



Puerto de A Coruña
Autoridad Portuaria de A Coruña

PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE UNA
CONSULTORÍA SOBRE LA FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL
PLAN ESTRATÉGICO DEL PUERTO DE A CORUÑA

A la fecha de la firma electrónica



Código seguro de Verificación : GEN-c4d5-5995-dbd-f95f-bdcf-c78e-5116-4a43 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección : <https://sede.administracion.gob.es/pagSedeFront/servicios/consultaCSV.htm>

CSV : GEN-c4d5-5995-dbd-f95f-bdcf-c78e-5116-4a43

DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : <https://sede.administracion.gob.es/pagSedeFront/servicios/consultaCSV.htm>

FIRMANTE(1) : ANDRES GUERRA SIERRA | FECHA : 05/07/2024 09:35 | Sin acción específica

FIRMANTE(2) : SUSANA ROEL CABAL (DELEGACIÓN DE FIRMA) | FECHA : 05/07/2024 10:43 | Sin acción específica



Índice del pliego

1	Antecedentes y consideraciones.....	5
2	Objeto y Alcance de los trabajos a realizar.....	6
3	Descripción de los trabajos a realizar.....	6
4	Metodología para la planificación estratégica.....	6
5	Comité de estrategia.....	6
6	Diagnóstico.....	7
6.1	Eficacia del Plan estratégico 2017-2023.....	7
6.2	Análisis del entorno y posicionamiento estratégico: oportunidades y amenazas.....	8
6.2.1	Crecimiento azul.....	9
6.3	Análisis interno: debilidades y fortalezas.....	9
6.3.1	Comunidad portuaria.....	9
6.4	Análisis estratégicos específicos.....	9
6.4.1	Proyecto Coruña Marítima.....	10
6.4.2	A Coruña Green Port.....	10
6.4.3	Innovación, Evolución digital e Inteligencia artificial.....	10
6.4.4	Evaluación del impacto en sostenibilidad del plan.....	11
6.4.4.1	Adaptación climática.....	11
6.4.4.2	Huella ambiental del plan estratégico.....	11
6.4.4.3	Información financiera y de sostenibilidad.....	12
6.4.4.4	Descarbonización del transporte marítimo.....	12
6.4.5	Creación de valor: modelo de negocio y sostenibilidad financiera.....	12
6.4.5.1	Modelo de negocio.....	12
6.4.5.2	Sostenibilidad financiera.....	12
6.4.5.3	Creación de valor compartido.....	13
6.4.6	Marco estratégico del sistema portuario de interés general.....	13
6.5	Análisis DAFO.....	14
6.6	Escenarios y palancas estratégicas.....	14
6.7	Desafíos estratégicos.....	14
6.8	Validación del DAFO y sus desafíos estratégicos: participación pública.....	14
7	Marco estratégico: Propósito, Misión, Visión y Valores.....	15
7.1	Líneas estratégicas.....	15
8	Mapa estratégico: la propuesta estratégica.....	15
8.1	Objetivos estratégicos.....	15
8.2	Indicadores Estratégicos.....	15
9	Despliegue de la estrategia: el cuadro de mando integral.....	16
9.1	Objetivos Operativos (Proyectos) e Iniciativas (Plan de acción).....	16
9.2	Indicadores Operativos.....	16
9.3	Alineamiento personal y por procesos.....	16
10	Programa informático de seguimiento del Plan Estratégico-CMI.....	17
11	Riesgos estratégicos.....	17
12	Revisión y comunicación periódica del plan estratégico.....	17
12.1	Análisis de implantación y escenarios futuros.....	18
13	Comunicación del Plan estratégico.....	18
13.1	Divulgación del plan estratégico.....	19



14	Metodología y Cronograma	19
14.1	Propuesta metodológica	20
14.2	Memoria de la propuesta metodológica	20
14.3	Cronograma	21
15	Equipo consultor	21
16	Penalidades derivadas de incumplimientos en la entrega de la documentación o información documentada	21
17	Presupuesto	21
17.1	Revisión de precios y Forma de pago	22
17.2	Hitos de facturación	22
18	Presentación de los trabajos	23
19	Dirección y control de los trabajos	23
20	Plazo de ejecución de los trabajos	23
21	Sistema de contratación y criterios de adjudicación	24



PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE UNA CONSULTORÍA SOBRE LA FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL PUERTO DE A CORUÑA

1 ANTECEDENTES Y CONSIDERACIONES

En el artículo 53 del Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, se dice que "con el fin de establecer el modelo de desarrollo y la posición estratégica de la Autoridad Portuaria, ésta podrá elaborar un Plan Estratégico que contemple los puertos de su competencia, que incluirá, al menos, un análisis y diagnóstico de la situación actual, la definición de las líneas y objetivos estratégicos, los criterios de actuación y el plan de acción".

Tras la finalización del plan estratégico 2017-2021 y su extensión hasta 2023, y tras la publicación en octubre de 2022 de un nuevo marco estratégico del sistema portuario de interés general, a cuyos objetivos generales habrán de sujetarse las nuevas prioridades del puerto de A Coruña, estas tendrán que contemplar un escenario marcado por la distinta evolución de sus dos dársenas; apenas separadas por 7 km, la exterior, situada en el Ayuntamiento de Arteixo, tiene un claro enfoque energético, industrial y logístico, y la interior, limitada al sur por la dársena pesquera de Oza, rodeada por la ciudad de A Coruña y con una histórica vinculación con el mar, orientada al desarrollo de actividades náuticas, recreativas y pesqueras, de servicios al pasaje y de una mayor especialización en sus tráficos comerciales.

Después de la apertura de los muelles de Batería y Calvo Sotelo, el reciente acuerdo entre todas las administraciones afectadas para diseñar y dirigir la transformación de la fachada marítima de la ciudad de A Coruña -proyecto *Coruña Marítima*- y la puesta en marcha del proyecto *A Coruña Green Port* en el puerto exterior de Punta Langosteira, la agenda estratégica del puerto de A Coruña deberá servir para, entre otras cuestiones, orientar las decisiones sobre los tráficos y actividades portuarias que se desarrollan y se desarrollarán en ambas dársenas, de forma concertada y cuidando tanto su constante adaptación a los entornos cambiantes a los que están sometidas las cadenas logísticas de transporte internacionales como su comunicación periódica y bidireccional con el amplio espectro de grupos de interés del puerto y su comunidad portuaria.

Siendo la incertidumbre uno de los elementos clave con los que convive cualquier reflexión estratégica, en el puerto de A Coruña hay elementos que atenúan la imprevisibilidad de los próximos años: la llegada del ferrocarril al puerto exterior, prevista para 2026, que posibilitará los traslados de actividades dependientes del tren desde la dársena interior; el impulso a la industria de las energías renovables, incluida la eólica marina y los biocombustibles, así como el empleo de vectores energéticos para su almacenamiento y transporte, resultado de los compromisos de mitigación del cambio climático y que han exigido de la Autoridad Portuaria racionalizar su explanada norte y efectuar una rápida planificación de la explanada sur que se traducirá en nuevas infraestructuras y habilitaciones. También la puesta en marcha de la terminal de



hidrocarburos en la dársena exterior en marzo de 2023 establece un calendario en el que ya se trabaja para el traslado definitivo de sus tráficos dependientes. Una cuarta referencia es que son criterios de sostenibilidad ambiental, social y en movilidad, de adaptación climática y de transparencia, colaboración y rendición de cuentas demandadas por nuestro *hinterland* social y contemplados en los 17 objetivos¹ de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible los que deberán guiar el análisis estratégico del puerto; análisis que, debiendo considerar las estrategias europeas de carácter marítimo como el crecimiento azul o la política pesquera común, incorporará herramientas de identificación, evaluación y control de riesgos que permitan manejar las incertidumbres asociadas a los escenarios estratégicos que se planteen.

2 OBJETO Y ALCANCE DE LOS TRABAJOS A REALIZAR

La formulación, evaluación y comunicación del plan estratégico tiene como objeto el puerto de A Coruña, configurado por la dársena interior en el Ayuntamiento de A Coruña y la dársena exterior en el Ayuntamiento de Arteixo. El alcance temporal de los trabajos se establece en el apartado 20.

3 DESCRIPCIÓN DE LOS TRABAJOS A REALIZAR

Los trabajos objeto de esta licitación se describen en los apartados 4 hasta 13.1.

4 METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La empresa adjudicataria (en adelante EA) propondrá la metodología de trabajo a aplicar tanto en la formulación estratégica (apartados 6 hasta 9) como en sus revisiones iterativas, priorizaciones y en el apoyo a la implementación, análisis de riesgos y acciones de comunicación de la estrategia. La metodología, que preferiblemente pertenecerá al espectro de métodos denominados *Agile*, deberá favorecer la rápida identificación de riesgos y oportunidades estratégicas y el apoyo a la toma de decisiones mediante ejercicios de reflexión frecuentes con el comité de estrategia (véase apartado 5).

Resultado: Propuesta metodológica para la formulación, revisión, implementación y comunicación del Plan estratégico.

Entregable: Resumen sobre la aplicación práctica de la metodología propuesta.

5 COMITÉ DE ESTRATEGIA

Se nombrará un comité de estrategia con la participación de representantes de la Autoridad Portuaria de A Coruña (en adelante, también APAC). Este comité se

¹ Dado el ámbito competencial de la APAC, principalmente los objetivos 7 sobre garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos, 8 sobre la promoción de un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, pleno y productivo y el trabajo decente para todos, 9 sobre la construcción de infraestructuras resilientes, la promoción de la industrialización inclusiva y sostenible y el fomento de la innovación, 11, para lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles, y 13 para la adopción de medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.



responsabilizará de la aportación de la información necesaria a la EA, de la interlocución con ésta, del desarrollo, de las reuniones de deliberación, de la toma de decisiones y de la orientación general del proyecto.

6 DIAGNÓSTICO

Una correcta prospectiva que oriente las decisiones estratégicas del puerto requiere de una detallada descripción de su situación actual y de las palancas que lo han conducido hasta ella. Aplicando la metodología propuesta, la EA efectuará una revisión del marco y del mapa estratégico actual (Plan estratégico 2017-2023), del DAFO presentado en el Plan de Empresa 2025, de las principales actividades y los principales proyectos en los que está inmerso el puerto de A Coruña (Coruña Marítima, acceso ferroviario y ordenación y desarrollo sur del puerto exterior de A Coruña, *A Coruña Green Port*, Modelo de Colaboración en *ESG*, evolución del proyecto *SmartPort* y oficina de servicios TI, reestructuración de procesos y responsabilidades, entre otros), de sus recursos y capacidades, de su desempeño en sostenibilidad empresarial, etc.

Este diagnóstico considerará los siguientes elementos:

6.1 EFICACIA DEL PLAN ESTRATÉGICO 2017-2023

La misión, la visión y los valores que enmarcaron la estrategia del puerto de A Coruña de 2017 a 2023 fueron:

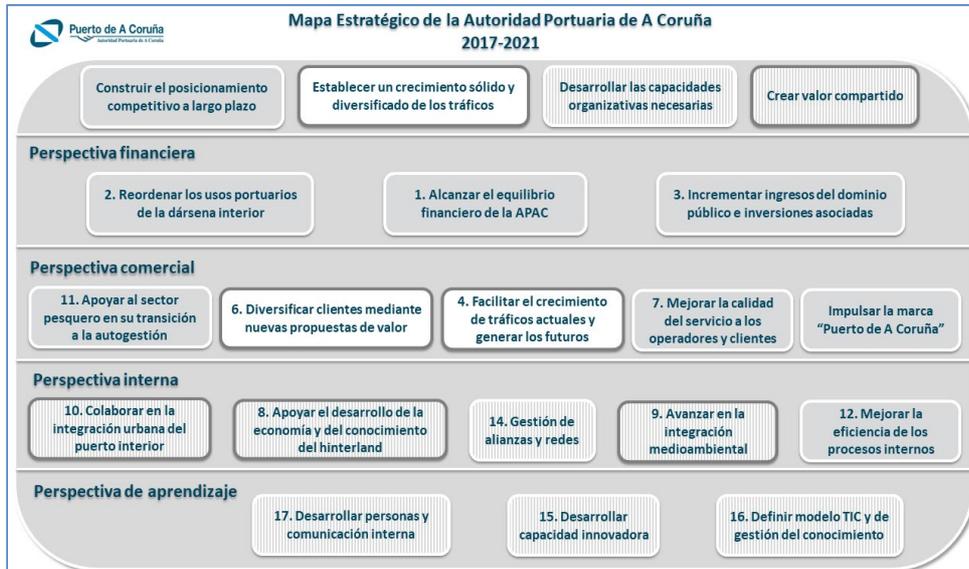
Misión	La Misión de la Autoridad Portuaria de A Coruña es liderar el Puerto de A Coruña en la creación de valor compartido con la Sociedad, mediante la excelencia en la actividad portuaria	
Visión	Ser un referente logístico e industrial en el movimiento de graneles en el Atlántico Norte	
Valores	1	Liderar con el ejemplo
	2	Valor compartido
	3	Excelencia
	4	Desarrollo y atracción del talento
	5	Integración medioambiental
	6	Transparencia
	7	Buscar el bien común

Y las líneas estratégicas fueron las siguientes:

1. Construir el posicionamiento competitivo a largo plazo del puerto de A Coruña.
2. Establecer un crecimiento sólido y diversificado de los tráficos.
3. Desarrollar las capacidades organizativas necesarias en la APAC.
4. Crear valor compartido.

Sus objetivos estratégicos, por perspectivas, fueron inicialmente los siguientes:





Mapa 1. Mapa estratégico 2017-2021

La EA analizará la eficacia del plan de 2017 a partir del análisis de la consecución de metas y de sus indicadores estratégicos y detectará las disparidades entre los objetivos estratégicos planteados y su consecución, analizando la causa y extrayendo, finalmente, "lecciones aprendidas"; también se considerará la vigencia de su marco y mapa estratégico.

Resultado: Análisis de logros y deficiencias en la implementación del plan estratégico 2017-2023. Vigencia de sus objetivos estratégicos.

Entregable: Informe sobre la implantación en la APAC del plan estratégico 2017-2023.

6.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Si bien en el apartado 6.4. se solicitan análisis orientados a determinados condicionantes, la EA efectuará, aplicando la metodología propuesta, un análisis de aquellos aspectos más relevantes del entorno "PESTEL"², su posicionamiento estratégico y el grado de competitividad del entorno del puerto y su posible evolución (véase apartado 6.6), diferenciando entre ambas dársenas.

En el ámbito social, la APAC cuenta con una identificación preliminar de sus grupos de interés y sus expectativas resultado del Proyecto "Desarrollo de iniciativas ESG en el Puerto de A Coruña y diseño de su Modelo de Colaboración" que pondrá a disposición de la EA.

² Político, Económico, Social, Tecnológico, Entorno ambiental y Legal



6.2.1 CRECIMIENTO AZUL

La APAC dispone de una estrategia de crecimiento y consolidación de la economía azul³ en el puerto de A Coruña que hizo un profundo hincapié en las consecuencias de la transición energética y la sostenibilidad en el puerto a través de la consecución de los “objetivos de descarbonización en todas las actividades del amplio complejo marítimo-portuario”: mitigación y adaptación al cambio climático, transición energética e innovación. La EA tendrá en cuenta estos trabajos en el análisis del entorno del puerto.

Resultado: Análisis riguroso del entorno para la identificación de las oportunidades que debe aprovechar el puerto de A Coruña y de las amenazas que debe enfrentar.

Entregable: Diagnóstico del entorno (grupos de interés, oportunidades y amenazas).

6.3 ANÁLISIS INTERNO: DEBILIDADES Y FORTALEZAS

La EA efectuará un análisis de las debilidades y fortalezas estratégicas de la Autoridad Portuaria. Su objetivo será una evaluación resumida del funcionamiento y de las capacidades y recursos de los empleados y procesos de la Autoridad Portuaria, considerando sus mecanismos de relación y comunicación con la finalidad de identificar los puntos fuertes y débiles de la estructura interna de la APAC para proponer, alinearse y ejecutar el plan estratégico y sus revisiones.

En este análisis interno la EA considerará los procedimientos del mapa de procesos de la APAC y su mapa de riesgos corporativos.

6.3.1 COMUNIDAD PORTUARIA

Desde la perspectiva de la Comunidad Portuaria (clientes, usuarios, operadores, prestadores de servicio, sector pesquero, etc.), la EA deberá considerar las debilidades (limitaciones u obstáculos en la colaboración) y fortalezas (situaciones que permitan colaborar a las empresas del puerto y a la Autoridad Portuaria en la consecución de ventajas competitivas) que se presentan al contemplar la cadena de valor del puerto como objetivo de la estrategia. Para ello, con el apoyo del comité de estrategia, redactará los cuestionarios necesarios y convocará las reuniones que considere oportunas con los prescriptores de los distintos sectores y operadores portuarios.

Resultado: Análisis interno de la APAC. Consideración de la comunidad portuaria dentro del análisis interno como elemento central de la estrategia.

Entregable: Informe sobre el análisis interno (fortalezas y debilidades)

6.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS

Con independencia de su consideración en los análisis estratégicos previos, la reordenación de la fachada marítima coruñesa, el proyecto *A Coruña Green Port*, su apuesta por la innovación y las nuevas tecnologías, su compromiso con la

³ El puerto de A Coruña y el crecimiento azul: bases para un plan estratégico.



sostenibilidad, la mitigación y adaptación al cambio climático, el modelo de negocio y la sostenibilidad económico-financiera, y la creación de valor y el marco estratégico del sistema portuario de titularidad estatal serán objeto de análisis específicos.

6.4.1 PROYECTO CORUÑA MARÍTIMA

El estudio de toda la fachada marítima de la dársena interior del puerto, desde el dique Barrié de la Maza hasta la dársena de Oza, requiere realizar un análisis comparativo a nivel internacional de los proyectos y las tendencias actuales más relevantes en la reordenación y transformación de las ciudades portuarias. Este análisis permitirá identificar escenarios (véase apartado 6.6) en términos de mantenimiento o captación de tráficos, de nuevos servicios y de reordenación de los usos portuarios, de movilidad y conectividad de usuarios y ciudadanos, y de palancas de retroalimentación entre la actividad portuaria y la comercial en la ciudad. A partir de esta identificación, la APAC podrá proponer aquellas iniciativas deseables para su consideración en la hoja de ruta que se ha de trazar “para el desarrollo de las actuaciones en los espacios portuarios interiores de A Coruña⁴” adaptándose a los acontecimientos que impacten en su despliegue, sus recursos y sus capacidades presentes y futuras.

El análisis comparativo mencionado servirá también para hacer una prospectiva sobre la evolución en la especialización de sus tráficos comerciales, la sostenibilidad de su actividad pesquera y sus instalaciones náuticas, recreativas y de servicios al pasaje.

6.4.2 A CORUÑA GREEN PORT

En Arteixo, el atractivo de las instalaciones, calados y ubicación geográfica de la dársena exterior da cabida a distintas iniciativas industriales, también en torno a las energías renovables marinas y a la producción, almacenamiento y transporte de vectores energéticos, principalmente en su explanada sur. El proyecto *A Coruña Green Port*, enfocado a convertir al puerto exterior en un polo de descarbonización de la actividad industrial, comercial y del transporte marítimo, debe ser evaluado en su apuesta por el desarrollo de la energía eólica marina, en sus capacidades de conexión con los grandes corredores energéticos internacionales y de elemento catalizador de la industrialización verde⁵ de su *hinterland* y su desarrollo académico y tecnológico, pero también en su coste de oportunidad y en los riesgos a los que se expone (véase apartado 11).

Por lo anterior, es necesario identificar, de los distintos sectores de actividad comercial del puerto y con la clara diferenciación en tráficos y actividades portuarias de sus dos dársenas, aquellos que aporten más valor (véase 6.4.5).

6.4.3 INNOVACIÓN, EVOLUCIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La finalidad de este análisis estratégico específico es proponer una serie de iniciativas de alto nivel para, por un lado, la introducción de innovaciones en los modelos de operación, negocio y relación en el puerto basados en conocimientos no sólo

⁴ Marco específico para el desarrollo de las actuaciones en los espacios portuarios interiores de A Coruña, del Protocolo para la reordenación de la fachada marítima de A Coruña-Proyecto “Coruña Marítima”.

⁵ Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions A Green Deal Industrial Plan for the Net-Zero Age.



de la huella ambiental del plan estratégico) que permitirá su armonización y comunicación. Para ello, se podrán considerar los seis objetivos climáticos y ambientales establecidos en el artículo 9 del Reglamento de Taxonomía⁷.

6.4.4.3 INFORMACIÓN FINANCIERA Y DE SOSTENIBILIDAD

La aprobación de las directivas CSRD sobre presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas y la CSDDD sobre diligencia debida establecen un marco regulatorio que afectará a las actividades y proyectos que compongan el plan de acción (véase 9.1) de la agenda estratégica propuesta. Una estimación razonada de la incidencia de estas dos directivas en los objetivos operativos del plan se considera parte de la reflexión estratégica.

6.4.4.4 DESCARBONIZACIÓN DEL TRANSPORTE MARÍTIMO

Tras las obligaciones impuestas por el Reglamento (UE) 2023/1804 (Reglamento AFIR) sobre suministro mínimo de electricidad en puerto para los buques de pasaje, la aprobación del Reglamento (UE) 2023/1805 (Reglamento FuelEU Maritime) para el fomento del empleo de combustibles renovables e hipocarbónicos, del Reglamento (UE) 2023/957 para extender a las emisiones procedentes de las actividades de transporte marítimo el comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero en la Unión Europea, la estrategia revisada de la OMI sobre los gases de efecto invernadero junto con otras regulaciones internacionales, como la *Inflation Reduction Act* norteamericana, van a tener un impacto creciente tanto en las actividades de producción, transporte, almacenamiento y suministro de combustible en puerto y su tipología como en la configuración de las cadenas logísticas de transporte marítimo. Este impacto debe ser considerado y analizado en su influencia en las actividades del puerto.

6.4.5 CREACIÓN DE VALOR: MODELO DE NEGOCIO Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

6.4.5.1 MODELO DE NEGOCIO

La EA efectuará una revisión del modelo de negocio actual del puerto y de su estructura de ingresos, tanto de tasas como de tarifas, orientado principalmente a la rentabilización de las inversiones realizadas en el puerto exterior y a la sostenibilidad económica de la dársena interior en su proceso de transformación. Así, será preciso efectuar análisis de posibles nuevas fuentes de ingreso o líneas de negocio que repercuta en el incremento de la cifra de negocio de la APAC, realizando el análisis desde diversas perspectivas y propuestas alternativas de generación de recursos.

6.4.5.2 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

La necesidad de adaptación a los escenarios que se presenten los próximos años, marcados por la transformación de la dársena interior y la evolución del proyecto A

⁷ Reglamento (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de junio de 2020 relativo al establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles y por el que se modifica el Reglamento (UE) 2019/2088



Coruña Green Port va a exigir efectuar inversiones a las que la Autoridad Portuaria debe seguir dando respuesta a través de una cuidadosa gestión económico-financiera, el ajuste de los gastos, la diversificación de ingresos y la optimización de los procesos administrativos. Asegurar la sostenibilidad financiera de la APAC es uno de los elementos esenciales sobre la que debe bascular la reflexión estratégica, lo que exigirá plantear diversos escenarios e hipótesis que contemplen la evolución de la cuenta de pérdidas y ganancias de la entidad a largo plazo, escenarios posibles alternativos así como la previsión de la evolución del estado de origen y aplicación de fondos -EOAF- a largo plazo, consecuente con la generación de recursos que se plantee en el análisis a largo plazo.

6.4.5.3 CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

La línea estratégica del plan 2017-2021 sobre “creación de valor compartido” debe ser repensada sobre la base de un nuevo modelo de colaboración desarrollado por la APAC que pretende mejorar su comunicación a través de la escucha, la relación con sus grupos de interés a través del diálogo y, finalmente, la colaboración, proponiendo, interactuando y aportando valor no sólo como puerto sino como parte de un *hinterland* social. La identificación de las actividades económicas que contribuyen significativamente a los objetivos sociales⁸ de ese *hinterland* social del puerto y su incorporación como elementos de decisión estratégica, y un análisis de las dependencias mutuas entre el propósito (véase apartado 7) del plan estratégico propuesto, la creación estimada de valor compartido a partir de la consecución de los objetivos sociales identificados y el modelo de colaboración de la APAC, se consideran elementos de referencia tanto para la reflexión estratégica como para el plan de comunicación (véase apartado 13).

6.4.6 MARCO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA PORTUARIO DE INTERÉS GENERAL

El Plan de Empresa, figura prevista en el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, recoge la planificación operativa del puerto a 5 años vista y en él se establecen objetivos de gestión que deben dar respuesta, también, a las líneas definidas en el marco estratégico del sistema portuario. Por su regularidad anual, es en el ámbito de los Planes de Empresa donde se comparte con Puertos del Estado la evaluación de los indicadores del marco, y será resultado del proyecto de “servicios de análisis del seguimiento de la implantación del marco estratégico del sistema portuario de interés general del estado, así como valoración y asistencia para la puesta a disposición de una herramienta de gestión de la información”, recientemente contratado por el Puertos del Estado, una definición detallada de estos indicadores que posibilite su evaluación.

La EA deberá considerar todas y cada una de las líneas, objetivos e indicadores finalmente definidos en el marco estratégico del sistema portuario y su importancia relativa respecto a los desafíos estratégicos identificados (véase apartado 6.7) con la finalidad de evaluar su propuesta como parte del plan estratégico de la APAC.

⁸ Capítulo 4 del *Final Report on Social Taxonomy* (<https://commission.europa.eu/system/files/2022-03/280222-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy.pdf>)



Resultado: Análisis estratégicos sobre los aspectos de mayor influencia.

Entregable: 6 informes sobre los análisis estratégicos específicos.

6.5 ANÁLISIS DAFO

La EA efectuará un análisis DAFO que sintetice los resultados de los análisis externo, interno y específicos realizados. Además del análisis DAFO, la EA podrá proponer y emplear aquellas herramientas de diagnóstico estratégico que considere más adecuadas para identificar los elementos competitivos diferenciadores del puerto de A Coruña.

6.6 ESCENARIOS Y PALANCAS ESTRATÉGICAS

Entendiendo un escenario estratégico como una situación futura plausible junto con la serie de palancas o fuerzas motrices que han conducido a ella, la identificación y análisis de distintos escenarios estratégicos para ambas dársenas permitirá resaltar la importancia de las fuerzas motrices clave, sus combinaciones y las sinergias entre ambas dársenas en la construcción del futuro del puerto.

6.7 DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

A partir del análisis DAFO y de la identificación de escenarios y palancas estratégicas, la EA, en colaboración con el comité de estrategia, identificará los desafíos estratégicos de la APAC, resumen práctico de los principales retos de la APAC para alcanzar los escenarios deseados y aprovechar las palancas necesarias.

6.8 VALIDACIÓN DEL DAFO Y SUS DESAFÍOS ESTRATÉGICOS: PARTICIPACIÓN PÚBLICA

La EA impulsará y colaborará en la organización de dos foros: uno externo, orientado a prescriptores locales y a entidades y empresas interesadas en impulsar, desde su posición, la visión estratégica del puerto y la identificación de iniciativas de creación de valor, y otro interno, con implicación activa de los empleados de la Autoridad Portuaria y de la Comunidad Portuaria (Foro de empleados y usuarios del puerto).

Estos foros pretenderán ayudar a validar el DAFO diseñado, a conocer la opinión de los públicos objetivo sobre la relevancia de los escenarios y desafíos estratégicos identificados y a detectar deficiencias en el análisis efectuado.

Resultado: recopilación en un Análisis DAFO de las conclusiones obtenidas en los análisis específicos y del entorno e interior. Análisis cruzado, identificación de escenarios y palancas estratégicas y priorización de desafíos estratégicos tras su validación.

Entregable: DAFO, escenarios, palancas y desafíos estratégicos



7 MARCO ESTRATÉGICO: PROPÓSITO, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

En colaboración con el comité de estrategia y una vez establecido el contexto estratégico, la EA propondrá y argumentará el propósito de la APAC como impulsor de toda su estrategia, reevaluará la validez y coherencia de su misión temporal y la aspiración de su visión del puerto, confirmará los valores de la APAC en los que se basará su estrategia, sus carencias para conseguir la misión y adecuará las líneas estratégicas que se solicitan en el siguiente apartado.

7.1 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Tras un análisis del marco estratégico y, en concreto, de los desafíos estratégicos hallados, la EA definirá un conjunto limitado de líneas estratégicas que contendrán, de forma transversal, las respuestas a estos desafíos; estas líneas estratégicas constituyen el armazón del plan y considerarán en su definición los criterios de actuación del Marco estratégico del sistema portuario de interés general (véase apartado 6.4.6).

Resultado: Revisión inicial del marco estratégico del puerto de A Coruña.

Entregable: Informe sobre la revisión inicial del marco estratégico

8 MAPA ESTRATÉGICO: LA PROPUESTA ESTRATÉGICA

A partir del Marco Estratégico, la EA identificará y propondrá al comité de estrategia los objetivos estratégicos que, asociados a las líneas estratégicas en cada perspectiva (véase apartado 8.1), se van a implantar por resultar los más efectivos para la consecución de la visión del puerto de A Coruña, el cumplimiento de la misión de la Autoridad Portuaria y para dar respuesta a los desafíos identificados.

8.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para la identificación de los objetivos estratégicos se tendrá en cuenta:

1. Su implementación en la APAC se efectuará mediante un Cuadro de Mando Integral (en adelante, también CMI; véase 9).
2. A partir de las líneas estratégicas y las perspectivas del CMI, la EA procederá a revisar e identificar los objetivos estratégicos en que se segmenta cada perspectiva, para cada línea estratégica, configurando el Mapa Estratégico.
3. Se revisarán e identificarán las relaciones causa efecto entre los distintos objetivos estratégicos.

La identificación de los objetivos estratégicos y su ubicación en las distintas perspectivas permite evaluar cómo serán los procesos de impulso y dependencia entre unos y otros, y su evaluación en indicadores.

8.2 INDICADORES ESTRATÉGICOS

A partir de los objetivos estratégicos y sus relaciones, se identifican los indicadores estratégicos, que sirven para medir el grado de consecución de cada uno de ellos, de impulso a los dependientes y de aproximación a la visión. Estos se deberán acordar con



los miembros del comité de estrategia, y tendrán en cuenta los indicadores estratégicos del marco del sistema portuario (véase 6.4.6).

Los indicadores deberán ser definidos con los siguientes metadatos:

- Denominación
- Descripción
- Tipología
- Código (por APAC)
- Modo de cálculo
- Responsable del indicador
- Dpto. responsable
- Unidad de medida
- Descripción del cálculo
- Periodicidad registro
- Periodicidad cumplimiento

Resultado: conjunto de objetivos estratégicos e indicadores de seguimiento

Entregable: Conjunto completo de objetivos e indicadores estratégicos

9 DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La EA deberá efectuar el despliegue e implantación del mapa estratégico mediante un CMI cuyas perspectivas serán, en principio, de aprendizaje, interna, comercial y financiera. Para cada objetivo estratégico definido, se establecerán:

9.1 OBJETIVOS OPERATIVOS (PROYECTOS) E INICIATIVAS (PLAN DE ACCIÓN)

Los objetivos operativos conforman el plan de acción del plan estratégico: los proyectos que permitirán conseguir los distintos objetivos estratégicos.

Una vez identificados los objetivos operativos y las iniciativas que los componen, la EA orientará sobre la aplicación de la metodología propuesta (véase apartado 4), en la gestión de los distintos proyectos, prácticas de colaboración y toma de decisiones y sobre el control de cada iniciativa con orientación al resultado final.

9.2 INDICADORES OPERATIVOS

Para cada objetivo operativo se establecerá el indicador operativo correspondiente sobre su cumplimiento; su estructura de metadatos será similar a la establecida en el apartado 8.2.

9.3 ALINEAMIENTO PERSONAL Y POR PROCESOS

La EA propondrá fórmulas de alineamiento personal con la estrategia y los procesos asignados, proponiendo nuevos modelos de comunicación y colaboración entre equipos orientados a la obtención de resultados, vinculando los objetivos operativos e indicadores del CMI y su desarrollo y consecución práctica a los cometidos del comité de dirección, personal fuera de convenio, responsables, técnicos y personal dentro de convenio (véase apartado 6.3). La finalidad de este apartado es lograr que cada persona



de la APAC conozca claramente su papel en la estrategia general del puerto de A Coruña y su evolución.

Resultado: Mapa Estratégico del puerto de A Coruña e incorporación de nuevas prácticas de colaboración y gestión de proyectos.

Entregable: Cuadro de Mando Integral a partir del Mapa Estratégico. Formularios de entrada de datos (véase apartado 10).

10 PROGRAMA INFORMÁTICO DE SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO-CMI

Si bien la APAC dispone en la actualidad de una herramienta informática para la gestión de los objetivos e indicadores estratégicos, durante la ejecución de este contrato se implementará una nueva herramienta resultado del proyecto de servicios citado en el apartado 6.4.6, que permitirá el seguimiento del CMI tanto del marco estratégico del sistema portuario como del plan estratégico del puerto de A Coruña.

Tanto en la herramienta informática actual como en la que resulte del análisis efectuado por Puertos del Estado, la EA deberá cumplimentar las plantillas o formularios de entrada de datos a la herramienta de gestión, posibilitando el despliegue, seguimiento, análisis y mejora del plan estratégico.

11 RIESGOS ESTRATÉGICOS

Complementario a las amenazas y debilidades del DAFO del puerto, se considera necesario un plan de contingencias para la gestión de riesgos estratégicos⁹ en un entorno cambiante, incluyendo aquellos relacionados con el cambio climático. Para ello, apoyado en el análisis de escenarios (véase 6.6) y tras la selección de objetivos estratégicos, la EA identificará los riesgos estratégicos, proponiendo y planificando, en colaboración con el comité de estrategia, mecanismos de resiliencia, respuesta y adaptación.

Resultado: Identificación y evaluación de riesgos estratégicos. Controles y propuesta de acciones de respuesta.

Entregable: Plan de contingencias estratégicas.

12 REVISIÓN Y COMUNICACIÓN PERIÓDICA DEL PLAN ESTRATÉGICO

La fugacidad de las tendencias y el peso de las incertidumbres en el desarrollo futuro de las dársenas interior y exterior exigen una revisión continua de la reflexión estratégica, que estará sujeta a los principios de detección, anticipación, adaptación y respuesta, y que se podrá orientar también mediante metodologías *Agile* a través de reuniones periódicas intensivas donde, junto al comité de estrategia, se analizará la implantación real del plan, la evolución de las fuerzas motrices identificadas (véase apartado 6.6), la

⁹ Contingencias externas o interna que, de producirse, afectarían notablemente la consecución de los objetivos estratégicos.



alineación de la estructura interna de la APAC (véase apartado 6.3), la materialización de riesgos estratégicos, la idoneidad de los objetivos estratégicos y operativos establecidos y la evolución de los entornos económicos y comerciales, ambientales y sociales. Tanto para este seguimiento periódico como para la organización y ejecución de las acciones de comunicación previstas (véase apartado 13) y el acompañamiento en aquellos trabajos que se propongan, la EA podrá constituir una Oficina Técnica Estratégica de apoyo al comité de estrategia.

Resultado: Revisión y comunicación del plan estratégico. Constitución de una OTE.

Entregable: Nuevos marco o mapa estratégico y acciones de comunicación.

12.1 ANÁLISIS DE IMPLANTACIÓN Y ESCENARIOS FUTUROS

Tras la última revisión y con la finalidad de evaluar el grado de cumplimiento del plan estratégico, detectar las disparidades entre los objetivos estratégicos y operativos planteados y su consecución con la identificación y análisis de las posibles causas de estas diferencias, la EA presentará un análisis de su implantación, de la evolución de las palancas estratégicas, de las lecciones aprendidas consecuencia de este análisis y propondrá un nuevo mapa estratégico que servirá de puente para la siguiente formulación estratégica.

Resultado: Propuesta final de mapa estratégico y comunicación.

Entregable: Mapa estratégico puente y acciones de comunicación

13 COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Tanto la identificación de los desafíos estratégicos descrito en el apartado 6.7 como la propuesta de líneas estratégicas del apartado 7.1 debe ser objeto de una comunicación planificada que permita trasladarlos, explicarlos y recibir consideraciones de los principales grupos de interés del puerto. Así, con independencia de los foros de validación del DAFO descritos en el apartado 6.8, la EA propondrá y ejecutará un plan de comunicación de la agenda estratégica del puerto donde queden claramente establecidos sus objetivos, sus grupos de interés destino y los canales de comunicación preferentes. Este plan se adaptará a los hitos principales de la formulación estratégica y podrá desarrollar acciones específicas (véase 13.1) o periódicas que favorezcan un amplio conocimiento del plan y sus motivaciones.

La EA propondrá también un indicador o conjunto sencillo de indicadores para medir el grado de conocimiento y de consenso del plan entre sus principales grupos de interés, efectuando su cálculo y proponiendo actuaciones de mejora.

En las fases de evaluación y adaptación del plan de los años 2026 y 2027 tendrán lugar también ejercicios de comunicación con la finalidad de mantener los niveles de información, comunicación y consenso imprescindibles para el éxito de la reflexión



estratégica. El indicador o indicadores propuestos serán aplicados a los grupos de interés también tras cada ejercicio de evaluación y adaptación del plan.

Resultado: Plan de comunicación, establecimiento de indicadores y acciones ejecutadas.

Entregable: Plan de comunicación y propuesta de indicadores de seguimiento.

13.1 DIVULGACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para la adecuada divulgación del plan, la EA preparará un resumen ejecutivo de la agenda estratégica en castellano, gallego e inglés y, como parte del plan de comunicación, colaborará en su difusión tanto interna como externa mediante la preparación de, al menos, dos jornadas de presentación de la agenda estratégica en colaboración con el comité de estrategia: una en la ciudad de A Coruña y otra en la ciudad de Arteixo. La presentación de los trabajos, también en castellano, gallego e inglés, se empleará también para su difusión *online*.

Resultado: Organización de acciones de divulgación del plan estratégico y resumen.

Entregable: Resumen ejecutivo de la agenda estratégica y presentación en los tres idiomas señalados.

14 METODOLOGÍA Y CRONOGRAMA

Las entidades gestoras de puertos, como otras muchas empresas, requieren rastrear las tendencias de manera continua y sistemática, fijar metas de manera ágil, ejecutarlas buscando generar valor en tramos cortos, evaluar continuamente los resultados y adaptar esas metas a partir del aprendizaje logrado. En el ámbito de la comunicación, la escucha constante y un diálogo mantenido que permita dar respuesta a las expectativas generadas por el plan estratégico es, asimismo, imprescindible.

Para alcanzar estos objetivos, incluso en la fase de diagnóstico del plan estratégico y, por supuesto, en sus revisiones periódicas, puede ser aconsejable (véase apartado 4) el empleo por la EA de metodologías *Agile* con equipos multidisciplinares que permitan obtener adaptaciones y reorientaciones no sólo del mapa, sino también del marco estratégico de la APAC y de la comunicación de la totalidad del plan.

En la oferta se detallarán las herramientas utilizadas y metodologías seguidas para la realización de los trabajos descritos en los apartados anteriores, identificando aquellas que sean propias o desarrolladas por la empresa licitadora (o empresas licitadoras) y hayan sido aplicadas en proyectos de planificación estratégica similares al objeto de licitación. Asimismo, la empresa licitadora presentará en su oferta un cronograma en el que se detallen las fases planteadas para los trabajos y los tiempos que se prevé emplear en cada una de ellas, que deberán ajustarse, en lo posible, al cronograma del apartado 14.3).



14.1 PROPUESTA METODOLÓGICA

La empresa licitadora explicará en la memoria de la propuesta metodológica las formas y herramientas de trabajo y el enfoque que aplicará a la ejecución de los distintos apartados de diagnóstico, marco y mapa estratégico, despliegue del CMI, revisiones, riesgos y comunicación.

14.2 MEMORIA DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

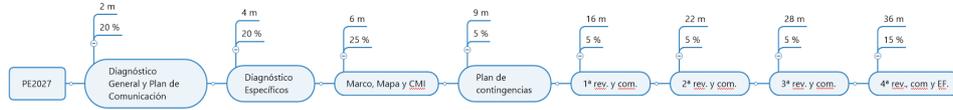
Ésta deberá ser detallada y ajustarse, en lo posible, a los siguientes apartados, pudiendo proponer, cuando se considere necesario, planteamientos u orientaciones alternativos. Su extensión máxima no debe exceder las 90 páginas ni las 30.000 palabras:

1. Organización de la formulación, comunicación y revisiones del plan estratégico
 - a. Metodología de trabajo para la planificación estratégica
2. Diagnóstico
 - a. Eficacia del plan estratégico de 2017
 - b. Propuesta de análisis del entorno
 - i. Dársena exterior
 - ii. Dársena interior
 - c. Propuesta análisis interno
 - i. Personal de la APAC: recursos y capacidades
 - ii. Comunidad portuaria
3. Análisis estratégicos específicos
 - a. Proyecto Coruña Marítima
 - b. A Coruña Green Port
 - c. Innovación, evolución digital e inteligencia artificial
 - d. Evaluación del impacto en sostenibilidad del plan
 - e. Creación de valor: modelo de negocio y sostenibilidad financiera
 - f. Marco estratégico del sistema portuario de interés general
4. Formulación del DAFO
 - a. Identificación de escenarios y palancas
 - b. Desafíos estratégicos
5. Propuesta de marco estratégico
6. Propuesta de mapa estratégico
 - a. Metodología de despliegue de la estrategia: objetivos estratégicos
 - b. CMI
7. Metodología de alineamiento e implicación personal
8. Metodología de identificación de riesgos estratégicos y criterios de resiliencia
9. Metodología para las revisiones periódicas y especificaciones de la Oficina Técnica Estratégica
10. Propuesta de revisión final (último año), análisis de implantación y escenarios futuros
11. Plan de comunicación



14.3 CRONOGRAMA

Un cronograma tentativo del desarrollo de los trabajos, vinculados a los planes de empresa de la APAC, y una estimación de los abonos sería:



Gráfica 1. Cronograma tentativo de la agenda estratégica

15 EQUIPO CONSULTOR

El equipo deberá estar dirigido por un consultor senior con, al menos, 10 años de experiencia demostrable en el diseño e implantación de planes estratégicos de organismos públicos o empresas privadas. El equipo de consultoría estratégica deberá contar también con un consultor senior con, al menos, 5 años de experiencia demostrable en planificación estratégica en el sector marítimo portuario, un consultor senior con al menos 5 años de experiencia en la aplicación de la metodología propuesta (véase apartado 4) y un consultor senior con experiencia en proyectos de relación puerto-ciudad. La composición del equipo debe ser multidisciplinar, titulados superiores, con experiencia en el desarrollo de estrategias corporativas, en la gestión y coordinación de proyectos de desarrollo de cuadros de mando y en su implementación en organizaciones.

16 PENALIDADES DERIVADAS DE INCUMPLIMIENTOS EN LA ENTREGA DE LA DOCUMENTACIÓN O INFORMACIÓN DOCUMENTADA

En la metodología, la EA establecerá un cronograma de reuniones, ejercicios y entregas de documentación. Los retrasos en el cumplimiento de los distintos hitos del cronograma, siempre que no sean acordados por escrito con el director del contrato o consecuencia de circunstancias no planificables, sobrevenidas o causas no achacables a los compromisos contractuales adquiridos por la EA, podrán derivar en la aplicación de penalidades de un 1 % por semana de retraso, hasta un máximo del 5 % de la facturación del hito retrasado.

17 PRESUPUESTO

El presupuesto máximo para la adjudicación será el reflejado en el pliego de condiciones administrativas para la contratación de los trabajos.

En el precio del contrato están contenidos los gastos del personal que realice los trabajos, incluyendo los de desplazamiento, dietas y gastos de locomoción. También se incluyen los gastos de maquinaria, equipos informáticos y de reprografía, fotografía y demás elementos necesarios para la completa realización de los trabajos objeto del pliego.



17.1 REVISIÓN DE PRECIOS Y FORMA DE PAGO.

Serán los reflejados en el pliego de condiciones administrativas para la contratación de los trabajos.

17.2 HITOS DE FACTURACIÓN

El abono de los trabajos se efectuará tras la presentación y validación por el director de los trabajos de los entregables asociados a los siguientes resultados:

Resultado presentado	% importe de adjudicación
Eficacia del Plan estratégico 2017-2023	5
Entregable: Informe sobre la implantación en la APAC del plan estratégico 2017-2023	
Análisis del entorno: oportunidades y amenazas	5
Entregable: Diagnóstico del entorno (grupos de interés, oportunidades y amenazas)	
Análisis interno: debilidades y fortalezas	5
Entregable: Informe sobre el análisis interno (fortalezas y debilidades)	
Análisis estratégicos específicos	20
Entregable: 6 informes sobre los análisis específicos realizados	
Análisis DAFO, escenarios y desafíos estratégicos	10
Entregable: DAFO, escenarios, palancas y desafíos estratégicos	
Marco estratégico: Propósito, Misión, Visión y Valores	5
Entregable: Informe sobre la revisión inicial del marco estratégico	
Objetivos estratégicos e indicadores de seguimiento	5
Entregable: Conjunto completo de objetivos e indicadores estratégicos	
Mapa Estratégico del puerto de A Coruña e incorporación de nuevas prácticas de colaboración y gestión de proyectos	5
Entregable: Cuadro de Mando Integral a partir del Mapa Estratégico. Formularios de entrada de datos	
Riesgos estratégicos	5
Entregable: Plan de contingencias estratégicas	
Comunicación del Plan estratégico	5
Entregable: Plan de comunicación y propuesta de indicadores de seguimiento. Resumen ejecutivo de la agenda estratégica y presentación en los tres idiomas señalados	
Revisión periódica y comunicación del plan estratégico. Constitución de un OTE	5
Entregable: Nuevos marco o mapa estratégico y acciones de comunicación	
Revisión periódica y comunicación del plan estratégico	5
Entregable: Nuevos marco o mapa estratégico y acciones de comunicación	
Revisión periódica y comunicación del plan estratégico	5
Entregable: Nuevos marco o mapa estratégico y acciones de comunicación	
Análisis de implantación y escenarios futuros	15
Entregable: Mapa estratégico puente y comunicación	

Tabla 1. Abono de los trabajos.



18 PRESENTACIÓN DE LOS TRABAJOS

La EA entregará en soporte papel e informático todos los documentos generados durante el desarrollo de los trabajos y, en concreto, los distintos entregables de los resultados identificados en los apartados anteriores.

Los ejemplares se presentarán en tamaño normalizado UNE A-4 y los planos en UNE A-3, así como en soporte informático (archivos compatibles con *Microsoft Office*® y, de ser necesarios, planos compatibles con *Microstation*®).

También deberán presentar un documento ejecutivo, orientado a la divulgación del Plan Estratégico en castellano, gallego e inglés.

Asimismo, la EA cumplimentará las plantillas correspondientes a las distintas estructuras: objetivos estratégicos, operativos e indicadores, y preparará y presentará los materiales necesarios para los trabajos de comunicación ofertados.

Terminados los trabajos y aceptados por la Autoridad Portuaria se procederá a la recepción de estos con arreglo a lo previsto en las Normas de Contratación de Puertos del Estado y Autoridades Portuarias.

19 DIRECCIÓN Y CONTROL DE LOS TRABAJOS

La Autoridad Portuaria llevará a cabo la dirección y el control del proyecto a través del jefe de Departamento de Sostenibilidad o persona designada por la Dirección. El director de los trabajos desempeñará una función coordinadora y establecerá los criterios y líneas generales de la actuación de la EA, quien realizará los trabajos descritos en este pliego.

Serán funciones del director del contrato, entre otras, las siguientes:

- Dar el visto bueno final al conjunto de los trabajos.
- Interpretar el pliego de prescripciones técnicas y demás condiciones establecidas en el contrato o en otras disposiciones legales.
- Establecer y concretar los criterios al representante de la EA y supervisar el desarrollo de los trabajos.
- Dar conformidad a las facturas que emita la EA para el abono de los trabajos, de acuerdo con los resultados presentados y lo establecido en el pliego de condiciones administrativas para la contratación.
- Preparar la recepción única y definitiva de los trabajos y efectuar la liquidación del contrato.

20 PLAZO DE EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS

El plazo global para la realización de los trabajos descritos es de 40 meses, contados a partir de la fecha de la firma del contrato por parte de la EA.



21 SISTEMA DE CONTRATACIÓN Y CRITERIOS DE ADJUDICACIÓN

Los criterios de calidad técnica cuantificables mediante juicio de valor o de forma automática serán los reflejados en el pliego de condiciones administrativas para la contratación de los trabajos.

EL JEFE DE DEPARTAMENTO DE SOSTENIBILIDAD

Vº Bº Y APROBADO
EL DIRECTOR

