradas en ejes estratégicos, que marquen las directrices que debe cumplir la organización en el futuro.

La propuesta debe responder a una lógica de intervención que permita un tratamiento de abajo a arriba con el que a través de un proceso de acumulación de tareas se pueda comprobar el logro de los objetivos.

Las actuaciones a desarrollar por el adjudicatario en esta etapa se deberán concretar en una ficha por actuación en la que se incluyan los siguientes datos:

1. Proponer una primera relación de medidas orientadas hacia el exterior con las que llevar a cabo los objetivos previstos. Estas medidas deberán incorporar un conjunto de actividades convenientemente detalladas indicando: denominación, justificación, descripción, prioridad en su aplicación, planificación temporal e hitos principales de ejecución, recursos necesarios (tanto financieros como internos de la propia

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	18/28



- organización), indicadores que permitan medirlos, según se indica en el apartado siguiente, y una propuesta de asignación de responsabilidades para cada medida.
2. Plantear, asimismo, una primera propuesta de medidas organizativas referidas a cambios en la gestión interna, en los instrumentos a utilizar, en la especialización de los recursos humanos y en la gobernanza de la organización y de los procesos, que permitan aplicar la nueva orientación del Plan Estratégico y las nuevas medidas de actuación previstas. Estas medidas deberán detallar: denominación, justificación, descripción, prioridad en su aplicación, planificación temporal e hitos principales de ejecución, recursos necesarios (tanto financieros como internos de la propia organización), indicadores que permitan medirlos, según se indica en el apartado siguiente, y una propuesta de asignación de responsabilidades para cada medida.
 3. Desarrollar técnicas avanzadas de trabajo en grupo, con el Grupo de Trabajo y con el Comité de Dirección, para dar a conocer y, en su caso, consensuar los resultados principales de esta fase.
 4. Elaborar la relación de medidas definitiva que conformará el Plan de actuación.

El adjudicatario deberá realizar un informe exhaustivo con el histórico de todo el proceso llevado a cabo en la Fase de Formulación Estratégica con evidencias de las actividades realizadas en cada una de las etapas, con el detalle de los participantes, el calendario final en que tuvieron lugar y los resultados de cada una de ellas.

3.2.6 Seguimiento y evaluación

El objetivo de esta fase es contar con un sistema de indicadores que permita medir, cuantificar y valorar los avances en la dirección correcta marcada, articulando los mecanismos y procesos de seguimiento necesarios. Para ello, deberán definirse un conjunto de indicadores para los objetivos y las medidas establecidas, identificando las fuentes de información, el procedimiento de cálculo, la unidad de medida, la periodicidad y el gestor responsable de esa información. En consonancia con la lógica de intervención establecida, deberán incluirse indicadores de realización, tanto física como financiera, de resultado y de contexto, según la naturaleza del objetivo o de la medida concreta prevista.

Las actuaciones a desarrollar en esta fase serán:

1. Establecer la estructura del sistema de seguimiento. Concretar qué elementos lo constituyen, quién debería asumir la responsabilidad en cada caso de recabar los datos concretos, qué soporte físico debería sustentarlo, cómo se debería trasladar la información analizada, con qué periodicidad y qué destino/uso/difusión se debería dar.
2. Establecer la estructura de sistema de evaluación de resultados, en la que deberá preverse una evaluación intermedia y una final, a realizar por parte de un órgano diferente al que realizará el seguimiento del Plan Estratégico, que permita el diseño e implementación de medidas correctoras de las desviaciones producidas en la consecución de los objetivos.
3. Confeccionar un Cuadro de mando integral que permita el seguimiento continuo, que responda a los diferentes niveles de toma de decisión de la Agencia y que se pueda adecuar a las herramientas informáticas de la Agencia IDEA. Para realizar la propuesta

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	19/28



- se han de tener en cuenta las herramientas de gestión que actualmente maneja la Agencia IDEA, de modo que tanto el Sistema de seguimiento y evaluación como el Cuadro de mando integral propuestos sean compatibles e integrables con sus sistemas actuales. El cuadro de mando integral, por otra parte, deberá concretar metas intermedias y definir alertas para poder tomar medidas frente a posibles desviaciones.
4. Establecer una versión preliminar del Sistema de seguimiento y evaluación y del Cuadro de mando integral.
 5. Desarrollar técnicas avanzadas de trabajo en grupo con el Grupo de Trabajo y con el Comité de Dirección para dar a conocer y, en su caso, consensuar los resultados principales de esta fase.
 6. Elaborar la versión definitiva del Sistema de seguimiento y evaluación y del Cuadro de mando integral. En este caso, deberán proporcionarse los datos suficientes para poder desarrollar en un futuro la aplicación informática que los soporte.

El adjudicatario deberá realizar un informe exhaustivo con el histórico de todo el proceso llevado a cabo en la Fase de Seguimiento y Evaluación con evidencias de las actividades realizadas en cada una de las etapas, con el detalle de los participantes, el calendario final en que tuvieron lugar y los resultados de cada una de ellas.

3.2.7 Participación abierta

La versión definitiva del Plan Estratégico 2020-2023 deberá contar con un proceso final de participación tanto interna, por parte de los trabajadores y del Consejo Asesor de la Agencia IDEA, como externa por parte de la ciudadanía en general.

1. Diseñar una presentación y participar en un acto destinado a los trabajadores de la Agencia IDEA en el que se explique de forma clara y directa los resultados de los trabajos y se reclame su participación, y proporcionar un cauce de participación por el que los trabajadores puedan trasladar opiniones o sugerencias.
2. Diseñar una presentación y participar en la presentación a los miembros del Consejo Asesor de la Agencia IDEA quienes, asimismo, podrán utilizar el cauce de participación previsto al efecto.
3. Diseñar una presentación y participar en un acto dirigido a la ciudadanía en general y proporcionar un canal de comunicación, ambos proporcionados por el adjudicatario, para que cualquier persona pueda trasladar sus opiniones o sugerencias.
4. Estas sugerencias serán recabadas por el adjudicatario a través de los medios de participación ya reseñados y deberá presentar los resultados de este proceso ante el Comité de Dirección.
5. Desarrollar técnicas avanzadas de trabajo en grupo con el Comité de Dirección para dar a conocer y, en su caso, consensuar los resultados principales de esta fase de participación.

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	20/28



3.2.8 Revisión final

La versión definitiva del Plan Estratégico 2020-2023 de la Agencia IDEA se puede concretar en unos documentos a redactar por parte del adjudicatario en esta etapa.

Las actuaciones a desarrollar en esta etapa son:

1. Redactar un documento que recoja la versión definitiva y completa del Plan de Estratégico incluyendo todas las fases y las etapas del análisis estratégico (interno, externo y buenas prácticas, DAFO, Análisis de riesgos y CAME), así como de la formulación estratégica (Misión, Visión y Valores, Objetivos, Factores Críticos de Éxito y las fichas de medidas del Plan de Actuación) y el sistema de seguimiento y evaluación con los indicadores correspondientes.
2. Redactar un documento resumido en el que se recoja la formulación estratégica, incluyendo Misión, Visión y Valores y el Plan de Actuación con las medidas previstas y los indicadores asociados a cada una de ellas.


3.2.9 Estrategia de Comunicación del Plan Estratégico

Se deberá definir una estrategia de comunicación con la que comunicar de manera efectiva y con ello cumplir con los objetivos marcados en el Plan Estratégico, teniendo en cuenta tanto la perspectiva externa de la Agencia IDEA como su perspectiva interna, para así conseguir trasladar a ambos entornos una información clara de los objetivos y las medidas a desarrollar.

Las tareas a desarrollar deberán ser consensuadas en todo momento con el Área de Comunicación de la Agencia IDEA, y en concreto serán:

1. Recuperar los resultados del estudio de posicionamiento de imagen y marca de la Agencia IDEA previsto en la etapa de Análisis externo de este mismo Pliego.
2. Establecer los objetivos de comunicación y sus responsabilidades.
3. Identificar el público objetivo, tanto interno como externo.
4. Establecer los mensajes claves.
5. Proponer los canales de comunicación más adecuados, con una valoración sobre esa adecuación y las técnicas y herramientas más eficientes.
6. Proponer y justificar un conjunto acciones de comunicación que permitan cumplir con los objetivos, mensajes clave y canales adecuados definidos antes.
7. Elaborar el sistema de medición de impacto de la estrategia.
8. Establecer la versión final de la Estrategia de Comunicación.
9. Editar una versión del Plan Estratégico dirigida a las partes interesadas e imprimir 200 copias en papel de dicha versión para ser distribuidas por la Agencia IDEA entre los grupos de interés tanto públicos y privados interesados.

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	21/28



10. Diseñar una maqueta final de un folleto promocional dirigido a un público externo a la Agencia IDEA con los contenidos fundamentales del Plan Estratégico, para su edición impresa por la Agencia IDEA.
11. Diseñar dos presentaciones, una dirigida a un público interno y otra dirigida a un público externo a la Agencia IDEA, para comunicar el proceso de redacción y los resultados del Plan Estratégico.
12. Realizar un video promocional de una duración inferior a 3 minutos con el que comunicar al público en general los resultados del Plan Estratégico.

El adjudicatario deberá realizar un informe exhaustivo con el histórico de todo el proceso llevado a cabo en la Fase de Estrategia de Comunicación del Plan Estratégico, con evidencias de las actividades realizadas en cada una de las etapas y los resultados de cada una de ellas.

3.2.10 Finalización de los trabajos

Una vez finalizados los trabajos anteriores, entre los que se debe incluir el informe final de la evaluación de diseño, el adjudicatario deberá realizar un informe final de los trabajos con el contenido global de los mismos, con el que se dé por concluido el trabajo desarrollado. Por consiguiente, deberá redactar un documento en el que se recojan todas las actividades realizadas a modo de histórico global, las evidencias de dichas actividades, en el que se incluya un resumen ejecutivo de los principales elementos resultantes de todo el trabajo realizado.


3.3 Hitos y entregables

El contrato se ejecutará siguiendo las fases que se plantean más adelante, fijándose los plazos máximos en los que deben estar terminadas cada una de ellas y puestos a disposición de la Agencia IDEA los entregables previstos, a contar todos y cada uno de los plazos máximos desde la formalización del contrato. Las fases no deben ser consideradas secuenciales ya que algunas pueden realizarse de forma paralela en función de los contenidos detallados en este Pliego de Prescripciones Técnicas.

Estos plazos máximos pueden tener ampliaciones que se acuerden por el responsable del contrato, de forma justificada y siendo oportunamente notificadas al adjudicatario. Las ampliaciones no podrán superar en ningún caso la duración inicialmente establecida para cada una de las fases.

El mismo día de la formalización del contrato se efectuará la reunión inicial de los trabajos, y con ello el responsable del contrato dará la orden de inicio.

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	22/28



Los plazos establecidos para las diferentes fases son los siguientes:

FASE	PLAZOS MÁXIMOS(*)
Programa de Trabajo	2 semanas
Plan de Comunicación Interna	2 semanas
Análisis estratégico	8 semanas
Formulación estratégica	16 semanas
Seguimiento y Evaluación	18 semanas
Participación abierta	22 semanas
Revisión final	23 semanas
Estrategia de Comunicación	23 semanas
Finalización de los trabajos	24 semanas

(*) La formalización del contrato marca el inicio desde el que se deben contar estos plazos máximos.

El adjudicatario deberá presentar, dentro de los anteriores plazos máximos, los entregables correspondientes a cada una de las fases y etapas que incluye el Servicio, que son los siguientes:

FASE	ENTREGABLE
Programa de Trabajo	Programa de Trabajo Inicial
Plan de Comunicación Interna	Plan de Comunicación Interna
Análisis estratégico	Análisis Interno
Análisis estratégico	Análisis Externo
Análisis estratégico	Informe sobre Buenas Prácticas

Análisis estratégico	Matriz DAFO
Análisis estratégico	Análisis de riesgos
Análisis estratégico	Análisis CAME
Análisis estratégico	Resumen Ejecutivo del Análisis estratégico
Análisis estratégico	Histórico de actividades del trabajo de Análisis estratégico
Formulación estratégica	Misión, Visión y Valores
Formulación estratégica	Objetivos del Plan Estratégico
Formulación estratégica	Factores Críticos de Éxito
Formulación estratégica	Plan de actuación
Formulación estratégica	Histórico de actividades del trabajo de Formulación Estratégica
Seguimiento y Evaluación	Sistema de Seguimiento y Evaluación
Seguimiento y Evaluación	Cuadro de Mando Integral
Seguimiento y Evaluación	Datos básicos para desarrollo informático
Seguimiento y Evaluación	Histórico de actividades del trabajo de Seguimiento y Evaluación
Participación abierta	Informe de sugerencias del Consejo Asesor
Participación abierta	Informe de sugerencias de los trabajadores
Participación abierta	Informe de sugerencias de la ciudadanía
Revisión final	Versión completa del Plan Estratégico
Revisión final	Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico
Estrategia de Comunicación	Estrategia de comunicación

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	24/28



Estrategia de Comunicación	Impresión de copias en papel del Plan Estratégico.
Estrategia de Comunicación	Maqueta de folleto promocional
Estrategia de Comunicación	Presentaciones del Plan Estratégico (interna y externa)
Estrategia de Comunicación	Video difusión de resultados del Plan Estratégico
Estrategia de Comunicación	Histórico de actividades del trabajo de Estrategia de Comunicación
Finalización de los trabajos	Informe final de la evaluación de diseño
Finalización de los trabajos	Informe final de los trabajos

3.4 Abono del precio

El abono de las cantidades previstas se realizará mediante pagos parciales, tras la recepción de conformidad por el responsable del contrato de los trabajos correspondientes a cada una de las fases que se indican y una vez presentada la factura, siendo cada uno de los pagos por los porcentajes del importe de adjudicación señalados a continuación:

Hito	Fase	Pago
H1	Programa de trabajo. Plan de comunicación interna.	10%
H2	Análisis estratégico.	30%
H3	Formulación estratégica. Sistema de seguimiento y evaluación.	40%
H4	Participación abierta. Revisión final. Estrategia de comunicación. Finalización de los trabajos.	20%
TOTAL		100%

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	25/28



4. TIEMPO Y FORMA DE EJECUCIÓN

4.1 Planificación, dirección y seguimiento de los trabajos

Corresponde a la Agencia IDEA la supervisión, planificación general y dirección de los trabajos, así como proponer las modificaciones convenientes o, en su caso, plantear la suspensión de los mismos si existiese causa suficientemente motivada. A tal efecto, la Agencia IDEA, como órgano de contratación, designará un Responsable del Contrato cuyas funciones en relación con el presente Pliego serán:

- Velar por el cumplimiento de los trabajos exigidos y ofertados.
- Coordinar las acciones con el adjudicatario para la buena marcha del servicio.
- Supervisar finalmente todos los trabajos realizados por el adjudicatario en ejecución del contrato.
- Aceptar, en su caso, el informe final de los trabajos.


El adjudicatario designará un Coordinador de Proyecto, que será el único interlocutor válido para el Responsable del Proyecto en lo referido a todas las tareas de planificación, dirección y seguimiento de las actuaciones contempladas en el presente Pliego. El Coordinador del Proyecto será asimismo responsable de impartir a sus trabajadores las correspondientes órdenes, criterios de realización del trabajo y directrices de cómo distribuirlo.

La Agencia IDEA, a través del Responsable del Contrato, podrá fijar reuniones con el Coordinador de Proyecto con el fin de determinar, analizar y valorar las incidencias que, en su caso, se produzcan en la ejecución del Contrato. El adjudicatario deberá informar en todo momento sobre la evolución de los trabajos, cuando así sea requerido por parte de la Agencia IDEA, y quedar a disposición, en su caso, para trasladar directamente esta información a otras instancias de la Agencia IDEA, cuando así sea requerido por el Responsable del Contrato. El Coordinador de Proyecto deberá asistir a las reuniones a las que le convoque el Responsable del Contrato.

Todos los trabajos y entregables deberán ser supervisados y validados por el Responsable del Contrato de la Agencia IDEA. La presentación de los trabajos y entregables deberá realizarse en la sede de la Agencia IDEA por parte del Coordinador de Proyecto, debiendo quedar constancia material de que se ha producido la entrega.

Una vez elaborados todos estos trabajos, se procederá a la entrega final de los mismos, incluyendo todos los análisis realizados y las conclusiones alcanzadas para ser revisados por parte de la Agencia IDEA hasta su aprobación definitiva y consecuente aceptación y cierre de proyecto. Se realizarán tantas revisiones como sean requeridas hasta la aprobación final de todos los entregables. En todo caso, se deberán cumplir los objetivos mínimos descritos en el alcance de los trabajos a realizar por el adjudicatario.

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	26/28



4.2 Lugar de realización de los trabajos para los Servicios de Consultoría.

Los trabajos se realizarán en las oficinas del adjudicatario, salvo que excepcionalmente y por el tiempo mínimo imprescindible, fuera necesario realizar actuaciones puntuales en las dependencias de la Agencia IDEA por razón de consulta, contacto directo con trabajadores o utilización de material o documentación obrante.

4.3 Soporte técnico

El adjudicatario deberá proporcionar el soporte técnico necesario a los medios personales que presten los servicios en todas las materias (móvil, portátil, todo el software necesario para el desarrollo del proyecto concreto, etc.) así como las comunicaciones de datos entre las dependencias desde las que el equipo designado realice el Servicio.

4.4 Obligaciones de información y documentación

Durante la ejecución de los servicios objeto del contrato, el adjudicatario se compromete en todo momento a facilitar a las personas designadas por el Responsable del Contrato la información y documentación que éstas soliciten para disponer de un pleno conocimiento de las circunstancias en que se desarrollan los trabajos, así como de los eventuales problemas que puedan plantearse y de las tecnologías, métodos y herramientas utilizados para resolverlos.


Como parte de las tareas objeto del contrato, el adjudicatario se compromete a generar la documentación de los trabajos realizados, de acuerdo con los criterios que establezca en cada caso el Responsable del Contrato de la Agencia IDEA. Toda documentación generada por el adjudicatario en ejecución del contrato será propiedad exclusiva de la Agencia IDEA.

Salvo indicación expresa en contrario, las especificaciones, informes, diagramas, planos, dibujos y cualquier otro documento relativo al objeto del contrato serán aportados en español, cualquiera que sea el soporte y/o formato utilizado para la elaboración y transmisión de información.

La documentación entregada seguirá el procedimiento de Gestión de la Documentación de la Agencia IDEA.

El adjudicatario proporcionará sin coste adicional para la Agencia IDEA una copia en soporte informático con la documentación generada durante la prestación del Servicio y, en cualquier caso, de la documentación que le sea requerida por el Responsable del Contrato.

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	27/28



5. PRESUPUESTO DEL CONTRATO

El presupuesto máximo de licitación es de CIENTO VEINTE MIL QUINIENTOS SESENTA Y SIETE EUROS CON CINCUENTA Y TRES CÉNTIMOS (120.567,53 euros) IVA excluido, cantidad a la que se le añadirá el importe de IVA que legalmente corresponda en el momento de su devengo.

En este sentido, el licitador deberá observar que los costes de viajes y desplazamientos, así como las dietas de viaje que realice el equipo consultor para la realización de los trabajos serán por cuenta del adjudicatario.

Así mismo, el licitador deberá contemplar en su oferta todos los gastos ocasionados en la organización de las actividades de trabajo en grupo que se organicen con objeto de la redacción del Plan.

Código:	7GTMZ842PFIRMAqWPjNnU9xQ5rPMEU	Fecha	13/01/2020
Firmado Por	FERNANDO CASAS PASCUAL		
Url De Verificación	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	Página	28/28

