



PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES DEL CONTRACTE RELATIU AL SERVEI DE CONSULTORIA ESPECIALITZADA PER A LA DEFINICIÓ I DESPLEGAMENT INTEGRAL DEL PLA DE GESTIÓ DEL CANVI I DISSENY DEL NOU MODEL OPERATIU EN EL MARC DEL DESPLEGAMENT DEL PLA ESTRATÈGIC MÉS SANT PAU, AMB DESTÍ A LA FUNDACIÓ DE GESTIÓ SANITÀRIA DE L'HOSPITAL DE LA SANTA CREU I SANT PAU.

EXP. CBA 26/0276

1	OBJECTE DEL SERVEI	2
2	ABAST I CONTINGUT DEL SERVEI	4
2.1	Bloc 1. Definició del Model Operatiu	4
2.2	Bloc 2. Desplegament del Pla Integral de la Gestió del Canvi.....	5
2.2.1	Definició del Pla de la Gestió del Canvi	5
2.2.2	Suport en la implementació de la gestió del canvi	5
2.2.3	Alineament organitzatiu amb la transformació	6
2.2.4	Estratègia de comunicació de la Transformació	6
2.2.5	Suport a la Direcció General en la conducció de la Transformació	6
2.2.6	Capacitació de l'Equip de Transformació per garantir la sostenibilitat del canvi	7
3	LLOC D'EXECUCIÓ	7
4	EQUIP DE TREBALL	7
5	COORDINACIÓ, CONTROL I SEGUIMENT	8
6	IMATGE CORPORATIVA	9
7	CONFIDENCIALITAT I PROPIETAT INTEL·LECTUAL	9



1 OBJECTE DEL SERVEI

Segons els seus propis Estatuts, la Fundació de Gestió Sanitària de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau (en endavant, la FGS) vetlla per l'increment dels nivells de salut dels ciutadans a través de la prestació de serveis mèdics-sanitaris, principalment a l'àmbit geogràfic de Catalunya.

Així les coses, 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 i, en conseqüència, fixant com a objectiu fonamental de la Fundació, 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. En aquest sentit i, a fi de fer realitat el nou Pla estratègic 2025-2030, esdevé imprescindible que la Fundació impulsi la implementació efectiva de les línies estratègiques establertes al Més Sant Pau, en col·laboració amb múltiples agents de l'ecosistema de salut.

Així doncs, la FGS vol d'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 per a desplegar el Pla Estratègic 2025-2030 de l'Hospital. És per aquesta motivació que la FGS va homologar un conjunt d'empreses mitjançant l'Acord Marc per l'homologació d'empreses per a la realització dels serveis de consultoria estratègica pel desplegament del Pla Estratègic 2025-2030 de l'Hospital (ACM 23/387), en base a la seva solvència i a la valoració de determinats criteris respecte la qualitat de les propostes.

En aquest context, actualment la FGS es troba en la fase de desplegament del Pla Estratègic Més Sant Pau 2025 – 2030, definit al primer semestre de l'any 2022. 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 durant l'any 2022, 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 l'Ètica. Per a cadascun d'aquests eixos estratègics, s'han identificat una sèrie de reptes que ajuden a aterrar els objectius estratègics.

Durant la primera etapa de desplegament del Pla Estratègic, entre els anys 2022 i 2024, 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.

En una segona etapa, iniciada l'any 2024, les Direccions i els òrgans de gestió de la FGS han pres el relleu per donar forma estratègica a aquesta base participativa. A partir d'aquesta visió de conjunt, s'han definit els objectius i les accions estratègiques —de diversa tipologia, abast i horitzó temporal— que



complementen i orienten les aportacions dels professionals. Aquesta etapa complementa i consolida el pas de la identificació d'oportunitats a la planificació i el desplegament efectiu de les transformacions necessàries per fer realitat la visió de l'Hospital en l'horitzó 2030.

S'han identificat un total de 10 blocs estratègics i amb cadascun d'ells s'ha treballat la seva missió, els seus objectius estratègics i s'han identificat un conjunt de projectes a curt, mig i llarg termini, necessaris per assolir el nivell de transformació marcat, detallant-ne l'abast, els objectius, l'equip de treball i el calendari d'execució.

D'aquesta manera, el Pla Estratègic 2025-2030 es nodreix de dos tipus d'actuacions o projectes:

- Projectes sorgits del procés participatiu dels professionals, seleccionats mitjançant un procés d'avaluació i priorització.
- Projectes identificats per les Direccions i els òrgans de gestió de la FGS, d'acord amb les necessitats estratègiques de l'organització.

Com a resultat de tot aquest procés, i en el marc de la transformació assistencial, s'han identificat un total de 120 projectes estratègics per al període 2025–2030, dels quals s'ha determinat el calendari de desplegament i el cost associat.

També sobre aquests 120 projectes s'ha obtingut una visió estructurada i comparable dels projectes, que permet identificar tant l'esforç necessari per a la seva execució —en termes d'inversió, recursos humans i dedicació interna— com el seu impacte global. Aquest impacte s'ha valorat de manera homogènia segons el valor generat en ingressos, eficiència, benefici per als pacients, aportació als professionals i capacitat de diferenciació de l'organització.

En paral·lel, i atenent al context actual de limitació de recursos, s'ha elaborat una eina de priorització que permet seleccionar aquells projectes més rellevants i crítics a impulsar fins a l'horitzó del Pla Estratègic 2030.

Amb tot, la FGS disposa del Full de Ruta de la Transformació Assistencial, amb un conjunt de 80 projectes estratègics prioritzats al llarg del període 2026 – 2030 amb les següents implicacions:

En primer lloc, el conjunt de projectes prioritzats suposa un **esforç organitzatiu molt important i un repte significatiu** en el context actual d'elevada pressió assistencial degut a la demanda creixent i de constricció econòmica.

En segon lloc, es preveu que el conjunt de projectes generi un **impacte significatiu sobre el funcionament intern i sobre els professionals de l'organització**, amb afectacions rellevants en la definició de rols i responsabilitats, els processos de treball, les formes d'atenció i relació amb els pacients, la incorporació de noves eines tecnològiques, les necessitats de formació en competències i coneixements, així com l'adaptació a noves formes organitzatives i a la cultura de l'organització. Per tant, es fa imprescindible realitzar un important esforç en la **gestió del canvi**. Aquesta es configura com un element crític per garantir l'èxit del procés de transformació, atès que la complexitat i transversalitat dels projectes requereixen una planificació acurada d'accions d'acompanyament, comunicació i capacitat.





Finalment, la reflexió sobre els reptes de transformació i el mapeig i caracterització dels projectes que formen el full de ruta de la transformació han posat en evidència la **necessitat de redefinir el model assistencial de l'Hospital**, partint de la caracterització de la demanda actual i futura. És a dir, després de l'anàlisi de la complexitat i l'impacte, i l'aprofundiment del context actual i futur, s'ha constatat que la FGS té la necessitat de repensar el model d'atenció de la població de referència per tal d'assolir el repte d'atendre la demanda futura i de fer-lo sostenible a llarg termini.

Així doncs, s'ha evidenciat que la transformació prevista per al període 2026–2030 requereix, de manera prioritària, disposar d'un **pla integral de gestió del canvi i d'un procés estructurat de definició del nou model operatiu assistencial de l'Hospital**. El volum, la intensitat i el grau d'afectació dels 80 projectes prioritzats —que incideixen en rols professionals, processos de treball, formes d'atenció, introducció de noves tecnologies i en la mateixa cultura organitzativa— representen un repte organitzatiu de primera magnitud que cal afrontar amb una planificació acurada i una gestió del canvi sòlida, capaç de garantir la implicació, l'alineament i la capacitat dels equips. En aquest escenari, la FGS té la necessitat de dotar-se d'una metodologia robusta que asseguri la coordinació, la comunicació i l'adopció efectiva de les transformacions, alhora que es desenvolupa un model operatiu adaptat a la demanda futura i sostenible a llarg termini. En aquest context, i per poder afrontar amb garanties aquest procés de transformació complexa, la FGS requereix del suport d'una empresa consultora especialitzada pel Servei per al **Desplegament integral del pla de gestió del canvi i disseny del nou model operatiu en el marc del desplegament del Pla Estratègic Més Sant Pau**, que aportï expertesa, eines i capacitat d'acompanyament en la definició i el desplegament d'aquestes actuacions estratègiques.

2 ABAST I CONTINGUT DEL SERVEI

El servei objecte del contracte és un servei de consultoria especialitzada per donar suport al Desplegament integral del pla de gestió del canvi i disseny del nou model operatiu en el marc del desplegament del Pla Estratègic Més Sant Pau, amb expertesa en gestió del canvi i transformació organitzativa, que aportï metodologia, experiència i eines específiques per assegurar una implementació efectiva, participativa i alineada amb la visió estratègica de l'Hospital fins a l'horitzó 2030.

Davant la necessitat plantejada, l'abast dels treballs es divideix en diferents activitats que es descriuen a continuació:

2.1 Bloc 1. Definició del Model Operatiu

En aquesta fase, l'empresa adjudicatària serà responsable de definir el nou Model Operatiu de l'Hospital, aportant una visió global, estructurada i transversal del detall de criteris a aplicar en els diferents processos operatius per construir el Model Futur i del Pla d'acció per poder implementar-ho. Aquesta definició partirà d'una anàlisi rigorosa de la demanda assistencial present i de la seva projecció fins a l'horitzó 2030, identificant tendències, patrons d'activitat i necessitats emergents. Per assolir aquest objectiu, es duran a terme sessions de treball amb les diferents direccions, àrees de governança i unitats assistencials, amb la finalitat de conèixer amb detall la situació de partida de cada àmbit, la càrrega i composició de l'activitat per procés, la tipologia de pacients atesos, els nivells de complexitat clínica i organitzativa, i les particularitats estructurals i funcionals que en condicionen el desenvolupament.





Aquest procés ha de permetre, d'una banda, disposar d'un coneixement exhaustiu i fonamentat de la demanda actual i futura, i de l'altra, establir —en diferents escenaris temporals— la configuració òptima de l'activitat assistencial que l'Hospital ha de desenvolupar per maximitzar l'eficiència, assegurar la sostenibilitat i optimitzar l'aprofitament de les capacitats disponibles, d'acord amb el grau d'especialització de la institució. El nou Model Operatiu haurà de traduir aquesta anàlisi en una proposta clara i implementable que orienti la presa de decisions, guïi la configuració dels processos assistencials i no assistencials, i garanteixi que la transformació del període 2026–2030 s'alinea amb les necessitats reals i futures de la població de referència.

2.2 Bloc 2. Desplegament del Pla Integral de la Gestió del Canvi

2.2.1 Definició del Pla de la Gestió del Canvi

L'empresa adjudicatària haurà de dissenyar un Pla Integral de Gestió del Canvi associat al conjunt de projectes identificats al Llibre de Ruta de la Transformació. Aquest pla haurà d'incloure, com a mínim, els elements següents:

- Identificació i caracterització dels col·lectius afectats per cada projecte i del seu nivell d'impacte.
- Avaluació del nivell de preparació al canvi (readiness) de cada àmbit organitzatiu.
- Definició de les palanques de canvi necessàries (comunicació, formació, participació, lideratge, processos, estructures, cultura, etc.).
- Disseny de l'estratègia d'intervenció, amb seqüenciació temporal, prioritats i dependències.
- Elaboració del pla d'accions específiques a nivell global i per col·lectiu afectat.
- Definició dels indicadors de seguiment del canvi i del sistema d'avaluació de l'adopció (acceptació, ús, competència i integració).
- Integració del Pla de Gestió del Canvi amb la planificació i governança general del Programa de Transformació.

L'empresa haurà de validar aquest Pla amb l'equip coordinador del contracte, amb la Direcció General i amb els òrgans de governança de la transformació, adaptant-lo a les necessitats evolutives de l'organització.

2.2.2 Suport en la implementació de la gestió del canvi

Les accions de comunicació, formació i mobilització identificades al Pla seran definides i implementades per part dels equips interns o externs més adequats que la FGS estableixi en funció dels seus objectius i continguts específics. En aquest context, l'empresa adjudicatària proporcionarà els briefings necessaris i participarà activament en les reunions que siguin requerides amb els responsables interns i externs implicats en el disseny, la coordinació i la implementació de les diferents accions. Aquesta participació tindrà com a objectiu assegurar que totes les actuacions es desenvolupin de manera alineada, coherent i conforme als criteris, objectius i directrius establerts en el Pla de Gestió del Canvi, vetllant així per la seva adequada implementació i coherència global.





2.2.3 Alineament organitzatiu amb la transformació

Per tal de garantir l'alineament de tota l'organització en la transformació és necessari involucrar les àrees no assistencials que tenen un rol crític en la viabilitat i sostenibilitat del canvi. Cal assegurar que la seva organització, capacitats i dimensionament és l'adequat i necessari per afrontar el repte de la transformació. Aquest treball se centrarà prioritàriament en les següents àrees clau: la Direcció d'Impuls Estratègic, Transformació i Innovació, l'Àrea de Sistemes d'Informació, l'Àrea de Campus d'Aprenentatge, l'Àrea de Professionals i l'Àrea d'Usuaris i Comunitat, per la seva contribució directa en la implementació dels projectes prioritzats i en la configuració del futur Model Operatiu, però també amb les altres àrees de suport com la Direcció Económico-financera, la de Serveis Generals i la d'Entorn, Social i Governança. L'empresa adjudicatària definirà la metodologia i donarà suport en la realització de sessions de treball específiques amb les direccions i equips d'aquestes àrees amb l'objectiu d'analitzar com s'organitzen actualment, com s'hauran de reorganitzar per poder donar resposta als reptes i projectes de transformació prioritzats i quin és el llibre de ruta de transformació de l'àrea per fer-ho possible. Es dissenyaran i facilitaran tallers d'alineament orientats a reforçar la comprensió del canvi, fomentar la implicació activa i coordinar les interaccions entre equips assistencials i no assistencials. Igualment, s'establirà un model de governança del canvi que assegurï canals de coordinació estables, espais de seguiment i fluxos de decisió clars.

L'empresa adjudicatària donarà suport continuat a l'equip de la Direcció d'Impuls Estratègic, Transformació i Innovació, en tant que és l'instrument d'impuls de la transformació, tant en el moment de la definició com en el seguiment posterior de la seva implementació, participant en les reunions o sessions de treball necessàries per monitorar el nivell d'alineament i anticipar riscos emergents, posant especial atenció en els elements que puguin afectar la capacitat d'aquestes àrees de suport per sostenir el canvi i facilitar l'execució del full de ruta de la transformació.

2.2.4 Estratègia de comunicació de la Transformació

La comunicació és un element essencial dins del Pla Integral de la Gestió del Canvi, per tant, és clau disposar d'una estratègia de comunicació interna orientada a facilitar la comprensió, la implicació i la confiança dels professionals en el procés de transformació. Aquesta estratègia haurà d'incloure:

- Desenvolupament del relat de la transformació, missatges clau i narrativa institucional.
- Elaboració del Pla de Comunicació interna, incloent canals, formats, calendaris i responsables.
- Suport a la Direcció General i a les direccions funcionals en la preparació de comunicacions estratègiques i presentacions.

per tal de que el departament de comunicació de l'Hospital pugui produir, desplegar i fer seguiment de l'estratègia comunicativa de la transformació.

2.2.5 Suport a la Direcció General en la conducció de la Transformació

L'empresa adjudicatària oferirà un acompanyament estratègic continuat a la Direcció General amb l'objectiu de reforçar el lideratge institucional de la transformació i garantir que l'organització avança de manera cohesionada, sostinguda i alineada amb la visió definida al Pla Estratègic. Aquest suport es focalitzarà en facilitar la lectura integrada del progrés del programa de transformació, assegurar la





coherència entre les decisions estratègiques i l'execució dels projectes, i contribuir a mantenir el ritme i la direccionalitat del procés en un entorn altament complex i canviant.

A més, l'empresa adjudicatària haurà de contribuir activament a la capacitat de l'organització per anticipar futurs reptes, identificant tendències emergents, aportant perspectiva comparada d'altres entorns sanitaris i proposant orientacions estratègiques que permetin avançar-se a escenaris de complexitat creixent. Mitjançant aquest acompanyament d'alt nivell, l'empresa reforçarà la capacitat directiva de la FGS per conduir la transformació amb coherència, ambició, mirada de futur i plena orientació a la consecució de la visió institucional fins al 2030.

Aquest assessorament es materialitzarà a través de sessions de treball (reunions presencials, videotrucades o trucades telefòniques) de forma periòdica i mensual, sense perjudici que la seva freqüència pugui ajustar-se sempre que sigui necessari per donar resposta a les necessitats del procés de transformació, al ritme dels projectes prioritzats o a les demandes específiques de la Direcció General en cada moment.

2.2.6 Capacitació de l'Equip de Transformació per garantir la sostenibilitat del canvi

L'empresa adjudicatària haurà de desenvolupar un programa de capacitació específic orientat prioritàriament a garantir la transferència efectiva del coneixement generat durant l'encàrrec i a assegurar que l'equip intern de l'Àrea d'Impuls estratègic, Transformació i Innovació disposa de les competències, eines i metodologies necessàries per donar continuïtat al procés de transformació més enllà de la durada del contracte.

El programa haurà d'incloure activitats formatives basades en casos reals, sessions d'aplicació directa sobre projectes en curs, espais de codificació d'aprenentatges i tallers de resolució de situacions identificades durant el desplegament. Igualment, l'empresa adjudicatària haurà d'oferir mentoria i acompanyament personalitzat als perfils clau de l'equip de i a aquells professionals que tinguin un rol estructural en la continuïtat del canvi.

3 LLOC D'EXECUCIÓ

L'execució dels contractes basats en el present acord marc es realitzarà, majoritàriament, a la seu del contractista. No obstant això, per aquest projecte en particular, el propi desenvolupament del projecte fa necessària l'assistència presencial de la totalitat o part de l'equip a la seu de la Fundació, especialment per a les reunions de coordinació i en les etapes d'implementació d'accions.

4 EQUIP DE TREBALL

Per a la realització d'aquest projecte, l'adjudicatari haurà de constituir un equip de treball on els professionals que liderin aquest projecte acreditin experiència prèvia en projectes de transformació d'organitzacions, reestructuració, innovació i/o digitalització.

Es demana un equip mínim de:





- Un CONSULTOR DIRECTOR amb una experiència acreditada de com a mínim 15 anys en la prestació de serveis de consultoria en projectes de transformació d'organitzacions, reestructuració, innovació i/o digitalització.
- Un CONSULTOR (1) amb una experiència acreditada de com a mínim 5 anys en la prestació de serveis de consultoria en projectes de transformació d'organitzacions, reestructuració, innovació i/o digitalització.
- Un CONSULTOR (2) amb una experiència acreditada de com a mínim 3 anys en la prestació de serveis de consultoria en projectes de transformació d'organitzacions, reestructuració, innovació i/o digitalització.

Cadascun dels consultors haurà de tenir la següent formació grau o diplomatura en els àmbits relacionats amb l'objecte del contracte, d'acord amb el descrit a l'apartat 4 del Plec de Prescripcions Tècniques de l'Acord Marc per a l'homologació d'empreses pel servei de consultoria estratègica pel desplegament del Pla Estratègic 2025-2030 de l'Hospital, amb destí a la Fundació de Gestió Sanitària Hospital de la Santa Creu i Sant Pau. Exp. ACM 23/387.

L'equip de treball proposat pel contractista haurà de garantir la comunicació fluida 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.

Els professionals proposats hauran d'estar expressament adscrits a l'execució del contracte, d'acord amb l'article 76.2 de la LCSP, mitjançant compromís formal de disponibilitat. Qualsevol substitució durant l'execució haurà de garantir un nivell d'experiència equivalent o superior.

5 COORDINACIÓ, CONTROL I SEGUIMENT

L'empresa adjudicatària executarà el contracte d'acord amb els principis d'eficàcia i responsabilitat i garantirà en tot moment el manteniment de la qualitat.

La coordinació del servei en cada contracte basat es realitzarà per part de la Directora de l'Àmbit d'Impuls Estratègic, Transformació i Innovació de la FGS, o la persona en la que aquesta delegui, la qual estarà degudament informada de la tramitació de tots els assumptes i podrà impartir instruccions sobre l'exercici de les accions.

El contractista nomenarà, pel seu contracte basat, un coordinador del servei, que serà el professional amb més experiència, serà qui durà a terme, entre altres, les següents tasques:

- Coordinació operativa dels treballs a realitzar i de l'equip humà que formi part de la prestació del servei.
- Informar periòdicament a la coordinació del servei sobre el desenvolupament i estat d'execució dels treballs, així com el seguiment i grau d'avenç del calendari.



En els contractes basats, les reunions entre el coordinador de la FGS i el coordinador del contractista tindran caràcter mensual. Tanmateix, en qualsevol moment i sense previ avís, el coordinador de la FGS podrà obtenir del coordinador del contractista 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.

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'adjudicatari 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 14 de d'abril de 2026

Patricia Pesudo Fortes

Directora de l'Àmbit d'Impuls Estratègic,
Innovació i Transformació
Oficina Més Sant Pau
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.

