

**PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE ACOMPAÑAMIENTO EN LA IMPLEMENTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE HERRAMIENTAS INNOVADORAS DE GESTIÓN DE CAMBIOS COMPLEJOS EN EL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN PARA ADJUDICAR POR LA FUNDACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN BIOMÉDICA DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO 12 DE OCTUBRE, MEDIANTE PROCEDIMIENTO ABIERTO CON PLURALIDAD DE CRITERIOS.**

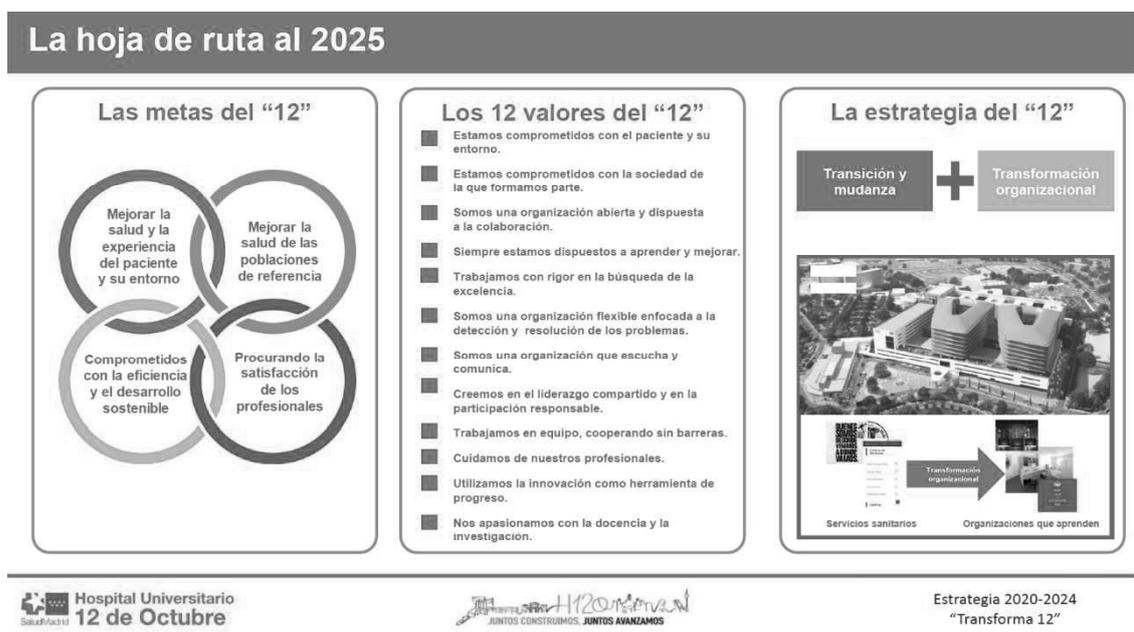
**EXPEDIENTE FIB 2021/004**

**1. OBJETO Y ALCANCE DEL SERVICIO**

El presente procedimiento de licitación tiene por objeto la contratación de los servicios soporte técnico para el acompañamiento en la implementación y consolidación de herramientas innovadoras de gestión de cambios complejos en el despliegue de la estrategia de transformación organizacional de la Institución.

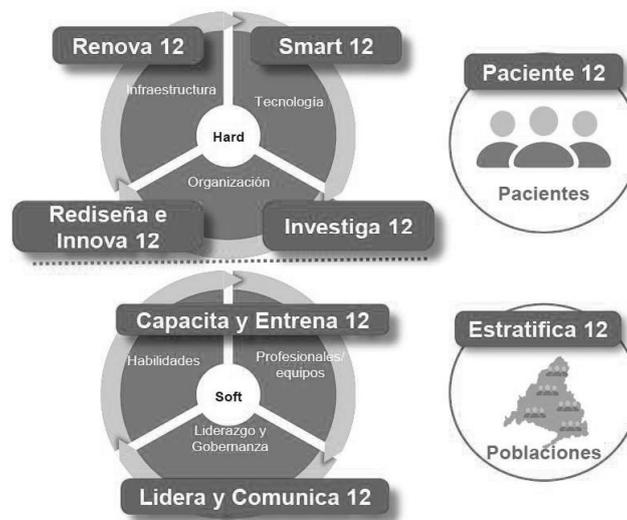
A los efectos de delimitar el alcance del servicio, debe tenerse en cuenta que la necesidad de su realización viene determinada por el estado actual de despliegue de la Estrategia 2020-2024 “Transforma 12” y su proyección futura hasta la finalización de su horizonte temporal. Una vez concluido el Plan Estratégico 2015-19, se ha lanzado un nuevo proceso de reflexión estratégica mediante el que se han establecido las premisas necesarias para redefinir el posicionamiento estratégico del hospital y se han diseñado las herramientas innovadoras de transformación de la organización, cuya implementación requiere un soporte técnico especializado del que el H12O no dispone de medios suficientes para su realización y que, en consecuencia, constituye el objeto del presente contrato.

En este nuevo ciclo estratégico se han establecido la hoja de ruta al 2025 (Figura 1), que comprende las metas y los valores del H12O, así como la orientación conceptual del proceso de transformación.

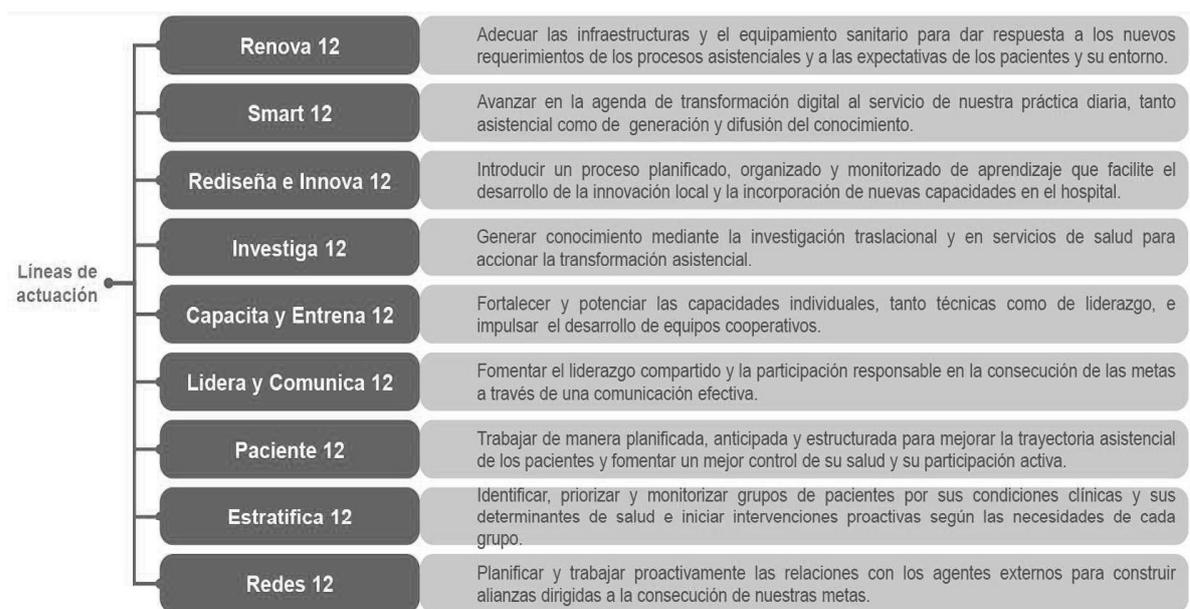


**Figura 1. Estrategia 2020-2024. “Transforma 12”. Hoja de ruta al 2025.**

Además, se han identificado los motores de la transformación y líneas de actuación que muestran en las Figuras 2 y 3:



**Figura 2. Estrategia 2020-2024. Motores de la transformación.**



**Figura 3. Estrategia 2020-2024. Líneas de actuación.**

En este contexto, el alcance del servicio comprende:

1. Apoyar estratégicamente al H12O en liderar el cambio cultural necesario en innovación organizativa y de procesos, para así mejorar la calidad, la eficiencia y la satisfacción de pacientes y profesionales.
2. Apoyar la implementación de esos cambios en las áreas asistenciales o procesos que se determinen como prioritarios.
3. Fortalecer el trabajo de los grupos de reflexión estratégica y de los encargados de desarrollar las líneas de actuación como catalizadores internos de esos cambios y apoyar el desarrollo de su estructura con el fin de que pueda cumplir su función integradora y escaladora de las innovaciones organizativas que se implementen a lo largo del despliegue de la estrategia.

4. Apoyar a estos grupos en el introducción nuevas herramientas de trabajo colaborativo.
5. Sensibilizar a nuevos actores de la importancia y apoyar la generalización del nuevo modelo de gestión, innovación organizativa y de procesos que se está trabajando en el hospital.

## **2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO**

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

#### **2.1.1. 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 la implementación y consolidación de las herramientas innovadoras de gestión de cambios complejos que se han diseñado hasta el momento en el marco de la estrategia 2020-2024 “Transforma 12”

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 la implementación y consolidación de las herramientas innovadoras de gestión de cambios complejos diseñadas hasta el momento y aplicadas al despliegue futuro de la estrategia.
- Una propuesta de calendarización de la implementación durante el periodo de ejecución del contrato.

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

#### **2.1.2. IMPLEMENTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS INNOVADORAS DE GESTIÓN DE CAMBIOS COMPLEJOS APLICADAS AL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL**

El soporte técnico a la implementación de las herramientas consistirá en:

- Crear y consolidar procesos de trabajo y metodología interna en los equipos de despliegue de la Estrategia, centrándose en:
  - Garantizar una composición de grupos de trabajo ajustada a las necesidades (asegurar la involucración de los roles necesarios).
  - Orientar el trabajo de los grupos a objetivos finales.
  - Asegurar la incorporación de evidencia y robustez científica en la implementación de las mejoras.
  - Asegurar la reflexión sobre las condiciones de contexto que será necesario trabajar para facilitar la implementación de las intervenciones de mejora que diseñen los equipos de implementación.
  - Disponer de un modelo o sistema de evaluación que permita a los equipos valorar los avances parciales.

- Apoyar la introducción de metodologías y/o prácticas ya validadas que sean útiles al H12O en base a su contexto y situación de partida.
- Disponer, en estos equipos, de una foto continuada de los avances de la Estrategia 2020-2024 “Transforma 12” en clave de resultados finales y en clave de avance del cambio cultural que se busca.
- Crear “una agenda de trabajo nueva” con el equipo dirección de la Estrategia 2020-2024, que apoye la escalabilidad de los cambios estratégicos que se estén trabajando en los equipos de implementación activos. Los contenidos de esta agenda de trabajo serán:
  - Acciones para anticipar y gestionar barreras y presiones del entorno/contexto que pueden impedir la implementación de las innovaciones estratégicas que diseñen los equipos de implementación.
  - Acciones que promuevan la colaboración entre profesionales.
  - Acciones que promuevan el liderazgo colectivo.
- Apoyar al equipo de dirección de la estrategia reflexionando periódicamente sobre los principales cambios estratégicos que estén ocurriendo en la atención sanitaria tanto a nivel nacional como internacional, las mejores prácticas de transformación de las organizaciones sanitarias y experiencias de medida de las mejoras implementadas, a fin de establecer referencias para evaluar su factibilidad y el impacto previsible que su adopción pudiera producir en el H12O.

### 2.1.3. 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 implementación de las nuevas herramientas.
- 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 la implementación 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 a utilizar.
- 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 la implementación 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 la implementación de las herramientas innovadoras.

Para la implementación de las herramientas innovadoras en el proceso de adopción de las mejoras que priorice el equipo de dirección de la Estrategia 2020-2024, 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.

#### **2.1.4. 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 la implementación de las nuevas herramientas y mejoras organizativas, 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 nuevos grupos de trabajo.
- Co-definir un nuevo Modelo para implementar mejoras de procesos asistenciales, 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, documentando el proceso de

transformación con el nivel de detalle necesario para su publicación en medios de reconocido prestigio internacional en la ciencia de la gestión y transformación de las organizaciones sanitarias.

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.

## **2.2. 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 vaya avanzando en las áreas de focalización. Este trabajo se materializará en tres áreas específicas de contenido:

- Apoyo metodológico para la creación de un contexto receptivo para la implementación de la Estrategia 2020-2024.
- 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.

### **2.2.1. 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.

## **3. 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:

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

- Informe de diagnóstico de la situación inicial.
- Informe de “Propuesta de implementación 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.

### **3.2. ENTREGABLES RELATIVOS AL SOPORTE A LA EVALUACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024**

- Informe-propuesta de las herramientas a utilizar para la implementación de la Estrategia 2020-2024, incluyendo la evaluación de las mejoras implementadas
- Documentos descriptivos del Modelo 12 de Transformación de la organización, incluyendo tanto su base metodológica como la descripción de las herramientas implementadas, así como las mejoras desplegadas y la evaluación de los resultados de su implementación. Estos documentos tendrán forma y contenido para ser utilizados tanto en la comunicación interna como la comunicación externa con enfoque a audiencias profesionales, académicas y a la sociedad.

## **4. 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.

La ejecución de estos trabajos que requiera la presencia en el H12O del equipo consultor podrá realizarse de formas remota bajo la modalidad de videoconferencia sujeta a los criterios de realización técnica que determine la dirección del H12O.

## 5. 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 objetar 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.

## 6. 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 22 de marzo de 2021

POR EL CONTRATANTE

Fdo.: Carmen Martínez de Pancorbo González

CONFORME:

FIRMADO EL ADJUDICATARIO

FECHA:

Nota.- Por la presente se hace saber que el presente documento ha sido efectivamente firmado de forma manuscrita y se encuentra dentro del expediente referenciado en la Fundación de Investigación Biomédica del Hospital 12 Octubre.