

Primera convocatoria en concurrencia competitiva de proyectos de mejora de la eficiencia del ciclo urbano del agua, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PERTE Digitalización del Ciclo del Agua) - Financiado por la Unión Europea <<Next Generation EU>>

PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE UNA CONSULTORÍA ESPECIALIZADA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN MAESTRO PARA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA Y DIGITAL DE AMVISA Y LA OFICINA TÉCNICA PARA SU IMPLEMENTACIÓN, EN EL MARCO DEL COMPONENTE DE PROYECTO Nº 1 DEL PLAN DE DIGITALIZACIÓN DEL AGUA URBANA EN VITORIA-GASTEIZ, FASE I SMART AMVISA 2025. Nº EXPEDITE PRTR 29/2025

1.- INTRODUCCIÓN

A) CONTEXTO GENERAL

La **industria 4.0** es una expresión comúnmente aceptada para referirse a una nueva megaetapa de la evolución técnico-económica de la humanidad, que combina técnicas avanzadas de producción y operaciones a lo largo de la cadena de valor a los clientes o ciudadanos con la aparición de nuevas tecnologías – como por ejemplo, la robótica, la analítica, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas, la nanotecnología o el Internet de las cosas (IoT)- que paulatinamente, se están integrando en las organizaciones, las personas y los activos. La gran innovación y la introducción tecnológica en los procesos industriales están logrando cambios muy positivos.

La **revolución o transformación digital** está suponiendo un aspecto de potenciación de esta nueva etapa industrial focalizada en el cambio de los modelos de negocio de las organizaciones y la digitalización de sus procesos internos y externos en su adaptación a usuarios y clientes. La transformación digital es un gran desafío en la gestión del cambio porque afecta a todos los niveles de la organización y a su cadena de valor, así como a la forma de pensar y trabajar de las personas.

El mero uso de la tecnología no es suficiente para dar el paso hacia la transformación digital. **Las personas, no la tecnología, son la pieza más importante** en el rompecabezas de la transformación digital. Hay que concienciar y desarrollar a todo el equipo para que saque el máximo partido de las herramientas digitales a su alcance.

Nadie duda ya que la transformación digital es una necesidad imperiosa de las organizaciones que quieren seguir siendo eficaces y competitivas, y que crea nuevas posibilidades a través de servicios innovadores, mejores formas de trabajar y modelos empresariales ágiles.

La verdadera transformación digital que expande la revolución 4.0 y potencia la nueva sociedad 5.0 requiere – como expone un estudio de Harvard Business Review Analytic Services de 2021- un cambio profundo de cultura, tecnología y procesos.

No existe transformación eficaz sin las personas y sus líderes. La transformación digital comienza por el desarrollo de un cambio en la propia mentalidad de la organización en la que se dirija hacia un modelo de innovación y eficiencia y en donde el rol de las personas y sus líderes es fundamental.

La transformación digital requiere optimización de los procesos a través de la innovación. Los procesos de flujo obsoletos son un obstáculo para las iniciativas de transformación digital

La pandemia de la Covid 19 aceleró las tendencias de transformación digital que las organizaciones ya tenían en marcha. La revolución 4.0 y la transformación digital son procesos

Primera convocatoria en concurrencia competitiva de proyectos de mejora de la eficiencia del ciclo urbano del agua, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PERTE Digitalización del Ciclo del Agua) - Financiado por la Unión Europea <<Next Generation EU>>

de gestión del cambio organizativo que se han visto acelerados desde dicha pandemia. La crisis sanitaria confirmó que las organizaciones mejor capacitadas para la continuidad y resiliencia de sus negocios son aquellas que apuestan por la tecnología, la digitalización y los equipos humanos altamente capacitados.

La gestión del agua supone un reto cada vez mayor en el indudable contexto de Cambio Climático actual, que otorga a la gestión de los recursos hídricos un papel destacado en el marco de las políticas públicas, siendo España uno de los países más amenazados por los cambios que se están dando en los regímenes hídricos y la aparición de fenómenos cada vez más extremos y recurrentes de sequías e inundaciones. Los gobiernos locales, además, están sometidos a otras presiones en el sector del agua, como la gestión de infraestructuras y las necesidades de renovación y modernización de las mismas, el tratamiento de efluentes, el deterioro de la calidad del agua debido a contaminantes emergentes, el control de fugas o la sostenibilidad económica de los servicios. Los retos de los próximos años serán relevantes y especialmente importantes en la gestión urbana del agua, que deberá ser más sostenible, tecnológica y resiliente, reforzando el desarrollo urbano y reportando beneficios económicos y ambientales al tiempo que mejora la calidad de vida de las poblaciones.

Buena parte de los aspectos que se trabajan desde AMVISA responden a las exigencias de políticas y normativas vinculadas con los desafíos de la crisis ambiental y climática y a la búsqueda de modelos de gestión que aseguren la prestación de servicios cada vez más eficientes, que sean capaces de integrar:

- El compromiso con las distintas estrategias, planes y programas internacionales, nacionales y locales, como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y la Agenda 2030 del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, los ODS y la promoción de la Economía Circular a través de sus diferentes líneas de actuación desarrolladas por el Pacto Verde Europeo (Green Deal), Agenda Urbana de España, Agenda Urbana Bultzatu 2050, Estrategia Klima2050 de Cambio Climático del País Vasco, Urban Water Agenda 2030, Pactos de Alcaldes, etc.
- La necesidad de comunicación y transparencia.
- La Responsabilidad Social Corporativa.
- La apuesta por la colaboración interinstitucional.
- La transformación digital del agua, que favorecerá el funcionamiento de empresas más eficientes, resilientes y sostenibles por la reducción del consumo de energía y de recursos.
- La orientación al cliente.

El marco normativo que ampara todas estas líneas de trabajo es amplio y cada vez más complejo y exigente, lo que hace que las empresas del sector, especialmente las de titularidad pública, deban prepararse para dar respuesta a futuras demandas y obligaciones. Además, las políticas europeas tienen como objetivo la transformación verde, lo que finalmente convierte en obligaciones lo que hasta ahora eran compromisos y recomendaciones.

La gestión del ciclo urbano del agua requiere la explotación, mantenimiento y renovación de las diferentes infraestructuras de abastecimiento y saneamiento a través de un operador, y la prestación de estos servicios básicos a la población en términos de eficacia, eficiencia y calidad.

Primera convocatoria en concurrencia competitiva de proyectos de mejora de la eficiencia del ciclo urbano del agua, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PERTE Digitalización del Ciclo del Agua) - Financiado por la Unión Europea <<Next Generation EU>>

La tecnología y la digitalización pueden asistir en toda la cadena de valor de dicho ciclo, siendo múltiples los campos y materias en las que facilita una gestión optimizada del mismo ya a día de hoy. Este desarrollo tecnológico del sector es una realidad a la que debemos adaptarnos todos los operadores urbanos, motivo por el que AMVISA futo de una reflexión estratégica de calado, ha considerado que dicha adaptación debía llevarse a cabo con la debida coherencia global y acompasándolo con la actualización y recapacitación de la propia estructura organizativa transformando igualmente nuestra forma de trabajar y sin dejar a nadie atrás.

Estos retos conllevan cambios profundos en la forma de desarrollar y gestionar equipos, en los valores culturales de la organización, en los procesos organizativos y en la toma de decisiones.

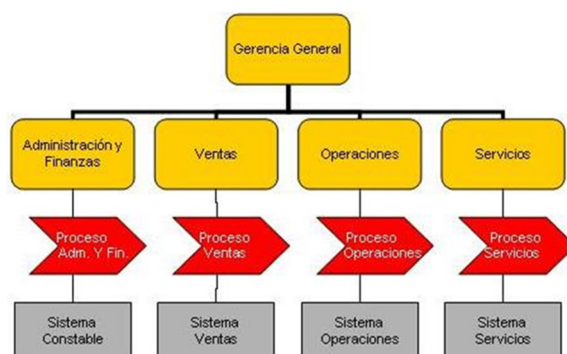
Toda transformación debe empezar en las personas y grupos que forman parte de la organización. Contar con empleados/as capaces de entender las ventajas de las nuevas soluciones, procesos y tecnología es un factor clave en la implementación de la transformación digital.

Para poder atender adecuadamente todas estas dimensiones -tecnológicas, organizativas y humanas-, AMVISA ha entendido necesario abordar este proceso recurriendo a la contratación de una consultoría altamente especializada que pueda prestar la asistencia técnica debida para conducir con éxito su transformación organizativa y digital.

B) CONTEXTO PARTICULAR: EL CASO DE AMVISA

La estructura interna de AMVISA, sus procesos y perfiles profesionales han sufrido pocos cambios en los más de 50 años de vida de la empresa. Sin embargo, para desarrollar el nuevo Plan Estratégico para los próximos años y poder dar respuesta los retos y oportunidades tecnológicas que se presentan al sector, se hace imprescindible un cambio profundo en la organización y su forma de trabajo.

AMVISA cuenta en este momento con una estructura verticalizada que no se ha diseñado por procesos, lo que genera áreas de actividad que funcionan de manera estanca y con su propia arquitectura de gestión interna de la información. Se trata de una estructura con un enfoque interno, rígida e ineficiente.

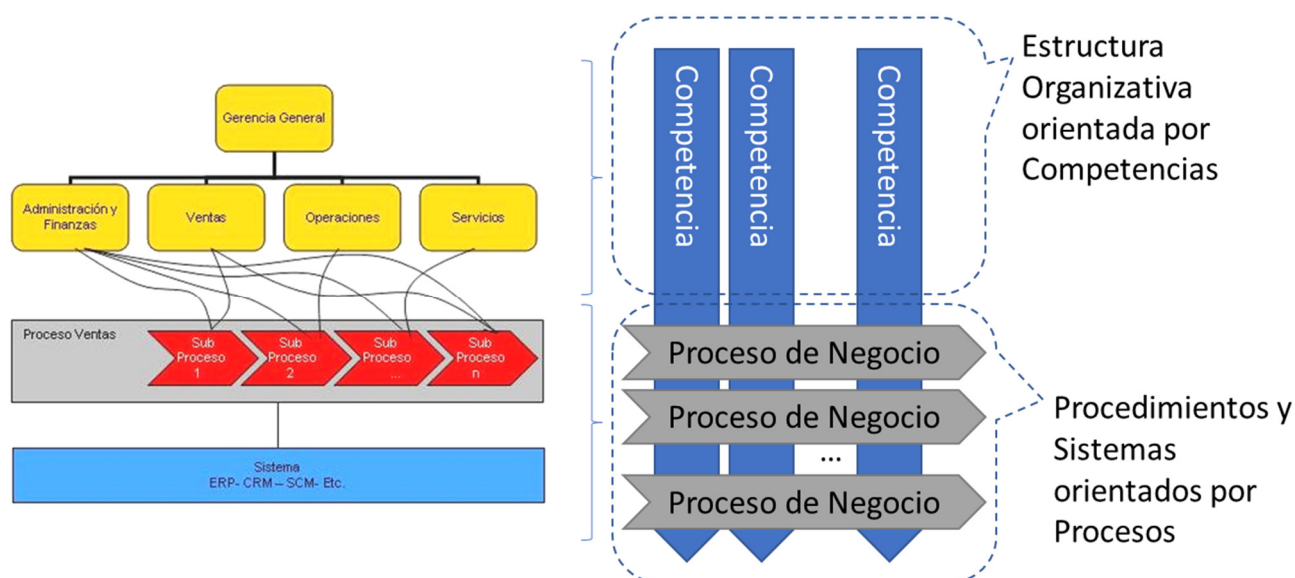


Situación actual: orientación vertical por áreas de actividad.

Primera convocatoria en concurrencia competitiva de proyectos de mejora de la eficiencia del ciclo urbano del agua, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PERTE Digitalización del Ciclo del Agua) - Financiado por la Unión Europea <<Next Generation EU>>

Frente a esta situación, la digitalización del ciclo urbano del agua obliga a AMVISA a buscar una integración por procesos, abandonando la verticalidad de las áreas de actividad por una concepción horizontal de la empresa orientada al cliente o usuario final del agua, que disponga de una arquitectura de sistemas de información única y compartida. Este nuevo modelo resultará más eficaz, eficiente y transparente, tanto para la gestión de la información como para el control de redes e instalaciones y, en definitiva, la prestación del Servicio.

La implantación de un Sistema de Información con este enfoque implica la revisión y formalización de procesos y procedimientos, que en muchos casos implica el cambio de funciones de algunos puestos e incluso la revisión de la estructura organizativa.



Visión estratégica: integración horizontal por procesos

La digitalización del ciclo integral del agua de Vitoria-Gasteiz obliga a AMVISA a un cambio imprescindible en su organización y forma de trabajo en la búsqueda de una integración por procesos.

De entre las aplicaciones y herramientas digitales que se podrían incorporar a la gestión del ciclo urbano del agua en Vitoria-Gasteiz, con la necesaria integración y transformación organizacional, podemos destacar:

- Gemelos digitales: Simulación digital de las plantas de tratamiento a través de sistemas digitales reales.
- Smart data analytics: Utilización de la información obtenida a través del Smart metering, realizando modelos analíticos predictivos para la gestión del abastecimiento y la distribución del agua.

Primera convocatoria en concurrencia competitiva de proyectos de mejora de la eficiencia del ciclo urbano del agua, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PERTE Digitalización del Ciclo del Agua) - Financiado por la Unión Europea <<Next Generation EU>>

- IoT/IoE industrial: Smart metering, sensores y actuaciones que permiten la monitorización en tiempo real de los contadores de agua de manera remota.
- Machine Learning (ML): Utilización de la información que gestiona el sistema para la elaboración de patrones de consumo y estimación de la demanda, incrementando la mejora de la gestión del servicio.
- Ciberseguridad: Garantía de seguridad de los recursos híbridos.
- Automatización robótica: Explotación de infraestructuras de forma automatizada y con seguridades y alarmas redundantes para prestar el mejor servicio posible con el menor número de errores e incidencias.
- Etc.

La integración de estas tecnologías y la identificación y análisis de los importantes cambios en la estructura y funcionamiento interno actuales de AMVISA constituyen una parte fundamental del proyecto Smart AMVISA 2025.

AMVISA tiene la convicción de que su modelo de gestión del ciclo urbano del agua debe modernizarse y apoyarse en el empleo de nuevas tecnologías que refuercen el carácter integral del ciclo y respondan a los objetivos estratégicos de la empresa y al objetivo último de preservar en las mejores condiciones posibles el ámbito del dominio público hidráulico del que nos nutrimos y servimos.

Para ello resulta imprescindible acompañar la digitalización del ciclo integral del agua de Vitoria-Gasteiz de una transformación organizativa de la propia AMVISA, que evite reducir dicha digitalización a un despliegue masivo de dispositivos tecnológicos sin atender previamente a las capacidades y medios disponibles dentro de la organización y las personas que los van después a operar.

Se trata de adaptar personas y procesos a una nueva forma de trabajo, de abordar la Gestión del Cambio desde el principio del proyecto de digitalización. Supone revisar los perfiles profesionales, redefinir los puestos de trabajo y las formas de interacción entre ellos, programar la formación de todo el personal para la operación digital de los servicios y planificar las actuaciones y las modificaciones a introducir en el funcionamiento de la empresa, descartando la improvisación de soluciones que no guarden un sentido lógico con la visión integral predefinida en su plan estratégico, centrada fundamentalmente en:

- Una mejora del buen estado ecológico de las masas de agua de las que nos servimos.
- Una mejora sustancial de la experiencia percibida por la ciudadanía en sus relaciones con AMVISA.
- Una mayor transparencia en la gestión del Servicio.
- Una recapacitación de toda la plantilla actual de forma que nadie quede atrás en este proceso

Como acción prioritaria y necesaria para el desarrollo y consolidación del proyecto de digitalización del ciclo urbano del agua en Vitoria-Gasteiz, se pretende redactar un Plan Maestro de Transformación Organizativa y Digital de AMVISA, acompañado de un proceso interno de potenciación del cambio cultural de la organización que permita a la empresa adaptarse a la innovación tecnológica.

Primera convocatoria en concurrencia competitiva de proyectos de mejora de la eficiencia del ciclo urbano del agua, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PERTE Digitalización del Ciclo del Agua) - Financiado por la Unión Europea <<Next Generation EU>>

El presente contrato contempla para ello, varias fases consecutivas que se detallarán en los próximos puntos y que en esencia consiste en abordar las siguientes cuestiones:

- **Análisis y diagnóstico de la situación de partida (Fase 1):** elaboración de un análisis y diagnóstico de situación organizativa y digital, así como las necesidades reales que se precisa cubrir en la organización y de las capacidades y potencialidades internas que ya existen o deben desarrollarse para alcanzar los objetivos previstos, en particular, para dar cumplimiento al amplio catálogo normativo actual y de próxima promulgación conforme a los planes legislativos de la Comisión y el Parlamento Europeos.
- **Definición del nuevo modelo organizativo y digital de AMVISA (Fase 2):** definición del nuevo modelo organizativo y digital de AMVISA. Analizando principalmente el funcionamiento interno de AMVISA planteado a futuro: la gobernanza de su estrategia, su modelo de prestación de servicios, su modelo organizativo y operacional, la gobernanza de los datos, la identificación de los procesos clave y los modelos de seguimiento y control establecidos.
- **Cómo se plantea llevar a cabo la transformación desde la situación actual a la situación de futuro (Fase 3):** Definición de la hoja de ruta o Roadmap.
- **Definición, diseño, asistencia a la contratación e implantación efectiva de todos aquellos proyectos necesarios para la transformación organizativa y digital de Amvisa (Fase 4).**

2.- OBJETIVO

Objetivo general

El objetivo general de la presente contratación es la prestación de consultoría especializada a AMVISA para la gestión estratégica respecto de su estructura organizativa y digital, mediante la identificación, el diseño e implantación de iniciativas que faciliten la adaptación de su estructura organizativa y la optimización de sus procesos y recursos desde una visión global e integradora y de desarrollo de las personas.

Objetivos específicos

- a) Adecuar la estructura organizativa de AMVISA en todos sus niveles, adaptando y optimizando el modelo operativo de la organización, tanto para la gestión interna como en la prestación de servicios.
- b) Contar con un mapa de procesos actualizado y estructurado que sienta las bases de la prestación de un servicio homogéneo que sea, a su vez, trazable, monitorizable y evaluable con criterios objetivos que permitan la mejora continua. Definir a continuación los procesos to be, nuevos sistemas según iniciativas de digitalización y su impacto en la organización.
- c) Implantar un modelo de atención que sitúe al usuario en el centro y que se centre en la prestación de servicios que aporten valor, empleando la tecnología como mecanismo para impulsar su accesibilidad.
- d) Identificar e incorporar elementos instrumentales y aplicaciones informáticas que acerquen los servicios a los usuarios y liberen la carga administrativa para que las

Primera convocatoria en concurrencia competitiva de proyectos de mejora de la eficiencia del ciclo urbano del agua, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PERTE Digitalización del Ciclo del Agua) - Financiado por la Unión Europea <<Next Generation EU>>

personas de la organización puedan focalizarse en la aportación de valor a las personas y empresas usuarias.

- e) Identificar, priorizar y valorar iniciativas de digitalización con impacto en la estrategia de AMVISA:
- Calidad del suministro
 - Eficiencia de las operaciones por áreas
 - Mejora de experiencia de usuarios
 - Sostenibilidad y compromiso social
 - Etc.
- f) Definir un Roadmap de transformación integral que contemple los cambios en los procesos, organización y sistemas.
- g) Facilitar el diseño e implementación de un modelo de gestión del cambio y comunicación transversal a lo largo del proyecto que garantice el éxito de la transformación de AMVISA.

3.- ALCANCE

El objeto del contrato es la prestación de servicios de consultoría especializada para la identificación, definición, desarrollo detallado y apoyo en la transformación digital de AMVISA, con el objetivo temporal 2026

Las proposiciones deberán contener al menos una memoria técnica que contenga los siguientes capítulos

- Introducción y planteamiento general
- Metodología para las cuatro fases de elaboración del Plan de Transformación Organizativa y Digital (PTOD)2026
 - ✓ Diagnóstico de situación
 - ✓ Nuevo modelo organizativo y digital de AMVISA
 - ✓ Hoja de ruta / Road map
 - ✓ Oficina de transformación
- En la memoria técnica se describirá la metodología a aplicar en cada una de las cuatro fases propuestas para el proceso de elaboración del PTDO 2026, con descripciones de las tareas previstas, recursos a dedicar, formatos y contenidos de encuentros, reuniones, entrevistas, hitos destacados y entregables en cada una.
- Asimismo, la memoria recogerá las mejoras propuestas por el ofertante sobre la metodología y/o sobre los contenidos mínimos de cada fase que se indican en el presente pliego. En la reunión de lanzamiento tras la adjudicación del contrato, se constituirá el equipo de trabajo que será responsable de la coordinación del desarrollo del proceso en todas sus fases y tareas, así como de la elaboración, análisis y revisión de los documentos que se vayan generando. El equipo de trabajo estará integrado por personas de AMVISA (“Equipo dinamizador”) y de la empresa adjudicataria del concurso. En la reunión de lanzamiento se acordará la planificación del proceso en todas sus fases,

Primera convocatoria en concurrencia competitiva de proyectos de mejora de la eficiencia del ciclo urbano del agua, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PERTE Digitalización del Ciclo del Agua) - Financiado por la Unión Europea <<Next Generation EU>>

con reserva de fechas para las reuniones del equipo de trabajo y para los hitos principales del proceso.

- Será necesario incluir en el enfoque metodológico dos componentes transversales a la transformación organizativa que deberán acompañar a lo largo de todo el proceso para alcanzar con éxito el fin que se persigue:
 - ✓ Comunicación: Se deberá diseñar un programa que facilite el conocimiento y la asimilación de los elementos diferenciales que contribuyen a la transformación
 - ✓ Gestión del cambio: Se deberá presentar un modelo que permita la difusión cultural del nuevo modelo a toda la organización e impulse la gestión del cambio.

4.- FASES DEL CONTRATO Y ACTIVIDADES ENTREGABLES EN CADA FASE

FASE 1: Análisis y Diagnóstico de la situación de partida

- Entendimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de AMVISA
- Análisis del modelo de negocio actual
 - Cartera de servicios
 - Clientes y modelo de atención actual
- Análisis del modelo de organización
 - Personas: Competencias digitales en cada ámbito de la organización
 - RPTs
 - Roles, funciones y porcentaje de dedicación
 - Dimensionamiento y cargas de trabajo
- Análisis del mapa de procesos
 - Procesos y procedimientos asociados
 - Subprocesos, actividades y KPIs
- Análisis del modelo de gobernanza
 - Análisis de los objetivos y estrategia actual de AMVISA
 - Análisis de la estructura de gobernanza actual
 - Análisis del modelo de interacción actual con los grupos de interés
 - Análisis del grado de sostenibilidad del modelo actual
- Inventario y caracterización de infraestructuras
 - Mapa de infraestructuras y comunicaciones
- Mapa de sistemas actual
 - Sistemas, aplicaciones informáticas y herramientas

Primera convocatoria en concurrencia competitiva de proyectos de mejora de la eficiencia del ciclo urbano del agua, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PERTE Digitalización del Ciclo del Agua) - Financiado por la Unión Europea <<Next Generation EU>>

- Recomendaciones para adaptarse a la estrategia digital de AMVISA
- Panel de mejoras
- Análisis DAFO

Entregables Fase 1:

El principal entregable de esta fase se corresponde con un **diagnóstico** que incluya conocimiento sobre el estado actual de AMVISA en relación con los componente estructurales vinculados a su transformación organizativa y digital. Sus principales contenidos deberán ser:

- ✓ Mapa actual de procesos
- ✓ Mapa actual de la estructura organizativa
- ✓ Mapa actual de sistemas y comunicaciones
- ✓ Diagnóstico estratégico de la estructura organizativa de AMVISA
- ✓ Diagnóstico estratégico del modelo de atención
- ✓ Diagnóstico estratégico del mapa de procesos de AMVISA
- ✓ Diagnóstico estratégico de los componentes de la carta de servicios
- ✓ Análisis benchmark de perfiles de servicio de gestión del ciclo urbano del agua de referencia
- ✓ Diagnóstico estratégico de la relación de Puestos de Trabajo y el personal de AMVISA.

En esta fase 1 de análisis y diagnóstico será necesario llegar y recoger la opinión de todos/as los/as empleados/as de AMVISA.

Fase 2: Definición del nuevo modelo organizativo y digital de AMVISA

- Identificación de tendencias digitales
- Modelo de negocio
 - Cartera de servicios, clientes y modelo de atención
- Definición del nuevo mapa de procesos
 - Procesos y procedimientos asociados
 - Subprocesos, actividades y KPIs
- Rediseño de los procesos objetivo aplicando las iniciativas de digitalización y cambios en las operaciones y en la organización:
 - Rediseño del mapa y catálogo de procesos
 - Rediseño preliminar de los procesos TO-BE
- Definición de estructura organizativa, roles, funciones para abordar nuevos procesos y plan digital propuesto.

Primera convocatoria en concurrencia competitiva de proyectos de mejora de la eficiencia del ciclo urbano del agua, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PERTE Digitalización del Ciclo del Agua) - Financiado por la Unión Europea <<Next Generation EU>>

- Rediseño de estructura organizativa objetivo y cambios propuestos en roles y funciones.
 - RPTs
 - Dimensionamiento
- Definición del mapa objetivo de sistemas (Sistemas, aplicaciones informáticas y herramientas):
- Diseño de mapa de sistemas objetivo
 - Identificación de alternativa de soluciones según iniciativas de digitalización
 - Identificación de escenarios de transición
- Elementos clave y definición de un nuevo modelo de gobernanza
- Determinar las iniciativas de innovación y transformación digital, por área de la cadena de valor
- Propuesta de iniciativas de digitalización según nuevas tendencias: Sensorización e IoT, Automatización e inteligencia distribuida, Plataformas y experiencias de usuario, Analítica e inteligencia artificial, Gemelos digitales, EAM, etc.
- Realizar una evaluación preliminar de las iniciativas a alto nivel en función de:
- Impacto
 - Coste / Beneficio
 - Facilidad de implementación
- Priorización de las iniciativas de innovación y transformación digital de acuerdo a los atributos mencionados en un plan concreto y asumible.
- Consolidación de las iniciativas priorizadas en programas y en una agenda digital global.
- Generar una ficha que recoja un mayor detalle de las oportunidades de las iniciativas a abordar en el corto plazo:
- Descripción detallada
 - Esfuerzo requerido
 - Impacto organizativo
 - KPIs de impacto para su posterior seguimiento
- Definición de la estructura organizativa en el “área digital” necesaria para abordar la agenda digital propuesta.

Entregables Fase 2:

Primera convocatoria en concurrencia competitiva de proyectos de mejora de la eficiencia del ciclo urbano del agua, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PERTE Digitalización del Ciclo del Agua) - Financiado por la Unión Europea <<Next Generation EU>>

El entregable de esta fase debe ser una memoria que defina con claridad la situación objetivo que se propone alcanzar a partir de las conclusiones extraídas en la fase anterior y visión estratégica que se le pretende dar a la organización. Sus principales contenidos deberán ser:

- ✓ Misión, Visión y valores
- ✓ Objetivos estratégicos y los ejes y líneas de trabajo
- ✓ Mapa futuro de procesos
- ✓ Mapa futuro de la estructura organizativa
- ✓ Mapa futuro de sistemas y comunicaciones
- ✓ Nueva estructura organizativa y dimensionamiento
- ✓ Nuevo modelo de atención e intervención
- ✓ Nuevo mapa de procesos

Fase 3: Hoja de Ruta / Road Map

- Definición del Roadmap de transformación
 - Plan de proyecto de iniciativas de digitalización
 - Plan y enfoque para implantación de procesos to be
- Definición de estrategia de transformación
 - Gestión del cambio
 - Transformación cultural

Entregables Fase 3:

El principal entregable de esta fase se corresponde con un **Plan Director o Plan Maestro** que reúna toda la información recabada y conclusiones extraídas en las fases anteriores y defina el nuevo modelo organizativo y digital de AMVISA señalando las actuaciones que deberán llevarse a cabo en la fase 4 de implantación.

- ✓ Road Map global
- ✓ Plan de Proyecto
- ✓ Plan de gestión del cambio
- ✓ Plan de formación estructurada para adquirir o actualizar nuevas capacidades de las personas de la organización
- ✓ Fichas de proyectos y actuaciones a acometer
- ✓ Plan de trabajo futuro
- ✓ Calendario global
- ✓ Memoria económica
- ✓ Matriz de priorización
- ✓ Requerimientos funcionales y técnicos

Primera convocatoria en concurrencia competitiva de proyectos de mejora de la eficiencia del ciclo urbano del agua, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PERTE Digitalización del Ciclo del Agua) - Financiado por la Unión Europea <<Next Generation EU>>

Fase 4: Implantación del modelo de transformación organizativa y digital

Esta fase tendrá por objeto implantar todos aquellos proyectos necesarios para la transformación organizativa y digital de AMVISA, así como en la gestión de todos aquellos elementos vinculados a la Oficina Técnica para la implantación del modelo de transformación organizativa.

- Definición de la estructura organizativa de la “Oficina de innovación y transformación”
- Metodología y actividades a desarrollar: implantación de acciones del plan de transformación organizativa y digital
 - Proyectos piloto, definición de acciones para la implantación de los proyectos y elaboración de fichas descriptivas, asesoramiento en el lanzamiento de proyectos tecnológicos (selección de alternativas, prescripciones técnicas, etc.), plan de contingencias, identificación de riesgos, desarrollo de medidas correctoras, etc.

Entregables Fase 4:

- ✓ Propuesta de implantación de la nueva estructura organizativa y dimensionamiento
- ✓ Propuesta de implantación del nuevo modelo de atención e intervención
- ✓ Propuesta de implantación del nuevo mapa de procesos
- ✓ Propuesta de implantación de un servicio integral de gestión de la información corporativa
- ✓ Flujogramas y fichas descriptivas de los procesos
- ✓ Pilotaje de actividades
- ✓ Planes de formación y capacitación
- ✓ Propuesta de reordenación y distribución del personal
- ✓ Propuesta de elementos instrumentales y aplicaciones informáticas
- ✓ Cuadro de mando del servicio
- ✓ Metodología de gestión de proyectos
- ✓ Materiales comunicativos de apoyo y gestión del cambio
- ✓ Plan de comunicación interna y externa
- ✓ Documentación relativa al asesoramiento en contratación

5.- PLAZO DE EJECUCIÓN

El plazo de ejecución de las distintas fases descritas es el siguiente:

- Fases 1, 2 y 3: Seis (6) meses
- Fase 4: Dieciocho (18) meses

Primera convocatoria en concurrencia competitiva de proyectos de mejora de la eficiencia del ciclo urbano del agua, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PERTE Digitalización del Ciclo del Agua) - Financiado por la Unión Europea <<Next Generation EU>>

6.- EQUIPO MÍNIMO EXIGIDO PARA EL PROYECTO

El licitador deberá exponer en su oferta cuál es la propuesta del equipo de trabajo mixto (AMVISA+Adjudicatario) que entiende necesario para el adecuado desarrollo del proyecto, con especial incidencia en el número, perfil y dedicación de las personas que entiende son imprescindibles que participen por parte de AMVISA para el correcto desarrollo y avance del proyecto.

El equipo de la empresa adjudicataria de este contrato deberá contar como mínimo con los siguientes recursos:

- 1 director/a de proyecto, con la función de coordinación / gestión / comunicación con AMVISA, y supervisión de la garantía de la calidad del proyecto a ejecutar (experiencia mínima de 20 años dirigiendo proyectos de consultoría de negocio y/o transformación digital y organizativa, con conocimientos específicos en el sector del agua u otras utilities.
- 1 manager, con la función de jefe/a de proyecto (experiencia mínima de 15 años en consultoría y al menos 5 años como jefe/a de proyectos de consultoría de negocio y de transformación digital en el sector agua / Utilities)
- 4 consultores/as (Uno de gobernanza, estructura organizativa y personas, otro de modelos de intervención, atención y procesos, otro de sistemas y aplicaciones IT, otro dedicado a gestión del cambio y comunicación)
- Experto en el sector de Agua, específicamente en el ciclo integral del agua y con un expertise acreditado de más de 15 años.
- Apoyo de un panel de expertos tecnológicos de digitalización en aquellos ámbitos tecnológicos que se requieran dados los proyectos levantados. Se requiere un panel mínimo de 10 expertos que abarquen 10 tecnologías actuales que puedan tener gran incidencia en la definición del plan. A título de ejemplo meramente enunciativo más no limitativo podemos señalar las siguientes: Big Data, Inteligencia artificial, SCADAS, Machine learning, Gemelos digitales, IoT/loE, Comunicaciones, Ciberseguridad, Smartdata analytics, etc. Será el propio licitador quien presente en su oferta un listado de aquellas tecnologías en las que dispone expertos acreditados, señalando nombres y las 10 referencias de trabajo más importantes en su ámbito de conocimiento experto para cada una de dichas personas.

El no cumplimiento de los requisitos en uno de los perfiles implicará no alcanzar el nivel mínimo exigido.

7.- PRESUPUESTO DE LICITACIÓN

- Proyecto del Plan de Transformación organizativa y digital con el alcance descrito: 200.000 € (IVA excluido)
- 18 meses años de oficina de implantación, con dos consultores/as (uno a tiempo completo y el otro a tiempo parcial) y un manager al 25%: 375.000 €

Primera convocatoria en concurrencia competitiva de proyectos de mejora de la eficiencia del ciclo urbano del agua, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PERTE Digitalización del Ciclo del Agua) - Financiado por la Unión Europea <<Next Generation EU>>

8.- SOLVENCIA Y REQUERIMIENTOS MÍNIMOS EXIGIDOS

- Experiencia en el sector de Utilities, habiendo desarrollado una cifra de negocio de más de 50 Millones de € anuales en los tres últimos años y específicamente al menos 4 proyectos de transformación digital en dicho periodo
- Experiencia en el sector del agua, habiendo desarrollado una cifra de negocio de más de 20 Millones de € anuales en los tres últimos años y específicamente al menos 3 proyectos de transformación digital en dicho periodo
- Experiencia en el sector de Administraciones Públicas, habiendo desarrollado una cifra de negocio de más de 20 Millones de euros anuales en los tres últimos años y específicamente al menos 3 proyectos de transformación digital en dicho periodo.
- Contar con referencias relacionadas con la transformación digital en las compañías distribuidoras de aguas de referencia en España.
- Contar con un equipo específico en la práctica de Aguas
- Tener equipo de consultoría de negocio en local, y que cuente con experiencia tanto en Administraciones Públicas, como en transformación digital y en el sector del agua
- Tener capacidades tecnológicas en todas las áreas tecnológicas de interés. A título meramente orientativo: sensorización e IoT, Automatización e inteligencia distribuida, Plataformas y experiencia de usuario, Analítica e inteligencia artificial, Gemelos Digitales, Gestión de activos empresariales, etc.
- Contar con herramienta de inteligencia colaborativa (que permita llegar a la totalidad de la plantilla).

**BATXI
ARANBURU
U OSORIO -
44685130V**

Firmado
digitalmente
por BATXI
ARANBURU
OSORIO -
44685130V

Fecha:
2025.10.29
14:36:07 +01'00'