

PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE ACTUALIZACIÓN, CONSOLIDACIÓN Y ESCALADO 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 2024/020

## 1. OBJETO Y ALCANCE DEL SERVICIO

El presente procedimiento de licitación tiene por objeto la contratación de los servicios de soporte técnico para la actualización, consolidación y escalado 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”, los aprendizajes obtenidos durante este ciclo estratégico y la proyección futura del proceso de transformación organizacional en un entorno complejo y cambiante. La Estrategia 2020-2024 (cuya hoja de ruta se comparte en la Figura 1) ha involucrado durante su vigencia a más de 500 profesionales del centro, desarrollando en diferentes equipos herramientas innovadoras ligadas a los motores del cambio definidos conjuntamente por clínicos y gestores (Figura 2). La consolidación de este nuevo modelo de trabajo, implementada de manera exitosa en redes de equipos clínicos concretos, la evaluación permanente en un proceso de mejora continua y su escalado al conjunto de la organización requieren un soporte técnico especializado, no disponiendo el centro de medios suficientes para su realización con el estándar de calidad requerido y que, en consecuencia, constituye el objeto del presente contrato.



Figura 1.- Hoja de ruta al 2025 del Hospital Universitario 12 de Octubre



La autenticidad de este documento se puede comprobar en  
<https://gestiona.comunidad.madrid/csv>  
mediante el siguiente código seguro de verificación: **1036855073803671270489**



**Figura 2.- Motores del cambio y líneas de actuación en la Estrategia 2020-2024 “Transforma 12”**

En este contexto, el alcance del servicio comprende:

1.- Acompañar al Hospital Universitario 12 de Octubre en el desarrollo de su estrategia organizacional, centrado especialmente en:

- Planificar e incorporar nueva capacidad para continuar innovando en nuevas modalidades de prestación, procesos asistenciales, integración organizativa, gestión y organización con pacientes, personalización de la atención y mejora de la salud de su población de referencia.
- Planificar y gestionar el cambio cultural necesario para acompañar el proceso de transformación organizacional.

2.- Apoyar la implementación de estos cambios en nuevos procesos o áreas asistenciales 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 las innovaciones organizativas, así como definir sus características y encaje en la estructura organizativa del centro.

4.- Apoyar a estos grupos en la introducción de nuevas herramientas de trabajo colaborativo y en la evaluación y actualización de las capacidades generadas durante el ciclo estratégico anterior.

5.- Sensibilizar a nuevos actores sobre la importancia de su involucración en el proceso de transformación organizacional y promover la generalización del nuevo modelo de gestión, innovación organizativa y de procesos que se está trabajando en el centro.

## 2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

### 2.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL

Para la prestación del servicio, la empresa adjudicataria realizará, a su cargo, una evaluación técnica del grado de madurez organizativo alcanzado por el centro tras la Estrategia 2020-2024 “Transforma 12” y del despliegue de las herramientas innovadoras de gestión de cambios complejos que se han diseñado hasta el momento en el marco de esta Estrategia.

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

- El diagnóstico de la situación de partida, tras la finalización del ciclo estratégico 2020-2024.

- Una propuesta detallada de las actuaciones a realizar para la consolidación de las herramientas innovadoras de gestión de cambios complejos diseñadas hasta el momento y la incorporación de nuevas capacidades para el despliegue futuro de la Estrategia.
- Una propuesta de calendarización de la implementación y escalado de las actuaciones 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 Hospital Universitario 12 de Octubre 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.

## 2.2. IMPLEMENTACIÓN, CONSOLIDACIÓN Y ESCALADO DE LAS HERRAMIENTAS INNOVADORAS DE GESTIÓN DE CAMBIOS COMPLEJOS APLICADAS AL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CENTRO

El soporte técnico 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 de la organización, asegurando la involucración de los roles necesarios.
  - Orientar, inequívocamente, el trabajo de los grupos a objetivos finales, orientados a la consecución de la cuádruple meta de la entidad (calidad y seguridad clínica, eficiencia y más involucración y satisfacción de pacientes y profesionales).
  - Asegurar la incorporación de evidencia y robustez científica en el diseño, implementación y escalado de las innovaciones.
  - Asegurar la reflexión sobre las condiciones de contexto que será necesario trabajar para facilitar la implementación y escalado de las innovaciones diseñadas por los equipos.
  - Disponer de un modelo o sistema de evaluación que permita los equipos valorar los avances parciales.
  - Apoyar la introducción de metodologías y/o prácticas ya validadas que sean útil al centro, en base a su contexto y aprendizajes de ciclos estratégicos anteriores.
  - Disponer, en estos equipos, de una foto continuada de los avances de la Estrategia, en clave de resultados finales y de avance en el cambio cultural planteado.
- Actualizar la agenda de trabajo con el equipo directivo de la Estrategia del Hospital, que apoye la escalabilidad de los cambios estratégicos que se estén trabajando y evaluando en los equipos 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.
  - Acciones que promuevan la colaboración entre profesionales.
  - Acciones que promuevan entornos de seguridad psicológica, equipos de alto rendimiento, autoconocimiento, autoliderazgo y liderazgo de terceros.
  - Acciones para fortalecer estructuras clave en el centro, maximizando la infraestructura de datos y análisis de información y mejorando los sistemas de responsabilización y reporte de avances.



- Acciones para incorporar, normalizar y reconocer en la estructura orgánica del centro, de manera progresiva, aquellos equipos surgidos en el marco de la reflexión estratégica, que suman herramientas y métodos de trabajo innovadores.
- Apoyar al equipo directivo de la Estrategia en la reflexión periódica sobre los principales cambios estratégicos que están ocurriendo en la atención sanitaria tanto a nivel nacional como internacional, las mejores prácticas de transformación en organizaciones sanitarias y experiencias de medición de las mejoras implementadas, a fin de establecer referencias para evaluar su factibilidad y el impacto previsible que su adopción pudiera producir en el centro.

### 2.3. SOPORTE AL “MODELO 12” Y CONTINUACIÓN EN LA CREACIÓN ORDENADA DE NUEVA CAPACIDAD EN EL CENTRO

La empresa adjudicataria deberá prestar el soporte para mantener y, en la medida de lo posible, mejorar la metodología y ritmo de creación de nueva capacidad en el centro, iniciado en la Estrategia 2020-2024 “Transforma 12”. Este trabajo se materializará en tres áreas específicas de contenido:

- Apoyo metodológico para mantener un contexto receptivo para la implementación de las innovaciones.
- 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.
- Soporte a la comunicación y difusión de la visión y estrategia.

### 2.4. PLAN DE TRABAJO

La empresa adjudicataria deberá proponer el Plan de Trabajo necesario para garantizar el diseño adecuado, la implementación efectiva y la evaluación constante de las herramientas innovadoras objetivo 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 de la entidad 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 y escalado 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 centro.
- 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 de soporte.
- Propuesta de 4 nuevas áreas de focalización en el centro para la implementación de la metodología de trabajo desarrollada durante la Estrategia 2020-2024.
- Diseño de un modelo innovador de gestión “horizontal” para los pacientes seleccionados en cada una de las 4 nuevas 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 directivo de la Estrategia, se identificarán cuáles son los elementos clave que será necesario trabajar en el centro para apoyar el avance a escala, destacando los siguientes elementos:

- Planificación del avance del nuevo modelo: 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 y escalado.
- Dimensionado del apoyo en la coordinación de la agenda de implementación y escalado.
- Aprendizaje del desarrollo de estrategia de comunicación y la creación de un entorno colaborativo en el centro para la incorporación de innovaciones.

## 2.5. TRABAJOS A REALIZAR POR LA EMPRESA ADJUDICATARIA

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

- Contribuir al desarrollo y mejora del modelo para el rediseño y mejora de los procesos asistenciales, incluyendo:
  - Apoyar al equipo de trabajo del centro 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 la metodología diseñada durante el ciclo estratégico anterior.
- Acompañar al centro en la generalización del nuevo modelo de trabajo.
- Definir la nueva capacidad organizacional para continuar apoyando la transformación en el Hospital, incluyendo:
  - Apoyar al equipo de trabajo del centro en el avance de la agenda de implementación y escalado de los abordajes clínicos y de gestión y organización.
  - 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 centro, siendo este factor clave para afianzar la “propiedad” de la Estrategia por parte de los agentes responsables de liderar su implementación en el centro.

### 3. EJECUCIÓN DEL CONTRATO Y ENTREGABLES

La ejecución del contrato se llevará a cabo mediante el desarrollo de las 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:

- Informe de diagnóstico de la situación inicial, a la conclusión de la Estrategia 2020-2024 “Transforma 12”.
- Informe con la propuesta de implementación y escalado del “Modelo 12 de Octubre” para el rediseño de procesos asistenciales, construido a partir de las herramientas de innovación objeto de este contrato y basado en el aprendizaje del ciclo estratégico anterior y en las nuevas áreas de focalización seleccionadas.
- Informe con la propuesta de nuevas herramientas a utilizar para el avance de la Estrategia, incluyendo la evaluación de las mejoras implementadas.
- Documentos descriptivos del proceso de transformación de la organización, incluyendo su base metodológica, la descripción de las herramientas implementadas, las mejoras desplegadas, la evaluación de los resultados de su implementación y el plan de escalado. Estos documentos tendrán forma y contenido para ser utilizados tanto en la comunicación interna como 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 centro. Para la prestación de este soporte, la empresa adjudicataria deberá asignar al contrato, como mínimo, 1 efectivo con perfil profesional de líder de proyecto y 1 consultor con perfil de gestor del proyecto, en caso de que se asigne más de un consultor con perfil de líder del proyecto, se deberá indicar el porcentaje de dedicación al proyecto de cada uno de ellos.

*Las funciones a desarrollar por el equipo consultor propuesto serán:*

- *Interlocución con el equipo de referencia del centro.*
- *Planificación y seguimiento del proyecto.*
- *Definición de estándares de calidad, método y herramientas en cada fase.*
- *Dinamización de las primeras reuniones 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.*

*El consultor líder de proyecto que la empresa adjudicataria adscriba a la ejecución del contrato deberá 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 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 3 años.*
- *Participación en advisory board o grupos de influencia relacionados con el objeto del contrato en los últimos 3 años.*

## 5. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Corresponde a la persona, unidad o servicio que, a tal efecto, determine la Dirección de la Fundación, 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 a la Fundación que impidiesen la correcta ejecución del servicio.

En el caso de que la Fundación 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 a la Fundación 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



- 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 la acreditación de la experiencia requerida. No se podrán indicar datos de contacto ni datos de carácter personal.
- 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 propuestos de los trabajos realizados.

Madrid, a fecha de la firma electrónica

POR EL CONTRATANTE

Fdo.: Carmen Martínez de Pancorbo González



La autenticidad de este documento se puede comprobar en  
<https://gestiona.comunidad.madrid/csv>  
mediante el siguiente código seguro de verificación: **1036855073803671270489**