

Plec de prescripcions tècniques de la prestació d'un servei de formació i suport per al desplegament de la metodologia Hoshin Kanri en la planificació estratègica de l'Atenció Primària i Comunitària de Catalunya

Expedient SCS-2026-13

Servei Català de la Salut

Gerència d'Organitzacions

Agost 2025

Índex

1. Objecte del contracte.....	3
2. Termini del contracte i pròrroques	3
3. Objectius del projecte/servei.....	3
4. Descripció de la situació actual	3
5. Descripció del servei	4
5.1. Dimensions d'abast	4
5.2. Tasques a incloure al projecte	5
6. Model de relació	6
7. Requeriments del servei.....	6
7.1. Requeriments formatius.....	7
7.2. Requeriments sobre les accions formatives.....	7
7.3. Requeriments sobre l'equip formador	7
8. Condicions de l'execució	8
9. Productes resultants del projecte	9
10. Seguiment i control.....	11
11. Prestacions superiors o complementàries a les exigides.....	11

1. Objecte del contracte

L'objecte del present procediment és la contractació d'un servei especialitzat de formació i acompanyament tècnic dirigit als professionals de les regions sanitàries, les entitats proveïdores, els equips d'Atenció Primària i Comunitària, el Servei Català de la Salut (CatSalut) i el Departament de Salut, amb l'objectiu de capacitar-los en l'aplicació efectiva de la metodologia Hoshin Kanri en la planificació estratègica de l'Atenció Primària i Comunitària, segons les especificacions detallades en el present Plec de prescripcions tècniques.

2. Termini del contracte i pròrrogues

La data d'inici del contracte serà el dia 1/3/2026 i la data fi serà el 31/12/2026.

En aquesta licitació no es preveuen pròrrogues.

3. Objectius del projecte/servei

S'està impulsant una transformació del model d'Atenció Primària i Comunitària a Catalunya per tal de reforçar la seva funció estratègica i millorar l'alineament entre els objectius institucionals i les actuacions dels equips professionals. En aquest context, el projecte té com a finalitat el desplegament de la metodologia Hoshin Kanri com a eina de planificació estratègica, facilitant la traducció de la visió en accions concretes, mesurables i compartides.

El servei objecte d'aquest contracte té com a objectiu principal capacitar els professionals de les regions sanitàries, les entitats proveïdores, CatSalut i el Departament de Salut en l'ús de la metodologia Hoshin Kanri, tot dotant-los de competències per aplicar-la de forma efectiva en els seus entorns operatius.

Es preveu la formació de 80 professionals en el nivell "Green Belt" o equivalent amb enfoc de lideratge, així com l'acreditació de 10 facilitadors interns com a "Black Belt" o equivalent amb enfoc de "coaching", amb la finalitat de garantir la sostenibilitat i l'autonomia en el desplegament de la metodologia. Aquesta acció ha de permetre implementar el model a totes les regions sanitàries de Catalunya i oferir suport tècnic continuat als equips.

L'objectiu final és contribuir a millorar la qualitat de la gestió estratègica, optimitzar l'ús dels recursos, reforçar la coherència institucional i promoure una cultura organitzativa basada en la millora contínua, el compromís i la corresponsabilitat territorial.

4. Descripció de la situació actual

El sistema sanitari català es troba immers en un procés de transformació de l'Atenció Primària i Comunitària, orientat a garantir la seva sostenibilitat i millorar la seva capacitat de resposta als reptes presents i futurs. En aquest marc, s'ha identificat la necessitat de reforçar el paper estratègic de les regions sanitàries i de les entitats proveïdores, dotant-les d'eines que permetin millorar la coordinació i l'alineament entre els objectius institucionals i les actuacions dels equips professionals.

Tot i les millores implementades els darrers anys, persisteixen dificultats per assegurar una planificació estratègica compartida i efectiva en tots els nivells del sistema. La manca d'eines

metodològiques consolidades per a l'alineament i el seguiment dels objectius dificulta la capacitat de desplegar polítiques de manera coordinada al territori i de consolidar una cultura organitzativa orientada als resultats.

En aquest context, s'ha considerat prioritari incorporar la metodologia Hoshin Kanri com a instrument per facilitar aquest alineament estratègic, amb l'objectiu d'enfortir la presa de decisions, promoure la corresponsabilitat entre agents i estructurar el desplegament territorial d'objectius comuns. Aquesta metodologia ofereix un marc estructurat que connecta la visió institucional amb l'acció operativa i fomenta la millora contínua, l'eficiència i el compromís compartit amb la ciutadania.

5. Descripció del servei

El servei objecte d'aquest contracte consisteix en el disseny i la prestació d'un conjunt integrat d'activitats de formació i suport tècnic per facilitar el desplegament de la metodologia Hoshin Kanri en l'àmbit de l'Atenció Primària i Comunitària de Catalunya.

Aquest servei inclou tant la capacitació estructurada dels professionals com l'acompanyament en la seva aplicació pràctica, amb l'objectiu de garantir la transferència efectiva del coneixement, la creació de capacitat interna i la consolidació d'un model de planificació estratègica alineat amb les prioritats institucionals. El desenvolupament del servei haurà d'adaptar-se a la realitat dels diferents territoris i promoure l'autonomia i la corresponsabilitat dels agents implicats.

5.1. Dimensions d'abast

El projecte s'articula al voltant de dues dimensions complementàries que han de garantir tant la transferència de coneixement com la capacitat operativa del sistema per aplicar la metodologia Hoshin Kanri de manera autònoma i sostinguda:

– Dimensió formativa i de desenvolupament de capacitat interna

Inclou la formació estructurada de professionals dels diferents àmbits del sistema (regions sanitàries, entitats proveïdores, equips d'atenció primària, CatSalut i Departament de Salut), orientada a assolir un nivell operatiu (Green Belt o equivalent) i un nivell de facilitació estratègica (Black Belt o equivalent). Aquesta dimensió té per objectiu garantir una base de coneixement homogènia, pràctica i aplicable en contextos reals de planificació.

Temari orientatiu per a la formació Green Belt o equivalent (40 hores):

1. Introducció a la metodologia Hoshin Kanri i al pensament estratègic
2. Identificació i alineament d'objectius a escala local
3. Cicle PDCA com a eina bàsica de gestió i seguiment
4. Introducció al Lean Kata i a la millora estructurada
5. Resolució de problemes amb A3 de forma col·laborativa

Temari orientatiu per a la formació Black Belt o equivalent (90 hores):

1. Fonaments de Hoshin Kanri per a líders transformadors
2. Kata de millora i cicle PDCA com a disciplina de lideratge
3. Gestió del canvi i transformació cultural.
4. Facilitació i coaching per a la corresponsabilitat estratègica
5. Projecte final

Les dues formacions hauran d'adaptar-se a l'experiència professional dels participants i oferir un equilibri entre contingut teòric, aplicació pràctica i dinàmiques participatives.

– **Dimensió de suport tècnic per al desplegament territorial**

Inclou l'acompanyament a les regions sanitàries i entitats proveïdores per tal de facilitar la incorporació efectiva de la metodologia Hoshin Kanri als seus processos de planificació estratègica. Aquest suport haurà de promoure l'alineament amb els objectius institucionals, l'adaptació a les realitats específiques de cada territori i la creació d'espais de corresponsabilitat i millora contínua.

Aquestes dues dimensions s'han de desenvolupar de manera coordinada i seqüencial, amb una estreta col·laboració entre l'empresa adjudicatària, CatSalut i els referents territorials, per garantir l'impacte estratègic i la sostenibilitat del desplegament.

5.2. Tasques a incloure al projecte

El servei haurà d'incloure el desenvolupament complet de les següents tasques, organitzades de manera seqüencial i coordinada, per garantir el correcte desplegament de la metodologia Hoshin Kanri a l'Atenció Primària i Comunitària de Catalunya:

– **Anàlisi inicial i definició estratègica del desplegament**

Recollida i anàlisi de les necessitats formatives i operatives dels diferents agents del sistema (regions sanitàries, entitats proveïdores, equips professionals, CatSalut i Departament de Salut), amb l'objectiu de definir un pla de desplegament coherent, territorialitzat i alineat amb les prioritats institucionals.

– **Disseny del programa formatiu i dels materials associats**

Desenvolupament dels continguts i materials per a dues línies formatives diferenciades:

- Nivell operatiu: formació de 80 professionals amb titulació Green Belt o equivalent (mínim 40 hores de durada).
- Nivell de facilitació: formació de 10 professionals amb titulació Black Belt o equivalent (mínim 90 hores), amb enfocament en la facilitació estratègica i l'acompanyament a processos reals.

– **Execució de les accions formatives**

Implementació de les sessions formatives segons la planificació acordada, garantint la participació dels professionals seleccionats i l'assoliment dels objectius de coneixement i aplicabilitat definits. Caldrà recollir evidències de participació i aprenentatge per mitjà de registres específics.

- **Suport tècnic per al desplegament territorial**

Acompanyament als professionals formats i als referents institucionals en l'aplicació pràctica de la metodologia, mitjançant assessorament individualitzat, sessions de seguiment i dinamització de grups de treball orientats a l'alineament d'objectius i la planificació estratègica local.

- **Seguiment, sistematització i transferència del coneixement**

Elaboració d'eines de seguiment (indicadors, quadres de comandament, informes) i documentació del procés per facilitar l'aprenentatge organitzatiu i la futura extensió de la metodologia. Es preveu una sessió final de retorn i validació dels resultats amb els agents implicats.

6. Model de relació

Donada la naturalesa tècnica i transversal del projecte, el model de relació entre l'adjudicatari i el Servei Català de la Salut es fonamentarà en una estructura de col·laboració coordinada, que asseguri la traçabilitat, la qualitat i l'alineació estratègica dels resultats.

La direcció general del projecte correspondrà al CatSalut, a través de la Gerència d'Organitzacions de l'Àrea Assistencial, que assumirà les funcions de supervisió, validació de fites i presa de decisions estratègiques. L'empresa adjudicatària haurà de designar un/a Director/a de Projecte, que actuarà com a interlocutor únic i responsable global de l'execució del servei.

S'estableixen dos espais formals de governança:

- Comitè de Direcció del Projecte, format per representants de la direcció del CatSalut i del proveïdor adjudicatari. Aquest òrgan es reunirà amb periodicitat quinzenal o mensual, segons la fase del projecte, i tindrà com a funcions la supervisió estratègica, la validació de lliurables clau, i la gestió de desviacions o riscos identificats.
- Comitè Tècnic de Seguiment, integrat per referents del CatSalut i l'equip tècnic de l'empresa adjudicatària, encarregat del seguiment operatiu i metodològic del projecte. Es preveuen reunions de seguiment mensuals o específiques per fase, amb l'objectiu de revisar l'evolució de les tasques, resoldre incidències tècniques i garantir l'alineació dels resultats amb els requisits del plec.

A més, es podran establir espais de treball o reunions ad hoc amb professionals de territori, especialment en la fase de validació del prototip conceptual i en l'anàlisi d'aplicabilitat dels resultats.

Tots els òrgans de governança hauran de mantenir registre documental de les decisions i acords, facilitant la traçabilitat del projecte i la seva avaluació final.

7. Requeriments del servei

Per garantir la qualitat del servei i l'assoliment dels objectius formatius i estratègics del projecte, l'empresa adjudicatària haurà de complir amb els requeriments següents:

7.1. Requeriments formatius

- Aplicar una metodologia **activa, participativa i orientada a la pràctica**, que fomenti l'aprenentatge significatiu i l'aplicabilitat dels continguts en contextos reals de planificació sanitària.
- Adaptar els continguts i les dinàmiques formatives a la realitat del sistema sanitari català i a l'àmbit de l'**Atenció Primària i Comunitària**, alineats amb les prioritats estratègiques del Servei Català de la Salut.
- Garantir que les formacions siguin una experiència rellevant i útil per als participants, fomentant la seva implicació i capacitat per aplicar la metodologia Hoshin Kanri en el seu entorn de treball.
- Planificar les sessions amb la deguda antelació, evitant els períodes de juliol, agost i la segona quinzena de desembre.
- Dissenyar un pla de desplegament **territorialment optimitzat**, agrupant els participants segons la seva procedència i minimitzant desplaçaments innecessaris.
- Incloure com a requisit per a la validació de la formació la **realització d'un projecte aplicat, basat en una problemàtica real del territori o de l'organització** d'origen del participant, que pugui esdevenir un primer exercici de metodologia o servir per consolidar i donar continuïtat a una línia de treball existent.

7.2. Requeriments sobre les accions formatives

El servei haurà de garantir l'execució de dues línies formatives diferenciades:

- **Formació Green Belt o equivalent:**
Acció formativa de 40 hores de durada orientada a capacitar **80 professionals** de regions sanitàries, entitats proveïdores, CatSalut i Departament de Salut.
Es preveu realitzar entre **6 i 8 edicions**, amb grups d'entre 10 i 15 persones. Les edicions s'han de distribuir territorialment de manera equilibrada.
- **Formació Black Belt o equivalent:**
Acció formativa avançada de 90 hores de durada destinada a **10 professionals** amb funció de facilitadors interns. Aquesta formació ha d'incloure continguts específics per a l'acompanyament a processos estratègics, facilitació de grups i lideratge del desplegament.
La proposta metodològica haurà de combinar sessions teòriques, pràctiques aplicades i supervisió de casos reals.

7.3. Requeriments sobre l'equip formador

L'equip assignat haurà d'incloure, com a referència orientativa, els perfils següents, o bé una estructura alternativa que asseguri el compliment dels requeriments docents i operatius del projecte:

- **1 directora o director del projecte**, amb experiència acreditada com a docent en entorns sanitaris i coneixement profund de metodologies de planificació estratègica.

Serà responsable del seguiment global del servei, la interlocució amb CatSalut i la supervisió dels continguts i resultats.

- **2 o més tècniques o tècnics docents sènior**, amb experiència com a formadors en l'àmbit sanitari i expertesa en metodologia Hoshin Kanri o equivalents. Participaran activament en la impartició de les dues línies formatives i en el seguiment dels participants.
- **1 tècnica o tècnic docent**, que donarà suport en la preparació de materials, facilitació d'exercicis i tasques de sistematització. També haurà d'haver participat com a formador/a en entorns sanitaris o organitzatius.
- **1 tècnica o tècnic de suport administratiu**, encarregat de la gestió logística del projecte, la coordinació amb els participants, el registre d'assistències i activitats, l'emissió de certificats i la documentació de seguiment.

8. Condicions de l'execució

Marc temporal del projecte

El servei s'executarà durant l'any 2026, amb un calendari pactat amb CatSalut que garanteixi la cobertura de totes les formacions previstes. No es programaran sessions durant els mesos de juliol i agost, ni durant la segona quinzena de desembre, a fi de garantir la màxima disponibilitat i participació dels professionals implicats.

Local de prestació dels serveis

La formació es realitzarà preferentment de manera **presencial**, en espais habilitats arreu del territori, prioritzant ubicacions properes al lloc de treball dels participants per minimitzar desplaçaments. L'empresa adjudicatària, en coordinació amb CatSalut, haurà de proposar una distribució territorial dels grups que optimitzi la logística i asseguri l'accessibilitat. Els espais podran ser facilitats per CatSalut o per les entitats del sistema, si així es pacta prèviament.

Tota la resta d'activitats de coordinació, elaboració de materials, seguiment i suport es podran dur a terme des de les dependències de l'empresa adjudicatària.

Mitjans tècnics i responsabilitats

Els **mitjans tècnics, el material formatiu i els recursos logístics** necessaris per a la prestació del servei aniran a càrrec de l'empresa adjudicatària. Això inclou el disseny i impressió de materials, equips informàtics, eines de seguiment, recursos digitals, certificats d'assistència i altres suports necessaris per garantir la qualitat del procés formatiu.

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 del CatSalut. L'adjudicatari haurà de definir el pla qualitat que consideri necessari per garantir la qualitat durant l'execució dels contractes. Durant el desenvolupament dels serveis requerits i en l'àmbit de la Generalitat de Catalunya, el CatSalut 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 a la Generalitat de Catalunya haurà de ser aprovat prèviament pel client.

- Propietat intel·lectual

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

- Protecció de dades

L'adjudicatari haurà de complir amb el Reglament General de Protecció de Dades i les normatives aplicables en matèria de seguretat i continuïtat. També haurà de:

- Complir amb les directives tecnològiques i de seguretat establertes pel client.
- Implementar les mesures i processos que el client sol·liciti.
- Facilitar tota la informació necessària perquè CatSalut pugui complir amb la legislació vigent.
- Utilització de recursos

Per motius de garantir la seguretat, qualsevol utilització de recursos tècnics del CatSalut (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.

9. Productes resultants del projecte

L'empresa adjudicatària haurà de lliurar, com a resultat de l'execució del servei, els productes següents:

Pla de desplegament formatiu

Documentació inicial que reculli la planificació de les formacions en relació amb el territori i el calendari de treball.

- Document inicial amb la proposta de planificació territorial i calendari detallat de les sessions formatives, validat per CatSalut.
- Justificació de la distribució dels grups i localitzacions, tenint en compte la procedència dels participants i la viabilitat logística.

Material didàctic i recursos de formació

Conjunt de materials i eines dissenyats per facilitar l'aprenentatge, la participació i l'aplicació pràctica dels continguts impartits.

- Materials formatius per a les dues línies de formació (Green Belt i Black Belt o equivalents), dissenyats per ser clars, aplicables i adaptats a l'entorn de l'Atenció Primària i Comunitària.
- Suports digitals, guies, plantilles i eines útils per a l'aplicació de la metodologia Hoshin Kanri.
- Recomanacions, guies d'ús i recursos addicionals orientats a facilitar la transferència interna del coneixement dins de les organitzacions d'origen, especialment en processos d'acollida o formació de nous professionals.

Registre de les activitats formatives

Documentació que acrediti les sessions realitzades, la participació i la valoració del desenvolupament del servei.

- Relació de sessions realitzades, amb data, ubicació, docents participants i nombre d'assistents.
- Fulls de control d'assistència signats.
- Valoracions qualitatives de les formacions (enquestes de satisfacció, si s'escau).

Acreditació i certificació

Evidència formal de l'assoliment dels objectius formatius per part dels professionals participants.

- Certificació individual de participació i superació de la formació per a cada professional (Green Belt i Black Belt o equivalents), segons els criteris establerts per CatSalut.
- Informe resum de les acreditacions emeses, amb traçabilitat dels requisits assolits.

Informe de seguiment i tancament

Informes que permetin monitorar l'evolució del servei i documentar les conclusions i recomanacions finals.

- Informes mensuals d'activitat amb detall d'activitats realitzades, estat d'execució i riscos detectats.
- Informe final amb valoració global del projecte, síntesi dels resultats assolits, dificultats trobades i propostes de millora.
- Recull estructurat de les aportacions qualitatives realitzades pels participants durant les sessions (exemples pràctics, reptes reals, reflexions), amb l'objectiu de capturar aprenentatges que puguin inspirar noves aplicacions o adaptacions de la metodologia.

- Recomanacions específiques per a futurs desplegaments, incloent suggeriments de millora metodològica, oportunitats de reforç formatiu i eines per facilitar el rol de facilitador intern a les organitzacions.
- Materials complementaris (resums executius, infografies o kits de retorn) adreçats als equips promotors de la metodologia, per tal que puguin utilitzar-los com a suport en processos d'impuls, seguiment o consolidació de la pràctica Hoshin Kanri als seus entorns professionals.

10. Seguiment i control

El seguiment i control del servei es durà a terme a través dels mecanismes i canals establerts pel Servei Català de la Salut, amb l'objectiu de garantir la correcta execució del projecte, l'assoliment dels objectius previstos i l'alineació amb els criteris de qualitat requerits.

Responsables de seguiment

Totes les comunicacions relatives al desenvolupament del servei es realitzaran entre la persona responsable designada per l'empresa adjudicatària i la persona responsable del contracte per part de CatSalut. Aquestes figures seran els interlocutors únics per al seguiment operatiu i estratègic del projecte.

Planificació i calendari

La planificació definitiva del calendari formatiu serà definida per CatSalut, prèvia audiència a l'empresa adjudicatària, i es comunicarà de manera formal. Qualsevol modificació que afecti el calendari o les condicions d'execució del servei haurà de ser aprovada per la persona responsable del contracte.

Reunions de seguiment

Es programaran reunions de seguiment mensuals, o amb la periodicitat que s'acordi en funció de la fase del projecte. Aquestes reunions tindran per objectiu revisar l'estat d'execució, validar els lliurables, identificar desviacions i acordar accions correctores si escau.

En fases clau del projecte (inici, desplegament territorial, tancament), es podran convocar reunions específiques amb representants institucionals o territorials per garantir la coordinació global i local del servei.

Accés a la documentació

CatSalut tindrà accés lliure a tota la documentació generada durant el servei, incloent els materials didàctics, registres d'assistència, informes i altres productes resultants. Aquesta documentació podrà ser requerida en qualsevol moment per a la seva revisió i validació.

11. Prestacions superiors o complementàries a les exigides

Els licitadors podran incloure, com a part de la seva oferta, propostes de valor afegit que complementin o ampliin les prestacions definides en aquest plec. Aquestes aportacions seran valorades favorablement sempre que contribueixin a millorar la qualitat del servei, l'impacte

del projecte o la seva sostenibilitat a llarg termini.

Es consideraran especialment rellevants les propostes que incloguin alguna de les següents línies:

- Activitats o materials addicionals que reforcin l'aprenentatge o l'aplicació pràctica de la metodologia Hoshin Kanri en l'àmbit sanitari.
- Sessions de retorn, intercanvi o xarxa entre participants de diferents territoris un cop finalitzada la formació.
- Desenvolupament de recursos digitals, audiovisuals o interactius que facilitin l'accessibilitat als continguts formatius o el seu ús posterior com a material de consulta.
- Sistemes d'avaluació de l'impacte del projecte més enllà de la satisfacció immediata, orientats a l'efectivitat i a la integració de la metodologia en l'activitat habitual dels equips.
- Propostes de mentoria, presentacions amb direccions, seguiment o suport posteriors addicionals a la formació, per consolidar l'ús de la metodologia en contextos reals.
- Accions per mantenir el vincle amb els participants un cop finalitzada la formació, com ara jornades virtuals de seguiment, trobades anuals per presentar els millors projectes, concursos de bones pràctiques o altres activitats que afavoreixin la visibilització, reconeixement i consolidació dels aprenentatges en la comunitat professional.

Aquestes prestacions no substitueixen cap dels requisits exigits, però es valoraran com a elements diferenciadors en el marc dels criteris de valoració tècnica establerts.

Alba Benaque Vidal

Gerència d'Organitzacions