



Corporació de Salut
del Maresme i la Selva

**PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES PER A LA CONTRACTACIÓ DEL SERVEI
PER A LA IMPLANTACIÓ DE MILLORES EN ELS PROCESSOS DELS SERVEIS
D'URGÈNCIES I HOSPITALITZACIÓ EN ELS HOSPITALS QUE GESTIONA LA
CORPORACIÓ DE SALUT DEL MARESME I LA SELVA**

EXPEDIENT CSMS 20/24-D

(IMP-SC-006)



PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES PER A LA CONTRACTACIÓ DEL SERVEI PER A LA IMPLANTACIÓ DE MILLORES EN ELS PROCESSOS DELS SERVEIS D'URGÈNCIES I HOSPITALITZACIÓ EN ELS HOSPITALS QUE GESTIONA LA CORPORACIÓ DE SALUT DEL MARESME I LA SELVA

Índex

1. Objecte del contracte	3
2. Termini del contracte i pròrrogues	3
3. Objectius del projecte/servei	3
4. Descripció de la situació actual	3
5. Descripció del servei	4
6. Requeriments tècnics del Procés	5
6.1 Model de Procés Ambulatori	5
6.2 Pla Funcional	5
7. Metodologia del desplegament	6
8. Model de relació	6
9. Requeriments del servei	7
10. Condicions de l'execució	8
11. Productes resultants del projecte	10
12. Seguiment i control	10
13. Prestacions superiors o complementàries a les exigides	10
14. Facturació del servei	10
15. Risc Compartit	11



PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES PER A LA CONTRACTACIÓ DEL SERVEI PER A LA IMPLANTACIÓ DE MILLORES EN ELS PROCESSOS DELS SERVEIS D'URGÈNCIES I HOSPITALITZACIÓ EN ELS HOSPITALS QUE GESTIONA LA CORPORACIÓ DE SALUT DEL MARESME I LA SELVA

1. Objecte del contracte

L'objecte del present procediment és la contractació dels serveis de consultoria per al desenvolupament i implementació d'un model de gestió per processos que proporcionin eines i metodologia per al conjunt de professionals assistencials de la Corporació, a les àrees d'urgències i hospitalització, als Hospitals Sant Jaume de Calella, i Comarcal de Blanes.

La Corporació de Salut del Maresme i la Selva (en endavant CSMS) per tal de millorar el procés d'urgències i hospitalització en els 2 hospitals que gestiona, necessita poder fer un canvi cultural cap a una orientació a resultats i aportació de valor de l'activitat de l'hospital, monitoritzar en temps real el comportament del conjunt dels indicadors, augmentar l'eficiència dels recursos assistencials i gestionar millor aquests serveis.

Per tal de dur a terme aquest canvi es compta amb un diagnòstic previ que la Corporació de Salut del Maresme i la Selva va encarregar a principis de l'any 2024, i que s'adjunta com a document annex I al present plec de prescripcions tècniques.

2. Termini del contracte i pròrrogues

El termini de vigència del contracte serà d'1 any des del dia següent a la data de formalització del contracte.

3. Objectius del projecte/servei

La CSMS es planteja dos grans objectius vers la ciutadania: proveir-la dels serveis sanitaris necessaris i de la millor qualitat, i fer-ho amb un ús racional dels recursos.

Directament lligat amb aquests objectius, doncs, del projecte se n'espera aconseguir una millor gestió de les urgències i hospitalització, i un augment de l'eficiència dels recursos assistencials dels hospitals.

Dins d'aquest marc, l'objectiu específic d'aquest projecte és estendre el model de processos que s'ha dissenyat i que s'annexa com a annex I al PPT.

4. Descripció de la situació actual

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

Dins d'aquestes línies hi figuren la millora dels processos d'urgències i hospitalització a l'ingrés i alta, per fer-la més competitiva i eficient, l'avaluació dels resultats i la qualitat dels serveis assistencials, una planificació proactiva dels serveis sanitaris i les seves prestacions, l'alineació de tots els serveis als objectius del sistema i el reforç de la gestió global del pacient i dels professionals amb noves eines.



PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES PER A LA CONTRACTACIÓ DEL SERVEI PER A LA IMPLANTACIÓ DE MILLORES EN ELS PROCESSOS DELS SERVEIS D'URGÈNCIES I HOSPITALITZACIÓ EN ELS HOSPITALS QUE GESTIONA LA CORPORACIÓ DE SALUT DEL MARESME I LA SELVA

La implantació de totes aquestes actuacions prioritàries és un gran repte, que està abocant a canvis substancials a l'ordenació de processos de la CSMS i a la seva relació amb el territori. Des de la Direcció Assistencial, s'estan impulsant una sèrie de projectes que pretenen iniciar l'abordatge de molts d'ells.

Es tracta d'establir mecanismes d'actuació fonamentals en la coordinació de diferents equips assistencials que permeten proporcionar al pacient l'accés a l'assistència en el mínim temps possible.

L'activitat anual realitzada l'any 2023 va ser de 83.467 atesos pel servei d'urgències, i 20.191 hospitalitzacions, incloent les xifres dels 2 Hospitals.

5. Descripció del servei

El projecte haurà d'estar compost d'un procés en diverses fases de treball, i de diferents etapes interrelacionades que cooperin per ajudar i assistir als òrgans de gestió i direcció de l'hospital i als diferents responsables de tots els processos de l'hospital (Hospitalització i Urgències). Per poder gestionar de forma eficient els recursos i complir els objectius de satisfer la demanda actual i futura de forma global s'ha realitzat un diagnòstic dels processos actuals, la reorganització necessària immediata que es pugui assumir en els espais actuals i s'ha realitzat un Pla Funcional dissenyat des de la visió del procés assistencial per a la nova estructura projectada dins de l'Hospital de Calella. Que incorpori metodologia de planificació estratègica i visió en la gestió del flux de pacient.

S'ha definit prèviament un Assessment o avaluació del procés inicial, amb un conjunt d'objectius operatius enfocats a la millora dels indicadors d'eficiència del procés d'urgències a hospitalització d'ambdós Hospitals:

- **Analitzar el procés assistencial actual i projectar el futur**

- **Dissenyar el Pla funcional per:**

- o Dissenyar l'activitat en base als processos assistencials i procediments previstos
- o Crear els diagrames de Flux de Pacient, Flux de Comunicació, Flux Logístic global
- o Anàlisi dels espais funcionals (capacitats, requeriments, operativa...)
- o Proposta de distribució de circuits d'acord amb la planificació estratègica de l'activitat assistencial potencial

- **Dissenyar un procés de planificació integral de gestió del flux de pacient**

Es requereix la implantació d'un projecte de desplegament de Processos de gestió del flux de pacient per a la Planificació Estratègica de la Demanda Assistencial, que asseguri un correcte ajustament de demanda i capacitat.

La contractació d'una consultoria externa haurà d'aportar i aplicar les metodologies de planificació i gestió per processos més adients amb l'ecosistema digital de la CSMS, incloent formació, coneixement i experiència demostrada en altres projectes similars que



PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES PER A LA CONTRACTACIÓ DEL SERVEI PER A LA IMPLANTACIÓ DE MILLORES EN ELS PROCESSOS DELS SERVEIS D'URGÈNCIES I HOSPITALITZACIÓ EN ELS HOSPITALS QUE GESTIONA LA CORPORACIÓ DE SALUT DEL MARESME I LA SELVA

es puguin replicar de forma exitosa als dos hospitals, i que ens aportin un salt qualitatiu de forma imminent en la gestió dels fluxos de pacient, comunicació i circuits logístics.

6. Requeriments tècnics del Procés

Per al disseny del nou Procés d'Urgències i Hospitalització en base als requeriments previstos en la descripció del servei i del mètode de planificació d'activitat assistencial, hi ha un seguit de requeriments tècnics de necessari compliment:

6.1 Model Procés d'Urgències

S'entén per procés d'urgències des del moment que el pacient entra per la porta d'ucies fins que és resolta la necessitat assistencial, ja sigui passant a una nova necessitat mèdica: intervenció quirúrgica, prova diagnòstica, necessitat d'ingrés hospitalari, nova consulta amb el propi especialista o amb altres serveis de l'hospital, així com retorn a domicili o atenció Primària.

Model d'Activitat

El model d'activitat en ucies s'haurà de revisar completament tenint en compte els nivells 1 i 2 de complexitat, i determinar si s'han d'efectuar canvis en la manera d'organitzar-se internament en el servei d'ucies, revisant l'activitat i l'estructura instaurada.

El quadre de comandament de la CSMS i de la Regió Sanitària de Girona, (RSG), al qual la CSMS té accés, ajudarà a fer el seguiment de l'activitat i la revisió i millora dels indicadors establerts.

Integració de les trajectòries clíniques

El procés d'urgències i hospitalització haurà de tenir en compte les trajectòries clíniques definides per coordinar tots els requeriments que aquestes vies comporten en relació a altres processos, mantenint una traçabilitat entre els diferents processos que assegurin un seguiment total de l'evolució del pacient i les seves necessitats assistencials.

6.2 Pla Funcional

A partir del coneixement recopilat a la fase inicial, s'estructurarà una proposta de pla funcional amb aquests capítols:

- Introducció i justificació
- Objectius del Pla Funcional
- Proposta de Nou concepte de Procés d'urgències i hospitalització.
- Procediments assistencials seleccionats:

o Perfil de pacient



PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNiques PER A LA CONTRACTACIÓ DEL SERVEI PER A LA IMPLANTACIÓ DE MILLORES EN ELS PROCESSOS DELS SERVEIS D'URGÈNCIES I HOSPITALITZACIÓ EN ELS HOSPITALS QUE GESTIONA LA CORPORACIÓ DE SALUT DEL MARESME I LA SELVA

o Tipus de procés

- Descripció dels circuits assistencials de funcionament
- Programació i planificació de l'activitat
- Organització de l'activitat d'ucies i hospitalització
- Dimensionament de les necessitats estructurals físiques d'espais

La Documentació proporcionada en aquesta fase, a banda del mateix Pla Funcional, seran els esquemes i mapes de processos següents:

- Diagrames de Flux de Pacient
- Diagrames de Flux de Comunicació
- Diagrames de Flux Logístic

o Circuits de material de proveïdors / gestió d'estocs i magatzems
o Circuit de Farmàcia

- Anàlisi dels espais funcionals (capacitats, requeriments, operativa de cada ubicació)

7. Metodologia del desplegament

Per al desplegament del projecte es requereixen metodologies de gestió d'equips i projectes que garanteixin un enfocament a resultats i tinguin en compte tots els professionals de la CSMS, posant al pacient al centre del projecte.

El projecte s'haurà de desenvolupar en un seguit de fases que suposin un enteniment de la situació actual dels 2 hospitals i el seu entorn. 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 capacitar els equips amb eines Lean Management.

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.

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.

8. Model de relació

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



PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES PER A LA CONTRACTACIÓ DEL SERVEI PER A LA IMPLANTACIÓ DE MILLORES EN ELS PROCESSOS DELS SERVEIS D'URGÈNCIES I HOSPITALITZACIÓ EN ELS HOSPITALS QUE GESTIONA LA CORPORACIÓ DE SALUT DEL MARESME I LA SELVA

Comitè Plenari, format per membres de direcció i gerència de la CSMS i la consultora licitadora. Les seves competències 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.
- Aprovar les propostes del Comitè Operatiu.
- Garantir l'efectivitat del comitè Operatiu i de seguiment del projecte.
- Avaluar els lliuraments de documentació.
- Verificar el compliment dels punts clau en cada fase del projecte.
- Desencallar o descartar propostes dels comitès operatius.
- Acceptació final del projecte.

Comitè Operatiu, format pels professionals del Procés d'Urgències i Hospitalització. Ha de ser un grup pluridisciplinari 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 Plenari del projecte.
- Detectar els riscos i elaborar solucions i propostes alternatives.
- Establir les persones adequades per cada equip de treball.
- Assegurar la participació.
- Agilitzar 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.

9. Requeriments del servei

Equip de treball

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 següents:

- Equip Director de Projecte, amb demostrada experiència d'implantacions, exitoses, de projectes d'implantació de processos en centres sanitaris:

- ☐ Assegurar que les actuacions realitzades responen als objectius del projecte i que aquest es desenvolupa conforme a la planificació.
- ☐ Mantenir la visió conjunta del projecte.



PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES PER A LA CONTRACTACIÓ DEL SERVEI PER A LA IMPLANTACIÓ DE MILLORES EN ELS PROCESSOS DELS SERVEIS D'URGÈNCIES I HOSPITALITZACIÓ EN ELS HOSPITALS QUE GESTIONA LA CORPORACIÓ DE SALUT DEL MARESME I LA SELVA

- ☐ Supervisar de forma regular el grau d'avanç del conjunt d'activitats sobre la base d'informes del progrés, assegurant que compleixin amb els objectius marcats.
- ☐ Realitzar el seguiment operatiu del desenvolupament del projecte.

- Equip de treball, amb experiència certificada en el desenvolupament de projectes similars a altres centres sanitaris, format pels professionals dels següents rols:

- ☐ Responsable del projecte de l'adjudicatari: es designarà un interlocutor únic que serà la persona de contacte.
- ☐ Equip de desenvolupament i desplegament: són els recursos de l'adjudicatari assignats a realitzar les tasques descrites per aquest projecte. Hauran de desplaçar-se al centre per les tasques d'implantació i formació del personal.

La CSMS designarà un o més responsables del projecte, que formarà part de l'equip de treball i serà la persona de contacte. A més, el Departament de Qualitat de l'hospital i els Caps dels Serveis d'Urgències i Hospitalització dels 2 Hospitals co-lideraran el projecte i participaran de totes les reunions i etapes del projecte que considerin oportú.

L'adjudicatari ha d'establir el compromís d'assignació estable d'un interlocutor fix al llarg del període de prestació del contracte amb coneixements del model funcional i tècnic de la CSMS.

Cal preveure que l'equip de treball sigui estable, és a dir, ha d'haver-hi els mínims canvis de recursos assignats.

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.

10. 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.

- Local de 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 a les instal·lacions dels Hospitals Sant Jaume de Calella i Comarcal de Blanes, indistintament. Les sessions de treball es realitzaran en espais dels hospitals habilitats per aquesta finalitat.

Tot els mapes de procés generats durant el projecte es quedaran a les instal·lacions de l'hospital i seran propietat de la Direcció Assistencial de la CSMS.



PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES PER A LA CONTRACTACIÓ DEL SERVEI PER A LA IMPLANTACIÓ DE MILLORES EN ELS PROCESSOS DELS SERVEIS D'URGÈNCIES I HOSPITALITZACIÓ EN ELS HOSPITALS QUE GESTIONA LA CORPORACIÓ DE SALUT DEL MARESME I LA SELVA

- 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 CSMS. 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 CSMS 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 segons petició del comitè plenari i 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 per la Corporació de Salut del Maresme i la Selva.

- Propietat intel·lectual

Tota la documentació que es generi al llarg del servei és propietat exclusiva de la CSMS. El licitador no la podrà fer servir per altres finalitats sense el consentiment exprés de la Corporació de Salut del Maresme i la Selva.

- 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 la Llei Orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals i el Reglament General 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 CSMS (infraestructura de maquinari, programari, etc.) utilitzats en el marc de l'execució del



PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES PER A LA CONTRACTACIÓ DEL SERVEI PER A LA IMPLANTACIÓ DE MILLORES EN ELS PROCESSOS DELS SERVEIS D'URGÈNCIES I HOSPITALITZACIÓ EN ELS HOSPITALS QUE GESTIONA LA CORPORACIÓ DE SALUT DEL MARESME I LA SELVA

contracte serà prèviament justificada al client amb un informe d'anàlisi de beneficis i riscos, que aquest haurà d'aprovar.

11. Productes resultants del projecte

La informació dels productes resultants a l'execució de les activitats previstes en les línies de servei definides, amb caire general, són les següents:

- Informes en forma de Quadre de Comandament, mostrant indicadors clau pel projecte (activitat, rendiment, llista d'espera, hora d'inici, hora d'alta, temps d'ingrés a planta...). Un informe propi per les urgències i un altre pel procés d'hospitalització en l'ingrés i l'alta.

12. Seguiment i control

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

La planificació definitiva del calendari de treball serà la que determini el responsable del contracte, prèvia audiència al contractista 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 persona responsable del contracte de la CSMS.

La Direcció de la CSMS ha de gaudir de lliure accés als documents i informes del treball de camp.

13. Prestacions superiors o complementàries a les exigides

El licitador podrà incloure en l'oferta presentada totes aquelles propostes de valor afegit que consideri convenients per a la millora del servei a contractar, en la línia de les especificades a l'Annex IV. Criteris d'adjudicació establerts a la licitació (apartat 4 valor afegit).

14. Facturació del servei

El pla de facturació dels serveis s'estableix en base al prorrateig semestral de l'import anual, amb data fixa de factura i pagament a dia 25 del mes següent. El responsable del projecte conformarà les factures presentades per l'adjudicatari, d'acord amb la planificació del treball i el pla de facturació establerts.



PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES PER A LA CONTRACTACIÓ DEL SERVEI PER A LA IMPLANTACIÓ DE MILLORES EN ELS PROCESSOS DELS SERVEIS D'URGÈNCIES I HOSPITALITZACIÓ EN ELS HOSPITALS QUE GESTIONA LA CORPORACIÓ DE SALUT DEL MARESME I LA SELVA

15. Risc compartit

L'empresa adjudicatària compartirà el risc en el resultat de la implantació del projecte de millores, en un total del 5% sobre l'import d'adjudicació del contracte.

Els indicadors de referència per a comprovar el compliment dels objectius seran els següents:

- a) Reducció de l'EMH (Estada Mitjana Hospitalària). En comparació en base al BS3 de referència, situant a la CSMS en línia o per sota de la mitjana del nostre nivell.
- b) Reducció de l'EMU (Estada Mitjana a Urgències). En comparació en base al BS3 de referència, situant a la CSMS en línia o per sota de la mitjana del nostre nivell.
- c) Reduir el temps de presa de decisió a Urgències. Posar al nivell de les referències del CatSalut els indicadors de temps entre processos i MAT en els serveis d'Urgències de la CSMS.
- d) Reduir el nombre d'ectòpics . A partir del projecte de reorganització dels processos i amb les eines de gestió, es proposa reduir en un 50% el nombre d'ectòpics actual. A aquests efectes, s'informa que el nombre d'ectòpics actuals és de 7,5%. Aquest nombre es referirà a un període de 365 dies.
- e) Temps de trànsfer (descàrrega ambulàncies) es situï en l'indicador que estableix el Servei Català de la Salut: 90% dels trànsfers en menys de 35 minuts.

Per cada indicador el risc compartit serà d'1% de l'import d'adjudicació del contracte que fan el total del 5%.

Dra. Sònia Pérez López
Directora Assistencial
Corporació de Salut del Maresme i la Selva

Calella, a la data de la signatura digital.