

PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE LA DEFINICIÓN, IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN RECTOR DE LA AGENCIA VASCA DEL AGUA

URA/017A/2026

1. OBJETO DEL CONTRATO

Constituye el objeto del presente contrato la prestación de servicios de asistencia técnica para la definición, implantación y seguimiento del Plan Rector (plan estratégico corporativo) de URA – Agencia Vasca del Agua, orientado a:

- a) La mejora de la organización y de los modelos de gestión interna.
- b) El incremento de la satisfacción de las personas trabajadoras.
- c) La mejora de la eficacia, eficiencia y calidad del servicio público.
- d) El refuerzo de la orientación a la ciudadanía y de la vocación de servicio.

El contrato no se limita a la elaboración de un documento estratégico, sino que incluye necesariamente su implantación efectiva en la organización y su evaluación continuada en el tiempo. **No se busca un documento, sino una transformación efectiva de la organización**

El contrato tiene por finalidad generar un proceso efectivo de transformación organizativa y mejora continua, evitando que el Plan Rector se limite a un documento declarativo: transformar organizativamente URA, con acompañamiento y medición de productos y resultados a lo largo de la duración del contrato.

El adjudicatario deberá prestar un servicio integral, que abarque las siguientes dimensiones:

- a) Diagnóstico organizativo, cultural y operativo.
- b) Definición del Plan Rector.
- c) Implantación de este.
- d) Seguimiento, evaluación y mejora continua.

El carácter integral del servicio se refiere al acompañamiento completo del ciclo estratégico (diagnóstico, definición, implantación y seguimiento), sin implicar la asunción por parte del adjudicatario de la ejecución directa de las actuaciones propias de la organización.

Todo ello mediante un enfoque participativo, orientado a resultados y alineado con los principios de innovación pública, eficacia administrativa y servicio a la ciudadanía.

La empresa adjudicataria deberá entregar, como mínimo:

- a) Informe de diagnóstico.
- b) Plan Rector completo.

- c) Plan de implantación.
- d) Sistema de seguimiento y cuadro de mando.
- e) Informes periódicos y finales de evaluación.

El Plan Rector deberá constituir el instrumento marco para orientar la acción de URA en el medio y largo plazo, alineando sus funciones, recursos y políticas públicas con los retos asociados a:

- a) la gestión sostenible del agua.
- b) la adaptación al cambio climático.
- c) la mejora del estado de las masas de agua.
- d) la seguridad frente a inundaciones.
- e) la relación con la ciudadanía y los agentes del territorio.

La empresa adjudicataria deberá velar por la coherencia global del modelo estratégico propuesto, por la aplicabilidad real del plan que proponga, y la correcta integración con el marco institucional de la Agencia Vasca del Agua.

Se valorará especialmente el enfoque innovador; la capacidad de transferencia interna del conocimiento estratégico y la claridad y calidad comunicativa de la propuesta.

El contrato se configura como un modelo de acompañamiento estratégico integral orientada a la transformación efectiva de la organización, garantizando tanto el despliegue de las actuaciones como su evaluación continuada en el tiempo.

2. NECESIDAD E IDONEIDAD DEL CONTRATO

Se constata la existencia de un conjunto relevante de iniciativas impulsadas desde distintas áreas de la organización (transformación digital, metodologías de mejora continua, programas de liderazgo, renovación de marca e identidad, mejora de servicios a la ciudadanía), cuya integración y coherencia estratégica resulta mejorable.

La vocación del Plan Rector no es otra que ordenar, priorizar y conectar todo en una estrategia única, integrada y operativa.

Es decir, un instrumento de gestión participado, integrado y bien comunicado, que alinee dichas iniciativas bajo una estrategia única; refuerce la coordinación interdepartamental; garantice su implantación efectiva; y permita medir su impacto en términos organizativos y de servicio público.

Es decir, un instrumento de gestión estratégico que:

- a) Integre las diferentes programas, planes y actuaciones de gestión existentes en la Agencia.
- b) Refuerce la coherencia interna y la eficiencia organizativa.
- c) Mejore la capacidad de respuesta ante retos complejos (la gobernanza del agua, retos climáticos, previsión en el uso del territorio, la participación social...).

- d) Oriente su acción hacia resultados medibles y evaluables.
- e) Refuerce la transparencia, la comunicación y la rendición de cuentas.

3. ESTRUCTURA DEL SERVICIO

El contrato se articula en cuatro fases sucesivas, de carácter obligatorio.

Las duraciones previstas tienen carácter orientativo y podrán ajustarse, previa validación de URA, en función del desarrollo del servicio, sin alterar la estructura general del contrato.

La empresa adjudicataria deberá definir en su propuesta el nivel de dedicación por fase (horas/perfil), así como la intensidad del servicio a lo largo del contrato.

El desarrollo del contrato deberá permitir la adaptación del alcance de las fases posteriores en función de los resultados obtenidos en el diagnóstico y la definición estratégica.

Es decir, se requiere flexibilidad para acometer ajustes razonables en la secuencia, intensidad o alcance de las fases, en función de los resultados del diagnóstico, del grado de participación requerido y de la complejidad de los trabajos, siempre con la correspondiente validación por parte de URA.

Fase 1. Diagnóstico organizativo (duración: 4 meses)

Comprenderá la realización de una radiografía completa de la organización, incluyendo, al menos el análisis del contexto y de los retos estratégicos:

- Análisis interno: diagnóstico organizativo y cultural; revisión de la estructura organizativa; procesos y modelo de gestión; recursos humanos y capacidades; cartera de proyectos y servicios.
- Análisis externo: contexto ambiental y climático; marco normativo (estatal, autonómico y europeo); dinámicas territoriales y municipales; expectativas de stakeholders.
- Identificación de retos estratégicos; oportunidades de mejora; riesgos críticos.
- Evaluación de procesos y nivel de eficiencia.
- Inventario de iniciativas en curso.
- Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El diagnóstico deberá combinar análisis técnico con la recogida de información cualitativa mediante entrevistas, talleres participativos y otros instrumentos de contraste.

Al respecto, el proceso incorporará mecanismos de participación y contraste externos, incluyendo la consulta a agentes institucionales, entidades del territorio, tejido económico y ciudadanía, mediante instrumentos cuantitativos y cualitativos.

El diagnóstico tendrá carácter estratégico, incorporando de forma integrada el análisis interno de la organización y el análisis externo del entorno institucional, sectorial y territorial, con el objetivo de identificar retos estratégicos, oportunidades de mejora y escenarios de evolución futura.

Fase 2. Definición del Plan Rector (duración: 2 meses).

Comprenderá la elaboración de un Plan Rector, estructurado, priorizado y accionable, que incluya como mínimo:

- Misión, visión y valores.
- Principios rectores.
- Ejes estratégicos y líneas de actuación.
- Cartera de iniciativas y proyectos.
- Priorización de actuaciones en función de impacto y viabilidad.
- Hoja de ruta temporal.
- Modelo de gobernanza.
- Sistema de indicadores y evaluación.
- El Plan Rector deberá incorporar un Plan ejecutivo de comunicación interna y externa que facilite su comprensión, apropiación y difusión.

El proceso deberá realizarse mediante mecanismos de contraste y validación con la organización.

El planteamiento deberá integrar un acercamiento al objeto de trabajo incorporando un acercamiento de gobernanza multinivel de la Agencia, basada en la innovación, digitalización y mejora continua de los procesos, así como la dinamización de la cultura organizativa.

Fase 3. Implantación del Plan (duración: 8 meses).

Comprenderá el diseño y ejecución de las actuaciones necesarias para garantizar la implantación efectiva del Plan Rector, incluyendo:

- Activación del plan y de sus órganos de gobernanza. Proporcionar asistencia técnica integral a la implantación del Plan, incluyendo apoyo a la planificación operativa, dinamización de órganos de gobernanza y seguimiento de la ejecución, con especial atención a la dinamización de sesiones internas y la asistencia técnica en priorización y decisiones estratégicas.
- Puesta en marcha de iniciativas prioritarias.
- Desarrollo de capacidades internas (formación y liderazgo).
- Mecanismos de coordinación interna.
- Mecanismos de relación con agentes externos.
- Implantación inicial de herramientas de seguimiento y control, orientada a su puesta en marcha operativa.

Esta fase tiene carácter esencial, orientándose a evitar que el Plan quede reducido a un documento de carácter declarativo.

La empresa adjudicataria asumirá un papel activo de acompañamiento, dinamización y soporte técnico especializado, sin perjuicio de que la ejecución material de determinadas actuaciones corresponda a las áreas responsables de URA.

Se busca un papel activo de la empresa adjudicataria para el acompañamiento, dinamización, asesoramiento y soporte técnico especializado en el proceso de implantación del Plan Rector. La propuesta metodológica deberá acreditar la dedicación efectiva de los perfiles adscritos durante la fase de implantación, identificando actividades concretas, frecuencia de interacción y mecanismos de apoyo a los responsables de URA.

La implantación incorporará actuaciones específicas de transferencia de conocimiento y capacitación dirigidas a las personas responsables de la ejecución y seguimiento del Plan Rector, con el fin de garantizar la sostenibilidad de las capacidades desarrolladas y favorecer la integración efectiva del modelo en el funcionamiento ordinario de la Agencia.

Con carácter general:

- La responsabilidad última de la ejecución de las actuaciones corresponderá a las áreas y unidades de URA.
- La adjudicataria actuará como facilitadora de la implantación, prestando apoyo en la priorización, planificación, coordinación y seguimiento de las actuaciones.
- Asistirá técnicamente en la definición operativa de las iniciativas y proyectos, y dinamizará los espacios de coordinación y toma de decisiones.
- Apoyará a las personas responsables en la implantación efectiva de las actuaciones.
- Identificará riesgos, desviaciones y necesidades de ajuste.

Todo ello orientado a asegurar el despliegue efectivo del Plan y su integración en el funcionamiento ordinario de la Agencia.

En ningún caso el adjudicatario sustituirá a la URA en la ejecución de sus competencias, si bien podrá participar en la puesta en marcha de actuaciones piloto o de carácter transversal cuando así se acuerde.

El conjunto de estas actuaciones deberá permitir la integración efectiva del Plan Rector en el funcionamiento ordinario de URA.

Fase 4. Seguimiento y evaluación (duración: 12 meses).

Comprenderá el establecimiento de un sistema de seguimiento, evaluación y mejora continua, que incluirá:

- Consolidación, evolución y explotación del sistema de seguimiento, incluyendo el cuadro de mando, el establecimiento de indicadores de ejecución y resultados (KPIs), así como su medición sistemática.
- Medición de la satisfacción interna y de la percepción externa.
- Elaboración de informes periódicos.
- Propuesta de medidas correctoras y de mejora.
- Sistema de evaluación de impacto.

En la búsqueda del éxito en la implantación, el sistema de seguimiento deberá permitir medir tanto el grado de ejecución de las iniciativas previstas como el nivel de incorporación efectiva del Plan Rector a la gestión ordinaria de la Agencia.

El sistema de indicadores deberá estructurarse en diferentes niveles (estratégico, operativo y de impacto), incorporando indicadores de ejecución, resultado e impacto.

Esta fase tendrá por objeto garantizar la sostenibilidad del Plan y su adaptación a la evolución de la organización.

El servicio de seguimiento y evaluación tendrá una intensidad variable a lo largo del tiempo, ajustada al grado de madurez del Plan y a las necesidades de la organización.

A estos efectos:

- Durante el primer año se prevé una mayor intensidad de acompañamiento, vinculada a la consolidación del modelo de gobernanza, la implantación de herramientas de seguimiento y el impulso de las iniciativas prioritarias.
- En los años sucesivos, el servicio evolucionará hacia un modelo de seguimiento estratégico periódico, centrado en la medición de resultados, la evaluación de impacto y la propuesta de mejoras.

El adjudicatario deberá definir en su propuesta:

- La dedicación estimada por perfiles en esta fase.
- La periodicidad de los informes y de las reuniones de seguimiento.
- Los mecanismos de apoyo a la toma de decisiones y revisión del Plan.
- Diferenciará entre el seguimiento estratégico (resultado) y seguimiento operativo (producto).

Sin perjuicio de que el sistema de seguimiento garantice en todo momento la disponibilidad de información actualizada y la capacidad de activar mecanismos de mejora continua cuando sea necesario.

El sistema de seguimiento y evaluación incorporará mecanismos específicos de gestión de riesgos e incidencias que permitan anticipar desviaciones, activar medidas correctoras y facilitar la toma de decisiones por parte de los órganos de gobernanza del Plan Rector.

Todo ello con el objetivo de garantizar la sostenibilidad del Plan y su mejora continua basada en evidencias: el sistema de seguimiento deberá apoyar la toma de decisiones y la revisión periódica de la estrategia por parte de los órganos de gobernanza del Plan.

El sistema de seguimiento incorporará indicadores específicos de transformación organizativa y cambio cultural que permitan medir la evolución de la organización respecto a la situación de partida identificada en el diagnóstico.

4. METODOLOGÍA DE TRABAJO

El servicio deberá desarrollarse conforme a los siguientes principios:

- Participación activa del conjunto de la organización. Se pondrá especial énfasis en la implicación activa de las personas de la organización, mediante dinámicas participativas orientadas no solo a la recogida de información, sino también a la generación de consenso, apropiación del proceso y predisposición al cambio organizativo.
- Participación activa del conjunto de la organización completada con el contraste con agentes externos relevantes.
- Co-creación en y con URA (Talleres, entrevistas) y contraste continuo con las personas implicadas.
- Orientación a resultados medibles.
- Aplicación de metodologías de mejora continua.
- Transparencia en la información y en los avances.
- Enfoque basado en datos y evidencias.
- Orientación a resultados e impacto.

Se establecerá una estructura de gobernanza con:

- Comité de seguimiento (URA).
- Equipo técnico (URA).
- Equipo consultor.

Se fijarán mecanismos de coordinación periódica y validación.

- reuniones periódicas (la frecuencia concreta de reunión de los órganos de gobernanza será propuesta por la adjudicataria y validada por URA).
- validación de entregables.
- seguimiento de indicadores.

El adjudicatario deberá aportar:

- informes periódicos.
- métricas de progreso.
- propuestas de ajuste.

El proceso incorporará una perspectiva de participación de agentes actores, que combine la implicación de la organización con la consulta estructurada a agentes externos relevantes. El fin no es otro que el de reforzar la calidad, legitimidad y aplicabilidad del Plan Rector.

5. RESULTADOS ESPERADOS DEL CONTRATO

Los entregables se estructuran en documentos estratégicos, herramientas de gestión y mecanismos de seguimiento. Como resultado de la ejecución del contrato, en coherencia con los entregables definidos en el presente pliego, URA deberá disponer de, como mínimo:

- 1) Informe de diagnóstico estratégico, incluyendo análisis interno y externo, identificación de retos y escenarios de evolución. (Bilingüe: euskara y castellano).
- 2) Plan Rector, estructurado en misión, visión, ejes estratégicos, líneas de actuación y cartera de iniciativas. (Bilingüe: euskara y castellano).
- 3) Modelo de gobernanza, incluyendo órganos, roles, funcionamiento y mecanismos de toma de decisiones. (Bilingüe: euskara y castellano).
- 4) Evidencias del proceso participativo, incluyendo la implicación de agentes externos y su contribución a la definición y validación del Plan. (Bilingüe: euskara y castellano).
- 5) Plan de implantación u hoja de ruta, que concrete la priorización de actuaciones, su planificación temporal, asignación de responsabilidades y recursos. (Bilingüe: euskara y castellano).
- 6) Sistema de seguimiento (Bilingüe: euskara y castellano), que incluirá:
 - a) Cuadro de mando de indicadores.
 - b) Plan de seguimiento y evaluación.
 - c) Definición de mecanismos de reporting y revisión periódica.
 - d) Informes de seguimiento y evaluación, con identificación de avances, desviaciones y propuestas de mejora.

El sistema de seguimiento deberá permitir la trazabilidad entre planificación, ejecución y resultados, facilitando la toma de decisiones basada en datos y la rendición de cuentas.

- 7) Plan de transferencia de conocimiento y capacitación interna, orientado a facilitar la apropiación del Plan Rector por parte de las personas y unidades de URA,

garantizando la autonomía progresiva de la organización en la utilización de las metodologías, herramientas, indicadores, sistemas de seguimiento y mecanismos de gobernanza desarrollados durante la ejecución del contrato. (Bilingüe: euskara y castellano).

Este plan incluirá, como mínimo, actuaciones de transferencia metodológica, capacitación interna, elaboración de materiales reutilizables y acciones de cierre orientadas a consolidar las capacidades organizativas generadas durante el proyecto.

- 8) Registro vivo de riesgos estratégicos y de implantación, concebido como una herramienta permanente de identificación, evaluación, priorización y seguimiento de riesgos, incidencias y desviaciones que puedan afectar al desarrollo del Plan Rector. El sistema deberá incorporar, al menos, la descripción del riesgo, nivel de criticidad, probabilidad de ocurrencia, impacto potencial, medidas preventivas o correctoras, responsables asignados y mecanismos periódicos de revisión y actualización. (Bilingüe: euskara y castellano).
- 9) Informe final de evaluación de resultados e impacto. (Bilingüe: euskara y castellano).

Fase	Entregable principal
Diagnóstico	Informe de diagnóstico
Definición	Plan Rector
Implantación	Hoja de ruta + gobernanza + transferencia
Seguimiento	Cuadro de mando + informes + riesgos

El presente contrato adopta un enfoque integral que supera el modelo tradicional de elaboración de documentos estratégicos, incorporando de forma expresa:

- La implantación efectiva de las medidas definidas.
- La medición continuada de resultados.
- La mejora progresiva de la organización basada en evidencias.
- Un proceso estratégico validado mediante la participación de la organización y el contraste con agentes externos relevantes.

En consecuencia, el contrato se configura como un instrumento de transformación organizativa, orientado a generar impacto real en el funcionamiento de URA y en la calidad del servicio prestado a la ciudadanía.

El contrato se orienta a garantizar que el Plan Rector se convierta en una herramienta efectiva de gestión, transformación organizativa y mejora continua

6. CLÁUSULAS LINGÜÍSTICAS

La ejecución del contrato deberá garantizar el uso normal y efectivo del euskera y del castellano durante todo el desarrollo del servicio.

A estos efectos:

- a) Todos los entregables, informes, diagnósticos, planes, materiales de trabajo, presentaciones, herramientas, documentos metodológicos, documentos formativos, informes de seguimiento y cualquier otro producto generado en el marco del contrato deberán entregarse en versiones completas en euskera y castellano.
- b) Las versiones lingüísticas deberán ser equivalentes en contenido, alcance y calidad, sin que se admitan versiones resumidas o parciales en una de las lenguas.
- c) La empresa adjudicataria deberá garantizar la capacidad de desarrollar en euskera o castellano, indistintamente, las reuniones de seguimiento, entrevistas, talleres participativos, sesiones de trabajo, actividades formativas y demás espacios de interacción previstos en el contrato.
- d) Cuando las personas participantes designadas por URA así lo soliciten, las sesiones podrán desarrollarse íntegramente en euskera o bilingüemente, debiendo la empresa adjudicataria disponer de personal con competencia lingüística suficiente para su correcta conducción y dinamización.
- e) La totalidad de los costes derivados del cumplimiento de estas obligaciones lingüísticas se entenderán incluidos en la oferta económica presentada por la empresa adjudicataria, sin que puedan generar costes adicionales para URA.

7. CONFIDENCIALIDAD Y PROPIEDAD DE LOS TRABAJOS

Todos los trabajos realizados serán propiedad de la Agencia Vasca del Agua. El adjudicatario deberá garantizar la confidencialidad de la información tratada.

Eneko
Albizuri

Digitally signed
by Eneko Albizuri
Date: 2026.07.24
11:01:15 +02'00'