

Plec de prescripcions tècniques pels Serveis de consultoria per al desenvolupament i implantació de processos, experiència del pacient i gestió de projectes de la Gerència Territorial Metropolitana Sud (GTMS)

CSE/AH02/1101338971/23/PO

Índex

1. Objecte del contracte	3
2. Calendari del projecte	6
3. Objectius del projecte / servei	8
4. Descripció de la situació actual	10
5. Descripció del servei.....	10
5.1 Lot 1 - Àmbit: Processos i Experiència del pacient	10
5.2 Lot 2 - Àmbit: Gestió de projectes i Gestió del canvi.....	12
6. Requeriments tècnics	15
6.1 Lot 1 - Àmbit: Processos i Experiència del pacient	15
6.2 Lot 2 - Àmbit: Gestió de projectes i Gestió del canvi.....	16
7. Perfils dels professionals	16
7.1. Lot 1 - Àmbit: Processos i Experiència del pacient	16
7.2. Lot 2 - Àmbit: Gestió de projectes i Gestió del canvi.....	17
8. Monitoreig de la feina a realitzar	18
8.1. Lot 1 - Àmbit: Processos i Experiència del pacient	18
8.2. Lot 2 - Àmbit: Gestió de projectes i Gestió del canvi.....	19
9. Metodologia del desplegament	19
9.1. Lot 1 - Àmbit: Processos i Experiència del Pacient.....	19
9.2. Lot 2 - Àmbit: Gestió de projectes i Gestió del canvi.....	20
10. Model de relació	21
11. Requeriments del servei	22
12. Termini de substitució	23
13. Condicions de l'execució.....	23
14. Productes lliurables.....	24
14.1 Lot 1 - Processos i Experiència del pacient	24
14.2 Lot 2 - Gestió de projectes i gestió del canvi	25
15. Seguiment i control	26

1. Objecte del contracte

L'objecte de la present licitació és la contractació dels serveis de consultoria per al desenvolupament i implantació de processos, experiència del pacient i gestió de projectes de la GTMS.

Aquest objecte del contracte compren, en primer terme, l'acompanyament en l'anàlisi de les necessitats, el disseny, desenvolupament i implementació d'un model de gestió per processos, seleccionats i prioritzats per la GTMS, que proporcioni als professionals assistencials eines i metodologia per al desplegament de les accions de millora i la seva sostenibilitat i que incorpori la veu del pacient.

S'espera poder fer un canvi cultural en els diferents dispositius de la GTMS cap a una orientació a resultats de valor, incorporant l'experiència del pacient en tot el procés, monitoritzant el comportament del conjunt dels indicadors, augmentant l'eficiència dels recursos assistencials de la Gerència i assegurant la sostenibilitat futura de les actuacions.

Es vol incorporar la veu del pacient als projectes seleccionats per la GMTS, per tal d'afegir valor al servei que es dona al ciutadà i millorar la seva experiència. Es contempla la utilització de metodologia contrastada (*Design Thinking*), que permetrà identificar necessitats i expectatives dels pacients, i convertir-les en projectes de millora estructurats i viables.

Així mateix, es contempla la contractació d'un servei de suport a l'Oficina de Gestió de Projectes (OGP) de la GTMS, concretat en recursos, eines i metodologies necessàries per al desplegament de les accions a portar a terme per gestionar la cartera de projectes innovadors de la GTMS.

Com a part de l'OGP, el contracte contempla també serveis addicionals de suport a la gestió del canvi dels projectes de la GTMS.

Figura 1: Components del projecte



Font: elaboració pròpia

Per facilitar la lectura d'aquest document, totes les seccions han estat dividides en dues subseccions:

- b) Lot 1 - Subsecció que fa referència als components de Processos i l'Experiència del pacient.
- c) Lot 2 - Subsecció que fa referència als components de Gestió dels projectes i Gestió del canvi.

Pel que fa als projectes específics pels que es demanen aquestes capacitats, són els següents¹:

Taula 1: Projectes per als que es demanen els serveis

ID	Projecte	Component requerit			
		Processos	Experiència del pacient	Gestió del projecte	Gestió del canvi
1	Rehabilitació territorial	X	X	X	X
2	Obesitat mòrbida	X	X	X	X
3	Demències	X	X	X	X
4	Fibromiàlgia	X	X	X	X
5	Post-IAM	X	X	X	X
6	Post TAVIS	X	X	X	X
7	MAC-RES	X	X	X	X
8	Rendu-Osler	X	X	X	X
9	Aneurisma Aorta Abdominal	X	X	X	X
10	MTV Complexa	X	X	X	X
11	eVASC	X	X	X	X
12	Insuficiència renal crònica	X	X	X	X

Font: elaboració pròpia

¹ Els projectes podrien variar en funció dels interessos de la GTMS, si bé la feina requerida per la licitadora seria sempre d'un esforç similar al que requereix la selecció mostrada a la Taula 1.

Taula 2: Abast territorial dels projectes

ID	Projecte	Abast territorial		
		Hospital de Bellvitge	Hospital de Viladecans	Atenció primària GTMS 2
1	Rehabilitació territorial	X	X	X
2	Obesitat mòrbida	X	X	X
3	Demències	X		X
4	Fibromiàlgia		X	X
5	Post-IAM	X	X	X
6	Post TAVIS	X	X	X
7	MAC-RES	X	X	X
8	Rendu-Osler	X		X
9	Aneurisma Aorta Abdominal	X		
10	MTV Complexa	X		
11	eVASC	X		X
12	Insuficiència renal crònica	X	X	X

Font: elaboració pròpia

Per últim, especificar que l'objectiu final dels projectes és la implementació de tots els canvis proposats en una selecció de centres pilot que es definiran durant el curs dels projectes seguint un criteri de màxima factibilitat.

2.

2. Calendari del projecte

La data d'inici prevista del contracte es el 1 de juliol de 2023 amb una durada de 24 mesos, sense possibilitat de pròrroga.

Les necessitats per component són les següents:

Taula 3: Necessitat dels recursos de cada component

Projectes	Component requerit			
	LOT 1		LOT 2	
	Processos	Experiència del pacient	Gestió del projecte	Gestió del canvi
	Des del dia següent de la signatura del contracte, inici gradual	Des del dia següent de la signatura del contracte, inici gradual coordinat amb les Reenginyeries de processos	Des de l'inici al final, els dos professionals inicien a la vegada	Des de l'inici fins al final de vigència.
Durada estimada necessitat dels recursos	15 mesos – Redisseny i implementació de processos 9 mesos – Acompanyament Pilots Total = 24 mesos	15 mesos	24 mesos	24 mesos

Font: elaboració pròpia

A continuació s'ofereix un calendari temptatiu de treball fet sota les següents premisses:

- Les reenginyeries més complexes tindran una durada mitjana entre 3 i 6 mesos (estimació de 3).
- Les reenginyeries menys complexes tindran una durada màxima de 3 mesos (estimació de 9).
- S'estima que caldrà portar a terme una mitjana de 3 - 4 reenginyeries en paral·lel per poder acabar el projecte complert en el calendari previst.

- d) L'abast de cada reenginyeria i de cada projecte d'experiència de pacient està descrit a la secció de lliurables així com l'abast de les funcions de gestió del canvi i de gestió de projectes.
- e) Els projectes d'experiència del pacient han de fer-se en paral·lel a les reenginyeries de processos.
- f) La gestió del canvi iniciarà quan comenci el projecte i fins el final.
- g) Els professionals que s'incorporin a l'Oficina de Gestió de projectes estaran presents durant tot el projecte.
- h) Es sol·licitarà a l'equip de Reenginyeria de Processos que porti a terme els *Value Stream Mapping* de tots els projectes a l'inici, amb la idea de poder proposar i debatre amb la GTMS un ordre per abordar les reenginyeries de manera gradual.
- i) L'ordre final dependrà de les decisions que es prenguin en base als *Value Stream Mapping*: per aquest motiu, no es posen els noms dels projectes a la següent taula.
- j) Els temps que s'estableixen en la següent taula són de caràcter orientatiu i pretenen oferir una visió global de l'ordre i dimensió dels components.
- k) Els pilots contemplen la implementació de tots els components dels projectes més la implementació d'una APP que s'implementarà en paral·lel per a l'apoderament del pacient
- l) Cada columna representa un trimestre i cada fila, un projecte

Taula 4: Calendari temptatiu per component

Projectes	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
Projecte 1	VS M	Processos XPacient	Processos XPacient	Formació	Pilot	Pilot		
Projecte 2	VS M	Processos XPacient	Formació	Pilot	Pilot			
Projecte 3	VS M	Processos XPacient	Formació	Pilot	Pilot			
Projecte 4	VS M	Processos XPacient	Formació	Pilot	Pilot			
Projecte 5	VS M		Processos XPacient	Formació	Pilot	Pilot		
Projecte 6	VS		Processos	Formació	Pilot	Pilot		

	M		XPacient					
Projecte 7	VS M		Processos XPacient	Formació	Pilot	Pilot		
Projecte 8	VS M			Processos XPacient	Processos XPacient	Formació	Pilot	Pilot
Projecte 9	VS M			Processos XPacient	Processos XPacient	Formació	Pilot	Pilot
Projecte 10	VS M			Processos XPacient	Formació	Pilot	Pilot	
Projecte 11	VS M				Processos XPacient	Formació	Pilot	Pilot
Projecte 12	VS M				Processos XPacient	Formació	Pilot	Pilot
Gestió del canvi								
Gestió de projectes								

Font: elaboració pròpia

A efectes d'aquesta licitació, es considerarà que tots els projectes contemplen les següents fases:

- 1) Fase 1: execució dels components de redisseny i experiència del pacient
- 2) Fase 2: execució del component de formació o desenvolupament que es consideri pertinent
- 3) Fase 3: execució del pilot

La gestió del projecte i altres accions de gestió del canvi que es considerin oportunes, comprendran les tres fases.

3. Objectius del projecte / servei

La GTMS es planteja analitzar i desplegar un conjunt de processos prevalents i de gran rellevància pel territori. Per realitzar-ho es requereix proveir dels serveis necessaris i de la millor qualitat, i fer-ho amb un ús racional dels recursos. Directament lligat amb aquests objectius, s'espera aconseguir una millor gestió dels processos i dels indicadors en salut, així com un augment de l'eficiència dels recursos assistencials, incloent en el disseny del procés les necessitats i expectatives expressades pel pacient, per tal de millorar

la seva experiència.

Dins d'aquest marc, els objectius específics d'aquesta licitació relacionats amb el desplegament de processos i experiència del pacient són:

- a) Analitzar, dissenyar, desenvolupar, implantar, fer el seguiment i avaluar un model de processos que utilitzin els serveis assistencials de la GTMS amb la participació dels professionals i pacients.
- b) Dotar als professionals de la GTMS d'eines de gestió i seguiment dels processos per fer sostenible la millora contínua. També ha de servir per visualitzar i monitoritzar l'activitat assistencial dels diferents dispositius i els seus processos, detectant les desviacions i aportant accions de millora per impactar en els indicadors de resultat.
- c) Incorporar la veu del pacient per identificar les seves necessitats i expectatives en relació al servei que reben, i així incorporar-les en el disseny dels processos.
- d) Alinear els objectius dels processos en el marc del desplegament de l'estratègia general de la Gerència.

Pel que fa als serveis de suport a l'OGP i la gestió del canvi, els objectius específics són:

- a) Donar suport als equips implicats en els projectes de innovació que s'acordin, en la definició de les eines de gestió, en l'elaboració del pla de treball o la identificació dels riscos, per tal de comptar amb eines de gestió sòlides per poder fer-ne el seguiment
- b) Guiar i donar seguiment sistemàtic als projectes amb les eines de gestió que s'acordin
- c) Ser el referent dels consultors implicats en els projectes, així com del personal de la institució, entenent, descrivint i prioritzant correctament els assumptes a resoldre i els riscos a reportar
- d) Coordinar els consultors implicats en cadascun dels projectes per assegurar la coherència del pla de treball de tots els components i l'avanç de tot el projecte
- e) Realitzar anàlisis i presentacions requerides per a la comunicació de l'estat dels projectes al Comitè Directiu o als diversos fòrums de governança de la GTMS
- f) Donar suport als diversos processos de gestió dels projectes com l'avaluació o la gestió del canvi
- g) Proporcionar metodologies específiques per a la gestió dels projectes innovadors de la GTMS
- h) Donar suport a la GTMS en la implementació de l'Oficina de Gestió de Projectes
- i) Donar suport en les tasques relacionades amb la gestió del canvi del projecte, específicament en l'àmbit de la formació necessària per implementar els nous processos

4. Descripció de la situació actual

La GTMS, en el marc del pla estratègic, ha definit una sèrie de línies d'actuació prioritàries, cadascuna d'elles identificada dins d'un àmbit d'acció determinat.

Dins d'aquestes línies hi figuren: l'ordenació i continuïtat assistencial de l'alta complexitat del pacient crònic, la planificació proactiva dels serveis sanitaris i les seves prestacions, alineació de tots els serveis als objectius del sistema, reforç de la gestió global del pacient i els professionals amb noves eines i metodologies, així com la millora de l'experiència del pacient.

La implantació de totes aquestes actuacions prioritàries és un gran repte, que està abocant a canvis substancials a l'estructura de la GTMS, a la seva cultura de relació amb el pacient i a la seva relació amb el territori.

És per això que es necessiten les eines adequades per poder analitzar el comportament del dia a dia del flux de pacient i tenir en compte les experiències i necessitats no cobertes, expressades pel propi pacient, en cada procés assistencial, i el desplegament de les accions de millora sobre el procés. Igualment, cal fer una monitorització dels indicadors del desplegament a nivell integral i de mesura de la satisfacció, amb eines de gestió i planificació necessàries per poder fer aquest seguiment.

Aquesta gestió de l'activitat assistencial per processos té un efecte directe sobre els resultats i indicadors en salut. Així mateix, exerceix una alta expectativa sobre la percepció de qualitat del servei rebut per als usuaris i el seu entorn, la qual cosa impacta en la millora de les seves experiències envers el servei rebut.

En aquest mateix context estratègic de canvi dins l'organització, la GTMS afronta un altre repte important com és la gestió eficient i òptima dels diferents projectes de innovació que s'estan desplegant al territori. En els darrers tres anys, el número de projectes de innovació ha experimentat un increment exponencial que està impactant a tota l'organització i que fa necessari dotar a l'OGP de les eines i recursos adequats per acompanyar el desplegament d'aquests projectes que ens permetran millorar els nostres resultats i indicadors en salut.

5. Descripció del servei

5.1 Lot 1 - Àmbit: Processos i Experiència del pacient

El projecte haurà d'estar compost de diverses fases en l'acompanyament del procés i de diferents mòduls interrelacionats que cooperin per ajudar i assistir als òrgans de gestió i direcció de la GTMS, per poder gestionar de forma eficient els seus recursos i complir els objectius de satisfer les necessitats de cada procés.

Els processos comptaran amb una estructura troncal comuna a tots ells i una estructura particular en funció del procés i els seus requeriments. El número de processos previstos a desplegar són 12.

S'haurà d'incorporar la veu del pacient, mitjançant la metodologia d'Experiència de pacient, per tal de poder tenir en compte i incorporar en el procés les seves necessitats i expectatives.

5.1.1. Procés de gestió integral del flux de pacient per cada procés assistencial

El punt de partida del projecte és per un costat, la necessitat de la continuïtat assistencial a tot el territori, i per l'altre costat la necessitat d'adequar aquesta demanda assistencial als recursos disponibles, per tal de gestionar els recursos humans i els equipaments, donant la millor resposta als ciutadans dels nostre territori.

Per últim, tenim la necessitat d'assegurar que l'activitat dels diferents dispositius de la GTMS sigui factible, sostenible en el temps i que s'adeqüi a les necessitats de cada pacient.

Es planteja doncs la contractació d'un projecte de desplegament de Processos de gestió del flux de pacient per als 12 processos seleccionats per la GTMS i la planificació estratègica de la demanda, que asseguri un correcte ajustament de demanda i capacitat a tot el contínuum assistencial.

La contractació d'una consultoria externa haurà d'aportar i aplicar les metodologies de planificació i gestió per processos més adients amb l'ecosistema de la GTMS, incloent capacitat dels equips, coneixement i experiència demostrada en altres projectes similars que es puguin replicar de forma exitosa a la GTMS i que ens aportin un salt qualitatiu de forma imminent en la gestió del procés clínic i els fluxos de pacient, comunicació i logística.

A partir de l'estudi de cada procés clínic, es requereix caracteritzar els requeriments per tal d'obtenir una millor comprensió dels dispositius i les seves necessitats, desenvolupar una simulació realista i factible sobre el procés assistencial integral i generar a l'organització una metodologia de gestió per tal que pugui millorar i basar les seves decisions en dades objectives.

A més a més, per tal de tenir en compte l'anàlisi de la continuïtat assistencial, serà necessari incorporar eines que permetin traçar amb detall el mapa del recorregut dels pacients dins del territori i que identifiquin els punts de contacte clau i aspectes a millorar, des de la perspectiva dels processos i la dels pacients i les seves famílies.

5.1.2. Visualització i monitorització de l'experiència del pacient

El punt de partida del projecte és la incorporació de la veu del pacient en el disseny dels processos, amb l'objectiu de donar valor al servei que rep. Entenem que la percepció sobre la qualitat ha de definir-la qui rep el servei, en aquest cas el propi pacient, i creiem que cal pensar els serveis a partir de les seves necessitats i expectatives.

A la GTMS, coneixem l'existència de metodologia contrastada d'Experiència de Pacient (Design Thinking), i volem aplicar-la per obtenir aquesta informació que precisem.

La contractació d'una consultoria externa haurà d'aportar i aplicar la metodologies d'Experiència de Pacient referenciada, incloent capacitat dels equips, coneixement i experiència demostrada en altres projectes similars que es puguin replicar de forma exitosa a la GTMS i que ens aportin un salt qualitatiu de millora en la prestació del servei, amb l'objectiu d'afegir valor al servei, i de millorar l'experiència del pacient, contemplant també el cuidador.

5.1.3. Visualització i monitorització de l'activitat del procés

Fent referència al segon objectiu proposat, cal dissenyar les dades a recollir generades en el conjunt de processos i agrupar-les de manera que es pugui tenir una visió integral de tota l'activitat. És necessari monitoritzar en temps real tota l'activitat assistencial dels diferents processos, tant la de demanda coneguda (associada a les necessitats previstes del territori) com la resta d'activitat del centre.

Aquestes dades s'hauran d'integrar a l'eina que proposi l'organització pel seguiment d'aquests processos per tal de tenir una visió de flux de pacient que afavoreixi el continuïum assistencial.

La proposta ha de venir acompanyada d'un sistema de detecció i monitorització dels indicadors clau que s'acordin, detectant les desviacions i aportant mètode per resoldre-les amb accions de millora concretes.

5.1.4. Coordinació del desplegament dels diferents processos

Es requereix un únic equip de coordinació entre els desplegaments paral·lels del procés organitzatiu i les conclusions i accions proposades en els projectes d'experiència de pacient.

Per aquest motiu, l'equip consultor ha de proposar un model de coordinació amb els comitès de seguiment de la GTMS.

5.1.5. Serveis a proporcionar per l'empresa

- a) Proporcionar un equip de persones a dimensionar per les empreses concursants amb l'experiència requerida a la clàusula 7.1.1 en reenginyeria de projectes que puguin portar a terme el disseny, posada en marxa i implementació dels processos, tot incorporant també l'experiència del pacient. Aquestes persones treballaran per a la GTMS i dependran tant de la Direcció de processos com del responsable de l'OGP.
- b) Proporcionar un equip de persones a dimensionar per les empreses concursants amb l'experiència requerida a la clàusula 7.1.2. en Experiència del Pacient que puguin portar a terme el disseny dels projectes. Aquestes persones treballaran per a la GTMS i dependran tant de la Direcció d'Atenció a la Ciutadania com del responsable de l'OGP.
- c) L'empresa designarà un interlocutor directe amb la persona responsable de l'OGP de la GTMS per fer un seguiment dels serveis proveïts i garantir la qualitat dels mateixos .

5.2 Lot 2 - Àmbit: Gestió de projectes i Gestió del canvi

Per tal de garantir la gestió eficient i òptima dels projectes d'innovació que s'estan desplegant a la GTMS, es planteja la contractació d'un servei de suport a l'OGP que acompanyi l'execució, posada en marxa i seguiment dels projectes d'innovació que s'acordin (algun dels projectes podria ser diferent als aquí esmentats, si la GTMS considera convenient fer un canvi, si bé seria de naturalesa molt similar).

La contractació d'un servei de suport extern permetrà fer un salt qualitatiu important en la gestió dels projectes, amb l'objectiu de garantir el correcte desplegament, coordinació i control de tots els components inclosos a cada un d'ells.

De forma específica, s'hauran de proporcionar recursos i suport metodològic que garanteixin els resultats esperats.

Els projectes a gestionar pels Project Managers són els 12 que es detallen en aquests plecs (que inclouen els components esmentats així com una app d'empoderament del pacient i altres característiques específiques).

Així mateix, l'empresa haurà de donar suport en la implementació de l'OGP de la GTMS.

5.2.1 Serveis a proporcionar per l'empresa

- a) Proporcionar 2 persones amb perfil experimentat en gestió de projectes –segons s'indica a la secció 7.2.1 d'aquests plecs- que puguin donar suport al disseny, posada en marxa i execució dels projectes. Aquestes persones treballaran per a la GTMS a temps complert i de manera presencial i dependran funcionalment del responsable de l'OGP.
- b) Proporcionar 1 persona amb perfil experimentat en gestió del canvi projectes –segons s'indica a la secció 7.2.2 d'aquests plecs- que pugui donar suport al disseny, posada en marxa i execució de les accions en aquest àmbit, fonamentalment en la formació que requereixen els projectes per a la implementació dels canvis. Aquesta persona treballarà per a la GTMS a un 75% de dedicació de la jornada i de manera presencial i dependrà funcionalment del responsable de Gestió del Talent a la vegada que reporta la seva feina a l'Oficina de Gestió de Projectes (com a component fonamental d'aquesta).
- c) L'empresa designarà un interlocutor directe amb la persona responsable de l'OGP de la GTMS per fer un seguiment dels serveis proveïts i garantir la qualitat dels mateixos. Aquesta figura haurà de garantir un important valor afegit en la implementació de l'Oficina de Gestió de projectes en base a l'experiència de l'empresa i una proposta de solució per a la seva posada en marxa.
- d) Metodologia de suport a la gestió de projectes, millors pràctiques aplicables als projectes gestionats i suport en la implementació de l'oficina de gestió de projectes

L'empresa adjudicatària haurà de proposar a la seva proposta una metodologia de gestió de projectes que permeti fer-ne la coordinació, a més del control i seguiment, incorporant les eines de que disposa l'organització.

- e) Metodologia de suport a la gestió del canvi i millors pràctiques aplicables als projectes gestionats

Així mateix, haurà de proposar la metodologia de gestió del canvi que aportarà per acompanyar la implementació dels projectes.

5.2.2 Funcions a realitzar

Pel que fa a l'àmbit de la gestió dels projectes, es realitzaran les següents funcions:

- Gestió de la cartera de projectes de la GTMS que s'acordi
- Ús de la metodologia de gestió de projectes de la GTMS i aportació de millors pràctiques

- Gestió documental dels projectes: salvaguardar i gestionar tota la documentació dels projectes (endreçar, assegurar darreres versions, validar documents tècnics i funcionals, assegurar la validació funcional de tercers, i dinamitzar els processos de validació general documental per tal d'assolir terminis de projecte). Tota la documentació dels projectes serà titularitat de la GTMS.
- Donar suport als equips implicats en els projectes en la definició de les eines de gestió com el pla de treball o la identificació dels riscos, per tal de comptar amb eines de gestió sòlides per poder fer-ne el seguiment
- Guiar i donar seguiment sistemàtic als projectes amb les eines de gestió definides
- Ser el referent dels consultors i professionals de la GTMS implicats en els projectes que gestionin així com del personal de la institució, entenent, descrivint i prioritzant correctament els assumptes a resoldre i els riscos a reportar
- Coordinar els consultors i professionals de la GTMS implicats en cadascun dels projectes que gestionin per assegurar la coherència del pla de treball de tots els components i l'avanç de tot el projecte
- Realitzar anàlisis i presentacions requerides per a la comunicació de l'estat dels projectes als diversos fòrums de governança de la GTMS
- Donar suport en la implementació de l'OGP

Pel que fa a l'àmbit de la gestió del canvi, es realitzaran les següents funcions:

- Definir amb els equips de projecte de la GTMS el pla de formació i gestió del canvi, establint les accions i seguiment d'aquestes, per tal de garantir l'èxit dels projectes.
- Aprovar junt amb els equips de projecte i proveïdors les accions de formació, d'acord als criteris i instruccions de la Direcció de Persones i Gestió del Talent, per al compliment dels objectius establerts en desenvolupament i canvi de cada projecte.
- Planificar la càrrega de documents al repositori (espai compartit) i l'accés dels usuaris al repositori, com a suport de les accions de desenvolupament.
- Supervisar els materials de formació i sensibilització creats per altres (autors interns, empreses...), per garantir el rigor, la qualitat i el seguiment de les directrius de GTMS en comunicació i desenvolupament.
- Supervisar que els proveïdors i autors fan les entregues pactades, per tal de garantir l'entrega i difusió a temps de materials de formació, difusió i sensibilització.
- Coordinar l'execució i el seguiment de les accions incloses en cada projecte, assegurant-ne la coherència, per l'acompliment de les fites i els plans de treball.
- Mesurar i reportar l'impacte del canvi en els professionals en diferents moments dels projectes, per aplicar les accions pertinents i consolidar el canvi en els professionals de l'organització.

- Realitzar informes de seguiment per a la presa de decisions i la finalització dels projectes.

6. Requeriments tècnics

6.1 Lot 1 - Àmbit: Processos i Experiència del pacient

Per al disseny dels nous processos, en base al mètode de planificació d'activitat assistencial, hi ha un seguit de requeriments tècnics de necessari compliment:

6.1.1. Model de Procés Assistencial

S'ha de desenvolupar per a cada procés clínic una anàlisi de l'estat actual i la demanda generada, el disseny de l'actual mapa del procés visualitzant el viatge del pacient al llarg de la interacció amb els professionals assistencials, tant a l'Hospital com a l'Atenció Primària, ja que els dos entorns són complementaris i es requereix implantar les millores simultàniament per sincronitzar els dos subprocessos i no generar ritmes descompensats en el flux de pacient sobre el mateix procés assistencial.

Seguidament, cal desenvolupar el procés clínic ideal per aconseguir els indicadors proposats i fer front a la demanda assistencial del territori, per posteriorment entrar en la fase d'implantació de les accions de millora i seguiment d'aquestes accions a partir dels indicadors generats. Cal monitoritzar l'evolució del procés per determinar les possibles desviacions i dotar d'eines per corregir-les a curt termini.

El procés clínic parteix de 2 premisses:

- 1) Assegurar una correcta **gestió dels pacients** als dispositius sanitaris per tal d'adaptar-se a les necessitats de demanda d'activitat, i no al revés
- 2) Desenvolupar **l'estandardització dels processos** de cada procés assistencial per tal d'eliminar la variabilitat en la gestió dels processos d'inici a fi i assegurar una òptima gestió dels recursos

En aquest sentit, per obtenir el primer objectiu, es proposa vincular la necessitat del procés a la programació del dispositiu i garantir al màxim l'accessibilitat dels pacients. Serà imprescindible executar una proposta de gestió de la capacitat basada en la proactivitat planificada i no en la reactivitat a les necessitats immediates.

En relació al segon objectiu, cal desenvolupar el procés estandarditzat de cada trajectòria promocionant la recuperació prompte del pacient hospitalitzat i la gestió domiciliària.

És fonamental protocol·litzar el procés d'acollida i el de l'alta hospitalària de manera coordinada amb l'Atenció Primària, introduint les eines de planificació proactiva per facilitar l'atenció integrada i l'optimització dels recursos sanitaris.

6.1.2. Sistema d'ajuda a l'estandardització (integració amb Catàleg de serveis)

Es proposa detallar el catàleg de serveis clínics dels nostres dispositius i plantejar la integració en els sistemes de informació (SAP i eCAP) a partir de la sol·licitud de procés assistencial. La utilització dels catàlegs de procediments facilita la planificació de tots els condicionants per a la gestió del pacient. En aquest cas, es proposa que a partir de la trajectòria a realitzar per part del servei clínic, es generin automàticament un conjunt de restriccions basats en l'històric.

Gràcies a l'estandardització del catàleg de procediments es podrà detectar patrons de programació, i a futur, explorar altres vies d'eficiència.

6.1.3. Integració de les trajectòries clíniques

El procés clínic té en compte les trajectòries clíniques, rutes assistencials i vies clíniques definides a la GTMS per coordinar tots els requeriments que aquestes vies comporten al llarg de tot el procés.

En el cas que els pacients de trajectòria clínica siguin candidats a una estada hospitalària, la programació ha d'anar coordinada amb la unitat d'hospitalització per assegurar l'encaix en l'acollida i l'alta des de la planta per aprofitar al màxim aquest recurs.

6.1.4. Incorporació de l'Experiència del pacient en el disseny dels processos.

Mitjançant la metodologia del Design Thinking, i a partir de la veu del pacient i del seu cuidador/familiar, s'identificaran projectes de millora que caldrà tenir en compte en el disseny dels processos, amb l'objectiu de millorar l'experiència del pacient i, així, afegir valor al servei que se li presta millorant la seva percepció de qualitat del servei rebut.

6.2 Lot 2 - Àmbit: Gestió de projectes i Gestió del canvi

L'empresa adjudicatària haurà de treballar una proposta d'implementació dels projectes que haurà d'incloure les fases, el pla de treball a alt nivell amb les tasques a realitzar i els recursos a emprar a cada fase. Aquest pla de treball haurà de detallar-se durant el primer mes d'inici de cada projecte i serà presentat com a primer lliurable de cada projecte.

El pla de treball detallat és una eina clau per aconseguir els objectius del projecte. Donada la seva rellevància, haurà de ser validat i aprovat per la GTMS per assegurar que és factible i que es podrà portar a terme de manera realista tenint en compte l'abast i el temps previstos. Aquest pla serà una eina clau a la que es donarà seguiment sistemàtic durant l'execució del projecte.

Així mateix, durant les primeres setmanes del projecte, es demanarà també que l'empresa condueixi un exercici de gestió de riscos, per tal de donar-ne seguiment al llarg de tota la implementació, tot activant els plans de mitigació que faci falta en cada moment del temps.

7. Perfils dels professionals

Els professionals que participin al projecte han d'acomplir els següents perfils.

Cal que les empreses especifiquin quants professionals aportaran als projectes i quin % de dedicació tindran.

7.1. Lot 1 - Àmbit: Processos i Experiència del pacient

7.1.1. Consultor/s experts en Processos

El perfil que sol·licitem és de professional/s expert/s en redisseny, implantació i consolidació de processos mitjançant metodologia Lean:

- Grau universitari
- Imprescindible experiència en el desenvolupament de processos clínics i nous models d'organització o gestió sanitària contrastada de 4 anys.
- Es valorarà experiència en el lideratge de gestió del flux de pacient i en concret en trajectòries clíniques en algun centre del SISCAT i si s'ha generat documentació pública (articles o publicacions en revistes internacionals) que avaluï l'experiència en models de transformació amb respectius resultats.
- Es valorarà la certificació en metodologia Lean.
- Domini de l'expressió escrita i oral en català i castellà (desitjable bon nivell d'anglès)
- Es valorarà coneixement del sector salut demostrable al CV

S'espera que l'empresa porti també consultors junior amb menor experiència sempre i quan el/s Consultor/s experts compleixi/n aquest perfil.

7.1.2. Consultor/s experts en Experiència del pacient

El perfil que sol·licitem és de professional/s expert/s en Experiència de Pacient:

- Grau universitari, preferentment del sector de ciències de la salut (psicologia, infermeria, treball social).
- Imprescindible experiència d'un mínim de 5 anys en el sector salut.
- Imprescindible experiència de 3 anys fent projectes d'Experiència del pacient.
- Es valorarà haver realitzat mínim 3 projectes d'Experiència de Pacient en centres del SISCAT.
- Es valorarà la certificació en alguna metodologia d'Experiència de Pacient (especialment Design Thinking).
- Domini de l'expressió escrita i oral en català i castellà (es valorarà també l'anglès)
- Coneixements d'altres eines de presentacions visual (Prezi, Genially...) i de participació (Metimeter, Kahoot...).
- Coneixement de les eines d'ofimàtica (Drive, Forms...).

S'espera que l'empresa porti també consultors junior amb menor experiència sempre i quan el líder compleixi aquest perfil.

7.2. Lot 2 - Àmbit: Gestió de projectes i Gestió del canvi

7.1.1. Project Managers experts en Gestió de projectes

El perfil que sol·licitem és de 2 professionals experts en la gestió de projectes:

- Grau universitari
- Imprescindible experiència contrastada de 4 anys vinculada a la gestió de projectes al sector salut (amb components com els següents: reenginyeria de processos, experiència del pacient, tecnologia, gestió del canvi, etc.) en el sector salut.
- Es valorarà que els professionals comptin també amb experiència directa de consultoria

els mateixos components que formen part dels projectes.

- Es valorarà la certificació en alguna metodologia de gestió de projectes
- Domini d'office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook)
- Domini de l'expressió escrita i oral en català i castellà (desitjable també l'anglès)

7.1.2. Consultor expert en Gestió del canvi

El perfil que sol·licitem és de 1 professional expert en la gestió del canvi:

- Grau universitari, preferentment en Pedagogia i/o Psicologia
- Experiència contrastada d'almenys 3 anys en la gestió de projectes de desenvolupament i gestió del canvi.
- Coneixements de models per al canvi (ADKAR, 8 passos de Kotter...).
- Coneixement del funcionament de plataformes, eines *elearning* i TIC vinculades al desenvolupament.
- Domini d'office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook) i coneixement d'eines de comunicació síncrona (Zoom, Teams...)
- Es valorarà coneixement de metodologies àgils de gestió de projectes (Lean, Scrum, OKR...).
- Es valorarà experiència en projectes de gestió del canvi que impliquin reenginyeria de processos, experiència del pacient o incorporació de noves eines i tecnologia.

8. Monitoreig de la feina a realitzar

La feina a realitzar per part d'aquests professionals serà sotmesa a una avaluació continuada amb indicadors de gestió per garantir l'aplicació sistemàtica de les eines de gestió.

A títol orientatiu, es podran fer servir indicadors com els següents:

8.1. Lot 1 - Àmbit: Processos i Experiència del pacient

- Aplicació sistemàtica de la metodologia Lean.
- Acompliment dels terminis i acords fixats en l'entrega d'informes. Es valorarà positivament que aquests informes estiguin estructurats en forma d'A3.
- Identificació i gestió de riscos en temps i forma.
- Grau de satisfacció de la Gerència amb el suport realitzat.
- Existència d'un Quadre de Comandament amb indicadors que reflecteixin els resultats de les millores proposades de tots els projectes en temps i forma.
- Aplicació d'un seguiment sistemàtic dels projectes mitjançant la metodologia kata (reunions iteratives freqüents de seguiment i accions de millora).
- Existència dels Informes de seguiment de projectes realitzats en temps i forma.

Pel que fa a Experiència de pacient, caldrà disposar del següent per a cadascun dels projectes (que s'hauran treballat amb pacients i professionals):

- Cronograma de la totalitat dels projectes (data inici i data finalització)
- Cronograma de cadascun dels projectes (identificant cadascuna de les sessions i continguts). Es realitzaran un mínim de 6 sessions per projecte. La durada màxima serà de 3 mesos per projecte)
- Elaboració dels Mapes d'Empatia del/s perfil/s principal/s
- Elaboració del Patient Journey Map
- Treball de camp:
 - Proposta d'entrevista o grup focal. Realització, gravació i buidatge de les entrevistes.
 - Mapa de tendències, anàlisi pain points i insights
 - Priorització àmbits de millora, projectes, i desenvolupament d'un prototip.
 - Grup focal de cocreació
 - Estratègia i posada en marxa dels projectes. Guia per a la implantació dels projectes, d'avaluació i de testatge.
- Memòria del projecte (inclou fotos del treball de grups de pacients i professionals)

8.2. Lot 2 - Àmbit: Gestió de projectes i Gestió del canvi

La feina a realitzar per part d'aquests professionals serà sotmesa a una avaluació continuada amb indicadors de gestió per garantir l'aplicació sistemàtica de les eines de gestió.

A títol orientatiu, es podran fer servir indicadors com els següents:

- % de rotació dels professionals aportats per l'empresa adjudicatària
- Dies d'absència sense substitució
- Aplicació sistemàtica de la metodologia
- Acompliment dels terminis i acords fixats en l'entrega d'informes
- Identificació i gestió de riscos en temps i forma
- Grau de satisfacció de la Gerència amb el suport realitzat
- Existència d'un Quadre de Comandament que presenti una visió global de l'estatus de tots els projectes en temps i forma
- Existència dels Informes de seguiment de projectes realitzats en temps i forma
- Aplicació d'un seguiment sistemàtic dels projectes

L'empresa ha de preveure mecanismes que els hi permeti proveir un servei de qualitat. Així, a més a més de preveure reunions periòdiques entre la GTMS i l'empresa per donar seguiment a la provisió dels serveis, es valoraran molt positivament els mecanismes interns que s'explicitin en aquesta proposta per assegurar un servei de màxima qualitat.

9. Metodologia del desplegament

9.1. Lot 1 - Àmbit: Processos i Experiència del Pacient

Per al desplegament del projecte de processos es requereixen metodologies de gestió d'equips i projectes que garanteixin un enfocament a resultats, mitjançant la participació dels professionals i els pacients i amb l'objectiu comú de posar el pacient al centre, millorant la seva experiència.

El projecte s'haurà de desenvolupar en un seguit de fases que suposin un enteniment de la situació actual de cada procés assistencial. Cal una visió global del funcionament de tots els circuits per poder determinar un diagnòstic previ i proposar un disseny de desplegament dels processos que faciliti la implantació.

Es proposa treballar amb una estructura de comitès i grups de millora amb el major abast possible. Caldrà doncs fomentar la participació del personal i els pacients, i capacitar els equips amb eines Lean Management i Design Thinking.

Les propostes de projectes de millora resultants s'hauran de materialitzar al llarg del desplegament i aportar mètode efectiu per a la seva implantació i monitorització amb la creació de panells A3 per cada acció de millora.

Cal també analitzar els indicadors més adequats per a cada procés i cada acció de millora per tal d'avaluar el seu impacte en resultats i poder mantenir un seguiment de l'evolució dels projectes.

Així mateix, mitjançant les eines que proporciona la metodologia Design Thinking, caldrà recollir la veu dels pacients en els processos clau, posant el focus, entre d'altres, en l'acollida i l'alta, per tal de conèixer les seves necessitats i expectatives, i incorporar-les al disseny dels processos.

9.2. Lot 2 - Àmbit: Gestió de projectes i Gestió del canvi

A banda de la implementació de l'OGP i pel que fa a la provisió de serveis de suport per a la gestió de projectes, la GTMS disposa d'una metodologia adaptada a les nostres necessitats específiques que ens permet estandarditzar la gestió de tots els projectes i facilitar la feina de tots els actors involucrats en totes les fases dels projectes.

Caldrà que l'empresa adjudicatària s'adapti a la nostra metodologia si bé haurà d'aportar millors pràctiques basades en la seva experiència.

Un cop l'empresa obtingui l'adjudicació del projecte, la GTMS li farà arribar el manual de gestió de projectes d'innovació on es recullen tots els elements i metodologia per la implantació del projecte, en cadascuna de les fases:

- Fase inicial - planificació i desenvolupament:
 - Organització del projecte
 - Pla de treball
 - Identificació i seguiment de riscos
- Fase d'execució:
 - Planificació i desenvolupament de reunions de seguiment del projecte
 - Eines per compartir la documentació dels projectes
 - Validació i aprovació dels productes lliurables
 - Planificació i execució de les accions dissenyades per consolidar els canvis que promou el projecte
- Fase de tancament:
 - Avaluació final d'objectius del projecte
 - Tancament del contracte
 - Traspàs de responsabilitats

10. Model de relació

Es proposa un model de relació entre la GTMS i l'empresa adjudicatària a partir d'una gestió per comitès de treball i seguiment:

Comitè de Direcció, format per l'òrgan gerencial de la GTMS. Les seves competències principals són:

- Establir i revisar les directrius que afecten a l'execució del projecte.
- Determinar els objectius generals.
- Garantir l'alineació del projecte amb els objectius generals i estratègics de l'organització.
- Liderar el projecte.
- Alinear-se amb els equips interns responsables de les diferents àrees involucrades (processos, experiència de pacient, sistemes d'informació, OGP).
- Garantir l'efectivitat dels comitès Operatius i de seguiment del projecte.

Comitè Executiu, format per membres directius de la GTMS i l'empresa adjudicatària. Les seves competències són:

- Fer el seguiment del compliment de les fases del projecte.
- Avaluar els lliurables detallats.
- Verificar el compliment dels punts clau en cada fase del projecte.
- Desencallar o descartar propostes dels comitès operatius

Comitès Operatius, format pels professionals que lideren els diferents apartats de la licitació (Processos, Experiència del pacient i OGP). Han de ser grups pluridisciplinaris per incloure totes les visions del procés i del flux del pacient. Les seves competències són:

- Execució del projecte.
- Controlar l'abast del projecte i verificar el compliment dels objectius definits.
- Prendre decisions sobre les propostes suggerides pels equips de treball.
- Supervisar els treballs realitzats.
- Informar al comitè de Direcció i al Comitè Plenari del projecte.
- Detectar els riscos i elaborar solucions i propostes alternatives.
- Establir les persones adequades per cada equip de treball.
- Assegurar la participació.
- Agilitar la presa de decisions.
- Aprovar resultats parcials.
- Definir propostes d'indicadors globals.

- Definir en detall els requisits.
- Operativitzar el projecte.

A partir de les propostes de millora sorgides en cada comitè s'articularen un conjunt de **grups de treball** que s'hauran de reunir segons la cadència requerida i aportar els resultats de les accions al comitè operatiu, i en el cas que aquest ho cregui oportú, directament al comitè plenari.

11. Requeriments del servei

11.1 Lot 1 - Equip de treball Processos i Experiència del pacient

El licitador ha de presentar una proposta detallada de l'equip de treball d'acord amb els requisits del projecte. Els perfils necessaris són els detallats a les seccions específiques prèvies.

Fonamentalment, s'espera un equip amb perfils experts que treballin a la GTMS amb el suport d'un equip de consultors junior que treballin plegats per aconseguir els objectius dels projectes. S'espera també que l'empresa designi un interlocutor únic qui actuarà com a persona de contacte.

La contrapart del projecte per part de la GTMS serà el responsable de l'Oficina de Gestió de projectes i serà la persona de contacte i qui donarà seguiment al projecte. A més, el Departament de Processos i Avaluació així com la Unitat d'Atenció a la Ciutadania co-lideraran el Lot 1 i participaran de totes les reunions i fites que considerin oportú.

Es requereix una declaració jurada de l'empresa sobre la veracitat de les credencials de cada professional proposat pel licitador que ha de formar part de l'OGP, indicant el nom, perfil assignat al projecte i currículum detallat, remarcant els projectes que puguin ser semblants o rellevants per a aquest servei.

Es requereix la presentació de cada professional proposat pel licitador que ha de formar part de l'equip de desenvolupament, indicant el nom, perfil assignat al projecte i currículum detallat, remarcant els projectes que puguin ser semblants o rellevants per a aquest servei.

11.2 Lot 2 - Equip de treball Gestió de projectes

El licitador ha de presentar una proposta detallada de l'equip de treball d'acord amb els requisits del projecte. Els perfils necessaris són els detallats a les seccions específiques prèvies.

També cal designar un interlocutor que pugui garantir la qualitat del servei i que aportï el valor afegit que aquest servei requereix.

La contrapart del projecte per part de la GTMS serà el responsable de l'Oficina de Gestió de projectes i serà la persona de contacte i qui donarà seguiment al projecte. A més, la GTMS podrà designar altres professionals que participaran de totes les reunions i etapes del projecte que consideri oportú.

Es requereix una declaració jurada de l'empresa sobre la veracitat de les credencials de cada professional proposat pel licitador que ha de formar part de l'OGP, indicant el nom, perfil assignat al projecte i currículum detallat, remarcant els projectes que puguin ser semblants o rellevants per a aquest servei.

Es requereix la presentació de cada professional proposat pel licitador que ha de formar part de l'equip de desenvolupament, indicant el nom, perfil assignat al projecte i currículum detallat, remarcant els projectes que puguin ser semblants o rellevants per aquest servei.

12. Termini de substitució

Cal preveure que l'equip de treball sigui estable, és a dir, ha d'haver-hi els mínims canvis de recursos assignats. Si per causes de força major, algun dels professionals hagués d'ésser substituït de manera definitiva per un altre, l'adjudicatari comptarà amb 12 dies hàbils per realitzar el canvi, comptabilitzats des de la data de sol·licitud de la substitució i fins a la data d'incorporació del nou membre de l'equip de treball. En aquest cas, hi hauria d'haver 3 dies de solapament entre ells per tal de poder transferir el coneixement de la persona substituïda pel nou professional.

En aquest mateix sentit, quan hi hagi la previsió d'absència temporal d'algun membre de l'equip durant més de 15 dies, degut a qualsevol circumstància, l'empresa adjudicatària el substituirà per un perfil professional equivalent a partir del tercer dia d'absència.

13. Condicions de l'execució

– Marc temporal del projecte

El marc temporal en el qual s'ha de dur a terme el projecte s'ha especificat en l'apartat 2.

– Lloc i mitjans per a la prestació dels serveis

Els mitjans tècnics, material d'oficina i informàtica que es requereixin per a la prestació dels serveis aniran a càrrec de l'adjudicatari, i el desenvolupament dels serveis es duran a terme de manera presencial a les instal·lacions de la GTMS.

Les sessions de treball es realitzaran en espais habilitats per a aquesta fi.

Els professionals sol·licitats en el Lot 2 hauran de treballar presencialment a les instal·lacions de la GTMS.

Tot els lliurables generats durant el projecte es quedaran a les instal·lacions de la GTMS i seran propietat de la mateixa.

– Mesures de qualitat i control en l'execució dels contractes

L'adjudicatari del servei es compromet a complir els estàndards, nivells de qualitat i criteris que es fixin des de la GTMS. L'adjudicatari haurà de definir el pla qualitat que consideri necessari per garantir la qualitat en els serveis tant en el procés de producció, com en el producte resultant. Durant el desenvolupament dels serveis requerits, la GTMS realitzarà el seguiment dels nivells de qualitat establerts i aplicarà un sistema de mesura contínua de la qualitat, segons els estàndards vigents en cada moment. Durant el període contractual, caldrà que l'adjudicatari lliuri cada mes en el marc d'una sessió de seguiment un informe que detalli activitats, grau d'avanç, riscos, pla d'acció.

– Requeriments de seguretat

Confidencialitat i publicitat del servei:

- L'adjudicatari està obligat a guardar secret respecte les dades o informació prèvia que no essent públics o notoris estiguin relacionats amb l'objecte del contracte.
- Qualsevol comunicat de premsa o inserció als mitjans de comunicació que el proveïdor realitzi referent al servei que presta haurà de ser aprovat prèviament pel client.

– **Propietat intel·lectual**

Tota la documentació que es generi al llarg del servei és propietat exclusiva de la GTMS. El licitador no la podrà fer servir per altres finalitats sense el consentiment exprés del client.

– **Seguretat i protecció de dades**

L'adjudicatari del servei es compromet a complir els requeriments de seguretat i continuïtat aplicables a l'objecte del contracte especificats en el Reglament de Protecció de dades.

Adicionalment, l'adjudicatari es compromet a:

- Complir amb les directives tecnològiques i de seguretat i qualitat que estableixi el client.
- Implementar les mesures, processos, i requeriments que el client sol·liciti amb aquesta finalitat i li proposarà els que consideri necessaris per millorar les solucions
- Facilitar tota aquella informació que el client requereixi per tal que aquest pugui donar compliment a la legislació i normativa referida en aquest apartat.

– **Utilització de recursos**

Per motius de garantir la seguretat, qualsevol utilització de recursos tècnics de la GTMS (infraestructura de maquinari, programari, etc.) utilitzats en el marc de l'execució del contracte serà prèviament justificada al client amb un informe d'anàlisi de beneficis i riscos, que aquest haurà d'aprovar.

14. Productes lliurables

Els lliurables s'hauran d'entregar en català.

14.1 Lot 1 - Processos i Experiència del pacient

La informació dels productes resultants a l'execució de les activitats previstes pel que fa a l'àmbit dels processos i experiència del pacient, amb caire general, és la següent:

- Informe detallat d'activitats, grau d'avanç, riscos, pla d'acció després de cada sessió de seguiment.
- Informes en forma de Quadre de Comandament, mostrant els indicadors clau pel projecte que es determinin.
- 1 informe amb el Value Stream Mapping dels 12 processos.
- 1 informe estructurat en format A3 per a cada procés o subprocés que es determini treballar (1 per projecte, total de 12 lliurables).

- 1 memòria del projecte d'experiència de pacient en el que constin: mapes d'empatia, Patient Journey Map, Insights, Mapes de tendències, Plans de millora (1 per projecte, 12 lliurables).
- 1 pla d'implementació per projecte, que tingui en compte els components de cada projecte (12 lliurables).
- Sistema de suport remot per al suport tècnic.
- Formació tècnica durant el procés i sobre les eines implantades, els materials emprats han de ser en català.
- Acompanyament metodològic durant la fase d'implementació de cada procés millorat, estimada en una duració de 6 mesos per cada pilot. Aquest acompanyament ens haurà de permetre preparar-nos per a l'escalabilitat del projecte.
- 1 informe quinzenal d'implementació per projecte durant els pilots (12 informes per cada projecte).
- 1 informe final amb els resultats del pilot de cada projecte (12 Resultats del pilot)
- 1 informe de Pla d'escalabilitat per projecte (12 Plans d'escalabilitat).

14.2 Lot 2 - Gestió de projectes i gestió del canvi

Pel que fa al component de serveis de suport a la gestió de projectes, els productes a generar seran els propis necessaris per a la gestió i seguiment dels projectes i poden incloure documentació com la que es menciona a continuació a títol orientatiu:

- Pla d'implementació de l'OGP
- Pla d'implementació de cadascun dels projectes tenint en compte els plans de treball de cadascun dels components
- Identificació dels riscos de cadascun dels projectes
- Visió de detall - Informe de seguiment de cada projecte incloent:
 - el seguiment del pla de treball, els avanços realitzats en el període en tots els grups de treball del projecte, el seguiment dels indicadors i el seguiment d'execució de la despesa
 - estatus dels acords i accions pendents
 - identificació i seguiment dels riscos
 - planificació del període següent
- Visió estratègica - Quadre de comandament dels projectes:
 - Principals indicadors de seguiment de cada projecte: semàfors amb l'estat del projecte, riscos, temes clau a comentar, etc.

Així mateix, caldrà generar la documentació específica que requereixi cada projecte (sol·licituds dels finançadors, etc.).

Aquests lliurables seran generats amb la periodicitat que estableixi la GTMS.

Pel que fa al component de gestió del canvi, els productes a generar estaran relacionats amb les funcions del consultor, a saber:

- Seguiment dels líders de projecte en l'acompliment de les fites
- Identificació del *target* de persones impactades per els canvis del projecte i els moments d'intervenció
- Planificació d'intervencions en funció de la planificació i de l'eina d'impacte del canvi en els professionals.

Així mateix, caldrà que el consultor porti a terme els següents lliurables:

- Seguiment de l'acompanyament dels líders
- Pla de formació, si és necessari
- Quadre de seguiment de les accions formatives junt amb tota la documentació pertinent (quadre de formacions i persones impactades, llistats d'assistència/aprofitament, nº de participants, certificacions si cal...)
- Quadre de seguiment de les accions per avaluar l'impacte en els professionals i gestionar el canvi
- Informe de seguiment de la gestió del canvi en cada un dels moments establerts (fase inicial, fase d'execució, fase de tancament i fase posterior)

15. Seguiment i control

Totes les comunicacions referents al seguiment dels treballs es realitzaran mitjançant comunicacions entre la persona responsable designada per la GTMS, la responsable del contracte de la GTMS i el personal tècnic que designin cadascuna de les parts.

La planificació definitiva del calendari de treball serà la que determini els responsables que designi la GTMS, prèvia audiència a l'empresa adjudicatària i es comunicarà de manera formal.

Qualsevol modificació pel que fa al calendari de treball així com qualsevol altre canvi que afecti a les prescripcions d'aquest plec haurà de ser aprovada per la GTMS.

La Direcció/Gerència de tots els dispositius implicats a cadascuns dels projectes de la GTMS, ha de gaudir de lliure accés als documents i informes del treball de camp.

Directora d'Estratègia, Innovació i Avaluació
Àrea Territorial Metropolitana Sud
Institut Català de la Salut Institut Català de la Salut