



EXP. CBA 25/477

ACM 23/387

PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES DEL CONTRACTE BASAT PEL SERVEI DE CONSULTORIA ESPECIALITZADA PER AL DESENVOLUPAMENT DE LES CAPACITATS DE DIRECCIÓ I GESTIÓ D'AQUELLS PROFESSIONALS QUE OSTENTEN LA RESPONSABILITAT DE DIRIGIR PERSONES, EN EL MARC DEL DESPLEGAMENT DEL PLA ESTRATÈGIC MÉS SANT PAU, AMB DESTÍ A LA FUNDACIÓ DE GESTIÓ SANITÀRIA HOSPITAL DE LA SANTA CREU I SANT PAU (ACM 23/387)

EXPEDIENT.- CBA 25/477

1	INTRODUCCIÓ	2
2	DESCRIPCIÓ DELS SERVEIS	3
2.1	Necessitat	3
2.2	Abast dels treballs	5
3	LLOC D'EXECUCIÓ	8
4	EQUIP DE TREBALL	8
5	COORDINACIÓ, CONTROL I SEGUIMENT	9
6	IMATGE CORPORATIVA	10
7	CONFIDENCIALITAT I PROPIETAT INTEL·LECTUAL	10





1 INTRODUCCIÓ

La Fundació de Gestió Sanitària de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau (en endavant, la FGS), ha dut a terme un procés de reflexió estratègica en el marc del seu nou Pla Estratègic, Més Sant Pau 2025-2030, redefinint la seva missió, que és: l'assoliment dels millors resultats de salut amb la millor experiència pel pacient, aportant de forma rellevant a l'avenç de la medicina.

Per a dur a terme aquesta missió, la FGS necessita promoure els instruments, processos i mecanismes corresponents per a donar resposta a les necessitats reals d'atenció centrades en la persona, al llarg de tot el procés assistencial, amb altres col·laboradors, com assistència primària. En aquest sentit i, a fi de fer realitat el nou Pla Estratègic, esdevé imprescindible que la FGS impulsi la implementació efectiva de les línies estratègiques establertes al Més Sant Pau, en col·laboració amb múltiples agents.

L'anterior necessitat respon a la voluntat d'assolir un model de relació amb els professionals i la comunitat de la FGS que sigui més flexible, multicanal, proactiu, cooperatiu, transformador i sostenible. Per tal d'implementar aquest enfocament transformador, resulta convenient comptar amb aquest assessorament i acompanyament expert i especialitzat, per a convergir cap al Pla Estratègic 2025-2030.

Així doncs, la FGS vol adaptar la seva cultura organitzativa, els seus processos i circuits interns, el seu sistema de treball i el seu funcionament actual, a un model basat en el talent i en el valor, mitjançant diversos projectes de redefinició interna i innovació necessaris per a assolir aquest objectiu.

És per aquest motiu que, per tal d'assolir el desplegament del Pla Estratègic 2025-2030, definint, implementant i executant diferents projectes estratègics i de transformació organitzacional, la FGS ha homologat un conjunt d'empreses mitjançant l'acord marc d'homologació d'empreses pels serveis de consultoria estratègica pel desplegament del pla estratègic de l'Hospital (ACM 23/387).





2 DESCRIPCIÓ DELS SERVEIS

2.1 Necessitat

Durant el primer semestre de l'any 2022 es va definir el nou Pla Estratègic Més Sant Pau, amb un doble horitzó a 2025 i 2030.

La Missió de l'organització és **assolir els millors resultats en salut amb la millor experiència de pacient, aportant de forma rellevant a l'avenç de la medicina**. Així mateix, la Visió a assolir a través del desplegament del Pla Estratègic és esdevenir **el referent en l'impuls de la transformació del sistema de salut, garantint l'equilibri òptim entre humanisme i tecnologia per generar valor a la comunitat**.

En la definició del Pla Estratègic, a través de sessions participatives de l'equip directiu i els comandaments de l'Hospital, s'identifiquen **tres eixos principals de contribució** a la millora del sistema de salut: Més Comunitat, Més Empatia i Més Avantguarda. Aquests eixos aspiracionals es serveixen de **dues palanques de transformació**: Més Talent i Més Innovació, essent que tot el conjunt es recolza sobre un eix vertebrador que és la Ètica.





SANT PAU
Campus Salut
Barcelona



Hospital de
la Santa Creu i
Sant Pau

Unitat de Contractació

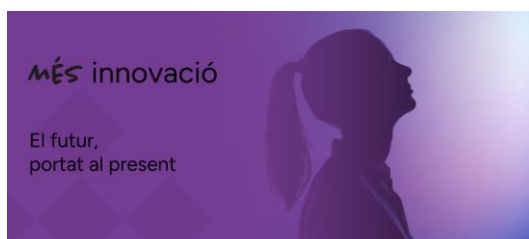
Hospital de la Santa Creu i Sant Pau

Tel. 93 291.90.00

contractacions@santpau.cat

EXP. CBA 25/477

ACM 23/387



Durant la primera etapa de desplegament del Pla Estratègic 2025 – 2030, s’han recollit més de 300 iniciatives, resultat del procés participatiu realitzat entre els professionals de l’Hospital i de la continua escolta activa que es manté actualment, i que es mantindrà fins a l’horitzó del Pla.

Actualment s’està portant a terme la segona etapa del desplegament del Pla Estratègic 2025 – 2030, en la qual s’està definint el full de ruta global de la transformació, del què es deriven múltiples projectes que seran desenvolupats i implementats durant els propers anys.

Una de les grans prioritats per la FGS és accelerar la transformació del model assistencial i, per tal d’assolir-ho, és necessari, addicionalment a desenvolupar els projectes definits en el full de ruta de la transformació, revisar els rols i les funcions de determinats col·lectius per a adaptar-los al repte derivat de la transformació d’aquest model.

En aquest context, el conjunt de professionals amb responsabilitat de dirigir persones —tant en l’àmbit assistencial com en d’altres àmbits no assistencials— es considera una palanca clau de



Hospital de
la Santa Creu i
Sant Pau



Institut
de Recerca
Sant Pau



Campus
d'Aprenentatge
Sant Pau



Fundació
Privada Hospital
de la Santa Creu i
Sant Pau

canvi. Aquests perfils exerceixen un paper fonamental per garantir l'excel·lència operativa, la cohesió dels equips i l'alineament amb la Visió del Pla Estratègic 2025–2030. La seva implicació activa és essencial per assegurar que la transformació del model assistencial es dugui a terme de manera efectiva, transversal i sostenible.

La present licitació té com a objectiu millorar la motivació, la vinculació i el compromís de l'equip de professionals amb responsabilitat de dirigir persones, fomentant un entorn de treball que impulsi l'excel·lència operativa, el benestar professional i el desenvolupament continu. Es busca garantir que aquestes millores es mantinguin en el temps, consolidant l'organització com un referent en el sector i afavorint l'atracció i retenció de talent qualificat.

Així doncs, aterrant la necessitat concreta i l'objecte específic del present contracte basat, la FGS es troba en la necessitat de contractar un servei de consultoria especialitzada per al **desenvolupament de les capacitats de direcció i gestió dels professionals que ostenten la responsabilitat de dirigir persones**, amb l'objectiu de reforçar el compromís i el desenvolupament professional dels equips, impactant positivament en la qualitat assistencial i el clima laboral.

2.2 Abast dels treballs

L'equip de comandaments amb responsabilitat de dirigir persones consta d'unes 250 persones, distribuïdes en diferents àrees i departaments. Aquest equip serà el destinatari del projecte de desenvolupament de les capacitats directives, posant focus en els següents grans àmbits clau:

- **Funció directiva:** Es busca que els comandaments siguin capaços de gestionar eficientment els seus equips, potenciant la consecució dels objectius estratègics i operatius del hospital. Això inclou la planificació de recursos, la distribució de tasques, la presa de decisions, l'assumpció de responsabilitat i la supervisió del compliment dels objectius.
- **Model de govern:** Es busca revisar el model actual i definir un nou model de governança sincronitzat amb la resta de l'hospital, que permeti i faciliti la comunicació i el feedback



bidireccional, de forma sistematitzada i planificada, per assegurar una comunicació fluida i estructurada entre els diferents nivells de responsabilitat.

- **Model de lideratge:** És necessària la millora de les competències de lideratge dels comandaments per tal d'augmentar la implicació, el rendiment i el desenvolupament professional dels seus equips. Els comandaments han de desenvolupar habilitats per motivar, inspirar i gestionar els equips, promovent una cultura de treball basada en la col·laboració, la responsabilitat i el compromís. Cal que disposin d'eines per la creació de plans de desenvolupament individuals pels seus equips.
- **Benestar i equilibri emocional:** Es busca millorar la gestió de l'estrès dels professionals i el foment d'un entorn de treball saludable i alineat amb la cultura i els valors de l'hospital. Caldrà, doncs, proporcionar eines per prevenir el desgast professional, gestionar la pressió assistencial i millorar l'equilibri emocional dels comandaments, de manera que puguin transmetre seguretat i estabilitat als seus equips. Es potenciarà el desenvolupament de la intel·ligència emocional per afrontar situacions de crisi i prevenir / gestionar conflictes.

Concretament, l'abast dels treballs inclourà les següents fases i fites:

- 1) **Anàlisi i diagnòstic:** En aquesta primera fase, l'empresa contractista durà a terme una anàlisi detallada per comprendre la situació actual del col·lectiu de comandaments (professionals amb la responsabilitat de dirigir persones) en relació a les capacitats de direcció i gestió, i identificarà les principals àrees de millora:
 - Avaluació de la situació actual dels comandaments de l'hospital.
 - Identificació de fortaleces i aspectes de millora en els quatre àmbits esmentats.
 - Anàlisi dels programes formatius realitzats fins al moment i de les accions ja planificades per als propers mesos / anys.
 - Elaboració d'un informe detallat amb els resultats obtinguts i les principals conclusions.

Aquesta etapa es finalitzarà amb el lliurable: *Informe d'anàlisi i diagnòstic*





2) **Identificació i priorització de necessitats:** Un cop realitzat el diagnòstic, l'empresa contractista serà responsable d'establir i prioritzar, d'acord amb la direcció del projecte, les accions per tal de donar resposta a les necessitats identificades:

- Identificació dels principals àmbits d'actuació per donar resposta a les necessitats identificades.
- Priorització de les accions a portar a terme en base al seu grau d'impacte sobre les necessitats identificades.
- Definició dels objectius estratègics del programa formatiu per a comandaments.
- Establiment d'objectius tàctics, clars i mesurables, per orientar el desenvolupament formatiu.

Aquesta etapa es finalitzarà amb el lliurable: *Llistat d'accions prioritzades*

3) **Disseny d'un programa formatiu per als comandaments:** En aquesta etapa, l'empresa contractista dissenyarà un itinerari formatiu adaptat als objectius establerts:

- Creació d'un itinerari formatiu que doni resposta als objectius marcats i que garanteixi la transferència dels coneixements a la realitat operativa de l'Hospital.
- Disseny de continguts que donin resposta a les necessitats identificades en els quatre àmbits clau: funció directiva, model de govern, model de lideratge i benestar emocional.
- Planificació del desplegament del programa.
- Definició de la metodologia de mesura de l'impacte esperat en cada moment a nivell d'aprenentatge, transferència i resultats en l'operativa assistencial i en la gestió de persones.

Aquesta etapa es finalitzarà amb el lliurable: *Programa formatiu en capacitats de direcció i gestió*

4) **Execució del programa formatiu i avaluació de l'impacte:** En l'etapa de desplegament, l'empresa contractista serà responsable d'impartir el programa formatiu:

- Implementació de les activitats formatives definides.





- Reporting de les activitats formatives i recollida de feedback per ajustar i millorar el programa durant la seva pròpia execució.
- Mesura de l'impacte a través d'indicadors directes i indirectes de compromís i satisfacció.
- Informe final amb anàlisi de resultats i propostes per garantir la sostenibilitat dels resultats aconseguits

El seguiment d'aquesta etapa es realitzarà mitjançant un informe mensual de seguiment:

"Informe de seguiment del programa formatiu en capacitats de direcció i gestió".

3 LLOC D'EXECUCIÓ

L'execució dels contractes basats en l'acord marc es realitzarà, majoritàriament, a la seu del contractista. No obstant això, per aquest projecte en particular, el pr

opi desenvolupament del projecte fa necessària l'assistència presencial de la totalitat o part de l'equip a la seu de la FGS, especialment durant la fase d'execució del programa formatiu.

4 EQUIP DE TREBALL

Per a la realització d'aquest projecte, l'empresa contractista haurà de constituir un equip de treball on els professionals que liderin aquest projecte acreditin experiència prèvia en projectes d'alta transformació operacional i cultural, en desenvolupament professional de persones i equips, en gestió de talent i en processos de gestió del canvi en organitzacions complexes (*).

Es requereix l'adscripció d'un equip mínim de 6 professionals (un director de projecte, un consultor i quatre professionals experts en la implantació de programes formatius de desenvolupament professional) amb les següents característiques:

1. Llicenciatura, grau o màster universitari
2. Experiència en el disseny i la implantació de programes de formació i desenvolupament professional de:
 - 15 anys o més, pel director de projecte
 - 5 anys o més, pel consultor/formadors





L'equip de treball proposat pel contractista haurà de garantir la comunicació fluïda en català, castellà i anglès, tant parlat com escrit.

La FGS podrà exigir en qualsevol moment la substitució que estimi convenient respecte dels components de l'equip de treball proposat, sempre que segons el seu criteri sigui necessari pel correcte compliment de l'objectiu dels treballs.

El personal adscrit a l'execució del contracte no podrà ser canviat sense el consentiment del responsable del projecte. I, cas de ser necessària la seva substitució, sempre caldrà respectar els requisits d'experiència i formació de la persona substituïda.

() S'entén per organització complexa aquella que té més de 2.000 treballadors, amb més d'un centre de treball.*

5 COORDINACIÓ, CONTROL I SEGUIMENT

La coordinació del desenvolupament del servei es realitzarà per part de la Directora de l'Àrea d'Impuls Estratègic i Transformació de la FGS, Patricia Pesudo Fortes, o la persona en la que aquesta delegui, amb l'objectiu de guiar i consensuar amb l'empresa contractista les accions a prendre en cada etapa segons les necessitats. La persona coordinadora de la FGS estarà degudament informada de la tramitació de tots els assumptes i podrà impartir instruccions sobre l'exercici de les accions.

El contractista nomenarà un coordinador del servei, que serà el director del projecte.

Les reunions entre la coordinadora de la FGS i el director del projecte per part del contractista tindran caràcter mensual. Tanmateix, en qualsevol moment i sense previ avís, la coordinadora de la FGS podrà obtenir del director del projecte tota la informació que consideri necessària per al seguiment de les activitats derivades d'aquest contracte. També es podran acordar altres periodicitats per a les reunions, en funció del desenvolupament del contracte basat concret.

Més enllà dels lliurables específics a lliurar per part del contractista resultants dels seus treballs (detallats en el l'apartat 2.2), per tal de fer seguiment del desenvolupament dels mateixos, el





contractista haurà de presentar un informe de seguiment mensual amb les següents informacions:

- Resum de les accions portades a terme en el mes en curs, correlacionades amb els lliurables de projecte i el seu grau d'avenç.
- Planificació de les properes accions previstes durant el mes següent.

6 IMATGE CORPORATIVA

Amb caràcter general, els escrits elaborats pel contractista es lliuraran amb el logotip del propi contractista, a través del qual es donarà certesa respecte l'origen i elaboració del document. No obstant això, quan l'objecte de la sol·licitud d'assessorament o intervenció ho requereixi, els documents elaborats per l'empresa contractista hauran de comptar amb el logotip de la FGS i cenyir-se a les directius pròpies dels serveis de comunicació corporativa de l'entitat.

7 CONFIDENCIALITAT I PROPIETAT INTEL·LECTUAL

El contractista està obligat a guardar secret respecte les dades o informació que estigui relacionada amb l'objecte del contracte. Tota la documentació que es generi al llarg del servei és propietat exclusiva de la FGS i no es podrà utilitzar aquesta per altres finalitats sense el consentiment de la FGS.

Barcelona, a 20 de juny del 2025

Patricia Pesudo Fortes
Àrea d'Impuls Estratègic i Transformació
Responsable del Contracte

NOTA: El present document es troba incorporat a l'expedient de contractació amb la signatura electrònica emesa per les persones competents.

NOTA 1: A tots els efectes, es considera que la data d'aquest document és la que figura al final del mateix.

NOTA 2: Amb la signatura del present document, el/s/la sotasignat/s declara/en que no existeix conflicte d'interès en la pròpia actuació professional. Així mateix, declara que coneix les seves obligacions, segons el que consta al Protocol en relació als Conflictes d'interès aprovat per la Fundació de Gestió Sanitària de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau.

