

VALORACIÓN TÉCNICA DE LAS OFERTAS PRESENTADAS A LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTUDIOS “NAVARRA 2040” Y “RIESGOS GLOBALES EN NAVARRA”

Los miembros técnicos de la Mesa establecida al respecto han valorado las propuestas técnicas presentadas por cada una de las licitadoras, que son las siguientes:

- PROSPEKTIKER
- ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES (AFI)
- INNUBA SOCIAL INNOVATION SL
- INVISIBLE LAB, SLU
- INGENIERIA INSULAR SL
- DOT S COOP PEQUEÑA
- PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, SL
- STEERING FUTURES GLOBAL SL
- LISA Institute SLU

Previamente es preciso recordar lo que señalaba literalmente el pliego de la licitación en el apartado de **‘Criterios sometidos a juicios de valor (hasta 50 puntos)’**:

“Los criterios cualitativos para seleccionar a la adjudicataria, así como el valor de los mismos, serán los siguientes:

1. Calidad de la propuesta técnica global (Hasta 12 puntos). Se valorará la calidad, coherencia, viabilidad e integridad de la propuesta técnica global presentada, con especial atención a los siguientes aspectos:

- a) Coherencia metodológica y alineación estratégica (*hasta 4 puntos*)
- b) Plan de trabajo y cronograma operativo (*hasta 4 puntos*)
- c) Mecanismos para la coordinación y seguimiento (*hasta 4 puntos*)

2. Informe “Navarra 2040” (Hasta 25 puntos). Se valorará de acuerdo con los siguientes subcriterios:

- a) Rigor y adecuación metodológica de la propuesta (*hasta 15 puntos*)
- b) Calidad del enfoque estratégico y participativo (*hasta 7 puntos*)
- c) Presentación de resultados y productos de comunicación (*hasta 3 puntos*)

3. Informe sobre “Riesgos globales en Navarra” (Hasta 13 puntos). Se valorará según los siguientes subcriterios:

- a) Rigor conceptual y enfoque prospectivo del análisis de riesgos (*hasta 4 puntos*)
- b) Adaptación al contexto navarro y análisis de vulnerabilidades (*hasta 4 puntos*)
- c) Recomendaciones derivadas (*hasta 3 puntos*)
- d) Presentación de resultados y productos de comunicación (*hasta 2 puntos*)

Serán eliminadas aquellas ofertas que no alcancen la mitad del total de la puntuación posible de la memoria técnica, es decir, 25 puntos.”

De manera previa a la valoración, se observó que la oferta técnica presentada por **INNUBA SOCIAL INNOVATION SL** mencionaba proyectos concretos de prospectiva estratégica ejecutados por personas asignadas al equipo de trabajo que luego pudieran ir ligados a los puntos que se deben dar por la experiencia que aparece en el sobre C. Concretamente, el equipo de trabajo se señala a partir de la página 30 y estos proyectos y los nombres de quienes lo hicieron, así como en algún caso hasta los costes de dichos proyectos y los certificados de ejecución aparecen en el epígrafe “9. Referencias de trabajos previos” a partir de la página 34. En total son 11 los proyectos mencionados.

A este respecto, en la cláusula 12.2 “Forma y contenido de las proposiciones” cuando se detalla lo que tiene que incluirse en el “Sobre B – Propuesta criterios cualitativos”, se establece textualmente:

“La Proposición Técnica para la prestación del servicio contendrá toda la documentación de índole técnica sobre los extremos contemplados en el pliego de prescripciones técnicas, a efectos de la valoración y puntuación conforme a los criterios de adjudicación establecidos en este pliego (a excepción de la oferta económica y otros criterios a valorar con fórmulas objetivas, que se incluirán en el Sobre C).

...En ningún caso se incluirán en el Sobre B datos o documentos que contengan información sobre criterios que proceda valorar con fórmulas, excluyéndose a quienes lo hicieran.”

Por su parte, en la cláusula 8 de las prescripciones técnicas se establece textualmente lo siguiente:

“En la propuesta técnica no se deberán incluir los documentos que se presenten para justificar la experiencia del personal encargado de la ejecución del contrato, que deberán aparecer en el Sobre C ‘Proposición económica y documentos a valorar con fórmulas objetivas’.”

A su vez, en la cláusula 13.2 B) Criterios técnicos -experiencia probada en proyectos de prospectiva estratégica- (incluir en sobre C) se señala textualmente:

“Se valorará la participación directa de las personas del equipo de trabajo en proyectos de prospectiva estratégica realizados en los últimos 10 años (2015 a 2024) para administraciones públicas u organismos privados: 1 punto por persona por cada proyecto realizado (no se tendrán en cuenta a personas que hayan realizado exclusivamente labores administrativas). (...) Esta experiencia se deberá acreditar mediante la presentación de certificados donde conste el servicio prestado, la identificación de la persona y las fechas de realización.”

Asimismo, además cuando en la cláusula 9 se establece la “Solvencia técnica o profesional” se advierte lo siguiente:

“Los documentos referentes a que el personal asignado a la ejecución del contrato posee una experiencia contrastada en proyectos de prospectiva estratégica en los últimos diez años (2015 a 2024) se incluirán en el sobre C, dado que son susceptibles de ser valorados según los criterios de adjudicación recogidos en el apartado 13.2 de estas condiciones particulares.”

En el documento de la propuesta técnica presentada por INNUBA SOCIAL INNOVATION SL se indican, además de una relación de contratos o trabajos realizados por esta empresa sobre prospectiva estratégica, enlaces a determinados certificados de buena ejecución de los mismos, así como las personas del equipo de trabajo que han participado en cada proyecto.

En este caso se entiende que hay una indebida inclusión en el sobre B de esa información, que implica el conocimiento anticipado de parte de la puntuación a obtener en el criterio de experiencia que debe incluirse en el sobre C, susceptible de condicionar al órgano de valoración en la puntuación a otorgar a dicha oferta, con quebranto de los principios de igualdad, de objetividad e imparcialidad. Por todo ello, procede su exclusión del procedimiento, previa a la valoración técnica de la propuesta.

A continuación, se desglosa la puntuación otorgada a cada licitadora admitida:

❖ Puntuación otorgada a **PROSPEKTIKER**:

CUADRO DE CRITERIOS TÉCNICOS PARA LA VALORACIÓN DE PROPUESTAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTUDIOS “NAVARRA 2040” Y “RIESGOS GLOBALES EN NAVARRA”	Puntos
<i>Calidad de la propuesta técnica global (hasta 12 puntos)</i>	
Coherencia metodológica y alineación estratégica (hasta 4 puntos)	1,50
Plan de trabajo y cronograma operativo (hasta 4 puntos)	0,33
Mecanismos para la coordinación y seguimiento (hasta 4 puntos)	3,67
<i>Subtotal</i>	5,50
<i>Informe "Navarra 2040" (hasta 25 puntos)</i>	
Rigor y adecuación metodológica de la propuesta (hasta 15 puntos)	12,00
Calidad del enfoque estratégico y participativo (hasta 7 puntos)	5,30
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 3 puntos)	1,00
<i>Subtotal</i>	18,30
<i>Informe “Riesgos globales en Navarra” (hasta 13 puntos)</i>	
Rigor conceptual y enfoque prospectivo del análisis de riesgos (hasta 4 puntos)	3,67
Adaptación al contexto navarro y análisis de vulnerabilidades (hasta 4 puntos)	1,83
Recomendaciones derivadas (hasta 3 puntos)	1,17
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 2 puntos)	1,00
<i>Subtotal</i>	7,67
TOTAL	31,47

Valoración cualitativa de la oferta presentada por PROSPEKTIKER

1. **Calidad de la propuesta técnica global.** La propuesta es técnicamente sólida, estructurada y apoyada en metodologías consolidadas; existe una alineación con los objetivos del contrato, pero adolece de una integración mayor entre ambos estudios, de mayores sinergias en su elaboración. Se advierte un enfoque excesivamente genérico en el plan de trabajo y el cronograma operativo, sin integrar ambos estudios. En los mecanismos para la coordinación y seguimiento se plantea una estructura de gobernanza robusta, muy potente y ambiciosa, aunque sin detallar del todo criterios de selección ni gestión de riesgos organizativos derivados de la amplia participación.

2. **Informe “Navarra 2040”.** La propuesta en general es muy completa: es una propuesta metodológica exhaustiva, sólida y se apoya en métodos reconocidos, muy ligados al planteamiento de la propia licitación. El diagnóstico, análisis estructural y de actores están bien estructurados. Sin embargo, la metodología se presenta con un nivel de detalle estándar sin concretar suficientemente cómo se ajustará a la realidad sectorial, socioeconómica y territorial navarra. Muy buen planteamiento participativo, con múltiples espacios deliberativos y metodologías mixtas. Respecto a la presentación de resultados y productos de comunicación, el enfoque es correcto, pero con escasa creatividad o

concreción comunicativa: los entregables y materiales de difusión están definidos, si bien no se detallan formatos gráficos, soluciones visuales ni enfoques de comunicación específicos.

3. **Informe “Riesgos globales en Navarra”.** Solidez en el marco conceptual, alineado con WEF y redes globales de prospectiva, muy buena fundamentación teórica; falta mayor especificación en criterios de selección de riesgos relevantes para Navarra. Aunque se menciona la adaptación al territorio, no se evidencia una personalización metodológica significativa, las referencias territoriales son genéricas. En las recomendaciones derivadas hay una buena estructura conceptual (prevención, mitigación, adaptación, resiliencia); sin embargo, son un tanto abstractas y no se anticipan enfoques específicos para Navarra, hay un escaso nivel de anticipación en la propuesta. En la presentación de resultados y productos de comunicación la propuesta es correcta y coherente con el pliego, pero no se distingue claramente la especificidad comunicativa del producto ni se detallan formatos innovadores: adecuado pero básico.

❖ Puntuación otorgada a **ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES (AFI)**:

CUADRO DE CRITERIOS TÉCNICOS PARA LA VALORACIÓN DE PROPUESTAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTUDIOS “NAVARRA 2040” Y “RIESGOS GLOBALES EN NAVARRA”	Puntos
<i>Calidad de la propuesta técnica global (hasta 12 puntos)</i>	
Coherencia metodológica y alineación estratégica (hasta 4 puntos)	2,50
Plan de trabajo y cronograma operativo (hasta 4 puntos)	3,47
Mecanismos para la coordinación y seguimiento (hasta 4 puntos)	2,67
<i>Subtotal</i>	8,63
<i>Informe "Navarra 2040" (hasta 25 puntos)</i>	
Rigor y adecuación metodológica de la propuesta (hasta 15 puntos)	12,00
Calidad del enfoque estratégico y participativo (hasta 7 puntos)	5,33
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 3 puntos)	2,67
<i>Subtotal</i>	20,00
<i>Informe “Riesgos globales en Navarra” (hasta 13 puntos)</i>	
Rigor conceptual y enfoque prospectivo del análisis de riesgos (hasta 4 puntos)	3,67
Adaptación al contexto navarro y análisis de vulnerabilidades (hasta 4 puntos)	3,33
Recomendaciones derivadas (hasta 3 puntos)	2,50
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 2 puntos)	1,67
<i>Subtotal</i>	11,17
TOTAL	39,80

Valoración cualitativa de la oferta presentada por ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES (AFI)

1. **Calidad de la propuesta técnica global.** La propuesta es técnicamente muy sólida y muy bien estructurada; existe cierta integración en la elaboración de ambos estudios; aunque se menciona la hoja de ruta para la institucionalización de la prospectiva, este entregable se describe de forma muy genérica. El plan de trabajo se acompaña de un cronograma visual detallado, con fases temporalizadas, una identificación clara de entregables con plazos específicos, así como hitos y una coordinación explícita entre ambos estudios en el calendario. En los mecanismos para la coordinación y seguimiento se plantea una Mesa de Prospectiva como órgano de coordinación, reuniones quincenales con actas documentadas y herramientas colaborativas especificadas, si bien el sistema de control de calidad interno sería recomendable, así como no hay un desarrollo completo de instrumentos concretos de control y validación.
2. **Informe “Navarra 2040”.** La propuesta es muy completa: todas las fases mínimas del pliego están presentes, con metodologías prospectivas reconocidas y bien explicadas y detalladas. Se menciona la realidad territorial navarra, pero no la perspectiva de género de forma explícita, no especifica el número exacto de personas expertas a participar. Es un buen planteamiento participativo, pero con desarrollo metodológico insuficiente y sin garantizar que sea realmente vinculante: los talleres territoriales parecen más orientados a legitimación que a co-creación real. Respecto a la presentación de resultados y productos de comunicación, los entregables y materiales de difusión son claros e innovadores en algún caso (Micrositios interactivos y Reels y vídeos, por ejemplo), pero con responsabilidades difusas.
3. **Informe “Riesgos globales en Navarra”.** Solidez en el marco conceptual, con una muy buena fundamentación teórica al estar alineado con otras referencias mundiales claves en la materia, si bien la estructura analítica es mejorable. Se mencionan distintas cuestiones que denotan la adaptación al territorio, como las zonas o áreas específicas de Navarra. En las recomendaciones derivadas hay una buena estructura según categorías reconocidas, pero se podría mejorar la priorización y la posible viabilidad operativa. En la presentación de resultados y productos de comunicación la propuesta tiene una estructura básica con entregables claramente identificados, pero sin diversidad de materiales específicos para riesgos.

❖ Puntuación otorgada a **INVISIBLE LAB, SLU**:

CUADRO DE CRITERIOS TÉCNICOS PARA LA VALORACIÓN DE PROPUESTAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTUDIOS “NAVARRA 2040” Y “RIESGOS GLOBALES EN NAVARRA”	Puntos
<i>Calidad de la propuesta técnica global (hasta 12 puntos)</i>	
Coherencia metodológica y alineación estratégica (hasta 4 puntos)	0,50
Plan de trabajo y cronograma operativo (hasta 4 puntos)	1,00
Mecanismos para la coordinación y seguimiento (hasta 4 puntos)	0,00
<i>Subtotal</i>	1,50
<i>Informe "Navarra 2040" (hasta 25 puntos)</i>	
Rigor y adecuación metodológica de la propuesta (hasta 15 puntos)	4,33
Calidad del enfoque estratégico y participativo (hasta 7 puntos)	2,33
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 3 puntos)	1,00
<i>Subtotal</i>	7,67
<i>Informe “Riesgos globales en Navarra” (hasta 13 puntos)</i>	
Rigor conceptual y enfoque prospectivo del análisis de riesgos (hasta 4 puntos)	1,33
Adaptación al contexto navarro y análisis de vulnerabilidades (hasta 4 puntos)	0,00
Recomendaciones derivadas (hasta 3 puntos)	0,83
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 2 puntos)	1,33
<i>Subtotal</i>	3,50
TOTAL	12,67

Valoración cualitativa de la oferta presentada por INVISIBLE LAB, SLU

1. **Calidad de la propuesta técnica global.** Si bien se describen fases, la conexión operativa entre los informes es débil, sin especificar cómo se retroalimentarán metodológicamente, cómo se evitarán duplicidades o cómo se garantizará una visión compartida. La propuesta carece de un marco unificado que integre explícitamente ambos estudios más allá de compartir algunas fases iniciales. El cronograma se limita a un gráfico ilustrativo con fases y actividades genéricas, sin hitos clave: es un plan superficial que no permite un control efectivo del proyecto, cumple con el nivel más básico de presentar fases y actividades, pero no va más allá. Respecto a los mecanismos para la coordinación y seguimiento, hay una ausencia total, es una omisión relevante por cuanto no se citan los informes de seguimiento y no se describen herramientas de gestión (plataformas, control de versiones).

2. **Informe “Navarra 2040”.** En general, la propuesta es insuficiente respecto a lo que se solicita en los pliegos. Hay carencias importantes: falta de concreción en técnicas clave, no se alude a cómo se va a abordar la perspectiva de género y la perspectiva territorial es insuficiente, se aborda de forma genérica en el mapeo de actores, pero sin el detalle y la profundidad necesarios para un análisis territorial serio. Respecto a la calidad del enfoque estratégico y participativo, la propuesta plantea entrevistas y talleres, lo que supera el nivel meramente informativo, pero la descripción de la

participación es genérica: se queda en un nivel propositivo, sin alcanzar el deliberativo pleno. Aunque la propuesta de materiales de comunicación (web, podcast) es creativa y amplia, carece de concreción sobre su alineación con la imagen institucional de Navarra y no detalla cómo se asegurará la coherencia en los mensajes: se echa en falta un plan de difusión específico que vaya más allá de la creación de los materiales; es innovadora en formato, pero floja en la estrategia de implementación.

3. **Informe “Riesgos globales en Navarra”.** Se mencionan marcos conceptuales de referencia y un enfoque sistémico, lo que es positivo; sin embargo, la metodología propuesta es demasiado genérica. El enfoque prospectivo está declarado, pero no se desarrolla con el mismo nivel de detalle que en el informe anterior. En la adaptación al contexto navarro la propuesta no demuestra un conocimiento preliminar de las vulnerabilidades estructurales propias de Navarra, el análisis se plantea de forma abstracta, sin anclaje territorial específico y verificable. En las recomendaciones derivadas, la propuesta no alcanza el nivel para que sean priorizadas y operativas. Por último, en la presentación de resultados y productos de comunicación, no se propone material de difusión específico para este informe, limitándose a integrarse en la estrategia general, lo que diluye su impacto específico.

❖ Puntuación otorgada a **INGENIERÍA INSULAR S.L.**:

CUADRO DE CRITERIOS TÉCNICOS PARA LA VALORACIÓN DE PROPUESTAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTUDIOS “NAVARRA 2040” Y “RIESGOS GLOBALES EN NAVARRA”	Puntos
<i>Calidad de la propuesta técnica global (hasta 12 puntos)</i>	
Coherencia metodológica y alineación estratégica (hasta 4 puntos)	1,50
Plan de trabajo y cronograma operativo (hasta 4 puntos)	2,00
Mecanismos para la coordinación y seguimiento (hasta 4 puntos)	1,33
<i>Subtotal</i>	4,83
Informe "Navarra 2040" (hasta 25 puntos)	
Rigor y adecuación metodológica de la propuesta (hasta 15 puntos)	4,00
Calidad del enfoque estratégico y participativo (hasta 7 puntos)	2,17
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 3 puntos)	1,17
<i>Subtotal</i>	7,33
Informe “Riesgos globales en Navarra” (hasta 13 puntos)	
Rigor conceptual y enfoque prospectivo del análisis de riesgos (hasta 4 puntos)	2,33
Adaptación al contexto navarro y análisis de vulnerabilidades (hasta 4 puntos)	1,33
Recomendaciones derivadas (hasta 3 puntos)	0,83
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 2 puntos)	0,67
<i>Subtotal</i>	5,17
TOTAL	17,33

Valoración cualitativa de la oferta presentada por INGENIERÍA INSULAR S.L.

1. **Calidad de la propuesta técnica global.** Esta propuesta no demuestra especialización o conocimiento claro de Navarra ni compromiso real con la participación o las perspectivas transversales. Es una propuesta muy genérica con referencias superficiales al territorio. La complementariedad entre estudios se afirma, pero no se operativiza. El cronograma es excesivamente genérico y carece de elementos esenciales para su verificabilidad, es un plan genérico con fases, actividades e hitos básicos, pero sin mayor desarrollo. Se citan algunos mecanismos para la coordinación y seguimiento, pero con limitaciones operativas importantes, por ejemplo al proponer reuniones mensuales que no son recomendables para hacer un fiel seguimiento de un proyecto de esta envergadura.

2. **Informe “Navarra 2040”.** En general, la propuesta es muy insuficiente respecto a lo que se solicita en los pliegos. Hay carencias o errores importantes: menciona Delphi pero sin especificar (número exacto de rondas, criterios de consenso, tratamiento de discrepancias), Power BI es herramienta de visualización y no una mejora metodológica sustantiva en el ámbito de las técnicas prospectivas, no se alude a cómo se va a abordar la perspectiva de género y la perspectiva territorial está también ausente, así como tampoco hay una concreción o alusión clara a quiénes serían las personas expertas. Respecto a la calidad del enfoque estratégico y participativo, hay deficiencias graves por la ausencia de participación ciudadana real y la propia diversidad de actores: los escenarios de futuro de Navarra no pueden construirse solo con expertos académicos y personal de la administración. La propuesta de materiales de comunicación contiene entregables claros, pero la estrategia de difusión es insuficiente.

3. **Informe “Riesgos globales en Navarra”.** Se mencionan distintas instituciones, lo cual es positivo; sin embargo, falta un marco conceptual de referencia: se trata de una descripción preliminar sin estructura analítica desarrollada. En la adaptación al contexto navarro la propuesta no demuestra un conocimiento de las vulnerabilidades propias de Navarra, el análisis se plantea de forma abstracta, sin anclaje territorial específico. Por su parte, las recomendaciones derivadas son genéricas y no parecen operativas. Por último, la presentación de resultados y productos de comunicación es una estructura básica mínima sin diversidad real de materiales de interés.

❖ Puntuación otorgada a **DOT S COOP PEQUEÑA**:

CUADRO DE CRITERIOS TÉCNICOS PARA LA VALORACIÓN DE PROPUESTAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTUDIOS “NAVARRA 2040” Y “RIESGOS GLOBALES EN NAVARRA”	Puntos
<i>Calidad de la propuesta técnica global (hasta 12 puntos)</i>	
Coherencia metodológica y alineación estratégica (hasta 4 puntos)	2,67
Plan de trabajo y cronograma operativo (hasta 4 puntos)	3,00
Mecanismos para la coordinación y seguimiento (hasta 4 puntos)	1,50
<i>Subtotal</i>	7,17
<i>Informe "Navarra 2040" (hasta 25 puntos)</i>	
Rigor y adecuación metodológica de la propuesta (hasta 15 puntos)	10,17
Calidad del enfoque estratégico y participativo (hasta 7 puntos)	5,00
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 3 puntos)	1,42
<i>Subtotal</i>	16,58
<i>Informe “Riesgos globales en Navarra” (hasta 13 puntos)</i>	
Rigor conceptual y enfoque prospectivo del análisis de riesgos (hasta 4 puntos)	3,50
Adaptación al contexto navarro y análisis de vulnerabilidades (hasta 4 puntos)	3,67
Recomendaciones derivadas (hasta 3 puntos)	1,33
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 2 puntos)	1,17
<i>Subtotal</i>	9,67
TOTAL	33,42

Valoración cualitativa de la oferta presentada por DOT S COOP PEQUEÑA.

1. **Calidad de la propuesta técnica global.** La propuesta presenta un marco metodológico sólido y bien estructurado, que integra explícitamente los dos informes bajo un modelo de trabajo unificado (Scale Up, Scale Deep, Scale Out). Se basa en metodologías de prospectiva reconocidas y las adapta al contexto navarro. La conexión entre fases es clara y se alinea con el contrato. Aunque se menciona la "institucionalización de la función prospectiva", los mecanismos para garantizar esta aplicación institucional de los resultados no están suficientemente claros. El cronograma es detallado, organiza el proyecto en fases claras, identifica actividades principales e hitos clave, y enumera los entregables asociados a cada fase, si bien no asigna explícitamente los perfiles de recursos humanos al mismo. En los mecanismos para la coordinación y seguimiento se mencionan la gestión de riesgos y un procedimiento de control de calidad, si bien se especifica una frecuencia de reuniones que no es recomendable para hacer un correcto seguimiento de un proyecto de esta envergadura.

2. **Informe “Navarra 2040”.** La metodología propuesta para el informe "Navarra 2040" es excepcionalmente robusta y supera lo planteado en el pliego, con una mejora en técnicas y claridad estructural notables. Detalla fases de trabajo bien definidas y utiliza un abanico de técnicas avanzadas. Se explicita la inclusión de la perspectiva territorial a través del mapeo de actores y ecosistemas, y del

análisis de cohesión territorial, amén de proponer una lista de expertos amplia y diversa. Ahora bien, a pesar de mencionar la perspectiva de género, su integración en las herramientas metodológicas, el análisis de variables y la construcción de escenarios no se desarrolla con la misma profundidad y concreción que el enfoque territorial. Asimismo, en la lista de expertos propuesta no se justifica suficientemente la selección en términos de representatividad o especialización en género. En cuanto al enfoque estratégico y participativo, se despliega una amplia gama de acciones participativas que superan el nivel meramente informativo alcanzando un nivel deliberativo. Combina una plataforma de escucha abierta con talleres presenciales estructurados que involucran a actores clave y expertos: estas acciones están vinculadas a la co-creación de los escenarios finales y la visión estratégica. Ahora bien, pese a que se recogen percepciones y se co-crean narrativas, la propuesta no explicita mecanismos formales y claros sobre cómo las visiones ciudadanas e institucionales recogidas en los talleres y la plataforma se traducirán de manera vinculante en la visión estratégica final Navarra 2040. Por último, se describen entregables claros y se incluyen ejemplos visuales de proyectos que demuestran capacidad para generar materiales de calidad, así como se menciona un entorno online para presentar resultados. Sin embargo, la propuesta adolece de una estrategia de comunicación y difusión propiamente dicha: no se detalla cómo se asegurará la alineación con la imagen institucional o las acciones para asegurar la apropiación social de los resultados.

3. Informe “Riesgos globales en Navarra”. La propuesta establece un marco conceptual sólido, basado en informes de referencia internacional y lo adapta: no se limita a la identificación, sino que incorpora explícitamente el análisis de interdependencias entre riesgos, la evaluación de probabilidad/impacto, y la construcción de escenarios de evolución de riesgos hacia 2040, incluyendo "wildcards". El enfoque es claramente sistémico y prospectivo. A su vez, la adaptación al contexto navarro y el análisis de vulnerabilidades es uno de los puntos fuertes de la propuesta: no se limita a listar riesgos globales, sino que realiza un análisis preliminar detallado de cómo estos impactarían en Navarra identificando vulnerabilidades estructurales específicas e incluso realiza un análisis por subzonas (Norte/Pirineo, Zona Media, etc.), demostrando una comprensión profunda del contexto regional y sus particularidades. Por su parte, la propuesta se orienta explícitamente a la generación de recomendaciones estratégicas e institucionales operativas orientadas a la anticipación, mitigación y resiliencia, se enfoca en la utilidad para la toma de decisiones, pero quizás falta una mayor concreción. Por último, la estructura del informe final y sus anexos es clara y completa, pero al mismo tiempo algo básica para la comunicación y difusión (un resumen ejecutivo, una presentación visual e infografías para la difusión pública y técnica), sin ir más allá a la hora de comunicar los resultados.

❖ Puntuación otorgada a **PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, SL**:

CUADRO DE CRITERIOS TÉCNICOS PARA LA VALORACIÓN DE PROPUESTAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTUDIOS “NAVARRA 2040” Y “RIESGOS GLOBALES EN NAVARRA”	Puntos
<i>Calidad de la propuesta técnica global (hasta 12 puntos)</i>	
Coherencia metodológica y alineación estratégica (hasta 4 puntos)	3,00
Plan de trabajo y cronograma operativo (hasta 4 puntos)	2,17
Mecanismos para la coordinación y seguimiento (hasta 4 puntos)	3,50
<i>Subtotal</i>	8,67
<i>Informe "Navarra 2040" (hasta 25 puntos)</i>	
Rigor y adecuación metodológica de la propuesta (hasta 15 puntos)	11,50
Calidad del enfoque estratégico y participativo (hasta 7 puntos)	5,17
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 3 puntos)	2,00
<i>Subtotal</i>	18,67
<i>Informe “Riesgos globales en Navarra” (hasta 13 puntos)</i>	
Rigor conceptual y enfoque prospectivo del análisis de riesgos (hasta 4 puntos)	3,83
Adaptación al contexto navarro y análisis de vulnerabilidades (hasta 4 puntos)	1,40
Recomendaciones derivadas (hasta 3 puntos)	2,00
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 2 puntos)	1,00
<i>Subtotal</i>	8,23
TOTAL	35,57

Valoración cualitativa de la oferta presentada por PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, SL

1. **Calidad de la propuesta técnica global.** La propuesta es robusta y bien estructurada, destacando por su coherencia metodológica, planificación detallada y mecanismos de coordinación. Tiene un marco metodológico explícito y con clara interrelación entre ambos estudios, así como se detallan principios rectores y se alinea con estrategias regionales. El plan describe fases y entregables y asigna recursos humanos con roles definidos, aunque podría ser más detallado en su desarrollo. Para la coordinación y el seguimiento se establece un sistema integral con reuniones quincenales, plataforma colaborativa, comité de seguimiento mixto y gestión proactiva de riesgos, donde se incluyen instrumentos concretos de control de calidad, validación y trazabilidad de entregables.

2. **Informe “Navarra 2040”.** La propuesta describe de manera sólida las fases metodológicas (diagnóstico, análisis estructural, construcción de escenarios, visión estratégica) y emplea técnicas prospectivas avanzadas expuestas en los pliegos, con un mejor análisis y descripción de cómo las llevarán a cabo. Incluye una lista detallada de actores clave con justificación, y menciona la perspectiva de género y territorial. Sin embargo, no se explicita cómo se integrarán dichas perspectivas de forma transversal en todas las fases del análisis, lo que impide otorgar la puntuación máxima. Respecto al enfoque estratégico y participativo se plantean talleres participativos con diversidad de actores con

un nivel deliberativo. No obstante, no se especifica cómo las visiones ciudadanas se vincularán directamente a la visión estratégica Navarra 2040, ni se justifica que la diversidad de participantes sea realmente amplia, también en cantidad. Por último, se presenta una estructura preliminar clara del informe y se detallan productos de comunicación (informe final, resúmenes ejecutivos, infografías, nota de prensa, jornada pública). La estrategia de difusión está alineada con la imagen institucional y busca maximizar el impacto de los resultados, pero se echa en falta un mayor desarrollo de la misma o productos innovadores para un estudio tan innovador.

3. **Informe “Riesgos globales en Navarra”.** La propuesta prácticamente alcanza la máxima puntuación porque define un marco conceptual sólido: incorpora un enfoque prospectivo explícito (tendencias, interdependencias, escenarios) y se apoya en fuentes reconocidas internacionales. En cambio, la adaptación al contexto navarro y el análisis de vulnerabilidades es mejorable: se identifican fuentes de datos regionales (Nastat, Gobierno de Navarra, observatorios), pero no se incluye un análisis preliminar de vulnerabilidades específicas, limitándose a señalar las fuentes que se utilizarán; la adaptación es adecuada pero no se demuestra profundidad analítica en la propuesta. A su vez, se anuncia que se formularán recomendaciones estratégicas alineadas con el Gobierno de Navarra, pero no se ejemplifican ni se especifican criterios de priorización, indicadores de seguimiento o medidas de mitigación concretas; esta parte es genérica y no alcanza el nivel de operatividad requerido. La estrategia de difusión está alineada con la imagen institucional y busca maximizar el impacto de los resultados, pero se echa en falta un mayor desarrollo de la misma o productos innovadores para un estudio tan innovador

❖ Puntuación otorgada a **STEERING FUTURES GLOBAL SL**:

CUADRO DE CRITERIOS TÉCNICOS PARA LA VALORACIÓN DE PROPUESTAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTUDIOS “NAVARRA 2040” Y “RIESGOS GLOBALES EN NAVARRA”	Puntos
<i>Calidad de la propuesta técnica global (hasta 12 puntos)</i>	
Coherencia metodológica y alineación estratégica (hasta 4 puntos)	3,33
Plan de trabajo y cronograma operativo (hasta 4 puntos)	3,00
Mecanismos para la coordinación y seguimiento (hasta 4 puntos)	2,00
<i>Subtotal</i>	8,33
<i>Informe "Navarra 2040" (hasta 25 puntos)</i>	
Rigor y adecuación metodológica de la propuesta (hasta 15 puntos)	12,17
Calidad del enfoque estratégico y participativo (hasta 7 puntos)	3,67
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 3 puntos)	0,67
<i>Subtotal</i>	16,50
<i>Informe “Riesgos globales en Navarra” (hasta 13 puntos)</i>	
Rigor conceptual y enfoque prospectivo del análisis de riesgos (hasta 4 puntos)	3,67
Adaptación al contexto navarro y análisis de vulnerabilidades (hasta 4 puntos)	2,17
Recomendaciones derivadas (hasta 3 puntos)	2,67
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 2 puntos)	0,00
<i>Subtotal</i>	8,50
TOTAL	33,33

Valoración cualitativa de la oferta presentada por STEERING FUTURES GLOBAL S.L.

1. **Calidad de la propuesta técnica global.** La propuesta es muy sólida, completa y bien estructurada, así como establece un marco metodológico integral y coherente. Se define claramente la relación de complementariedad entre ambos informes, con una conexión clara y potente. Se prevé la transferencia de capacidades a la Oficina de Análisis y Prospección, lo que indica una alineación clara con los objetivos estratégicos y de institucionalización del contrato, aunque se podría desarrollar más este punto. El cronograma tiene una estructura lógica y optimiza sinergias entre los dos estudios: es detallado y desglosa las fases, actividades, hitos y entregables para ambos informes, con asignación de recursos humanos específicos. Por su parte, describen mecanismos adecuados para la coordinación interna y con la Oficina; sin embargo, la propuesta es algo genérica en cuanto a los "instrumentos concretos" (plataformas colaborativas, informes de seguimiento, validación de entregables).

2. **Informe “Navarra 2040”.** La metodología propuesta es muy sólida y supera lo planteado en el pliego. Combina técnicas contrastadas con herramientas innovadoras (IA para análisis de datos e información, método MAP, HIIF). Se integran explícitamente las perspectivas de género y territorial, y se detalla la participación de personas expertas. Se deduce coherencia interna entre diagnóstico, análisis estructural y escenarios, si bien, pese a la mención, el desarrollo concreto del análisis de género

y territorial en las fases analíticas no se explicita con la misma profundidad que otras dimensiones. Por su parte, el enfoque participativo combina diversos formatos (talleres, plataforma digital, deliberación ciudadana) y actores, con una muestra amplia de ciudadanos, pero no se cumplen los mínimos en los talleres presenciales Delphi planteados en el pliego. La parte más mejorable es la referida a la presentación de resultados y productos de comunicación, donde apenas hay una descripción de qué se hará en esta parte, con unos entregables mínimos.

3. Informe “Riesgos globales en Navarra”. La propuesta tiene un marco conceptual sólido, basado en fuentes internacionales de primer nivel, con una metodología que incluye identificación, caracterización, análisis de impacto (matriz probabilidad-magnitud) e interconexiones, demostrando un enfoque sistémico y prospectivo claro. En la adaptación al contexto navarro y análisis de vulnerabilidades la propuesta plantea explícitamente traducir riesgos globales a impactos sectoriales y territoriales en Navarra, realizar un análisis DAFO e identificar infraestructuras críticas, así como menciona el uso de datos locales, pero la descripción del análisis detallado de vulnerabilidades es menos concreta que en otras partes de la propuesta, dejando más abierta su ejecución final. A su vez, la propuesta de recomendaciones está bien estructurada en tres niveles (gobernanza, estratégicas por riesgo, inversiones), priorizadas y operativas, ya que también incluye categorías de prevención, mitigación y adaptación, con elementos como indicadores de éxito. En cambio, en la parte referida a la presentación de resultados y productos de comunicación no hay una descripción de qué se hará.

❖ Puntuación otorgada a **LISA Institute SLU**:

CUADRO DE CRITERIOS TÉCNICOS PARA LA VALORACIÓN DE PROPUESTAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTUDIOS “NAVARRA 2040” Y “RIESGOS GLOBALES EN NAVARRA”	Puntos
<i>Calidad de la propuesta técnica global (hasta 12 puntos)</i>	
Coherencia metodológica y alineación estratégica (hasta 4 puntos)	1,00
Plan de trabajo y cronograma operativo (hasta 4 puntos)	2,67
Mecanismos para la coordinación y seguimiento (hasta 4 puntos)	0,33
<i>Subtotal</i>	4,00
<i>Informe "Navarra 2040" (hasta 25 puntos)</i>	
Rigor y adecuación metodológica de la propuesta (hasta 15 puntos)	6,17
Calidad del enfoque estratégico y participativo (hasta 7 puntos)	3,67
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 3 puntos)	0,83
<i>Subtotal</i>	10,67
<i>Informe “Riesgos globales en Navarra” (hasta 13 puntos)</i>	
Rigor conceptual y enfoque prospectivo del análisis de riesgos (hasta 4 puntos)	1,00
Adaptación al contexto navarro y análisis de vulnerabilidades (hasta 4 puntos)	0,67
Recomendaciones derivadas (hasta 3 puntos)	0,00
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 2 puntos)	0,17
<i>Subtotal</i>	1,83
TOTAL	16,50

Valoración cualitativa de la oferta presentada por LISA Institute SLU

1. **Calidad de la propuesta técnica global.** La propuesta es deficitaria en bastantes aspectos y evidencia una falta de profundidad, concreción y comprensión detallada de los requerimientos del pliego, con alusiones a planes o estrategias de Navarra que no existen. El marco metodológico es genérico, además las "propuestas alternativas" introducen dudas sobre el método base sin ofrecer una alternativa sólida y sistemática. Se presenta un cronograma general casi ilegible (el enlace a una hoja de cálculo externa es una práctica extraña para un documento de licitación y no sustituye a una planificación detallada e integrada en la memoria). Para la coordinación y el seguimiento la propuesta se queda en un nivel declarativo, sin concretar los instrumentos operativos que garanticen una coordinación y trazabilidad efectiva de este ámbito.

2. **Informe “Navarra 2040”.** La descripción metodológica es insuficiente y poco rigurosa. Aunque se mencionan herramientas (escaneo ambiental, análisis de impactos cruzados, morfológico), no se explica cómo se aplicarán, ni su articulación. Se cuestionan métodos estándar (MICMAC, Delphi) sin ofrecer alternativas metodológicamente sólidas, así como tampoco desarrolla cómo se integrarán las perspectivas de género y territorial, limitándose a nombrarlas en el PESTELC. El enfoque participativo es confuso: no se detalla cómo se vinculará la participación con la construcción de escenarios o la visión

estratégica, se critica el Delphi pero no se ofrece un diseño alternativo claro. Respecto a la presentación de resultados y productos de comunicación se enumeran los entregables finales o "material de apoyo para la difusión", pero no se especifica su naturaleza, estrategia de comunicación o alineación con la imagen institucional, es una propuesta carente de creatividad.

3. **Informe "Riesgos globales en Navarra"**. La propuesta se limita a una descripción general, es vaga, además de señalar algo que no es cierto: "*Como el pliego regulador contempla la posibilidad de que este estudio se alargue tres meses más*". No define un marco teórico de riesgos ni una metodología clara de identificación y evaluación. No mencionan fuentes internacionales de referencia ni se plantea un enfoque sistémico estructurado. En cuanto a la adaptación a Navarra, no se especifican los criterios o fuentes de datos locales para realizar este análisis, no hay mención a la identificación de vulnerabilidades sectoriales/territoriales concretas. En las recomendaciones derivadas se indica que se formularán, pero no se describe su estructura, criterios de priorización o cómo se garantizará su operatividad. Por último, se mencionan los productos finales, pero no hay propuesta de materiales visuales, interactivos o de comunicación para la difusión. La presentación es confusa o carece de una propuesta de comunicación definida.

RESUMEN DEL CUADRO DE CRITERIOS TÉCNICOS SOMETIDOS A JUICIOS DE VALOR (50 PUNTOS)

		Prospektiker	AFI	Invisible Lab	Ingeniería Insular	DOT	PricewaterhouseCoopers	Steering Futures	Lisa Institute
Concepto	Puntos								
Calidad de la propuesta técnica global (HASTA 12 PUNTOS)									
Coherencia metodológica y alineación estratégica (hasta 4 puntos)	4	1,50	2,50	0,50	1,50	2,67	3,00	3,33	1,00
Plan de trabajo y cronograma operativo (hasta 4 puntos)	4	0,33	3,47	1,00	2,00	3,00	2,17	3,00	2,67
Mecanismos para la coordinación y seguimiento (hasta 4 puntos)	4	3,67	2,67	0,00	1,33	1,50	3,50	2,00	0,33
Subtotal	12	5,50	8,63	1,50	4,83	7,17	8,67	8,33	4,00
Informe "Navarra 2040" (HASTA 25 PUNTOS)									
Rigor y adecuación metodológica de la propuesta (hasta 15 puntos)	15	12,00	12,00	4,33	4,00	10,17	11,50	12,17	6,17
Calidad del enfoque estratégico y participativo (hasta 7 puntos)	7	5,30	5,33	2,33	2,17	5,00	5,17	3,67	3,67
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 3 puntos)	3	1,00	2,67	1,00	1,17	1,42	2,00	0,67	0,83
Subtotal	25	18,30	20,00	7,67	7,33	16,58	18,67	16,50	10,67
Informe "Riesgos globales en Navarra" (HASTA 13 PUNTOS)									
Rigor conceptual y enfoque prospectivo del análisis de riesgos (hasta 4 puntos)	4	3,67	3,67	1,33	2,33	3,50	3,83	3,67	1,00
Adaptación al contexto navarro y análisis de vulnerabilidades (hasta 4 puntos)	4	1,83	3,33	0,00	1,33	3,67	1,40	2,17	0,67
Recomendaciones derivadas (hasta 3 puntos)	3	1,17	2,50	0,83	0,83	1,33	2,00	2,67	0,00
Presentación de resultados y productos de comunicación (hasta 2 puntos)	2	1,00	1,67	1,33	0,67	1,17	1,00	0,00	0,17
Subtotal	13	7,67	11,17	3,50	5,17	9,67	8,23	8,50	1,83
Total contrato	50	31,47	39,80	12,67	17,33	33,42	35,57	33,33	16,50

Antidio Martínez de Lizarrondo Artola MARTINEZ DE LIZARRONDO ARTOLA ANTIDIO - 33431844X Firmado digitalmente por MARTINEZ DE LIZARRONDO ARTOLA ANTIDIO - 33431844X Fecha: 2025.12.02 09:59:43 +01'00'	Sara Soto Ahechu Firmado por SOTO AHECHU SARA - ***7911** el día 02/12/2025 con un	José Antxordoki Ducay Firmado por ANTORDOKI DUCAY JOSE FERMIN - ***3157** el día
--	--	--

02/12/2025 con un
certificado emitido por