

PROPUESTA PRELIMINAR DE VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS SOMETIDOS A JUICIOS DE VALOR

PARA LA CONTRATACIÓN DE LA ASISTENCIA
TÉCNICA PARA EL DIAGNÓSTICO, EL PLAN DE
ACCIÓN Y EL SEGUIMIENTO DE EVALUACIÓN,
ORIENTADO A POTENCIAR EL CRECIMIENTO
ECONÓMICO DE NAVARRA

Contenido

1. Incorporación de expertos (5 puntos)	3
OLIVER WYMAN.....	3
AFI	4
AIN.....	4
KPMG.....	5
2. Diagnóstico (32 puntos).....	6
2.A. Estructura y justificación de contenidos del diagnóstico (16 puntos)	6
OLIVER WYMAN.....	6
AFI	9
AIN.....	12
KPMG.....	14
2.B. Propuesta organizativa (8 puntos).....	17
OLIVER WYMAN.....	17
AFI	18
AIN.....	19
KPMG.....	19
2.C. Avance preliminar del diagnóstico (8 puntos).....	20
OLIVER WYMAN.....	20
AFI	21
AIN.....	21
KPMG.....	22
3. Plan de Acción (32 puntos)	23
3.A. Estructura y justificación de contenidos del Plan de Acción (27 puntos)	23
OLIVER WYMAN.....	23
AFI	24
AIN.....	26
KPMG.....	27
3.B. Avance preliminar del plan de acción (5 puntos)	28
OLIVER WYMAN.....	28
AFI	29
AIN.....	29
KPMG.....	30
4. Plan de seguimiento (6 puntos)	32
OLIVER WYMAN.....	32
AFI	33

AIN.....	33
KPMG.....	34
5. Tabla resumen valoraciones	36

1. Incorporación de expertos (5 puntos)

“Se valorará el compromiso de incorporar adicionalmente al equipo mínimo de personas expertas con dedicación parcial, adicionales al equipo mínimo establecido como solvencia técnica, enfocadas en temas que requieran conocimientos técnicos y/o económicos específicos del proyecto.

En especial, se valorará el perfil de las personas propuestas (formación, experiencia y conocimientos) que suponga una aportación de valor diferencial claramente identificado con aplicación directa al resultado del trabajo y, por tanto, una mayor calidad del mismo, justificación y coherencia.”

OLIVER WYMAN

La propuesta incorpora al menos 13 expertos adicionales al equipo mínimo exigido, lo que representa un incremento significativo de recursos especializados en distintas áreas clave del desarrollo económico.

Destacan perfiles con una aportación de alto valor metodológico y operativo, como Ricardo Hausmann y Miguel Ángel Santos. Ricardo Hausmann es fundador del Harvard Growth Lab y coautor del marco teórico utilizado. Su papel consultivo aporta una contribución de prestigio, profundidad analítica y consistencia metodológica al diagnóstico. Miguel Ángel Santos, codirector académico del trabajo, cuenta con una amplia experiencia en diagnósticos económicos realizados junto al Harvard Growth Lab, en contextos regionales y nacionales, aplicando metodologías directamente vinculadas al objeto del contrato.

Además, se incluye una red internacional de expertos especializados en áreas como reindustrialización, energía, vivienda, sostenibilidad, digitalización, salud, sector automotriz y servicios financieros. Estas personas son socias de Oliver Wyman y cuentan con una trayectoria internacional consolidada en asesoramiento a gobiernos y diseño de políticas públicas, lo que puede aportar valor técnico y estratégico adicional al proyecto.

Aunque se presenta un abanico amplio y cualificado de expertos, la propuesta no concreta la dedicación ni la implicación operativa específica de ninguno de los miembros de la red de expertos, ni en tareas ni en fases del proyecto. La propia documentación indica que su incorporación se decidirá “según necesidades” del desarrollo del trabajo, lo que impide considerar su compromiso como firme.

De igual forma, Hausmann y Santos tienen roles de alto nivel conceptual, pero no se explicita su participación directa en entregables ni la distribución temporal de su intervención. Esto limita la posibilidad de verificar su aportación efectiva al cumplimiento del contrato.

Puntuación asignada: 2,5 puntos

AFI

La propuesta incluye 19 personas expertas, 14 por encima del equipo mínimo suponiendo un incremento significativo de recursos especializados para la prestación del servicio.

Aunque la propuesta incluye un número elevado de perfiles, no se especifica en ningún momento qué personas componen el equipo mínimo requerido por el pliego ni cuáles se proponen como expertos adicionales, lo que no resulta ajustado al requerimiento establecido en el criterio.

Además, ninguno de los 19 currículums incluye una descripción de funciones, responsabilidades específicas o fase del proyecto en la que se integrarán, por lo que no se establece una adecuada vinculación de estos perfiles con los recursos propuestos en la metodología.

Esto limita la posibilidad de evaluar si su participación supone una aportación efectiva de valor para el contrato. Como consecuencia, aunque el nivel técnico es alto, no puede garantizarse su aplicación directa al resultado del trabajo.

Puntuación asignada: 1,5 puntos

AIN

La propuesta incorpora al menos 15 expertos adicionales al equipo mínimo obligatorio, lo que supone un incremento significativo de recursos especializados para la prestación del servicio.

Destaca especialmente MG, subdirectora del proyecto, con experiencia directa en el desarrollo e implementación del Plan Industrial de Navarra 2016–2020 y otros planes estratégicos comarcales y sectoriales. Su conocimiento del tejido institucional y empresarial navarro refuerza la aplicación contextualizada del proyecto. Además, se encuentra trabajando dentro de la entidad licitadora, lo que prevé una adecuada integración con el resto del equipo.

También resulta interesante DLA, gerente adjunto del proyecto. Aporta al proyecto su experiencia en diseño de políticas industriales, sostenibilidad y análisis tecnológico, aplicados previamente en contextos regionales comparables. Su rol operativo como gerente adjunto asegura la implementación metodológica y la coordinación efectiva del equipo. También está integrado en la entidad licitadora, lo que asegura una continuidad operativa y metodológica sólida con el resto del equipo.

Otros perfiles notables incluyen a MP (política industrial e innovación), ML (industria 4.0 y digitalización), MK (resiliencia industrial), EO (sistemas de innovación), y SMG (referente global en política industrial, fundador del IfM de Cambridge).

Aunque se identifican roles generales y áreas de especialización, la propuesta no detalla con suficiente precisión las tareas específicas o los entregables vinculados a cada experto adicional, especialmente en el caso de figuras académicas de prestigio como SMG o EO.

Esto impide verificar en qué medida su incorporación se traduce en una mejora efectiva y operativa del contrato.

Puntuación asignada: 3 puntos

KPMG

La propuesta afirma que el equipo de trabajo estará compuesto por 5 profesionales “seleccionados en función de los requisitos específicos de cada fase”, además de una red de 30 personas expertas, lo que supone un incremento muy significativo de recursos especializados para la prestación del servicio.

Las personas incluidas presentan formación y experiencia en áreas como análisis económico, planificación estratégica, fiscalidad, políticas públicas, sostenibilidad y transformación digital. Estas competencias están directamente relacionadas con algunas de las tareas del diagnóstico y del plan de acción, con potencial para aportar valor diferencial en el resultado del trabajo.

Sin embargo, no incluye una descripción de funciones, responsabilidades específicas o fase del proyecto en la que se integrarán, por lo que no se establece una adecuada vinculación de estos perfiles con los recursos propuestos en la metodología.

Puntuación asignada: 2,5 puntos

2. Diagnóstico (32 puntos)

2.A. Estructura y justificación de contenidos del diagnóstico (16 puntos)

“Se valorará la relación de contenidos que la entidad licitadora comprometa incluir en su modelo, al objeto de garantizar un resultado de la máxima calidad. En especial, se atenderá y valorará:

(1) Relación de tipos de análisis respecto del PIB, respecto de inversión y respecto de otras variables o indicadores que formarán parte del estudio: concreción, alcance, detalle de los tipos de análisis que la entidad licitadora compromete incluir en su trabajo y su justificación de qué aporta cada uno de ellos y por qué su inclusión. (2 puntos)

(2) Relación de comparaciones de valores propuestos en el apartado anterior con los de otros países: qué países y/o regiones, con qué alcance, limitaciones o requerimientos de información necesarios, etc. (3 puntos)

(3) Relación de análisis de comportamientos económicos de empresas: alcance, datos de partida, justificación, etc. (3 puntos)

(4) Análisis de otras variables económicas, sociales y medio ambientales: concreción y justificación de su inclusión. (2 puntos)

En relación con los contenidos orientados a tratar de reducir o eliminar aquellos factores de carácter horizontal o transversal definidos en el diagnóstico se valorará la relación de factores que la entidad licitadora comprometa analizar en su modelo, al objeto de garantizar un resultado de la máxima calidad. En especial, se atenderá a:

(5) Factores que influyen en la rentabilidad de los activos: detalle de los diferentes tipos de factores a analizar y su justificación. (2 puntos)

(6) Factores que influyen en el coste de los pasivos: detalle de los diferentes tipos de factores a analizar y su justificación. (2 puntos)

(7) Otros factores: concreción y justificación de su inclusión. (2 puntos)

En todos ellos se valorará que la justificación se realice en base a su consideración, a priori, de la influencia positiva o negativa de estos en el crecimiento del PIB, la inversión productiva y en I+D+i de la economía navarra actual y/o freno que pueden estar suponiendo para el crecimiento económico de Navarra.”

OLIVER WYMAN

(1) Relación de tipos de análisis respecto del PIB, respecto de inversión y respecto de otras variables o indicadores que formarán parte del estudio:

La propuesta es concreta y quedan justificados todos los análisis planteados, con una estructura que aborda desde la macroeconomía (PIB per cápita, VAB, empleo, productividad), hasta el comercio exterior y la inversión.

La determinación del uso del marco del Diagnóstico del Crecimiento de Hausmann, Rodrik y Velasco se valora positivamente, ya que permite identificar restricciones a la inversión de forma estructurada.

Sin embargo, se plantea un nivel de profundidad de análisis algo superficial. Aunque se enuncian como dimensiones relevantes el capital intangible, la formación bruta de capital tecnológico o la inversión en infraestructuras productivas, la propuesta adolece de una mayor definición y variedad de indicadores de las mismas.

Se echa en falta, por ejemplo, un análisis específico sobre la evolución histórica y comparada del gasto en I+D+i o sobre el esfuerzo inversor en sectores estratégicos definidos para Navarra, lo que limita la alineación entre el diagnóstico y los objetivos de política industrial.

Puntuación asignada: 1 punto

(2) Relación de comparaciones de valores propuestos en el apartado anterior con los de otros países:

Se incluyen regiones como País Vasco, Cataluña, Baviera, Baden-Württemberg, Lombardía y Estocolmo, seleccionadas en función de criterios como PIB industrial, nivel de especialización tecnológica y autonomía fiscal.

Se reconocen posibles limitaciones al estudio, como la heterogeneidad de fuentes estadísticas o la compatibilidad entre definiciones de indicadores a escala subnacional.

Sin embargo, aunque los territorios están bien seleccionados y justificados, no se desarrolla un enfoque metodológico detallado sobre cómo se armonizarán los indicadores entre regiones, ni se explicita si se recurrirá a técnicas de normalización estadística o ajuste por paridad de poder adquisitivo.

Puntuación asignada: 2 puntos

(3) Relación de análisis de comportamientos económicos de empresas:

Incluye análisis de comportamientos económicos a partir de bases como la Central de Balances del Banco de España y entrevistas cualitativas a empresas navarras. Se detallan indicadores como rentabilidad sobre activos (ROA), productividad laboral, margen operativo, apalancamiento y coste medio del capital.

Propuesta bien justificada y coherente con el objetivo del estudio, al incorporar tanto dimensiones microeconómicas como una perspectiva sectorial y de tamaño empresarial.

Correcta identificación y justificación vinculada con la influencia sobre la inversión productiva, al vincular los resultados con la priorización de políticas públicas o instrumentos financieros (por ejemplo, el análisis de brechas de financiación y de costes regulatorios).

No obstante, aunque la propuesta presenta un enfoque robusto, no queda claramente especificada la representatividad sectorial y territorial de los datos, ni cómo se combinarán cuantitativamente los datos obtenidos de fuentes secundarias con los resultados de las entrevistas cualitativas, lo que podría afectar la robustez de las conclusiones.

Puntuación asignada: 1,5 puntos

(4) Análisis de otras variables económicas, sociales y medio ambientales:

La inclusión de variables como transición energética, digitalización empresarial, capital humano, sostenibilidad ambiental, estructura demográfica y movilidad laboral resulta coherente con el alcance establecido en las condiciones técnicas.

Sin embargo, si bien los factores están bien identificados, la propuesta carece de una metodología específica para su análisis empírico, especialmente en lo social y medioambiental, y no se detallan fuentes estadísticas concretas ni indicadores de referencia, lo que reduce su aplicabilidad.

Puntuación asignada: 1 punto

(5) Factores que influyen en la rentabilidad de los activos:

La propuesta aborda los factores vinculados con infraestructuras, formación, innovación, fiscalidad y capital humano, de forma detallada y justificada, principalmente dentro del marco del diagnóstico diferencial y de la “estructura de incentivos”.

En cualquier caso, se echa en falta la inclusión de factores más operativos como el grado de adopción tecnológica, la eficiencia energética por sector, o la capacidad de innovación incremental, que podrían tener un peso considerable en la rentabilidad real de los activos.

La escasez de indicadores concretos para estos factores impide evaluar su incidencia de forma diferenciada por sectores o tipos de empresa.

Puntuación asignada: 1 punto

(6) Factores que influyen en el coste de los pasivos:

La propuesta aborda los factores vinculados al acceso a financiación, coste medio de capital, y estructuras de financiación (por ejemplo, apalancamiento medio por sector y tamaño empresarial), de forma justificada pero genérica.

Se echa en falta una propuesta más detallada, por ejemplo la inclusión de un enfoque específico para startups, empresas de base tecnológica o cooperativas, así como la diferenciación del coste financiero según grado de riesgo percibido por inversores externos. Esta y otras omisiones reducen la capacidad de la propuesta para identificar barreras específicas que afectan al dinamismo empresarial y a la inversión privada.

Puntuación asignada: 1 punto

(7) Otros factores: concreción y justificación de su inclusión:

La propuesta incluye otros factores como fiscalidad empresarial, regulación, burocracia, tramitación digital y entorno institucional, aunque no todos están desarrollados con un gran nivel de profundidad empírica.

Correcta identificación y justificación vinculada con la influencia sobre la inversión, especialmente al identificar “fricciones sistémicas” que limitan la eficiencia del ecosistema económico navarro.

No obstante, no se cuantifica ni se jerarquiza la influencia relativa de estos factores, ni se proponen indicadores para su seguimiento, lo que limita su utilidad práctica para la formulación de políticas.

Puntuación asignada: 1 punto

Puntuación total asignada apartado 2.A: 8,5 puntos

AFI

(1) Relación de tipos de análisis respecto del PIB, respecto de inversión y respecto de otras variables o indicadores que formarán parte del estudio:

La propuesta es clara y bien estructurada, e incluye un análisis sólido de los determinantes del crecimiento, articulado en torno a factores clásicos (tierra, capital, trabajo, productividad) y modernos (complejidad económica, innovación, calidad institucional). La determinación del análisis de la Productividad Total de los Factores (PTF) supone un valor añadido, al permitir diferenciar entre crecimiento por eficiencia y por acumulación.

Sin embargo, se plantea un nivel de profundidad de análisis en áreas como la inversión pública, extranjera directa y por tipo de activo algo superficial. Aunque se mencionan, no se desarrollan de forma específica ni se detallan las fuentes o metodologías concretas.

La propuesta adolece de falta de concreción en la fijación de indicadores vinculados a capital intangible, stock de infraestructuras productivas o inversión en capacidades digitales.

Se echa en falta mayor conexión explícita entre los indicadores seleccionados y su potencial de incidencia sobre el crecimiento económico estructural de Navarra.

Puntuación asignada: 1,25 puntos

(2) Relación de comparaciones de valores propuestos en el apartado anterior con los de otros países:

Se incluyen regiones europeas mediante una metodología robusta de “feature-based time series clustering”, que permite comparar Navarra con territorios de referencia y aspiracionales a partir de perfiles de desempeño económico e indicadores clave. La metodología comparativa está fundamentada, tanto en enfoque técnico como estratégico.

La propuesta es correcta y recoge diferentes ámbitos que pueden aportar valor al análisis, por sus similitudes con Navarra en cuanto a tamaño, perfil productivo e intensidad en I+D+i.

Correcta identificación y justificación vinculada con la influencia sobre el PIB, la inversión productiva y la I+D+i. El marco comparativo se presenta como una herramienta clave para detectar brechas estructurales y oportunidades de política pública.

Sin embargo, se reconocen las posibles limitaciones al estudio, como las diferencias en disponibilidad de datos, criterios de clasificación sectorial y limitaciones en granularidad subnacional, que pueden limitar el análisis.

Puntuación asignada: 2,5 puntos

(3) Relación de análisis de comportamientos económicos de empresas:

Incluye análisis de comportamientos económicos en términos de rentabilidad, competitividad, necesidades de financiación y morfología empresarial. Está bien contextualizado, con referencias a ratios como ROA y ROE, y se prevé segmentación por tamaño, sector y territorio.

Propuesta bien justificada y coherente con el objetivo del estudio. No obstante, se echa en falta el uso explícito de herramientas de análisis avanzadas (como machine learning, clasificación supervisada o modelos predictivos) que podrían haber reforzado la capacidad de diagnóstico prospectivo del modelo.

Puntuación asignada: 2 puntos

(4) Análisis de otras variables económicas, sociales y medio ambientales:

La inclusión de variables como transición energética, cambio climático, digitalización, educación, demografía y estructura institucional resulta coherente con el alcance establecido en las condiciones técnicas.

Se valora positivamente la propuesta de analizar megatendencias internacionales y su efecto previsible sobre Navarra, incorporando además indicadores de sostenibilidad fiscal y de impacto tecnológico.

No obstante, aunque las variables están bien seleccionadas y justificadas, algunas de ellas (como cohesión territorial o exclusión social) no se acompañan de una propuesta metodológica específica ni fuentes claras para su medición empírica.

Puntuación asignada: 1,5 puntos

(5) Factores que influyen en la rentabilidad de los activos:

La propuesta aborda los factores de forma detallada, diferenciando entre elementos financieros (márgenes, costes) y operativos (productividad, estructura de capital). Se prevé un análisis sectorial y territorial, y se justifica su relación con el crecimiento del PIB y la inversión.

En cualquier caso, se echa en falta la inclusión de factores más operativos como calidad de la gestión, madurez tecnológica por sector o barreras internas a la escalabilidad empresarial, que podrían tener un impacto relevante en la rentabilidad real de los activos en Navarra.

Puntuación asignada: 1,5 puntos

(6) Factores que influyen en el coste de los pasivos:

La propuesta aborda de forma adecuada el coste de los pasivos desde una triple perspectiva: contexto monetario, estructura financiera empresarial e instrumentos públicos de financiación. Se incluyen indicadores como el coste medio del crédito y el peso de la deuda, así como un mapeo detallado de más de 70 instrumentos públicos, lo que aporta valor.

No obstante, aunque se menciona la existencia de una especificación metodológica para evaluar el impacto de dichos instrumentos en el coste de financiación y su efecto sobre la inversión empresarial, no se aportan detalles concretos sobre su aplicación o alcance.

Puntuación asignada: 1,5 puntos

(7) Otros factores: concreción y justificación de su inclusión:

La propuesta incluye una batería amplia de factores transversales: fiscalidad, calidad del entorno institucional, gobernanza, eficiencia administrativa, carga regulatoria, entorno competitivo y cooperación público-privada.

Correcta identificación y justificación vinculada con la influencia sobre el PIB, la inversión y la innovación.

Sin embargo, aunque la inclusión está bien fundamentada, no se presentan mecanismos concretos de cuantificación o priorización de estos factores, lo que limita su aplicación directa en propuestas de política económica.

Puntuación asignada: 1,25 puntos

Puntuación total asignada apartado 2.A: 11,5 puntos

AIN

(1) Relación de tipos de análisis respecto del PIB, respecto de inversión y respecto de otras variables o indicadores que formarán parte del estudio:

La propuesta incluye un análisis correcto y bien estructurado de dinámicas de crecimiento basadas en PIB, VAB, inversión, productividad, rentabilidad, sostenibilidad e innovación. Se utilizan fuentes como INE, Eurostat, OCDE, DIRCE y NATSTAT, entre otras, y se anticipan análisis econométricos y descomposiciones sectoriales para explicar los motores del crecimiento.

La determinación de indicadores como rentabilidad de los activos, productividad laboral o intensidad de capital supone un valor añadido. Sin embargo, se echa en falta mayor concreción en la definición y medición del capital intangible y la inversión tecnológica, aspectos que se mencionan de forma general, sin desarrollar en detalle indicadores ni fuentes concretas.

Puntuación asignada: 1,75 puntos

(2) Relación de comparaciones de valores propuestos en el apartado anterior con los de otros países:

La propuesta plantea un análisis comparativo a partir de datos macroeconómicos y sectoriales de los últimos 20 años y variables empresariales de los últimos 10, con previsión de comparar sectores y productos con tres zonas europeas, el promedio de la UE-27, el promedio estatal y economías de alto desempeño como Singapur, Corea del Sur, EE. UU., Japón, Reino Unido y China. Sin embargo, no se justifican estas comparaciones específicas. Además, la selección definitiva de regiones comparables se deja abierta a una validación posterior con el Instituto Navarro de Inversiones, cuando sería esperable que fuese la entidad licitadora quien propusiera una selección técnica fundamentada desde el con criterios explícitos y contrastables.

Si bien este planteamiento puede resultar flexible, adolece de una falta de concreción metodológica sobre cómo se estructurarán las comparaciones, qué indicadores se priorizarán y qué fuentes estadísticas se utilizarán para cada dimensión. Por ejemplo, se podría proponer una estructura de comparaciones nacionales e internacionales por ejes estratégicos (económico, tecnológico, formativo, social, medioambiental) que utilicen técnicas de clúster para identificar regiones comparables a nivel NUTS2 con criterios explícitos.

Puntuación asignada: 1,5 puntos

(3) Relación de análisis de comportamientos económicos de empresas:

Incluye análisis de comportamientos económicos en variables como ROA, ROE, productividad, margen operativo, apalancamiento, CAPEX y liquidez, con desagregación por tamaño y sector. También se prevé el uso de técnicas de regresión multivariante y análisis estructural de balances.

Bien contextualizado, con detalle en los datos de partida y uso de fuentes como SABI, INE, DIRCE y entrevistas cualitativas a empresas navarras.

Propuesta bien justificada y coherente con el objetivo del estudio.

Correcta identificación y justificación vinculada con la influencia sobre el PIB y la inversión productiva, especialmente en el cruce con las restricciones identificadas en el ecosistema empresarial navarro.

Puntuación asignada: 2,5 puntos

(4) Análisis de otras variables económicas, sociales y medio ambientales:

La propuesta incluye el análisis de variables sociales y medioambientales como parte del diagnóstico, mencionando la intención de identificar desafíos ambientales y brechas en la participación económica de distintos grupos de población. Esta inclusión resulta coherente con el alcance del trabajo.

Sin embargo, la formulación es muy general y no se concretan indicadores. Por ejemplo, no se incluyen de manera desarrollada el análisis de variables como la exclusión social o desigualdades educativas, a pesar de su importancia como factor transversal de impacto en el crecimiento económico. Esta falta de desarrollo limita el alcance y la operatividad del análisis propuesto.

Puntuación asignada: 1,5 puntos

(5) Factores que influyen en la rentabilidad de los activos:

La propuesta aborda los factores con una estructura analítica clara, incluyendo eficiencia operativa, costes laborales, márgenes, capital humano, presión fiscal, estructura sectorial e intensidad de capital, con un enfoque basado en las "capacidades dinámicas" de Teece (2007).

No obstante, se echa en falta más detalle respecto a la inclusión de variables que permitan una medición empírica directa del impacto de políticas públicas en la rentabilidad, como cambios regulatorios, incentivos fiscales o apoyo a la innovación.

Puntuación asignada: 1,75 puntos

(6) Factores que influyen en el coste de los pasivos:

La propuesta aborda de forma estructurada los factores relacionados con tipos de interés, apalancamiento, condiciones de financiación, acceso a crédito bancario, desagregados por tamaño y perfil de empresa.

En cualquier caso, se echa en falta la inclusión de un análisis más específico para empresas con alta incertidumbre financiera, como startups o sectores intensivos en activos intangibles, donde el coste de financiación no depende sólo de variables estándar.

Puntuación asignada: 1,75 puntos

(7) Otros factores: concreción y justificación de su inclusión:

La propuesta incluye factores institucionales, fiscales, regulatorios, de gobernanza y burocráticos, con referencias a modelos internacionales (Cooke, Malerba, etc.) y al marco de capacidades del ecosistema.

Correcta identificación y justificación vinculada con la influencia sobre el crecimiento económico, la atracción de talento y la eficiencia administrativa.

No obstante, si bien se justifica su relevancia, no se presentan propuestas específicas de indicadores o metodología para analizar empíricamente su impacto en el entorno navarro, lo que limita su aplicabilidad.

Puntuación asignada: 1,5 puntos

Puntuación total asignada apartado 2.A: 12,25 puntos

KPMG

(1) Relación de tipos de análisis respecto del PIB, respecto de inversión y respecto de otras variables o indicadores que formarán parte del estudio:

La propuesta es concreta y quedan justificados todos los análisis planteados. Se presenta una estructura metodológica muy completa, que combina análisis macroeconómicos, sectoriales y empresariales, con un enfoque multidimensional que incorpora indicadores como el PIB per cápita, la formación bruta de capital fijo no residencial, la productividad global de los factores, el VAB por sectores o la inversión extranjera directa.

La determinación de estos indicadores supone un evidente valor añadido, tanto por su relevancia como por la profundidad en su tratamiento. Destaca el uso de técnicas econométricas avanzadas como modelos ARIMA, VAR/VECM, regresión multivariante o machine learning, lo que permitirá analizar relaciones causales, identificar patrones ocultos y reforzar la validez de las conclusiones.

Además, la propuesta incluye hipótesis estadísticas explícitas —como la relación entre formación, I+D e inversión— y plantea contrastes econométricos específicos para evaluarlas, lo cual refuerza su solidez técnica y su alineación con los objetivos del estudio.

Puntuación asignada: 2 puntos

(2) Relación de comparaciones de valores propuestos en el apartado anterior con los de otros países:

Se incluyen regiones comparables como Emilia-Romaña, Auvernia-Ródano-Alpes, Baja Sajonia, País Vasco o Västra Götaland, seleccionadas en base a un análisis clúster NUTS2 utilizando indicadores como PIB, intensidad en I+D, peso del sector industrial y capacidades tecnológicas.

La propuesta es concreta y recoge diferentes ámbitos que pueden aportar valor al análisis, por sus similitudes con la Comunidad Foral y como referencia para la identificación de buenas prácticas.

Se expone con claridad y precisión la metodología de selección mediante análisis de clúster y criterios de comparación cuantitativos y cualitativos (estructura sectorial, PIB per cápita, complejidad económica, etc.). Además, se prevé la identificación de buenas prácticas y la adaptación contextualizada de políticas efectivas.

Gran identificación y justificación vinculada con la influencia sobre el PIB, la inversión productiva, la inversión en I+D+i de la economía navarra actual o por suponer actualmente un freno para el crecimiento económico de Navarra.

Puntuación asignada: 3 puntos

(3) Relación de análisis de comportamientos económicos de empresas:

Incluye análisis de comportamientos económicos de empresas navarras por sector y tamaño, incorporando variables como rentabilidad (ROA, ROE), productividad, acceso a financiación, digitalización, coste del capital y carga fiscal.

Bien contextualizado, con detalle en el uso de bases como SABI, encuestas empresariales y entrevistas.

Propuesta bien justificada y coherente con el objetivo del estudio.

Gran identificación y justificación vinculada con la inversión y la competitividad empresarial.

Sin embargo, no se especifica cómo se seleccionarán las muestras para el análisis cualitativo ni cómo se integrarán los resultados cuantitativos y cualitativos para obtener conclusiones representativas del tejido navarro.

Puntuación asignada: 2,5 puntos

(4) Análisis de otras variables económicas, sociales y medio ambientales:

La propuesta incluye un enfoque multidimensional que incorpora, de forma diferenciada, variables económicas, sociales, medioambientales, tecnológicas, formativas, territoriales y fiscales. La inclusión de estas dimensiones resulta coherente con el alcance establecido en las condiciones técnicas y refuerza la visión integral del diagnóstico.

Especialmente destacable resulta la propuesta de analizar, en el ámbito medioambiental, indicadores como las emisiones de CO₂ per cápita, el consumo energético por unidad de PIB y el porcentaje de residuos reciclados. En el plano formativo y social, se recogen variables como la adecuación entre formación y necesidades del tejido productivo, el nivel de cualificación, la renta disponible o el coeficiente de Gini. También se plantea un análisis territorial que contempla la accesibilidad, los desequilibrios internos y la dotación de servicios en el medio rural.

Si bien la propuesta cubre todas las dimensiones requeridas, algunos indicadores sociales aparecen formulados de forma más general. Una mayor concreción en aspectos como el acceso a servicios públicos o las condiciones laborales habría reforzado el planteamiento.

Puntuación asignada: 1,75 puntos

(5) Factores que influyen en la rentabilidad de los activos:

La propuesta aborda los factores que influyen en la rentabilidad de los activos de forma detallada y justificada, integrándolos dentro del análisis estructural del tejido productivo navarro. Se contempla el estudio de elementos clave como la productividad por sector y tamaño de empresa, el grado de capitalización, la eficiencia energética, la digitalización de procesos, la especialización productiva o la intensidad tecnológica de los activos utilizados.

Además, se prevé la segmentación de estos factores por rama de actividad, lo que permitirá identificar sectores con alta rentabilidad agregada y otros con márgenes más reducidos. Esta aproximación es especialmente útil para detectar oportunidades de mejora, cuellos de botella o necesidades de inversión.

La propuesta también justifica la relevancia de estos factores en relación con su impacto potencial en el crecimiento del PIB y la atracción de inversión productiva, destacando su importancia para la competitividad a medio y largo plazo. El uso de modelos de análisis econométrico y benchmarking internacional refuerza la solidez metodológica del planteamiento.

Puntuación asignada: 2 puntos

(6) Factores que influyen en el coste de los pasivos:

La propuesta aborda de forma adecuada y justificada los factores que influyen en el coste de los pasivos empresariales. Se contempla el análisis del acceso a financiación bancaria y alternativa, el nivel de apalancamiento, la dependencia de fuentes tradicionales de financiación, así como la existencia y uso de instrumentos públicos y privados de apoyo financiero, como el capital riesgo.

Se prevé una segmentación por tamaño y sector, lo que resulta adecuado para identificar barreras específicas en pymes y sectores emergentes. Asimismo, se plantea el uso de

entrevistas y fuentes cualitativas que enriquecerán el análisis del ecosistema financiero regional.

Puntuación asignada: 2 puntos

(7) Otros factores: concreción y justificación de su inclusión:

La propuesta incluye otros factores como las barreras regulatorias, déficits en la coordinación público-privada, o la fragmentación empresarial. Se justifica su inclusión por su incidencia en la localización de empresas, la atracción de inversión y la competitividad del territorio.

Gran identificación y justificación vinculada con la influencia sobre el PIB y la inversión productiva, aunque sin establecer mecanismos de medición de impacto ni jerarquización de su relevancia.

Puntuación asignada: 1,75 puntos

Puntuación total asignada apartado 2.A: 15 puntos

2.B. Propuesta organizativa (8 puntos)

“Se valorará la concreción y detalle de la propuesta organizativa identificando claramente tareas, dedicaciones y personas implicadas. En especial, la coherencia e integración de las personas del equipo, coherencia en la programación (relación entre tareas) y asignación de perfiles en función de las características y complejidad de las tareas y sus experiencias acreditadas, así como la demostración de la viabilidad y garantía de cumplimiento de plazos establecidos, el posible carácter innovador y consistente de la organización, la concreción y detalle; todo ello huyendo de exposiciones genéricas.”

OLIVER WYMAN

La propuesta presenta una organización de personal coherente con la dimensión del trabajo y la necesidad de simultanear estudios, análisis y tareas, integrando un equipo mixto de alto nivel compuesto por un Director, un Co-Director académico, un Gerente y cinco consultores, complementado por expertos de referencia con más de 30 años de experiencia. El equipo se refuerza con investigadores del Laboratorio de Desarrollo Económico Regional (LadDeR) del Tecnológico de Monterrey, aportando enfoque metodológico y académico.

Aunque la propuesta adapta formalmente los perfiles a las tareas del proyecto, los perfiles clave presentan limitaciones importantes. El Director tiene experiencia general en consultoría y políticas públicas, pero su trayectoria en proyectos similares al objeto del contrato es limitada. El Co-Director cuenta con experiencia académica relevante, pero no queda claro el alcance de su dedicación. El Gerente, por su parte, no acredita experiencia

en planificación estratégica ni en ejecución de políticas en contextos europeos, lo que debilita la capacidad operativa del equipo para adaptarse al entorno regional del contrato.

La propuesta describe con claridad las funciones de cada rol dentro del equipo, desde la planificación y supervisión general hasta la ejecución técnica y elaboración de informes. No obstante, no se especifica la dedicación temporal individual ni se cuantifican jornadas por perfil o tarea, lo que limita la trazabilidad operativa y la evaluación de la carga de trabajo asignada a cada miembro.

Aunque se detalla un sistema de gobernanza con Comités Técnico y de Dirección y reuniones periódicas de seguimiento, no se identifican posibles riesgos, imprevistos ni se presentan medidas correctoras en caso de desviaciones, lo que impide valorar plenamente la garantía de cumplimiento de plazos.

Puntuación asignada: 6 puntos

AFI

La propuesta presenta una organización de personal coherente con la dimensión del trabajo y la necesidad de simultanear estudios, análisis y tareas, expuesta de forma estructurada, con roles y responsabilidades asignadas a cada perfil implicado. La descripción del equipo identifica claramente a los profesionales principales y sus funciones, destacando perfiles con experiencia relevante tanto en diagnósticos económicos como en planificación de políticas públicas.

Adapta la propuesta de perfiles a la complejidad y exigencias de las tareas, incluyendo perfiles de dirección con experiencia en proyectos estratégicos regionales, especialistas en análisis cuantitativo y cualitativo, así como apoyo técnico con experiencia en planificación sectorial. Por ejemplo, se asigna una persona experta en análisis econométrico avanzado y otra responsable del trabajo de campo y entrevistas, lo cual responde adecuadamente a las exigencias metodológicas del proyecto.

Cabe destacar que el Director cuenta con amplia experiencia en estudios y diagnósticos estratégicos en España, si bien no parece que haya estado implicado en la ejecución de planes de acción concretos ni en su seguimiento posterior. De forma similar, la Gerente presenta una trayectoria sólida en estudios y evaluaciones, pero sin una experiencia claramente acreditada en la fase de ejecución de planes ni en su implementación práctica. Esta limitación puede afectar la valoración de la propuesta en cuanto a su capacidad para garantizar la implantación efectiva de las acciones derivadas del diagnóstico.

En cuanto al modelo de relación con el INI y a la estrategia para el seguimiento y control de calidad, se incorporan elementos que aportan consistencia a la organización, incluyendo una matriz de riesgos y medidas correctoras. No obstante, se echa en falta un enfoque más explícito sobre el carácter innovador u optimizado del esquema organizativo planteado.

Además, la propuesta muestra un menor nivel de detalle y concreción en lo relativo a la dedicación temporal específica de cada perfil, limitándose en buena medida a descripciones funcionales. Aunque se mencionan hitos y entregables con fechas

estimadas, la relación cuantificada entre perfiles, tiempos y tareas no se presenta con el mismo grado de precisión que en otras propuestas. En concreto, no se distingue claramente entre la dedicación del Director y del Gerente, por un lado, ni entre los expertos y las funciones de control de calidad, por otro, lo que dificulta evaluar de forma concluyente la viabilidad de la organización y la garantía de cumplimiento de plazos con el nivel de detalle deseado.

Puntuación asignada: 6,5 puntos

AIN

La propuesta presenta una organización de personal coherente con la dimensión del trabajo y la necesidad de simultanear estudios, análisis y tareas, con una planificación y una estructura funcional bien definida, distribuida entre equipo de dirección, personal investigador y expertos. El planteamiento está alineado con la metodología propuesta y contempla mecanismos operativos adecuados para la coordinación del proyecto.

Adapta y modula la propuesta de perfiles a la complejidad y particularidades de las tareas, integrando perfiles locales e internacionales con experiencia contrastada en análisis económico, diseño de políticas públicas, seguimiento de impacto y desarrollo industrial. En cuanto a los perfiles de referencia, el Director cuenta con una amplia experiencia internacional, si bien centrada principalmente en el sector manufacturero y en aspectos tecnológicos, lo que puede limitar su aplicabilidad directa en fases multisectoriales o de ejecución práctica de políticas. Por su parte, la Subdirectora presenta una trayectoria muy sólida en el sector industrial y tecnológico navarro, destacando su implicación en la Estrategia de Especialización Inteligente (S3 y S4), aunque sin experiencia acreditada en la ejecución y seguimiento de planes de acción.

La propuesta incluye un alto nivel de detalle en la dedicación temporal por persona y tarea, permitiendo distinguir claramente la implicación del equipo directivo y técnico. Aunque no se designa una figura específica para el control de calidad, las funciones de supervisión y validación metodológica están asumidas por perfiles senior, lo que aporta consistencia.

Además, el cronograma por fases está bien estructurado, con hitos y entregables definidos. Sin embargo, no queda lo suficientemente demostrada la viabilidad y garantía de cumplimiento de los plazos, al no contemplarse posibles imprevistos ni medidas correctoras o de contingencia, lo que introduce cierta incertidumbre operativa.

Puntuación asignada: 7 puntos

KPMG

La propuesta es robusta y está expuesta de forma concreta y precisa, alineada con la dimensión y complejidad del trabajo. Se identifican claramente las tareas por fase, la dedicación de perfiles y las personas implicadas, con una correspondencia adecuada entre las exigencias de cada tarea y las competencias acreditadas del equipo propuesto.

Presenta una organización de personal coherente a la dimensión del trabajo y necesidad de simultanear estudios, análisis y tareas, todo ello expuesto de forma concreta, cuantificada y relacionada con la metodología. Por ejemplo, se asignan perfiles específicos para la recopilación cualitativa y el análisis econométrico, diferenciando entre quienes lideran entrevistas, quienes desarrollan modelos de series temporales y quienes realizan benchmarking internacional.

Adapta y modula la propuesta de perfiles a la complejidad y particularidades de las tareas. Se justifica adecuadamente la implicación de profesionales con experiencia específica en políticas públicas, análisis territorial, econometría avanzada y sectores estratégicos. Destacan el Director, con amplia experiencia tanto en diagnósticos como en planes de acción concretos en España en distintos sectores, y el Gerente, con una trayectoria similar, aunque con un enfoque más específico en el ámbito industrial. La presencia de estos perfiles refuerza la capacidad del equipo para abordar con solvencia tanto el análisis estratégico como la formulación operativa de propuestas.

La asignación temporal está desglosada con detalle y es coherente con los hitos propuestos, y se acompaña de un modelo de relación eficaz con el INI, con canales definidos para la coordinación, el seguimiento y la resolución de incidencias.

Además, se evidencia la viabilidad y garantía de cumplimiento de los plazos, gracias al diseño modular del cronograma y a la estructura del equipo núcleo más expertos adicionales por tareas críticas. Se contempla también un modelo de escalado en función de las necesidades durante el seguimiento posterior del plan.

Puntuación asignada: 8 puntos

2.C. Avance preliminar del diagnóstico (8 puntos)

“Se valorará la aportación de valor en la visión inicial del diagnóstico, coherencia y concreción en la identificación de los elementos clave del análisis, correspondencia con alguno de los indicadores definidos en las Condiciones Técnicas (estipulación 2ª); todo ello huyendo de exposiciones genéricas.”

OLIVER WYMAN

La propuesta presenta un documento breve (6 páginas) de carácter general, con un enfoque fundamentalmente teórico y metodológico. Aunque se introducen marcos analíticos como el Diagnóstico de Crecimiento y la Complejidad Económica, no se concretan en un análisis aplicado a la realidad económica de Navarra, lo que debilita su utilidad como avance preliminar del diagnóstico.

Los gráficos incluidos, centrados en comparativas con regiones como Madrid y el País Vasco, se limitan a datos descriptivos sin interpretación ni extracción de conclusiones, y

no se identifican factores específicos que estén condicionando el crecimiento económico navarro.

Además, no se desarrollan los indicadores clave recogidos en las Condiciones Técnicas, como la inversión productiva, la rentabilidad empresarial o el análisis de variables sociales, medioambientales y financieras. El documento no ofrece hipótesis, resultados preliminares ni recomendaciones iniciales, y en consecuencia carece de la concreción esperada en esta fase del trabajo.

Puntuación asignada: 3,5 puntos

AFI

La propuesta presenta un documento muy breve (3 páginas) de carácter general, en el que se describen las principales líneas metodológicas y estructurales que se prevén desplegar en el diagnóstico completo. Se mencionan los ejes de análisis (estructural, empresarial y de socialización) y se anticipan los enfoques temáticos (productividad, estructura sectorial, inversión, transición energética, entre otros).

Sin embargo, el avance presentado resulta muy genérico y poco desarrollado en relación con los indicadores concretos exigidos en los pliegos, como el análisis histórico del PIB, la inversión productiva, la comparación con otras regiones o el análisis de factores que afectan a la rentabilidad empresarial. No se identifican datos, evidencias empíricas ni resultados iniciales que puedan interpretarse como aportaciones de valor específicas sobre la situación económica de Navarra.

Aunque el esquema metodológico parece sólido y en línea con las Condiciones Técnicas, la falta de concreción en el contenido limita significativamente la utilidad del documento como avance del diagnóstico, quedando más cerca de una exposición programática que de una visión preliminar real del objeto del contrato.

Puntuación asignada: 4 puntos

AIN

La propuesta presentada es extensa (más de 40 páginas), dedicada al diagnóstico preliminar y a las recomendaciones iniciales, lo que demuestra un esfuerzo significativo en esta fase. El contenido incluye una amplia recopilación de datos económicos, sociales y sectoriales de Navarra, con especial énfasis en el contexto macroeconómico, empleo, productividad, inversión y comercio exterior.

No obstante, gran parte del documento se centra en la descripción de datos económicos generales ya conocidos, sin incorporar elementos claramente distintivos ni un análisis que permita extraer conclusiones relevantes o estructuradas en relación con los indicadores clave definidos en el pliego. Aunque se abordan varias variables incluidas en las Condiciones Técnicas, no se explicita de forma clara la metodología utilizada ni se ofrece una priorización de los factores críticos que limitan el crecimiento económico.

En las últimas tres páginas se presentan recomendaciones preliminares, que consisten fundamentalmente en reforzar iniciativas ya existentes en el ámbito de la especialización inteligente, la transición energética o la digitalización, sin aportar propuestas realmente novedosas o diferenciales. Se echa en falta una conexión más explícita entre el análisis previo y las recomendaciones formuladas, así como una reflexión estratégica orientada al futuro.

Aunque la propuesta pone de manifiesto un conocimiento básico del marco económico navarro, no termina de evidenciar un enfoque analítico profundo ni una visión estructurada del diagnóstico, lo que limita su aportación de valor en esta fase.

Puntuación asignada: 5,5 puntos

KPMG

La propuesta presenta un avance preliminar del diagnóstico muy detallado, estructurado y alineado con los requerimientos técnicos establecidos en los pliegos, abordando de forma concreta y exhaustiva los elementos clave del análisis. El contenido muestra una clara correspondencia con los indicadores exigidos: análisis histórico del PIB, inversión productiva, comparación interregional, análisis sectorial y factores que afectan la rentabilidad y el coste de los pasivos empresariales.

El documento incluye un diagnóstico preliminar de muy extenso (más de 60 páginas), en el que se abordan en profundidad aspectos tanto cuantitativos como cualitativos de la economía navarra. Se propone una revisión amplia de temáticas relevantes en múltiples sectores más allá del estrictamente industrial, lo que denota una visión transversal del crecimiento económico. El informe concluye con dos páginas de recomendaciones iniciales, que apuntan a líneas de actuación prioritarias. El enfoque aplicado, estructurado y riguroso, contribuye a reforzar la viabilidad y coherencia del planteamiento.

Además, la propuesta evidencia un conocimiento profundo del marco económico de referencia y una visión integral del contexto de Navarra, identificando tanto sectores con potencial de crecimiento como frenos estructurales al desarrollo (económicos, tecnológicos, institucionales, etc.).

Puntuación asignada: 7,5 puntos

3. Plan de Acción (32 puntos)

3.A. Estructura y justificación de contenidos del Plan de Acción (27 puntos)

“Se valorará la relación de contenidos que la entidad licitadora comprometa incluir en su plan, al objeto de garantizar un resultado de la máxima calidad. En especial:

- (1) En relación con las recomendaciones orientadas a promover o reforzar sectores con potencial de crecimiento que Navarra debería reforzar, se valorará la relación de instrumentos y alcance. En especial, se atenderá a los tipos instrumentos sectoriales que formarán parte del plan en relación a la promoción de las empresas existentes: concreción, alcance, detalle de los tipos de instrumentos y planes que la entidad licitadora compromete incluir en su trabajo y su justificación, en coherencia con el apartado de diagnóstico. (9 puntos)*
- (2) En relación con las recomendaciones orientadas a abordar aquellos factores de carácter horizontal o transversal detectados en el diagnóstico relacionados con el crecimiento económico y la inversión, se valorará la relación de instrumentos y alcance. En especial, se atenderá a los planes o instrumentos que formarán parte del plan en relación a la atracción de inversión nacional o extranjera (tales como educativos/formativos, apoyo tecnológico, fiscales/financieros, de infraestructuras físicas, etc.): concreción, alcance, detalle de los tipos de instrumentos y planes que la entidad licitadora compromete incluir en su trabajo y su justificación, en coherencia con el apartado de diagnóstico. (9 puntos)*
- (3) En relación con el cuadro de mando, se valorará la mayor concreción y coherencia en los indicadores; en especial, que la propuesta que objetivos claros y medibles para su desarrollo y su asociación a indicadores ODS y prácticas de desarrollo sostenible, etc. (9 puntos)”*

OLIVER WYMAN

(1) En relación con las recomendaciones orientadas a promover o reforzar sectores con potencial de crecimiento que Navarra debería reforzar:

La propuesta incluye un documento coherente y alineado con el diagnóstico. Se valora la inclusión de instrumentos como políticas públicas para desbloquear restricciones sectoriales, programas piloto de “Mesas Ejecutivas” en sectores consolidados (margen intensivo), y medidas específicas de refuerzo a sectores con potencial según el análisis de complejidad económica.

La descripción de los instrumentos es correcta, pero en términos operativos aún genérica; se echa en falta un mayor nivel de desarrollo técnico o ejemplos de su aplicación concreta. Asimismo, no se aporta información cuantitativa ni estimaciones de impacto esperadas, lo que limita la capacidad de evaluar su alcance real.

Puntuación asignada: 6 puntos

(2) En relación con las recomendaciones orientadas a abordar aquellos factores de carácter horizontal o transversal:

La propuesta incluye un documento coherente y alineado con el diagnóstico. Se valora el enfoque combinado entre promoción sectorial y medidas transversales para la atracción de inversión, incluyendo el análisis institucional de Invest in Navarra y propuestas de mejora organizativa y presupuestaria, así como medidas fiscales y de apoyo a infraestructuras para sectores nuevos (margen extensivo).

Sin embargo, buena parte de estas medidas se presentan como recomendaciones generales o fases metodológicas, sin detallar suficientemente el contenido técnico de los instrumentos (por ejemplo, incentivos fiscales concretos, líneas de apoyo, mecanismos de gobernanza). Se echa en falta una mayor concreción en los instrumentos transversales, tanto en su diseño como en su articulación con las restricciones identificadas. Como en el apartado anterior, no se incluyen datos cuantitativos, ni valores de referencia que permitan anticipar impacto o evaluar su viabilidad.

Puntuación asignada: 6 puntos

(3) En relación con el cuadro de mando:

El documento y cuadro de mando presenta una estructura clara y diferenciada entre cuadros transversales y específicos por política pública o sector. Se valora la intención de priorizar indicadores relevantes y la alineación con los ODS.

Sin embargo, el desarrollo del sistema es aún preliminar y de carácter ilustrativo, sin aplicación práctica a las medidas concretas incluidas en el plan. Aunque se menciona la existencia de KPIs generales y específicos, la propuesta adolece de falta de concreción en la fijación de indicadores para los instrumentos principales, y se echa en falta el uso de datos de referencia que permitan evaluar la evolución de los resultados. El sistema planteado es correcto en lo conceptual, pero no llega a tener un diseño operativo suficiente para su puesta en marcha inmediata.

Puntuación asignada: 6 puntos

AFI

(1) En relación con las recomendaciones orientadas a promover o reforzar sectores con potencial de crecimiento que Navarra debería reforzar:

La propuesta incluye un documento coherente y alineado con el diagnóstico. Se valora la inclusión de instrumentos como fondos de capital riesgo, programas de industria 4.0, incentivos a la internacionalización o misiones empresariales. Sin embargo, estos instrumentos se presentan de forma esquemática, sin un desarrollo detallado o

justificación técnica que permita evaluar su viabilidad, especificidad sectorial o adecuación a la realidad navarra.

El alcance de los instrumentos propuestos es limitado, ya que se enuncian en términos amplios y genéricos, sin concreción operativa por sector, nivel empresarial o etapa de madurez. Asimismo, se aprecia una dependencia de marcos ya existentes, sin plantear una visión transformadora o diferencial de la economía navarra. La propuesta es fundamentalmente metodológica y generalista, fácilmente aplicable a cualquier otra región. Además, se constata una escasez de datos cuantitativos, tanto en términos de diagnóstico previo como en la estimación de impacto, costes o retorno de las acciones propuestas.

Puntuación asignada: 5 puntos

(2) En relación con las recomendaciones orientadas a abordar aquellos factores de carácter horizontal o transversal:

La propuesta incluye un documento coherente y alineado con el diagnóstico. Se identifican áreas de actuación relevantes como el capital humano, la energía, la inversión o las infraestructuras, estructuradas en torno a diez objetivos estratégicos. No obstante, la relación de instrumentos transversales es limitada en concreción y alcance.

La propuesta se limita a presentar medidas generales como “ventanilla única para inversores” o “monitor de ayudas”, sin detallar los mecanismos concretos para su implantación, el contexto normativo o financiero que los soportaría, ni su justificación técnica. Se echa en falta una mayor profundidad en la caracterización de estos instrumentos y su vínculo con los factores estructurales del crecimiento económico. Al igual que en el apartado anterior, se constata la ausencia de datos cuantitativos que respalden el análisis o permitan estimar la efectividad o retorno de las medidas planteadas.

Puntuación asignada: 5 puntos

(3) En relación con el cuadro de mando:

El documento y cuadro de mando presenta una estructura adecuada. Se detallan las dimensiones de evaluación (eficacia, eficiencia y resultado), los tipos de indicadores y su temporalización. También se prevé el uso de herramientas como Power BI para facilitar el seguimiento.

No obstante, la propuesta se centra en el diseño conceptual del sistema de indicadores, sin ampliar su aplicación a otras líneas de actuación ni mostrar variedad de casos. Se echa en falta una mayor vinculación entre los indicadores y las acciones propuestas en el plan, así como la integración operativa del cuadro de mando con los mecanismos de gobernanza y financiación. La carencia de métricas previas o datos de referencia limita la capacidad real de evaluación.

Puntuación asignada: 6 puntos

Puntuación total asignada apartado 3.A: 16 puntos

AIN

1) En relación con las recomendaciones orientadas a promover o reforzar sectores con potencial de crecimiento que Navarra debería reforzar:

La propuesta incluye un documento coherente y alineado con el diagnóstico. Se valora positivamente la propuesta de incluir instrumentos como programas de desarrollo de proveedores en sectores emergentes, hojas de ruta sectoriales, subvenciones a la certificación y adopción tecnológica, y apoyo a la internacionalización de pymes.

Sin embargo, la propuesta da prioridad en sus planes a Mesas de Hojas de Ruta, cuyo resultado en otras iniciativas de este tipo llevadas a cabo en Navarra no parece que hayan dado los resultados esperados. Aunque se detalla el proceso metodológico para su implantación, se echa en falta una mayor concreción en los contenidos de los instrumentos y en su articulación por sectores. El alcance de los instrumentos es amplio en planteamiento, pero su despliegue operativo y contextualización para Navarra se abordan de forma limitada. Además, no se aportan datos cuantitativos que permitan estimar el impacto esperado, lo cual reduce la capacidad para valorar su efectividad.

Puntuación asignada: 6 puntos

(2) En relación con las recomendaciones orientadas a abordar aquellos factores de carácter horizontal o transversal:

La propuesta incluye un documento coherente y alineado con el diagnóstico. Se valora la intención de abordar factores transversales como el talento, la financiación, la digitalización o la fiscalidad mediante instrumentos como mesas sectoriales, hojas de ruta de implementación, estrategias de atracción de inversión y coordinación interinstitucional.

No obstante, gran parte de los instrumentos transversales se presentan de manera esquemática y genérica, sin detallar sus mecanismos operativos, recursos necesarios o agentes responsables. Se echa en falta un mayor desarrollo técnico y una justificación concreta basada en datos. La propuesta se apoya más en procesos participativos que en el diseño avanzado de políticas públicas, lo que limita su aplicabilidad inmediata. Al igual que en el apartado anterior, la escasez de datos cuantitativos limita la solidez del planteamiento.

Puntuación asignada: 6 puntos

(3) En relación con el cuadro de mando:

El documento y cuadro de mando presenta una estructura general basada en dos niveles: operativo (seguimiento de actividades e indicadores de ejecución) y estratégico (impacto vinculado a ODS y benchmarking internacional). Se valora la propuesta de indicadores alineados con dimensiones clave (desempeño económico, innovación, digitalización, etc.) y la mención a variables de línea base.

No obstante, el sistema de seguimiento propuesto se presenta a nivel preliminar, sin ejemplos desarrollados de indicadores aplicados a instrumentos concretos. Aunque se mencionan líneas base y objetivos, estos no están plenamente definidos en relación con los instrumentos específicos del plan. El cuadro de mando resulta aún conceptual y algo genérico, sin un diseño operativo completo que permita su implementación directa desde el inicio.

Puntuación asignada: 6 puntos

Puntuación total asignada apartado 3.A: 18 puntos

KPMG

1) En relación con las recomendaciones orientadas a promover o reforzar sectores con potencial de crecimiento que Navarra debería reforzar:

La propuesta incluye un documento coherente y alineado con el diagnóstico, así como con el alcance establecido en las condiciones técnicas. Especialmente destacable resulta la propuesta de incluir instrumentos como fondos de capital riesgo sectoriales (industria avanzada, salud digital y biosanitaria, energía, y servicios profesionales, científicos y TIC), mecanismos de financiación, subvenciones estructuradas en torno a verticales estratégicos, programas sectoriales, incentivos fiscales y mecanismos regulatorios. El plan contempla un mapeo exhaustivo y una caracterización detallada de los instrumentos, clasificados por tipo de intervención (financieros, regulatorios, tecnológicos, etc.), y una selección final basada en criterios de viabilidad, impacto y alineamiento con marcos normativos y estratégicos.

Además, se detallan instrumentos diferenciados por sector y fase de madurez empresarial (capital riesgo, venture capital, líneas bonificadas, ayudas a innovación), lo que aporta un alto grado de concreción y acción. El alcance de los instrumentos propuestos es amplio y contempla múltiples niveles de actuación (macro, meso y micro), lo que refuerza su aplicabilidad práctica. La propuesta muestra una lógica estructurada que evita la fragmentación de esfuerzos y potencia un enfoque sistémico, fundamentado en objetivos estratégicos validados mediante talleres participativos con agentes clave del territorio.

Puntuación asignada: 8,75 puntos.

(2) En relación con las recomendaciones orientadas a abordar aquellos factores de carácter horizontal o transversal:

La propuesta incluye un documento coherente y alineado con el diagnóstico, así como con el alcance establecido en las condiciones técnicas. Se valoran especialmente instrumentos transversales agrupados en categorías funcionales (fiscales, formativos, de apoyo institucional, jurídicos, tecnológicos) que se seleccionan mediante benchmarking nacional e internacional y análisis comparado. El alcance de estos instrumentos cubre desde la simplificación normativa hasta la creación de capacidades institucionales, con referencias a experiencias extrapolables en regiones comparables, lo que otorga solidez metodológica a la propuesta. La sistematización de recomendaciones, su traducción en objetivos estratégicos y su vinculación con instrumentos concretos está claramente justificada y bien estructurada

Puntuación asignada: 9 puntos.

(3) En relación con el cuadro de mando:

El documento y cuadro de mando presenta una adecuada estructura, es intuitivo y facilita la lectura, comprensión de los datos y la toma de decisiones. Se organiza en visión interna y externa, contempla paneles dinámicos e interactivos en Power BI, e incluye indicadores de ejecución, resultado e impacto. Además, está alineado con los ODS y se propone una actualización periódica de los datos para ajustar medidas en tiempo real.

La propuesta destaca por vincular directamente los indicadores con objetivos estratégicos, permitiendo así una trazabilidad completa del plan. También se especifican bloques temáticos, filtros, mapas y KPIs, así como funciones de alerta, semáforos de gestión y herramientas de análisis predictivo.

Puntuación asignada: 9 puntos.

Puntuación total asignada apartado 3.A: 26.75 puntos

3.B. Avance preliminar del plan de acción (5 puntos)

“Se valorará la coherencia y concreción de la propuesta, el grado de alineación con los objetivos perseguidos, aportación de valor añadido; todo ello huyendo de exposiciones genéricas.”

OLIVER WYMAN

La propuesta incluye un documento bien estructurado y coherente con los objetivos del contrato, que muestra un enfoque metodológico claro para la futura elaboración del plan de acción. Sin embargo, el contenido presentado en esta fase tiene un carácter principalmente ilustrativo, basado en ejemplos desarrollados en otras regiones como Andalucía y El Salvador, y aún no adaptado de forma concreta a la realidad de Navarra.

Se exponen casos de trabajo previo sobre restricciones al crecimiento relacionadas con el capital humano, la infraestructura, la financiación, la burocracia o los recursos hídricos, acompañados de herramientas analíticas como mapas de ocupaciones y matrices de

habilidades. Si bien estas experiencias evidencian conocimiento técnico y metodológico, la propuesta carece de medidas propias diseñadas específicamente para Navarra o de un avance preliminar real que permita valorar la preparación del equipo en relación con los retos específicos del territorio.

Del mismo modo, se echa en falta un desarrollo de contenidos orientado a la acción inmediata, más allá del compromiso de aplicar la metodología una vez finalizado el diagnóstico. No se presentan fichas de medidas, calendarios, responsables, ni estimaciones de impacto o recursos, lo que limita su utilidad como anticipo del plan definitivo.

En conjunto, la propuesta transmite experiencia previa y rigor analítico, pero el avance preliminar se limita a una exposición de casos genéricos y no aporta propuestas concretas para Navarra en esta fase.

Puntuación asignada: 3 puntos.

AFI

La propuesta incluye un documento coherente en su estructura general y alineado con los objetivos del contrato, pero el avance preliminar del plan de acción presenta un enfoque predominantemente genérico, sin el nivel de desarrollo técnico u operativo que cabría esperar en esta fase. Aunque se identifican 10 objetivos estratégicos y se agrupan por dimensiones y líneas de actuación, la exposición resulta excesivamente conceptual, sin que se concreten indicadores, plazos, responsables, ni niveles de implementación.

Las líneas de actuación propuestas (por ejemplo, capital riesgo, FP dual, ventanilla única para inversión extranjera o programas de mentoring) se mencionan sin detallar su diseño, condiciones, cobertura o mecanismos de ejecución, lo que limita notablemente su utilidad para anticipar el grado de preparación del licitador ante el despliegue futuro del plan.

El marco metodológico (organización en torno a frenos y palancas) es correcto y está bien planteado, pero no va acompañado de contenidos específicos que lo doten de valor práctico. Se echa en falta una mayor vinculación con el diagnóstico territorial, así como referencias cuantitativas o estimaciones mínimas de impacto, cobertura o retorno.

En conjunto, la propuesta transmite un conocimiento general del contexto, pero no evidencia un esfuerzo suficientemente elaborado por concretar medidas adaptadas al caso de Navarra ni por anticipar su operatividad.

Puntuación asignada: 3 puntos.

AIN

La propuesta incluye un documento estructurado y alineado con los objetivos del contrato, pero el avance preliminar presentado se basa principalmente en una exposición metodológica y conceptual, sin un desarrollo específico de actuaciones ajustadas a la

realidad económica de Navarra. Aunque se propone una estructura tentativa del futuro plan y se aportan ejemplos de experiencias internacionales, el nivel de concreción es limitado y buena parte del contenido mantiene un carácter exploratorio.

Se identifican áreas de oportunidad relevantes, como el desarrollo de nuevas cadenas de valor o la integración de pymes en sectores emergentes, pero las propuestas siguen siendo muy generales, enmarcadas en conceptos como el desarrollo de clústeres industriales o el fortalecimiento de cadenas de suministro, sin detallar suficientemente los instrumentos que se aplicarían, los actores responsables, los marcos temporales ni los recursos necesarios.

El uso de casos de estudio como Biópolis en Singapur sirve como inspiración, pero no se presentan propuestas adaptadas al contexto navarro, ni se concretan los mecanismos para su eventual traslación. El ejemplo de ficha de programa incluido es ilustrativo, pero aislado, y no permite evaluar la consistencia global del futuro plan.

En cuanto al marco de seguimiento, se presenta un esquema inicial de cuadro de mando con variables de impacto y dimensiones habilitadoras, pero aún en una fase muy preliminar. Si bien la estructura es coherente, la propuesta carece de indicadores operativos detallados, datos de referencia o metas cuantificadas, elementos esenciales para valorar la viabilidad y robustez del seguimiento.

En conjunto, la propuesta refleja un conocimiento adecuado del enfoque metodológico y de las referencias internacionales, pero adolece de falta de concreción práctica y de medidas específicas claramente vinculadas al diagnóstico de Navarra.

Puntuación asignada: 3 puntos.

KPMG

La propuesta incluye un documento coherente, bien estructurado y claramente orientado a la implementación práctica de políticas públicas. El avance preliminar parte de un enfoque riguroso y realista, que traduce el diagnóstico previsto en dos actuaciones estratégicas prioritarias: la creación de un fondo de inversión y el impulso de la *silver economy*. Ambas se desarrollan con claridad, sentido práctico y visión transformadora.

El plan destaca por su estructura detallada, con hojas de ruta específicas que permiten anticipar fases, hitos y responsables de ejecución. Además, incorpora referencias normativas, criterios de gobernanza y planificación de recursos que evidencian un alto grado de preparación técnica y operativa.

La propuesta aporta un valor añadido significativo al incluir análisis comparados con otras regiones, una caracterización completa de instrumentos de política económica y una previsión ordenada de medios necesarios para su puesta en marcha. Todo ello denota un conocimiento profundo del contexto navarro y una alineación precisa con los objetivos del contrato.

En definitiva, se trata de una propuesta robusta, concreta y bien fundamentada, que transmite un alto grado de fiabilidad y compromiso con los resultados esperados.

Puntuación asignada: 5 puntos.

4. Plan de seguimiento (6 puntos)

“Se valorará la concreción y detalle de la propuesta identificando claramente tareas, alcance, frecuencias y personas responsable. En especial, la coherencia e integración con la propuesta de plan de acción. Es especial, la demostración de que la propuesta aportará valor al asegurar un adecuado nivel de control y garantía de cumplimiento de dicho plan (hitos y objetivos/indicadores); todo ello huyendo de exposiciones genéricas.”

OLIVER WYMAN

La propuesta presenta un Plan de Seguimiento de 5 páginas, estructurado en dos fases diferenciadas y con criterios generales centrados en reuniones periódicas y seguimiento a través de KPIs. Aunque se describe con claridad el enfoque metodológico, el documento mantiene un tono principalmente conceptual, sin alcanzar un nivel de desarrollo operativo detallado.

La propuesta hace un desarrollo correcto del alcance y de las tareas a realizar, estructurado en una primera fase de validación inicial (3 meses) y una segunda fase de seguimiento estratégico (hasta el mes 36). Se plantean reuniones bisemanales y posteriormente bimensuales, informes de retroalimentación, uso de cuadros de mando y control de KPIs mediante una “Smart PMO”.

El nivel de seguimiento resulta razonable al plantear mecanismos como alertas automáticas por desviaciones en indicadores (>10 %), auditorías semestrales y asesoramiento estratégico basado en mejores prácticas. Sin embargo, se echa en falta mayor nivel de detalle en la definición de tareas, responsables por cada actividad, cronograma específico de entregables, o una descripción más concreta de los cuadros de mando propuestos.

Se comprometen algunas tareas e hitos que pueden aportar valor añadido, como la transferencia de capacidades al INI y la elaboración de protocolos para la gestión autónoma del seguimiento, pero no se incluyen ejemplos aplicados ni experiencias anteriores que refuercen su aplicabilidad.

Presenta una organización de personal coherente a las tareas previstas, con un equipo reducido y senior en la segunda fase, aunque la propuesta no concreta la dedicación ni los perfiles asignados a tareas específicas, lo que dificulta valorar la adecuación del dimensionamiento al nivel de complejidad del seguimiento.

En conjunto, el plan se formula con un enfoque estructurado y profesional, pero su desarrollo es limitado en cuanto a concreción técnica y operativa, lo que reduce su utilidad para valorar la garantía de cumplimiento en la ejecución del Plan de Acción.

Puntuación asignada: 4 puntos.

AFI

La propuesta presenta un documento de 13 páginas que expone un plan estructurado en torno a estándares internacionales, como los criterios de evaluación de la OCDE-CAD, y recoge distintas dimensiones evaluativas (pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, resultados y sostenibilidad). La estructura metodológica está bien fundamentada, pero adopta un enfoque generalista, sin una traslación clara a las particularidades del plan de acción ni a su calendario operativo.

La propuesta hace un desarrollo correcto de principios, etapas y contenidos del plan, pero adolece de falta de concreción en la fijación de indicadores clave y su integración con tareas, hitos y personas responsables.

Se echa en falta mayor nivel de detalle en aspectos críticos como el cronograma de entregas, los mecanismos de supervisión continuada, la asignación de funciones dentro del equipo, y los protocolos de actuación ante desviaciones. Asimismo, no se incluyen experiencias o ejemplos previos que refuercen la aplicabilidad práctica del modelo propuesto.

Si bien se contempla la elaboración de informes ex ante, intermedios y ex post, así como herramientas como el cuadro de mando en Power BI, su desarrollo es aún incipiente y no se acompaña de una descripción operativa clara. La organización de personal se menciona únicamente como apoyo general al INI, sin asignación detallada por tareas ni un calendario vinculado a los hitos del seguimiento.

En conjunto, el planteamiento metodológico es correcto y está alineado con buenas prácticas, pero el nivel de desarrollo operativo es limitado. La propuesta se presenta más como un marco evaluativo conceptual que como un verdadero plan de seguimiento plenamente integrado con el plan de acción propuesto

Puntuación asignada: 4 puntos.

AIN

La propuesta presenta un documento con 6 páginas de contenido, que incluye una descripción general del enfoque metodológico, estructurado en torno a fases y tareas asociadas a la monitorización anual y a la evaluación de impacto a tres años. Si bien la estructura es clara, el contenido mantiene un carácter marcadamente general, apoyado en referencias metodológicas comunes (reuniones periódicas, entrevistas con agentes clave, revisión de buenas prácticas), sin trasladarse de forma concreta a un sistema de seguimiento operativo integrado con el plan de acción.

El nivel de seguimiento planteado se basa en criterios razonables como el uso de métodos mixtos (cuantitativos y cualitativos), la participación de actores clave y el uso de cuadros de mando, pero se echa en falta un desarrollo detallado de tareas específicas, herramientas, flujos de información o protocolos de revisión y control. No se identifican claramente hitos concretos ni se desarrolla un cronograma asociado a entregas o decisiones clave.

La propuesta aporta una garantía general para el seguimiento, pero no facilita de forma clara el control y conocimiento de la evolución de los indicadores. Adolece de falta de concreción en la fijación de indicadores, fuentes de datos, responsables específicos por acción o dimensión, y mecanismos de respuesta ante desviaciones.

Aunque se incluye una tabla resumen de responsabilidades y frecuencia de tareas, esta se presenta de forma esquemática y sin un vínculo directo con el contenido del plan de acción. Asimismo, la referencia a experiencias previas es limitada y no se acompaña de ejemplos desarrollados o lecciones aplicadas al caso navarro.

En definitiva, el documento expone correctamente el enfoque evaluativo general, pero la propuesta resulta poco detallada y carece del nivel de desarrollo requerido para anticipar su aplicabilidad inmediata en el contexto de un plan complejo como el planteado.

Puntuación asignada: 3 puntos.

KPMG

La propuesta hace un desarrollo de alcance y tareas a realizar con un gran detalle, coherente y alineado con el alcance establecido en las condiciones técnicas. Presenta un Plan de Seguimiento de más de 25 páginas que expone con claridad el marco de actuación, las responsabilidades, la planificación temporal y los mecanismos de control y evaluación del plan de acción.

El nivel de seguimiento resulta elevado al plantear una estructura de gobernanza de doble nivel (Comité de Dirección y Comité de Seguimiento Técnico), que garantiza tanto el control estratégico como la supervisión operativa del plan. Se recogen tareas como la monitorización mensual, la elaboración trimestral de informes, la evaluación semestral de impacto y la evaluación anual de resultados, todo ello bien organizado y calendarizado.

Se recogen y comprometen una serie de hitos que aportan un valor añadido a la propuesta, como la integración progresiva de indicadores de ejecución, resultado e impacto, y el uso de herramientas digitales como paneles Power BI, semáforos de control y fichas de acción correctora.

La propuesta aporta una garantía adicional para el adecuado seguimiento del plan, ya que facilita el control y conocimiento de la evolución de los indicadores al incorporar desde el inicio un sistema de medición con fuentes, metas, responsables y frecuencia de actualización definidos.

Presenta una organización de personal coherente con las tareas, reuniones y entregables previstos, así como con los hitos y el calendario comprometido. Adapta los perfiles a las distintas exigencias del seguimiento técnico y la gobernanza institucional.

La propuesta resulta robusta y expuesta de forma concreta y precisa, poniendo de manifiesto la viabilidad y garantía de cumplimiento en los plazos e hitos a cumplir, así como un conocimiento operativo profundo de cómo se ejecutan planes de acción de esta naturaleza.

Puntuación asignada: 6 puntos.

5. Tabla resumen valoraciones

	OW	AFI	AIN	KPMG	MÁXIMO
1 INCORPORACIÓN EXPERTOS	2,5	1,5	3	2,5	5
2 DIAGNÓSTICO	18	22	24,75	30,5	32
2A ESTRUCTURA Y JUSTIFICACIÓN	8,5	11,5	12,25	15	16
2A1 Relación análisis PIB	1	1,25	1,75	2	2
2A2 comparaciones valores	2	2,5	1,5	3	3
2A3 Análisis comport. Económico	1,5	2	2,5	2,5	3
2A4 Análisis otras variables económ	1	1,5	1,5	1,75	2
2A5 rentabilidad activos	1	1,5	1,75	2	2
2A6 coste pasivos	1	1,5	1,75	2	2
2A7 otros factores	1	1,25	1,5	1,75	2
2B PROPUESTA ORGANIZATIVA	6	6,5	7	8	8
2C AVANCE PRELIMINAR DIAGNÓSTICO	3,5	4	5,5	7,5	8
3 PLAN DE ACCIÓN	21	19	21	31,75	32
3A ESTRUCTURA Y JUSTIFICACIÓN	18	16	18	26,75	27
3A1 Sectores:Relación instrumentos	6	5	6	8,75	9
3A2 Transversal:Relación instrumentos	6	5	6	9	9
3A3 Cuadro de mando	6	6	6	9	9
3B AVANCE PLAN DE ACCIÓN	3	3	3	5	5
4 PLAN DE SEGUIMIENTO	4	4	3	6	6
TOTAL	45,5	46,5	51,75	70,75	75

72813267M
 ASIER
 AGUILERA
 (R:
 B71461560)

Firmado
 digitalmente por
 72813267M ASIER
 AGUILERA (R:
 B71461560)
 Fecha: 2025.05.26
 14:58:13 +02'00'