
PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS DEL PLAN DE INNOVACIÓN 2030

INDICE

1.	OBJETO	1
2.	ANTECEDENTES Y CONTEXTO	1
2.1.	PLAN DE INNOVACIÓN DENTRO DE LA ESTRATEGIA DEL CONSORCIO.	1
2.2.	RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE INNOVACIÓN	2
2.3.	DEFINICIÓN COMÚN DE INNOVACIÓN PARA EL CONSORCIO	3
3.	VISIÓN Y MODELO DE INNOVACIÓN	4
3.1.	VISIÓN DEL CONSORCIO SOBRE LA INNOVACIÓN	4
3.2.	MODELO DE INNOVACIÓN	5
3.3.	SISTEMA DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN (SGI)	5
4.	REDACCIÓN E IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN	6
4.1.	REDACCIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN	6
4.2.	IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN	8
4.3.	CUADRO DE MANDO	9
4.4.	CALENDARIO Y RECURSOS	9

1. OBJETO

El objeto del presente documento es definir las condiciones técnicas que regirán el contrato para la redacción e implantación del **PLAN DE INNOVACIÓN 2030**, en adelante el Plan, del Consorcio de Aguas Bilbao Bizkaia, en adelante el Consorcio, para los años 2021-2030. El plan se estructurará a corto y medio plazo en los siguientes niveles:

- Medio plazo: Objetivos
- Corto plazo: Programas, que a su vez estarán formados por proyectos y/o acciones.

El Plan se revisará periódicamente en función de los resultados de los ejercicios anteriores y en todo caso alineado con la estrategia del Consorcio.

2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

2.1. PLAN DE INNOVACIÓN DENTRO DE LA ESTRATEGIA DEL CONSORCIO.

El Consorcio entiende la innovación como una herramienta para el cumplimiento de su estrategia y política general, y por tanto el Plan deberá actuar como palanca para su consecución.

Las líneas estratégicas del Consorcio son las siguientes:

1. Gestionar el ciclo integral del agua en su ámbito territorial.
2. Garantizar el abastecimiento de agua en calidad, cantidad y disponibilidad.
3. Colaborar en la mejora del estado ecológico de las masas de agua.
4. Satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.
5. Ser referente en las áreas de conocimiento, innovación y gestión del ciclo integral del agua.
6. Aplicar principios de sostenibilidad al desarrollo de toda la actividad.
7. Transparencia y Responsabilidad en la Gestión.
8. Análisis de otros servicios en los que el Consorcio pueda colaborar para optimizar la gestión.

Actualmente el Consorcio está en un proceso de contraste de su estrategia, fruto del cual surgirá un nuevo Plan Estratégico.

A la hora de desarrollar el Plan habrá que tener en cuenta el papel que puede jugar la innovación para el cumplimiento de estos objetivos.

Así mismo, el Plan deberá ayudar a conseguir el cumplimiento de los compromisos de la Responsabilidad Social Corporativa, en adelante RSC, del Consorcio, la cual está expuesta en la página web: www.consorciod eaguas.eus:

1. Compromiso institucional: La RSC como parte de la estrategia del Consorcio, actuaciones institucionales en materia RSC y organización e instrumentos de RSC
2. Compromiso con los grupos de interés: Equipo humano, entorno medioambiental, comunidad, usuarios, proveedores y propietarios.
3. Compromiso con el futuro: I+D, desarrollo de nuevas tecnologías, innovación y redes.

2.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE INNOVACIÓN

El Consorcio de Aguas a lo largo del tiempo ha realizado diversos análisis sobre la innovación dentro de la organización.

En un primer análisis se realizaron una serie de entrevistas a nivel directivo para obtener una visión global de la organización, y en particular de la gestión del proceso de innovación, tras lo que se realizó un diagnóstico de este.

De este análisis y diagnóstico se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Existe una visión común sobre la necesidad de la puesta en marcha y gestión de un proceso integral de innovación.
- Esta visión está apoyada y promovida por los máximos niveles de responsabilidad en el Consorcio: Presidencia, Gerencia y Directores.
- Hay una demanda de generar un proceso interno que promueva y facilite este proceso.

Fruto de estas conclusiones se determinaron una serie de acciones a acometer, que se muestran en orden de prioridad:

1. Creación del Comité de Innovación.
2. Aprobación de los objetivos del proceso de innovación.
3. Comunicación interna de los objetivos, próximos pasos y formas de participación.
4. Identificación de personas, roles y responsabilidades asociadas al proceso. Capacitación de las personas implicadas.
5. Definición del proceso.
6. Obtención de recursos económicos para la innovación. Innovación abierta.
7. Implantación de un Sistema de Gestión de la Innovación, en adelante SGI.
8. Creación del plan de Innovación.

El Consorcio ha ido desarrollando parte de estas acciones, dando los siguientes pasos:

- Creación de la Unidad de Innovación.
- Aprobación de un manual del sistema de gestión de la innovación, en adelante, MSGL.
- Creación del Comité de Innovación: formado por la gerencia, directores, subdirectores relacionados con la innovación y agentes externos de Innobasque, BEAZ (Diputación Foral de Bizkaia), y UPV/EHU. Con la incorporación de estos agentes externos el Consorcio pretende potenciar la innovación abierta en el mismo centro de su proceso de innovación.
- Comunicación interna del proceso de innovación al Consejo de Dirección, jefes de área y responsables de departamento para su difusión.
- Aplicación de innovación abierta mediante participación en retos de innovación externos y firma de convenio con UPV/EHU para fomento de la investigación en el marco de la gestión del agua.

En un análisis posterior, realizado con la ayuda de la herramienta de “Perfil de Innovación” de Innobasque, se determinaron ciertos aspectos relativos a la innovación en el Consorcio.

En primer lugar, se determinó que el Consorcio tiene un perfil dinámico. Según la definición que Innobasque realiza del mismo: *Empresas que gestionan la innovación en sus procesos claves, pero no de forma sistemática. Dedicar recursos a actividades de innovación y están al tanto de las novedades en su sector. Colaboran con clientes y proveedores para identificar oportunidades de innovación que mejoren su competitividad.*

El “Perfil de innovación” de Innobasque analiza los siguientes apartados en el periodo 2017-2019: Estrategia y planificación, capacidad de innovación, producto/Servicio, proceso, organización y mercado.

Fruto de ese análisis se detectaron las siguientes áreas de mejora:

- Sistematización de la innovación.
- Intraemprendimiento (desarrollar ideas innovadoras dentro de nuestra organización)
- Personas (mejora de la eficiencia).
- Comunicación

2.3. DEFINICIÓN COMÚN DE INNOVACIÓN PARA EL CONSORCIO

Tal y como se ha avanzado en puntos anteriores, el Consorcio entiende la innovación como una herramienta para el cumplimiento de su estrategia y política general, y por tanto el Plan deberá actuar como palanca para su consecución.

En el MSGI se definen los principios fundamentales de la POLÍTICA DE INNOVACIÓN del Consorcio:

1. Liderazgo y compromiso de la Dirección.
2. Innovación como herramienta para el cumplimiento de la estrategia y política general.
3. Promoción de la cultura de la innovación en el Consorcio, asignando los recursos necesarios, incentivando el desarrollo de nuevas ideas y facilitando las tareas de innovación.
4. Difusión de las actividades de innovación, tanto a nivel interno como externo, como elemento clave de la imagen corporativa de la organización.
5. La innovación dirigida a servicios, procesos y diseño organizativo (no a producto).
6. Fomento de la innovación abierta.
7. Política de Innovación desarrollada en un Sistema de Gestión de Innovación establecido sobre la base de la norma UNE 166002:2014.

Por tanto, y desarrollando alguno de los principios de la política de innovación se puede afirmar que la innovación no es un objetivo en sí mismo, sino una herramienta de la organización. Así mismo, se persigue que el Consorcio se convierta en una organización innovadora en todos los aspectos de esta, para lo cual es imprescindible la implicación de todo el equipo humano del Consorcio.

El Consorcio es un organismo público, y como tal, y de acuerdo con su RSC, se debe a la sociedad. En ese aspecto el hecho de que sea una organización innovadora puede ayudar como elemento tractor a agentes de su entorno: universidad, centros formativos, centros tecnológicos y empresas, mediante acciones y retos que comparta públicamente. En otras palabras, el Consorcio no solo puede innovar dentro de la organización, sino que puede ayudar a innovar a su entorno, siendo la innovación abierta una de sus herramientas más potentes

Así mismo, el objetivo de la innovación en el Consorcio no es obtener un nuevo producto que vender en el mercado, sino que la innovación ayude a mejorar sus servicios, procesos y diseño organizativos, en resumen, que ayude a las personas: equipo humano, clientes, proveedores y sociedad.

La innovación no estará basada en I + D, aunque sí que se realizarán acciones concretas en ámbitos de interés del Consorcio, como por ejemplo los que se están realizando fruto del convenio de colaboración con la UPV/EHU.

Una herramienta importante en la que se debería basar la innovación en el Consorcio sería el intraemprendimiento, no solo como valioso elemento generador de ideas innovadoras, sino, tal y como se indica dentro de las expectativas a satisfacer en el plan estratégico del Consorcio, para ayudar a desarrollar en el personal un sentimiento de pertenencia a la organización.

3. VISIÓN Y MODELO DE INNOVACIÓN

3.1. VISIÓN DEL CONSORCIO SOBRE LA INNOVACIÓN

El Consorcio ha realizado distintos ejercicios para conocer su estado en cuanto a la innovación, tal y como se ha detallado en puntos anteriores.

De estos ejercicios, se puede deducir que el perfil del Consorcio frente a la innovación es dinámico. Esto es, la innovación forma parte importante de la organización, pero no se aplica de forma sistemática en todos sus procesos.

La visión del Consorcio sobre la innovación es convertirse en una organización innovadora, con el significado que tiene esta afirmación:

- El Consorcio entiende la innovación por y para las personas. Por tanto, las personas son el centro de la innovación, en primer lugar, el equipo humano, y tras él, el resto de las partes interesadas.
- Que exista una cultura innovadora dentro de la organización, y que la percepción del equipo humano sobre el Consorcio sea de organización innovadora.
- Que la innovación sea una tarea posible para todo el equipo humano, y que por tanto cada uno de ellos tenga el derecho y la posibilidad de innovar.
- Que la innovación no sea territorio exclusivo de la Unidad de Innovación, sino que ésta sea la facilitadora para que la innovación se pueda desarrollar en cualquier área de la organización.
- Que la innovación ayude al Consorcio a ser una organización más resiliente, que sea capaz de anticipar, prepararse, responder y adaptarse al cambio y a las disrupciones repentinas para sobrevivir y prosperar.

- Que la percepción que tenga la sociedad sobre el Consorcio sea de organización innovadora y ello afiance el compromiso que tiene por asegurar el abastecimiento de calidad del agua y el tratamiento de las aguas residuales. Este punto se alinea con la Visión del Consorcio de acuerdo con su plan estratégico: “Convertirse en un referente en la gestión del ciclo integral del agua urbana para los clientes y distintos grupos de interés por calidad de servicio, eficiencia y contribución a la sostenibilidad”.

3.2. MODELO DE INNOVACIÓN

El modelo de innovación al que aspira el Consorcio está basado en los siguientes conceptos:

- Intraemprendimiento:
 - o Dinámicas de concursos de ideas.
 - o Innovación de abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa.
 - o Ejecución de proyectos de innovación por los creadores de la idea.
- Unidad de Innovación para soporte, gestión y promoción de la innovación.
- Innovación abierta: Colaboración con universidades, centros formativos, centros tecnológicos y empresas. En relación con este punto se pretende crear el Centro Avanzado de Tratamiento de Agua Bilbao Bizkaia, CATABB, tomando como base la planta piloto de Etxebarri, y convertirlo en un centro abierto para la investigación e innovación en torno al tratamiento de agua potable.
- Consorcio como elemento tractor mediante la satisfacción de retos. Consorcio como referencia en su sector y su región en la innovación. No se pretende crear un ecosistema de start-ups, sino aprovechar y potenciar los existentes creados por otras instituciones: Gobierno Vasco, Diputación Foral de Bizkaia, Ayuntamientos, etc.
- En base al grado de impacto, el tipo de innovación será incremental, más que disruptiva o radical.
- La innovación no será solo tecnológica, sino que también será en gestión, en personas, nuevos servicios, etc.

3.3. SISTEMA DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN (SGI)

El Consorcio en la búsqueda de la excelencia en todos sus procesos, entiende la innovación como un proceso estratégico y pretende la gestión sistematizada y normalizada de la innovación. Esta gestión de la innovación se pretende que esté integrada y alineada con los sistemas existentes en el Consorcio de Calidad, Medio Ambiente, Prevención, etc.

Por ello dispone de un manual del sistema de gestión de la innovación, en el que basa la gestión de la innovación de la organización. Este MSGI se anexa al presente documento, ver anexo 1: Manual de sistema de gestión de la innovación. Mg-SGI-01 rev 00.

A modo de resumen, se muestra la estructura básica del mismo:

1. Liderazgo. estrategia y política de innovación
2. Contexto de la organización
 - 2.1. Conocimiento de la organización y de su contexto
 - 2.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
 - 2.3. Sistema de gestión de la innovación. Mapa de procesos

3. Objetivos y planificación
 - 3.1. Objetivos
 - 3.2. Planificación
4. Soporte a la innovación
 - 4.1. Organización de roles y responsabilidades
 - 4.2. Comunicación
 - 4.3. Propiedad intelectual e industrial y gestión del conocimiento
 - 4.4. Colaboración
 - 4.5. Vigilancia tecnológica / inteligencia competitiva
 - 4.6. Información documentada
5. Procesos operativos
 - 5.1. Metodología de gestión de ideas
 - 5.1.1. Gestión de ideas internas
 - 5.1.2. Gestión de ideas externas
 - 5.2. Desarrollo de los proyectos de innovación
6. Evaluación de la eficacia y mejora del sistema de gestión de innovación
 - 6.1. Evaluación de la eficacia del sistema de gestión de innovación
 - 6.2. Mejora del sistema de innovación

Tras la redacción del Plan, comenzará con su implantación, y la definición de procedimientos del SGI formará parte de esa implantación. El objetivo final no es tanto la obtención de una certificación, si no llevar a cabo una correcta gestión de acuerdo con la normalización existente.

4. REDACCIÓN E IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN

Se pretende desarrollar el plan de innovación del Consorcio para los años 2021-2030. Este desarrollo se realizará en dos fases: una primera de redacción y la segunda de implantación.

El plan se estructurará a corto y medio plazo, definiendo los objetivos a medio plazo y las programas a corto, los cuales se desarrollarán en proyectos y/o acciones a corto plazo

4.1. REDACCIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN

La primera fase, de redacción del Plan de Innovación, se iniciará con un estudio de la organización y documentación existente, que servirá para que el adjudicatario amplíe su conocimiento sobre el Consorcio: la organización funcional, la estrategia, el modelo de innovación y toda la documentación existente, como punto de partida. El adjudicatario utilizará los métodos, técnicas y/o dinámicas que considere adecuadas para ampliar su conocimiento. A este respecto, se evitará repetir los trabajos y entrevistas realizados anteriormente, y se trabajará con la documentación existente de tal forma que no se incurra en redundancias. Esta fase tendrá una duración estimada de 4 meses.

Fruto de este estudio, el adjudicatario habrá adquirido el suficiente conocimiento del Consorcio para redactar el Plan. El adjudicatario realizará la redacción del Plan en estrecha colaboración con el responsable de la Unidad de Innovación del Consorcio, y bajo la supervisión del Comité de Innovación. Se pretende que el Plan sea un documento consensuado y que refleje fielmente las pretensiones del Consorcio respecto al mismo. A modo de resumen, para la redacción el adjudicatario aportará todo su conocimiento en redacción de planes de innovación, y el responsable de la unidad de innovación todo su conocimiento sobre el Consorcio.

El documento debe ser conciso y realista. Debe ser un plan a medida de los recursos disponibles en el Consorcio para la innovación.

La estructura del Plan contemplará los siguientes puntos:

- Misión de la innovación
- Visión de la innovación
- Modelo de innovación
- Sistema de gestión de la innovación (SGI)
- Objetivos de innovación
- Programas de innovación
- Acciones de innovación
- Proyectos de innovación
- Cuadro de mando y kpis.
- Y todo ello incluido en una planificación anual (corto plazo) o plurianual (medio plazo).

Los objetivos estarán alineados con el plan estratégico, con la política de innovación y con el MSGI.

Los programas de innovación estarán basados en los objetivos y estarán en consonancia con las áreas de mejora detectadas en análisis anteriores:

1. Sistematización de la innovación.
2. Intraemprendimiento.
3. Personas (mejora de la eficiencia).
4. Comunicación

Los programas de innovación, en la medida de lo posible, se desarrollarán con herramientas que el Consorcio ya está utilizando dentro de su modelo de innovación: Convenio con UPV/EHU, retos de innovación abierta, etc. Se pretende aprovechar el trabajo realizado hasta ahora por el Consorcio en el ámbito de la innovación.

La siguiente tarea será establecer las acciones, por un lado, y por otro los proyectos de innovación. Teniendo en cuenta que el Consorcio tiene como base de su modelo de innovación el intraemprendimiento, los proyectos de innovación surgirán en su mayoría del equipo humano, aunque seguirán los objetivos y programas de innovación marcados por el Comité de Innovación.

En cuanto a la planificación, se desarrollará a nivel de programa a medio plazo, 2021-2030, y a nivel de programa, desglosado en proyectos y acciones, a corto plazo, 2021-2023.

El Plan se revisará periódicamente en función de los resultados de los ejercicios anteriores y en todo caso alineado con la estrategia del Consorcio.

El entregable de esta fase será el “Plan de Innovación 2030 del Consorcio de Aguas Bilbao Bizkaia”, con la estructura descrita anteriormente. Adicionalmente se deberá entregar un documento de síntesis del plan que no supere las 10 páginas. Por último, realizarán 3 presentaciones del Plan dentro del Consorcio.

Esta fase la deberá llevar a cabo al menos un consultor senior con un mínimo de 10 años de experiencia en planes de innovación en el sector de organismos o empresas públicas, o empresas públicas o privadas de servicios esenciales: agua, gas, o electricidad.

4.2. IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN

La segunda fase será la de implantación del Plan, que tendrá una duración estimada de 8 meses. Durante la misma se implantarán y desarrollarán los procedimientos, proyectos y/o acciones seleccionados como prioritarios dentro de la redacción del Plan.

La implantación estará formada por un lado por la redacción de procedimientos del SGI, y por otro lado por proyectos y acciones de innovación.

Los procedimientos del SGI deberán tener relación con los siguientes apartados del Manual:

1. Comunicación
2. Propiedad intelectual e industrial y gestión del conocimiento
3. Colaboración
4. Vigilancia tecnológica / inteligencia competitiva
5. Información documentada
6. Metodología de gestión de ideas
 - 6.1.1. Gestión de ideas internas
 - 6.1.2. Gestión de ideas externas
7. Desarrollo de los proyectos de innovación
8. Evaluación de la eficacia y mejora del sistema de gestión de innovación

Los proyectos y acciones de innovación estarán relacionados con los siguientes campos seleccionados por el Consorcio como prioritarios, lo cuales están ordenados de más prioritario a menos prioritario:

1. Cultura de innovación:
 - 1.1. Campañas de comunicación
 - 1.2. Sensibilización
 - 1.3. Formación
 - 1.4. Plan de incentivos (no monetarios)
2. Intraemprendimiento
3. Creación de un plan de comunicación de la innovación
4. Modelo de innovación abierta
5. Asistencia para obtención de ayudas europeas, estatales y regionales.
6. Gestión ágil de proyectos.
7. Asistencia para licitar objetivos del Plan.
8. Acompañamiento en proceso de compra pública innovadora.

Para cada uno de los procedimientos, proyectos o acciones se deberá generar una ficha que incluya la siguiente información:

- Objetivo
- Desarrollo
- Imagen representativa
- Indicadores y mejora esperada (kpis, a ser posible habrá único indicador por ficha).
- Plazo de ejecución
- Recursos asignados

Tras la implantación, se completará una ficha de evaluación que permita testar durante los meses inmediatos a su puesta en marcha la consecución de los objetivos marcados.

Para esta fase se solicita al menos un consultor semisenior, con un mínimo de 5 años de experiencia en planes de innovación en el sector arriba indicado.

4.3. CUADRO DE MANDO

Se deberá definir un cuadro de mando con los kpis operativos y de resultados de innovación.

Los kpis deberán ser fáciles de medir y se pretende que inicialmente su número será pequeño, creciendo este a medida que vaya avanzado el Plan y el SGI.

Se deberá asociar un solo Kpi a cada objetivo, programa, proyecto y/o acción, de tal forma que su medición sea sencilla, y por tanto efectiva.

En función de las necesidades, la complejidad del cuadro de mando podrá avanzar con el desarrollo del Plan y del SGI.

4.4. CALENDARIO Y RECURSOS

Se propone la siguiente estructura para el presente contrato, dividido en dos fases consecutivas, con la siguiente duración estimada y los recursos asociados:

FASE	DENOMINACIÓN	DURACIÓN (MESES)	RECURSOS MÍNIMOS
1	Redacción del Plan de innovación	4	Consultor senior
2	Implantación del Plan de innovación	8	Consultor semisenior

Bilbao, 18 de enero de 2021

VºBº



Santos Paunero Herrero
Responsable de contrato



Miguel Gómez Martínez de
Lahidalga
Subdirector de Sostenibilidad,
Tecnología e Innovación