

PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DEL SERVICIO “PLAN DE COMUNICACIÓN Y SISTEMA DE PORTAVOCÍAS DE LA AGENCIA VASCA DEL AGUA”

1. OBJETO DEL CONTRATO

Se trata de disponer de un servicio integral de consultoría estratégica en comunicación institucional y capacitación de portavocía para la Agencia Vasca del Agua (URA), que combine el análisis del contexto mediático y social con la preparación operativa y ejecutiva de la comunicación pública de la Agencia.

El servicio comprenderá la definición estratégica, la ejecución operativa, la relación estructurada con medios y agentes, así como el diseño, implantación y desarrollo de un sistema avanzado de portavocías.

El objetivo es reforzar el posicionamiento institucional de URA, mejorar su capacidad de interlocución con medios y agentes sociales, y asegurar la coherencia y eficacia en la transmisión de mensajes estratégicos vinculados a sus competencias.

2. NECESIDAD E IDONEIDAD DEL CONTRATO

La Agencia Vasca del Agua desarrolla funciones de alta sensibilidad pública vinculadas a la gestión de recursos hídricos, los riesgos naturales y la ejecución de inversiones en el territorio.

La complejidad del entorno mediático exige una gestión estratégica avanzada de la comunicación. Resulta necesario reforzar la capacidad interna de portavocía para garantizar mensajes claros, coherentes y alineados.

3. ESTRUCTURA DEL CONTRATO

Enfoque integral del servicio

El servicio se configura como un sistema integrado en el que la estrategia de comunicación, la gestión de medios y el sistema de portavocías constituyen elementos interdependientes que deben desarrollarse de forma coordinada y coherente.

De ahí que el contrato se configure como servicio único, con el fin de garantizar la unidad de relato institucional, la coherencia metodológica y la eficacia en situaciones complejas o de crisis.

Ello no obsta para que el desarrollo de los trabajos se estructure en tres fases.

- a) Fase 1: definición estratégica.
- b) Fase 2: puesta en marcha de la estrategia.

c) Fase 3: sistema de portavocías.

FASE 1: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

a) Auditoría de percepción y posicionamiento

- Análisis del posicionamiento actual de URA en el entorno mediático y social.
- Identificación de territorios de conversación.
- Análisis de competencia comunicativa.
- Identificación de riesgos reputacionales vinculados a la actividad de la Agencia.

b) Definición del posicionamiento institucional

- Identificación de atributos diferenciales.
- Definición de valores tangibles e intangibles.
- Elaboración de una declaración de posicionamiento institucional.

c) Arcos narrativos y matriz de mensajes

- Definición de líneas narrativas estratégicas.
- Construcción del relato institucional.
- Desarrollo de matriz de mensajes por públicos y canales.
- Adaptación del discurso a medios propios, ganados y digitales.

d) Mapeo de medios, periodistas, divulgadores y otros prescriptores.

- Identificación y priorización de medios.
- Análisis de periodistas y audiencias.
- Identificación de agentes relevantes.

e) Definición del cuadro de mando

- Establecimiento de objetivos.
- Definición de indicadores cuantitativos y cualitativos.
- Desarrollo de herramienta de seguimiento (cuadro de mando digital).

4.2 FASE 2: EJECUCIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA

a) Plan relacional con medios

- Diseño y ejecución de la estrategia relacional.
- Desarrollo de relaciones estables con medios prioritarios.

b) Planificación y calendarización

- Elaboración de calendario editorial macro.
- Identificación de hitos comunicativos (proyectos, efemérides, oportunidades).

c) Generación de contenidos y *storyhunting*

- Identificación proactiva de oportunidades informativas.
- La prestación comprende la identificación, conceptualización y elaboración de contenidos estratégicos y materiales de comunicación.
- No comprende la contratación de medios, la compra de espacios publicitarios, la producción audiovisual de alta complejidad, el desarrollo de campañas publicitarias integrales ni la gestión ordinaria de las redes sociales de URA.

d) Apoyo a la actividad institucional

- Elaboración de briefings, mensajes clave.
- Preparación de intervenciones.
- Apoyo pre, durante y post intervención.
- Asistencia en situaciones complejas y de crisis.

e) Monitorización y reporte.

- Seguimiento de impactos.
- Análisis cualitativo del tono informativo.
- Evaluación de penetración de mensajes.
- Informes periódicos y recomendaciones de mejora.

4.3 SISTEMA DE PORTAVOCÍAS

a) Diseño del sistema

- Identificación y evaluación de potenciales portavoces internos.
- Definición de roles y niveles.
- Establecimiento de protocolos de intervención.
- Definición de narrativa interna de portavocía.

b) Formación y capacitación

- Formación inicial y continua.
- Desarrollo de habilidades de oratoria, persuasión y argumentación.
- Simulaciones prácticas y entrenamiento en situaciones reales.

c) Programas estructurados

- Programas periódicos de formación.
- Sesiones de reciclaje.
- Integración progresiva de nuevos portavoces.

d) Acompañamiento y asesoramiento

- Apoyo individualizado.
- Preparación de comparecencias.

- Servicio de asesoramiento a instancia del área de comunicación para acciones puntuales, con un máximo de 2 intervenciones por portavoz durante la duración del contrato.

e) Evaluación

- Evaluación individualizada de evolución competencial.
- La evaluación tendrá carácter exclusivamente formativo y se referirá a competencias observables de comunicación y portavocía. No constituirá una evaluación del desempeño laboral de las personas participantes. Los resultados individualizados serán confidenciales y únicamente se comunicarán a la persona evaluada y a las personas de URA expresamente autorizadas.
- Informes de progreso.

4. EQUIPO DE TRABAJO

La empresa adjudicataria deberá adscribir al contrato un equipo multidisciplinar con experiencia acreditada en comunicación institucional, estratégica y relacional, así como en formación en habilidades de comunicación institucional estratégica, relación con medios, portavocía en entornos públicos o corporativos complejos y formación en habilidades de comunicación.

El equipo deberá contar, como mínimo, con los siguientes perfiles:

1. Dirección de estrategia corporativa y sistema de portavocías.

Titulación universitaria y un mínimo de diez años de experiencia profesional en comunicación estratégica. Dentro de dicho periodo deberá acreditarse experiencia en dirección de proyectos de comunicación estratégica y en el diseño, entrenamiento o asesoramiento de portavoces institucionales, corporativos o directivos en organizaciones de elevada complejidad organizativa, exposición pública o relevancia mediática.

Funciones: interlocución con URA, dirección estratégica del servicio, supervisión de entregables, garantía de calidad y coherencia global.

2. Consultoría sénior de estrategia y relación con medios.

Titulación universitaria y un mínimo de cinco años de experiencia profesional en comunicación estratégica, ejercicio profesional del periodismo, relación con medios de comunicación, planificación y ejecución de planes de comunicación o dirección de equipos vinculados a estas funciones.

Funciones: definición de arcos narrativos, asesoramiento estratégico, apoyo en gestión de crisis y elaboración de mensajes clave.

3. Consultoría de soporte y comunicación institucional.

Titulación universitaria y un mínimo de cinco años de experiencia profesional en soporte de comunicación institucional, preparación de intervenciones públicas, elaboración de materiales para portavoces, consultoría estratégica de portavocía o desarrollo de programas de formación para instituciones o corporaciones.

Funciones: desarrollo del plan relacional, identificación y seguimiento de medios y periodistas, ejecución de acciones de comunicación.

Las personas propuestas deberán quedar identificadas en la oferta y cumplir los requisitos mínimos establecidos para cada perfil.

La empresa propuesta como adjudicataria deberá acreditar documentalmente el cumplimiento de estos requisitos antes de la adjudicación, sin perjuicio de la documentación exigida en la oferta para valorar la experiencia profesional específica adicional.

Las personas finalmente adscritas deberán ser las mismas cuya experiencia haya sido objeto de valoración. Su sustitución durante la ejecución únicamente podrá autorizarse por causa justificada y por otra persona que cumpla los requisitos mínimos y mantenga, al menos, la experiencia adicional que dio lugar a la puntuación obtenida.

5. METODOLOGÍA DE TRABAJO

La empresa adjudicataria deberá desarrollar el servicio conforme a una metodología estructurada, proactiva y orientada a resultados, que permita garantizar la coherencia estratégica, la eficacia operativa y la mejora continua del desempeño comunicativo de URA.

La metodología deberá contemplar, al menos, los siguientes elementos:

1. Fase de análisis y definición estratégica

- Identificación de líneas narrativas prioritarias (arcos de comunicación institucional).
- Análisis y segmentación de medios, canales y grupos de interés.
- Definición de objetivos de comunicación y establecimiento de indicadores de seguimiento (KPIs).

2. Planificación operativa y calendario

- Elaboración de un calendario de hitos comunicativos.
- Identificación proactiva de oportunidades informativas (*storyhunting*).
- Diseño de acciones de comunicación asociadas a proyectos, actuaciones o eventos de URA.

3. Gestión relacional con medios y agentes

- Desarrollo de un sistema estructurado de relación con medios basado en la priorización de cabeceras, secciones y periodistas.

- Establecimiento de canales de interlocución estables con medios de referencia.
- Diseño y ejecución de encuentros institucionales con medios y agentes clave.

4. Generación de contenidos y soporte operativo

- Elaboración de materiales de comunicación (briefings, mensajes clave, notas técnicas, etc.).
- Apoyo en entrevistas, comparecencias y situaciones de comunicación compleja o de crisis.
- Acompañamiento previo, durante y posterior a las intervenciones públicas.

5. Sistema de portavocías. La metodología deberá incluir específicamente un enfoque estructurado para el desarrollo de portavoces, que contemple:

- Sesiones individuales de alineación narrativa por perfiles o áreas.
- Programas de formación continua en habilidades de comunicación (oratoria, argumentación, gestión de medios, etc.).
- Evaluación periódica de la evolución competencial.
- El servicio incluirá un máximo de dos procesos individualizados de preparación por cada persona incluida en el mapa de portavoces validado por URA, hasta un límite total de 20 procesos durante la vigencia del contrato.

6. Monitorización, evaluación y mejora continua

- Seguimiento sistemático de impactos en medios (cuantitativo y cualitativo): indicadores de seguimiento. Al menos: número y calidad de impactos en medios; penetración de los mensajes estratégicos; evolución del tono informativo; nivel de participación y mejora de portavoces.
- Evaluación del grado de penetración de los mensajes estratégicos y del tono informativo.
- Elaboración de informes periódicos de seguimiento y propuestas de mejora.
- Ajuste continuo del plan en función de resultados.

6. GOBERNANZA Y COORDINACIÓN DEL SERVICIO

La ejecución del contrato se desarrollará bajo la dirección, supervisión y validación de URA, sin perjuicio de la autonomía organizativa y técnica de la empresa adjudicataria y de su responsabilidad sobre la correcta ejecución de las prestaciones contratadas.

La gobernanza del servicio se articulará mediante los siguientes mecanismos:

a) **Responsable del contrato por parte de URA:** URA designará a la persona responsable del contrato, a quien corresponderá supervisar su ejecución, trasladar las instrucciones necesarias, validar los entregables y verificar el cumplimiento de los objetivos, plazos y obligaciones establecidos en los pliegos.

b) **Interlocución de la empresa adjudicataria:** la empresa adjudicataria designará una persona responsable de la dirección del servicio y de la interlocución ordinaria con URA. Esta persona deberá disponer de capacidad suficiente para coordinar al equipo adscrito, adoptar decisiones operativas y asegurar la integración de las diferentes líneas de trabajo. La sustitución de la persona responsable de la dirección del servicio requerirá comunicación previa y autorización expresa de URA, de conformidad con las condiciones establecidas en los pliegos.

c) **Reunión de inicio:** al comienzo del contrato se celebrará una reunión de lanzamiento en la que se concretarán:

- la planificación inicial de los trabajos;
- la secuencia y posible solapamiento de las fases;
- los canales de interlocución y validación;
- el calendario de reuniones;
- el sistema de entrega y revisión de documentos;
- los mecanismos de activación del apoyo a intervenciones públicas y situaciones de especial complejidad;
- las prioridades iniciales establecidas por URA.

Como resultado de esta reunión, la empresa adjudicataria presentará una planificación detallada de los trabajos, que deberá ser validada por URA.

d) **Reuniones de seguimiento.**

Se celebrarán reuniones ordinarias de seguimiento con una periodicidad, al menos, mensual. Estas reuniones tendrán por objeto:

- revisar las actividades ejecutadas y los resultados obtenidos;
- comprobar el estado de los entregables;
- actualizar la planificación;
- identificar riesgos, desviaciones o necesidades sobrevenidas;
- acordar las prioridades del siguiente periodo;
- proponer, cuando proceda, medidas correctoras o de mejora.

URA podrá convocar reuniones extraordinarias cuando las necesidades del servicio, la preparación de una intervención pública o la existencia de una situación comunicativa compleja así lo requieran.

e) Planificación y seguimiento

La empresa adjudicataria mantendrá actualizada durante toda la ejecución una planificación operativa que identifique, al menos:

- actuaciones previstas;
- hitos y entregables;
- personas responsables;
- fechas previstas;
- estado de ejecución;
- riesgos o incidencias detectados;
- medidas correctoras adoptadas.

Esta planificación deberá permitir establecer la trazabilidad entre el diagnóstico, los objetivos de comunicación, las actuaciones realizadas, los indicadores de seguimiento y los resultados alcanzados.

f) Presentación y validación de entregables

Los entregables se presentarán en los plazos y formatos establecidos en el PPT y en la planificación validada por URA.

URA podrá otorgar su conformidad; solicitar aclaraciones; formular observaciones; requerir correcciones o ajustes cuando el documento no responda suficientemente a las prescripciones del contrato.

La empresa adjudicataria incorporará las observaciones formuladas por URA dentro del plazo que se determine en función de la naturaleza y complejidad del entregable. La validación de un documento no eximirá a la empresa adjudicataria de su responsabilidad sobre la calidad técnica, coherencia y adecuación de los trabajos.

g) **Gestión documental.** La documentación del contrato se alojará en el repositorio digital que determine URA. La empresa adjudicataria deberá aplicar un sistema ordenado de denominación, control de versiones y archivo que permita identificar:

- la autoría y fecha de cada documento;
- su estado de elaboración;
- las revisiones efectuadas;
- las observaciones formuladas;
- la versión validada por URA.

Los documentos se entregarán en formatos electrónicos abiertos, editables y reutilizables, sin perjuicio de su entrega adicional en formatos cerrados cuando resulte necesario.

h) **Gestión de situaciones urgentes o de especial complejidad:** la empresa adjudicataria deberá disponer de un procedimiento de activación para atender necesidades urgentes vinculadas a entrevistas, comparecencias, crisis o situaciones de especial relevancia pública. Dicho procedimiento deberá identificar:

- el canal de activación;
- las personas responsables;
- la información mínima necesaria;
- las actuaciones que puedan desarrollarse;
- los mecanismos de coordinación y validación;
- el seguimiento posterior de la intervención.

i) **Cierre y transferencia de conocimiento.** Antes de la finalización del contrato, la empresa adjudicataria presentará un informe final que incluya las actividades realizadas, los resultados obtenidos, la evolución de los indicadores, las dificultades identificadas, las lecciones aprendidas y las recomendaciones de continuidad. **Asimismo, deberá realizar una transferencia ordenada a URA de los documentos, herramientas, matrices, protocolos, materiales formativos, cuadros de mando y demás recursos generados durante la ejecución.**

7. ENTREGABLES

Fase 1. Definición estratégica

- a) Informe de auditoría de percepción y posicionamiento.
- b) Mapa de territorios de conversación, riesgos y oportunidades.
- c) Declaración de posicionamiento institucional.
- d) Documento de arcos comunicativos de URA.
- e) Matriz de mensajes por materias, públicos, portavoces y canales.
- f) Mapa priorizado de medios, periodistas, audiencias y agentes.
- g) Sistema de objetivos e indicadores.
- h) Cuadro de mando digital operativo.
- i) Plan de comunicación para el periodo contractual.

Fase 2. Despliegue operativo

- a) Plan relacional con medios y agentes.
- b) Calendario editorial y de hitos, actualizado periódicamente.
- c) Propuestas periódicas de oportunidades informativas.
- d) Materiales de apoyo que solicite URA: briefings, Q&A, mensajes clave, argumentarios y notas técnicas.
- e) Informes mensuales de actividad.
- f) Informes periódicos de monitorización y evaluación.
- g) Informe final con resultados, aprendizajes y recomendaciones.

Fase 3. Sistema de portavocías

- a) Mapa de portavoces y propuesta de niveles y funciones.
- b) Protocolo de activación, coordinación y preparación de portavoces.
- c) Diagnóstico inicial de competencias.
- d) Programa anual de capacitación.
- e) Materiales formativos.
- f) Simulaciones y sesiones prácticas.
- g) Fichas o informes individualizados de evolución.
- h) Manual operativo del sistema de portavocías.
- i) Propuesta de continuidad una vez finalizado el contrato.

8. DURACIÓN DEL CONTRATO

El plazo de duración del contrato será de doce meses desde la fecha que se establezca en el documento contractual, sin posibilidad de prórroga.

Calendario mínimo de ejecución:

- a) Primer mes: arranque, recopilación de información y planificación.
- b) Meses 1 a 3: diagnóstico y definición estratégica.
- c) Antes de finalizar el tercer mes: entrega y presentación de la estrategia, los arcos narrativos y la matriz inicial de mensajes.
- d) Desde el tercer mes: inicio del despliegue operativo.
- e) Primer trimestre: diagnóstico inicial de portavoces y propuesta organizativa.

- f) Meses 4 a 11: formación, simulaciones, acompañamiento y evaluación periódica.
- g) Durante toda la ejecución: monitorización, apoyo y asesoramiento.
- h) Mes 12: evaluación final, informe de resultados y transferencia del sistema.

9. 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.

Las grabaciones, fichas de evaluación y demás materiales individualizados generados durante las sesiones de formación o simulación tendrán carácter confidencial y solo podrán utilizarse para las finalidades formativas previstas en el contrato.

La empresa adjudicataria no podrá conservar, reproducir, comunicar ni utilizar dichos materiales para fines distintos de la ejecución contractual. A la finalización del contrato deberá entregarlos a URA o eliminarlos, de acuerdo con las instrucciones de la persona responsable del contrato y con la normativa aplicable en materia de protección de datos.

La realización de grabaciones requerirá la información previa a las personas participantes y el cumplimiento de las condiciones que determine URA.

10. PRESUPUESTO Y TIPO DE CONTRATO

- Presupuesto Base de Licitación: 52.500 € más IVA.

El precio se abonará mediante facturación mensual, previa conformidad de URA, en función de la correcta ejecución de las prestaciones continuadas y de la presentación de los entregables e informes correspondientes al periodo.

Eneko Albizuri

Digitally signed
by Eneko Albizuri
Date: 2026.10.05
09:05:53 +02'00'