

## **PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE SOPORTE TÉCNICO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS INNOVADORAS DE GESTIÓN DE CAMBIOS COMPLEJOS APLICADAS AL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCION**

**EXPEDIENTE FIB 2019/070**

### **1. OBJETO Y ALCANCE DEL SERVICIO**

El presente procedimiento de licitación tiene por objeto la contratación de los servicios soporte técnico para el diseño e implementación de herramientas innovadoras de gestión de cambios complejos aplicadas al despliegue de la estrategia de transformación organizacional del Hospital Universitario 12 de Octubre (H12O).

A los efectos de delimitar el alcance del servicio, debe tenerse en cuenta que la necesidad de su realización surge en un contexto caracterizado por la inminente finalización del Plan Estratégico 2015-2019, que cuenta con una evaluación detallada del grado de cumplimiento de los objetivos alcanzado en su ejecución, y la redacción del proyecto, actualmente en curso, de la obra del nuevo edificio de hospitalización, que en los próximos años supondrá la renovación de la infraestructura arquitectónica del Hospital.

La conjunción de estas premisas requiere redefinir el posicionamiento estratégico del hospital introduciendo herramientas innovadoras, cuyo diseño e implementación constituyen el objeto de este servicio, que identifiquen:

- los elementos estratégicos diferenciales resultantes de la ejecución del Plan Estratégico.
- las fortalezas desde las se pueda configurar el proceso de transformación organizacional que el Hospital debe abordar en los próximos años.
- los factores facilitadores en que se pueda apoyar el despliegue de este proceso de transformación.
- el marco general para la búsqueda de resultados finales, basado en el trabajo colaborativo y la mejora de los procesos organizativos.
- el dimensionamiento y la dotación ordenada de la capacidad de apoyo necesaria para facilitar el despliegue del consiguiente proceso de mejora.
- Innovación en sistemas de información y aplicación Tics en salud. Innovación en procesos Procedimientos y herramientas de soporte a la innovación. Innovación docente.
- Posicionamiento de la Investigación y la Innovación como líneas estratégicas.

### **2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

La situación actual, en la que habrá de prestarse el servicio objeto de la presente contratación, viene determinada por las previsiones del Plan Estratégico 2015-19 del H12O y los resultados de su

ejecución, en su eje número 5 de Innovación: reforzar la actividad del hospital como generador de conocimiento, innovación e investigación.

### **3. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO**

#### **3.1. SOPORTE A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024**

##### **3.1.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL**

Para la prestación del servicio, la empresa adjudicataria realizará, a su cargo, una evaluación técnica del grado de adecuación de la situación actual para el diseño e implementación de un nuevo posicionamiento estratégico del H12O acorde con las exigencias que impone la transformación organizacional necesaria para lograr a medio plazo:

- el alineamiento de resultados finales de pacientes, clínicos y gestores.
- un espacio organizado para la participación, involucración y el aprendizaje de pacientes, profesionales y gestores.
- la vehiculización eficaz de los ejes de actuación a definir conforme al nuevo posicionamiento estratégico.
- la priorización de objetivos en base a necesidades de diferentes tipologías de pacientes.
- un esquema metodológico consistente y validado para trabajar los procesos asistenciales en el hospital.

Como resultado de este análisis inicial, la empresa adjudicataria elaborará un informe que incluirá, al menos,

- El diagnóstico de la situación inicial.
- Una propuesta detallada de las actuaciones a realizar para el diseño e implementación de herramientas innovadoras de gestión de cambios complejos aplicadas al despliegue de la estrategia de transformación organizacional del H12O.
- Una propuesta de despliegue y periodificación de las mismas.

El apoyo a la ejecución de este despliegue corresponderá a la empresa adjudicataria, que lo llevará a cabo bajo las directrices que determine la Dirección Gerencia del H12O y bajo la supervisión y dirección operativa de la persona, unidad o servicio en quien, en su caso, esta delegue a tal efecto, conforme a lo previsto en este Pliego y lo incluido en la propuesta técnica que resulte adjudicataria

##### **3.1.2. REQUISITOS DE LAS HERRAMIENTAS INNOVADORAS DE GESTIÓN DE CAMBIOS COMPLEJOS APLICADAS AL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL**

Las herramientas innovadoras de gestión de cambios complejos se referirán para su diseño y

validación a áreas asistenciales explícitas que la empresa adjudicataria deberá proponer, justificando los criterios de la elección. La propuesta incluirá una población determinada a intervenir (conjunto de pacientes), la identificación de los proveedores de salud que se responsabilizarán de sus cuidados, las dimensiones de resultados que se desean conseguir para los pacientes objetivo y la definición de las vías de participación o involucración de los pacientes en el abordaje del proceso asistencial.

Las herramientas a diseñar e implementar se orientarán a la identificación, diseño y puesta en marcha de nuevos abordajes clínicos y organizativos y de gestión, que permitan avanzar en la consecución de mejores resultados:

- Con base en la evidencia y las tendencias nacionales e internacionales.
- Estableciendo un mecanismo de recogida y generación de información que permita, mediante la medición de indicadores, determinar si se están alcanzando los objetivos propuestos y establecer sistemas de aprendizaje.
- Integrando las herramientas, las capacidades y metodologías que se incluyan en el diseño del Plan estratégico 2020-2024 del H12O

Para todo ello, se promoverá un método de trabajo que ayude a promover la colaboración en el abordaje de diferentes patologías (entre disciplinas clínicas y roles profesionales). En contraposición a los métodos habituales de “gestión de procesos” importados del sector industrial para lograr mejoras de calidad en productos o servicios, las herramientas innovadoras a diseñar e implementar se focalizarán en la “gestión y organización de los cuidados que precisan diferentes tipos de pacientes”, contando en dicha definición con todos los agentes y roles clave del H12O.

### 3.1.3. PLAN DE TRABAJO

La empresa adjudicataria deberá proponer el Plan de trabajo necesario garantizar el diseño adecuado y la implementación efectiva de las herramientas innovadoras objeto del contrato. La propuesta, que deberá ser aprobada por la Dirección Gerencia antes de su implementación contemplará, al menos, los siguientes aspectos:

- Instrumentos para garantizar el liderazgo del proceso de diseño del nuevo modelo.
- Elaboración de un mapa general, de las diferentes áreas del hospital que estén trabajando o hayan trabajado cambios de algún tipo en los procesos asistenciales o en su modelo de funcionamiento general, que sirvan como referencia interna para el desarrollo de las herramientas innovadoras, identificando, en su caso, la existencia de patrones comunes y/o diferenciales, así como de elementos clave que se puedan trabajar de manera sistemática cuando se aborden procesos asistenciales en el hospital.
- Análisis de los marcos de trabajo y metodologías que se han utilizado hasta la fecha (cómo se ha hecho o en el marco de qué iniciativas externas).
- Identificación de las principales barreras existentes y los factores clave de éxito, así como de los principales agentes líderes y agentes soporte (si los hubiera).
- Propuesta de 4 áreas de focalización en el H12O para el desarrollo de la metodología de

trabajo.

- Diseño de un modelo innovador de gestión “horizontal” para los pacientes seleccionados en cada una de las 4 áreas de focalización, que incluirá:
  - La selección de un grupo específico de pacientes/una población diana concreta en el área.
  - El alineamiento de todos los agentes involucrados en un grupo multidisciplinar sobre “la visión de los cuidados”, explicitando los resultados finales que se desean para estos pacientes.
  - Descripción de los procesos asistenciales que se propongan para el desarrollo de las herramientas innovadoras.

Para la implementación del proceso de mejora se identificarán cuáles son los elementos clave que será necesario trabajar en el H12O para apoyar el avance “a escala”, trabajándose al menos los siguientes elementos:

- Planificación del avance hacia el “nuevo modelo” definido: identificación de riesgos y contingencias (influencias, resistencias, resiliencias).
- Identificación de los líderes que es necesario involucrar en los grupos de trabajo para lograr el despliegue del diseño.
- Identificación del rol clave de los equipos implementadores.
- Capacitación y formación de los equipos (si fuera necesario).
- Aprendizajes de la puesta en marcha del marco evaluativo para monitorizar la implementación.
- Dimensionado del apoyo en la coordinación de la agenda implementación.
- Aprendizaje del desarrollo de la estrategia de comunicación y la creación de un entorno colaborativo en el hospital para la implementación de las mejoras.

#### **3.1.4. TRABAJOS A REALIZAR POR LA EMPRESA ADJUDICATARIA**

Además de la realización de los informes y propuestas detallados en el apartado de este pliego correspondiente al Plan de Trabajo, corresponderá a la empresa adjudicataria la realización durante la ejecución del contrato de los trabajos que se detallan a continuación:

- Apoyar el lanzamiento de los grupos de trabajo en las cuatro áreas de focalización, incluyendo:
  - Apoyar al equipo de trabajo del H12O (equipo dinamizador) en la configuración de los grupos de trabajo y la celebración de las primeras reuniones de lanzamiento:
  - Aportar la metodología para la configuración de los grupos de trabajo.
  - Aportar la metodología general para el lanzamiento y desarrollo de los grupos de trabajo.

- Co-definir un nuevo Modelo para trabajar la mejora de procesos asistenciales en un área piloto, incluyendo:
  - Apoyar al equipo de trabajo del hospital (equipo dinamizador) en la coordinación de los grupos de trabajo:
  - Aportar metodología para la definición de nuevos abordajes clínicos y de gestión y organización.
  - Apoyar el *feedback* a los grupos sobre su avance (según metodología general).
- Acompañar al H12O en la implementación del nuevo modelo.
- Diseñar un modelo innovador propio del H12O y definir la nueva capacidad organizacional para apoyar la transformación en el H12O, incluyendo:
  - Apoyar al equipo de trabajo del H12O en el avance de la agenda de implementación de los abordajes clínicos y de gestión y organización, de los cuatro grupos.
  - Capturar los aprendizajes y generalizar el “Modelo 12”

En general, la empresa adjudicataria será responsable de prestar los apoyos descritos en este apartado, si bien el desarrollo de las agendas de contenidos que se definan en las reuniones para el avance requerirá de trabajo por parte de los profesionales del H12O, siendo este factor clave para afianzar la “propiedad” del Plan Estratégico/Visión Estratégica por parte de los agentes responsables de liderar su implementación en el H12O. Las *early wins* que se obtengan durante el desarrollo del proyecto en las áreas de focalización, pertenecerán a los profesionales que hayan participado en el diseño e implementación de las mejoras en su área y, en todo caso, al H12O sin que corresponda a la empresa adjudicataria ningún derecho a este respecto.

### **3.2. SOPORTE A LA CREACIÓN ORDENADA DE NUEVA CAPACIDAD EN EL HOSPITAL**

La empresa adjudicataria deberá prestar el soporte para la creación de nueva capacidad en el hospital encaminada a facilitar el desarrollo del “Modelo 12” conforme se va trabajando en las áreas de focalización piloto. Este trabajo se focalizará en tres áreas de contenido:

- Apoyo metodológico para la creación de un contexto receptivo para la implementación del Plan Estratégico.
- Apoyo a los diferentes equipos de trabajo en el desarrollo de sus funciones.
- Identificar riesgos para la consecución de los objetivos de la Estrategia y plantear propuestas de mejora y/o acciones correctoras.

#### **3.2.1. HERRAMIENTAS A DESARROLLAR**

Para la prestación del servicio, la empresa adjudicataria desarrollará, a su cargo, los trabajos necesarios para evaluar y resolver los siguientes aspectos:

- Evaluación de la calidad de la definición estratégica resultante (evidencia, alineamiento con

necesidades de pacientes, factibilidad, flexibilidad y lógica evaluativa).

- Identificación los grupos de interés y reflexionar sobre “cuándo” y “cómo” involucrarlos en la implementación de la estrategia. El proceso de preparación y diseño de la implementación también será colaborativo incluyendo a todos los actores relevantes.
- Comunicación y difusión de la visión y estrategia.
- Desarrollo del esquema de soporte necesario para asegurar las personas clave y el liderazgo necesario en las principales estrategias e intervenciones definidas.
- Desarrollo de propuestas para promover un grado suficiente de alineamiento de los clínicos y los gestores con la estrategia definida.
- Soporte para la creación de una nueva cultura y nuevo apoyo para implementar el cambio.

#### **4. EJECUCIÓN DEL CONTRATO Y ENTREGABLES**

La ejecución del contrato se llevará cabo mediante el desarrollo las de actividades necesarias para dar cumplimiento a los requerimientos técnicos descritos en este Pliego y conllevará como resultado de las mismas, al menos, los siguientes resultados que tendrán la consideración de entregables:

##### **4.1. ENTREGABLES RELATIVOS AL SOPORTE A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024**

- Informe de diagnóstico de la situación inicial.
- Informe de “Descripción del Modelo 12 de Octubre para la Mejora de Procesos Asistenciales” construido a partir de las herramientas de innovación objeto de este contrato y basado en el aprendizaje real (en pacientes concretos) en las áreas de focalización seleccionadas y habiendo trabajado con los diferentes profesionales del H12O con capacidad de aportar valor al proceso.

##### **4.2. ENTREGABLES RELATIVOS AL SOPORTE A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024**

- Informe-propuesta de las herramientas a utilizar para apoyar la implementación del Plan Estratégico.
- Informe de “Descripción de la nueva capacidad creada en el hospital durante todo el proceso y el aprendizaje para su dimensionamiento al objeto de apoyar la transformación del hospital en su conjunto en el periodo 2020-2024.”

#### **5. SOPORTE Y PERSONAL POR CUENTA DEL ADJUDICATARIO ASIGNADO PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

La empresa adjudicataria deberá prestar, a su cargo, la cobertura necesaria para prestar el servicio descrito en los apartados anteriores hasta cubrir las necesidades del H12O.

Para la prestación de este soporte la empresa adjudicataria deberá asignar al contrato, como mínimo, 2 efectivos con perfil profesional de líderes de proyecto y 1 consultor con perfil de gestor del proyecto.

Las funciones a desarrollar por el equipo consultor serán:

- Interlocución con el equipo de referencia del H12O.
- Planificación y seguimiento del proyecto.
- Definición de estándares de calidad, método y herramientas en cada fase.
- Dinamización de las primeras reuniones presenciales del grupo de trabajo multidisciplinar.
- Definición y planificación de reuniones y entrevistas.
- Ejecución de los objetivos y tareas definidos.
- Elaboración de los documentos, herramientas y entregables del proyecto.

Los consultores líderes de proyecto que la empresa adjudicataria adscriba a la ejecución del contrato deberán acreditar experiencia en la prestación de servicios similares al que constituye el objeto de este contrato. Dicha acreditación comprenderá, al menos, cuatro de los siguientes requerimientos:

- Haber desempeñado puestos de responsabilidad durante al menos 5 años en la administración pública sanitaria.
- Haber liderado y participado en reformas y cambios transformacionales en el sector salud.
- Haber desarrollado al menos un proyecto similar en los 3 últimos años.
- Acreditar experiencia internacional en la ejecución de proyectos de consultoría de mejora de la organización hospitalaria.
- Acreditar experiencia en el desarrollo de nuevos modelos de organización y de gestión sanitaria en diferentes condiciones clínicas.
- Acreditar experiencia en el desarrollo de proyectos que promuevan una participación más activa de los pacientes en el sistema sanitario (dar voz a los pacientes en los cambios organizativos y en el *engagement* de los profesionales de salud).
- Haber desarrollado actividades divulgativas y de generación de conocimiento propio y específico en el sector, por parte del equipo que se propone, en los últimos dos o tres años.
- Participación en *advisory board* o grupos de influencia relacionados con el objeto del contrato en los últimos tres años.

En todo caso, el personal que, por su cuenta, aporte o utilice la empresa adjudicataria para la prestación del servicio, no podrá tener vinculación alguna con el Servicio Madrileño de Salud, por lo que no tendrá derecho alguno respecto al mismo, ni en su virtud con respecto al H12O, toda vez que dependerá única y exclusivamente de la empresa adjudicataria, la cual tendrá todos los derechos y deberes respecto de dicho personal, con arreglo a la legislación vigente y a la que en lo sucesivo se promulgue, sin que en ningún caso resulte responsable la parte contratante de las obligaciones del contratistas respecto de sus trabajadores, aun cuando los despidos y medidas que adopte sean consecuencia directa o indirecta del cumplimiento e interpretación del contrato.

## **6. SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Corresponde a la persona, unidad o servicio que, a tal efecto, determine la Dirección Gerencia del H12O la supervisión y planificación general de los trabajos a realizar por la empresa adjudicataria, velando por su cumplimiento según los requisitos establecidos exigidos en el presente pliego y los ofertados por el adjudicatario, proponer las modificaciones convenientes o, en su caso, la suspensión de estos si existiese una causa suficientemente motivada.

Corresponde a la empresa adjudicataria la ejecución, la dirección y la coordinación directa de los medios personales que realicen las actuaciones objeto del Contrato. A tal efecto, la empresa adjudicataria designará a un Responsable de Proyecto cuyas funciones en relación con el presente pliego serán:

- Dirigir a los medios personales que realicen las actuaciones, impartiendo al efecto las órdenes e instrucciones necesarias para la ejecución de las mismas.
- Realizar las funciones de contacto directo de los medios personales que realicen las actuaciones.

La calidad de la ejecución del servicio será responsabilidad de la empresa adjudicataria, excepto en el caso de que se puedan objetivar causas imputables al H12O que impidiesen la correcta ejecución del servicio.

En el caso de que el H12O considerase que la calidad del servicio prestado no se ajusta a lo establecido en este pliego y en la propuesta técnica que resulte adjudicataria lo comunicará al adjudicatario indicando la naturaleza, alcance y consecuencias de las deficiencias detectadas. En este caso, si no existiesen circunstancias objetivas imputables al H12O que hubiesen impedido la normal prestación del servicio, la subsanación de las deficiencias corresponderá exclusivamente al adjudicatario, aun en el caso de que implique la asignación de medios adicionales a los ofertados, por los que en ningún caso podrá facturar cantidad alguna.

## **7. PROPUESTA TÉCNICA**

Las empresas licitadoras presentarán una oferta técnica en la que, además, de incluir toda la documentación que consideren necesaria para describir las características de los servicios ofertados, deberán desarrollar específicamente los siguientes puntos:

- Experiencia de la empresa en este tipo de servicios.



- Recursos ofertados. Las empresas licitadoras incluirán en su propuesta técnica el historial profesional y el perfil profesional de las personas que dedicarán a esta función, así como como la acreditación de la experiencia requerida.
- Descripción detallada de las herramientas innovadoras y soluciones técnicas a desarrollar para cumplir los requisitos técnicos de este pliego.
- Cronograma y plan detallado de trabajo.
- Los procedimientos de documentación de los trabajos realizados.
- El licitador propondrá cuantas mejoras o prestaciones adicionales a las descritas en este pliego considere oportunas. Se entenderá por mejora o prestación adicional toda propuesta formulada por los licitadores en relación con el objeto del contrato no incluido en los requisitos de los pliegos. El importe de estas mejoras o prestaciones adicionales estará necesariamente incluido en el precio ofertado.

Madrid, a 2 de diciembre de 2019

POR EL CONTRATANTE



Fdo.: Carmen Martínez de Pancorbo González.

CONFORME:

FIRMADO EL ADJUDICATARIO

FECHA:

