



PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES PEL SERVEI DE CONSULTORIA PER D'ELABORACIÓ, IMPLEMENTACIÓ I SEGUIMENT D'UN PLA DE MILLORA ORGANITZATIVA I DEL SISTEMA DE GESTIÓ DE L'INSTITUT MUNICIPAL DE SERVEIS SOCIALS

Clàusula 1. ANTECEDENTS I INTRODUCCIÓ

L'Institut Municipal de Serveis Socials (IMSS en endavant) de l'Ajuntament de Barcelona va néixer el gener del 2010 amb el compromís de garantir la universalització dels drets socials, que fins el moment era desenvolupada pels deu districtes de la ciutat. Aquest institut és l'organisme autònom de l'Ajuntament de Barcelona per donar resposta a les realitats socials de la ciutat, així com a les necessitats, expectatives i demandes cada vegada més complexes, plurals i canviants de la ciutadania.

L'any 2018 es constata la necessitat de treballar conjuntament i de manera transversal amb alguns departaments que es trobaven en aquell moment a l'Àrea de Drets Social. S'inicia un procés de redisseny organitzatiu que integra, dins de l'estructura organitzativa de l'IMSS, la Direcció d'Intervenció Social de la qual depenien el Departament d'infància i família, el Departament de gent gran, el Departament d'Atenció a persones vulnerables i el Departament d'intervenció a l'espai públic, així com el Departament d'Urgències i Emergències Socials, de la qual depenia el CUESB (el Centre d'urgències i emergències socials de Barcelona).

Aquest redisseny de l'organització es realitza amb l'objectiu de **millorar l'efectivitat, garantir una bona coordinació i una millor atenció continua per la persona atesa** així com **millorar la vinculació al territori**.

A l'inici del mandat 2019-2023, es contracta la realització d'una revisió organitzativa i operativa amb la idea de millorar la prestació de serveis de l'IMSS a diferents nivells. Hi ha el convenciment que es pot millorar el servei prestat directament a les persones ateses, i també de manera indirecta, a través d'una major eficiència en la tramitació d'expedients i de més agilitat en la contractació.

Això passa per un increment de l'eficiència de l'operativa, i una millor coordinació entre les diferents àrees, emfatitzant la relació entre els serveis centrals i els serveis territorialitzats. És bàsic per l'IMSS reforçar la visió global i la relació entre els diferents departaments d'una organització tan gran i complexa. Es vol acabar el mandat amb l'institut funcionant eficientment com a contenidor de tots els serveis socials prestats per l'Ajuntament de Barcelona.

A continuació es detallen les principals necessitats detectades en aquesta diagnosi que justifiquen la necessitat de **contractar el disseny, posada en marxa i seguiment d'un pla de millora organitzativa i del sistema de gestió de l'IMSS**:

- Incrementar l'eficiència en la gestió dels Centres de Serveis Socials de la ciutat de Barcelona.



- Millorar la gestió de la reposició de Recursos Humans de l'organització.
- Definir un nou procés, establir responsables i dissenyar la dinàmica de les fases de contractació de l'IMSS de principi a fi.
- Millorar l'eficiència dels EAIAs (Equips d'atenció a la infància i adolescència).
- Millorar el sistema Operatiu de Gestió de l'IMSS per fer objectives moltes de les decisions, per delimitar les funcions i les responsabilitats i per millorar el rendiment de totes les àrees, inclosa la seva coordinació.

Per aconseguir implementar totes aquestes millores l'IMSS requereix de la contractació d'un servei de consultoria per a l'elaboració, implementació i seguiment d'un **Pla de millora organitzativa i del sistema de Gestió que contempla el disseny, implementació i seguiment de 6 projectes diferents** que han d'incidir en les necessitats detectades durant la diagnosi annexa: **"Anàlisi per a la millora de l'eficiència i definició d'un nou model operatiu per a l'Institut Municipal de Serveis Socials"**.

Clàusula 2. OBJECTE DEL CONTRACTE

L'objecte del contracte és la prestació d'un servei de consultoria pel **disseny, implementació i seguiment d'un pla de millora organitzativa i operativa amb l'objectiu de millorar els serveis que es presten des de l'IMSS.**

Aquest pla d'acció ha de constar de 6 projectes concordants amb les línies d'actuació i propostes de millora que van sorgir de la diagnosi **"Anàlisi per a la millora de l'eficiència i definició d'un nou model operatiu per a l'Institut Municipal de Serveis Socials"** realitzada per l'empresa DOT Consulting Management i presentada el mes de febrer de l'any 2020, que s'incorporen com Annexos 1 i 2 d'aquest Plec Tècnic.

A continuació s'enumeren els 6 projectes que han de formar part del Pla de millora organitzativa i operativa de l'IMSS:

1. Projecte de creació i implementació del nou model **organitzatiu i de gestió dels Centres de Serveis Socials i implementació del nou model als 40 Centres de Serveis Socials (Projecte Talles especials, XL, XS, SC).**
2. Projecte de millora de la **reposició dels Recursos Humans de l'IMSS**
3. Projecte pel disseny del **procés transversal de contractació de l'IMSS de principi a fi:** des de la definició de la necessitat fins el control d'execució i la liquidació del contracte
4. Projecte per la **millora de l'eficiència dels Equips d'atenció a la infància i adolescència(EAIA).**
5. Projecte de **creació i implementació d'un sistema de gestió de l'IMSS**



6. Projecte per assegurar el **seguiment, gestió de la implementació i avaluació de resultats**.

A banda dels projectes enumerats, també serà objecte del contracte, aquell altre projecte, relacionat amb el pla de millora organitzativa i de gestió de l'IMSS, que sorgeixi de manera imprevista durant l'execució del contracte, com a conseqüència del redisseny organitzatiu de l'Institut.

La prestació del servei **serà coordinat i supervisat per la gerència de l'IMSS i les direccions directament implicades** i el termini d'execució serà de dos anys.

Clàusula 3. DESCRIPCIÓ, OBJECTIUS I CONDICIONS MÍNIMES DELS PROJECTES

Per tal de garantir el desenvolupament adient d'aquest servei, s'han definit 8 projectes en què l'Adjudicatària haurà de prestar les seves funcions. Tot seguit es detallen els projectes que s'hauran de dur a terme, els objectius marcats, així com algunes condicions mínimes.

3.1. Nou model organitzatiu i de gestió dels Centres de Serveis Socials (Projecte talles especials XL, XS, XC)

Els Centres de Serveis Socials (CSS en endavant) de la ciutat de Barcelona tenen singularitats, tant pel que fa a la seva complexitat com pel que fa a la seva mida (CSS molt grans i d'altres molt petits), aquestes singularitats tenen impacte en l'atenció que es dona a la ciutadania.

La diversitat dels CSS és una realitat que cal tenir en compte a l'hora de pensar en el seu dimensionament i en la gestió dels mateixos. Actualment, és un tema que encara està pendent i va ser una necessitat detectada pels i per les professionals dels CSS, en el marc del procés participatiu de l'IMPULSEM, iniciat l'any 2016.

IMPULSEM és el nom que es dona al procés participatiu que va permetre tenir l'estratègia de desenvolupament dels CSS dels propers anys (visió, missió i línies estratègiques).

Arran d'aquest procés, es va elaborar la proposta de Pla d'Actuació 2017 – 2021 que tenia 20 projectes a desenvolupar, en el que s'identificaven i concretaven els projectes que calia impulsar a curt, mitjà i llarg termini i que havien de permetre avançar en la missió, visió dels CSS i l'estratègia en general. Un d'aquests projectes és el projecte talles especials XL, XS, XC, que busca repensar i millorar el dimensionament dels CSS tenint en compte la seva mida i la seva complexitat.

Paral·lelament, durant la diagnosi realitzada **s'observen grans diferències de funcionament i rendiment entre els CSS de la ciutat**, tant pel que fa al volum de diferents cites realitzades com pel que fa al temps d'espera per tenir una primera visita en un CSS. Aquesta situació provoca que l'atenció rebuda per les persones ateses sigui desigual entre els diferents territoris de la ciutat.



D'altra banda, la manca de procediments estandarditzats d'atenció i l'absència d'un sistema clar de gestió que faciliti la tasca de les direccions de centre, provoca que cada CSS busqui solucions diferents per a les mateixes problemàtiques. La conseqüència directa d'aquesta situació és una gran variabilitat en alguns indicadors clau com el temps d'espera per tenir una primera visita o el número de visites realitzades.

L'**objectiu principal** d'aquest projecte és:

- La **creació i la implementació d'un model d'organització i de gestió dels CSS de la ciutat de Barcelona**, que repensi i millori el dimensionament actual dels CSS i dels territoris que els agrupen, tenint en compte les seves singularitats, i que millori la gestió quotidiana dels CSS.

Els **objectius específics** del projecte són:

- Realitzar un procés d'anàlisi de la situació actual dels CSS:
 - o Obtenir informació sobre la realitat dels CSS, incidint en aquells que tenen una grandària especial (o molt petits o molt grans) i en aquells que són especialment complexes, tant per la població que atenen com pel territori en el que es troben.
 - o Obrir un procés participatiu amb agents clau per obtenir informació sobre la realitat dels CSS (entrevistes, grups focals, Creació de grups de treball amb direccions territorials i de CSS per identificar quins indicadors es necessiten per millorar la gestió quotidiana de les direccions.)
 - o Elaborar una diagnosi que detalli les necessitats reals dels CSS grans, petits i complexes, i dels diferents territoris de la ciutat.
- Definir un nou dimensionament per als CSS i els diferents territoris de la ciutat que agrupen aquests CSS.
- Definir i implementar criteris que permetin dissenyar mesures de suport per la gestió de CSS que tinguin en compte la seva mida i complexitat.
- Definir i implementar procediments estandarditzats i optimitzats per a l'atenció que es dona als CSS i revisar i millorar els circuits d'atenció existents.
- Definir objectius per a les atencions grupals i les accions comunitàries que s'ofereixen als CSS, treballant de manera coordinada entre els districtes per identificar oportunitats de col·laboració i implementar els canvis definits.
- Crear un sistema de gestió de l'absentisme en les visites, per tal que pugui tenir un impacte positiu en la productivitat dels CSS i implementar-lo.



- Crear i implementar un sistema de millora contínua, una plataforma per compartir informació, bones pràctiques, idees innovadores i de millora, per als i les professionals de CSS.
- Crear mesures de suport específiques en centres que per la seva mida (o molt grans o molt petits) o per la seva especial complexitat, tant de la població que atenen com del territori en el que estan, la seva tipologia de demandes és singular.
- Redefinir les funcions i rols de figures clau de comandament als CSS i als territoris (direccions CSS, direccions territorials).
- Dissenyar i implementar eines per a l'anàlisi territorial i dels CSS. Establir un sistema d'indicadors fàcil, vàlid i fiable.
- Implementar de principi a final tots els canvis organitzatius dissenyats per la millora organitzativa i de gestió dels CSS i els territoris que els integren.
- Establir i implementar un sistema de control de la qualitat dels CSS i un sistema de gestió integral mitjançant indicadors clau, quadres de comandament i altres eines de seguiment i avaluació contínua.

Pel que fa a les **condicions mínimes** i pel gran impacte que representarà en el dia a dia dels i de les professionals dels CSS es vol comptar amb la seva opinió especialitzada. La primera fase del projecte, durant l'anàlisi i elaboració del nou model **es realitzarà de forma participativa** obrint un procés amb agents clau per obtenir informació sobre la realitat dels CSS, mitjançant la realització d'entrevistes, grups focals i d'altres eines de participació.

Pel que fa a **la implementació del nou model es realitzarà a través d'una estratègia progressiva** per tal de poder avaluar el nou funcionament i organització dels centres i poder realitzar els canvis necessaris a mesura que s'implementen.

3.2. Millora de la reposició dels RRHH a l'IMSS

El departament de Recursos Humans de l'IMSS és un departament depenent de la direcció executiva de gestió de recursos i provisió de serveis i qualitat. És una peça clau pel funcionament de l'institut, ja que aquest compta amb una estructura de gairebé 1.000 persones. La majoria de professionals formen part de l'estructura que realitza atenció directa als CSS de la ciutat; el número de reposicions, per baixes, períodes de vacances i d'altres situacions és molt elevat, fet que provoca que el departament de RRHH sigui essencial per al bon funcionament dels CSS i de tot l'IMSS.

Tenir un sistema més efectiu i eficient de reposició dels recursos humans de l'organització i en especial dels CSS es veu com una oportunitat de millora pel seu



gran impacte, tant en el dia a dia dels CSS i de l'IMSS, com per garantir una atenció de qualitat a les persones ateses.

Durant la diagnosi s'ha observat:

- Que els nivells de cobertura dels recursos humans de l'estructura són desiguals entre els CSS i que sovint no es té en compte l'estructura dels i les treballadores necessaris/es per cada CSS pel que fa a la gestió de les baixes.
- Una manca de visibilitat de la informació i de claredat en els processos de gestió de baixes i cobertures, així com una millorable comunicació i coordinació entre el departament de RRHH i la resta de l'IMSS.
- Una falta de processos informatitzats, que sovint es realitzen de manera manual i en paper, fet que dificulta la traçabilitat de la informació.

L'**objectiu principal** d'aquest projecte és:

- Millorar la **reposició de Recursos Humans dels CSS i de l'IMSS** per optimitzar l'assignació d'aquests recursos, millorar la visibilitat i el control en l'assignació i establir una capacitat de referència per cada servei de l'IMSS.

Els **objectius específics** dels projecte són:

- Obtenir informació sobre el sistema de reposició actual de recursos humans als CSS i per tot l'IMSS.
- Revisar i ajustar l'estructura teòrica de RRHH dels CSS, els EAIAs (Equips d'atenció a la infància i l'adolescència) i el SADEP (Servei d'Atenció a la Dependència).
- Implementar un sistema de revisió periòdica de l'estructura teòrica dels CSS, els EAIA i el SADEP.
- Crear un procediment objectiu, per a la reposició i mobilitat de recursos humans, entre els diferents departaments de l'IMSS.
- Definir nous indicadors per a la gestió diària de recursos humans.
- Dissenyar i implementar un sistema de control de la reposició de recursos humans en temps real per tal de veure el de cobertura dels CSS per cada dia, setmana, i/o any.
- Millorar la visibilitat, el control i l'assignació de recursos dels CSS i de l'IMSS.

Pel que fa a les **condicions mínimes** i pel gran impacte en la tasca a desenvolupar per part dels i de les professionals de RRHH, caldrà realitzar un programa de formació dirigit al personal de RRHH i haurà d'incloure tant formació específica relativa als



procediments de gestió a implantar, com, de forma més general, formació referent als processos de gestió del canvi.

L'Adjudicatària, durant la vigència del present contracte, haurà d'assumir l'organització d'un mínim de 3 formacions específiques relatives als procediments de gestió a implantar, i de 3 formacions més dels processos de gestió del canvi.

3.3. Projecte de disseny del procés transversal de contractació de l'IMSS de principi a fi: des de la definició de la necessitat fins el control d'execució i la liquidació del contracte

El departament de serveis jurídics de l'IMSS és un departament depenent de la direcció executiva de gestió de recursos i provisió de serveis i qualitat. Aquest departament s'encarrega de la contractació dels serveis i subministraments de tot l'Institut, des dels contractes necessaris per al funcionament de l'IMSS com dels contractes relatius a l'atenció a les persones vulnerables, sense llar, gent gran, infància, etc. Des del departament de serveis jurídics es fan contractes de tot tipus: oberts, menors, acord marc i contractes basats, etc. D'altra banda, també realitzen altres tasques d'assessorament jurídic en matèria de serveis socials i protecció de dades, i es fa tot tipus de tramitació de procediments administratius com són el dret d'accés i transparència, expedients sancionadors, disciplinaris, informatius, entre d'altres.

De totes aquestes tasques, la contractació és sens dubte la que ocupa més recursos de tot el departament, però actualment no hi ha un procés de treball definit de forma transversal que afavoreixi la rapidesa i la fluïdesa del procés. Per això és necessari fer-ne una revisió per poder millorar el nivell de servei que presten els Serveis Jurídics. Hi ha el convenciment que es pot millorar l'agilitat i la qualitat de la contractació incrementant l'eficiència de l'operativa, i la coordinació entre les diferents àrees implicades en la contractació.

Abordar aquesta qüestió de principi a fi implica redefinir el procés des del moment de definició de la necessitat, determinació del cost, preparació de la documentació necessària per a la licitació, i el procés de licitació pròpiament dit. Però implica també millorar les tasques relatives al control de l'execució del contracte fins a la seva liquidació.

Actualment l'IMSS compta amb un gran volum de contractació: 54 contractes oberts, amb un pressupost aproximat de 180 Milions d'Euros on hi treballen aproximadament unes 8.000 persones externes.

La **diagnosi realitzada** va trobar que:

- El 89% dels contractes realitzats pels serveis jurídics són ampliacions de contractes, d'aquestes ampliacions es destaca que el 72% d'aquestes ampliacions es podrien haver evitat i un 14% més es podrien haver evitat tot i que amb més dificultats.
- No es registra tota la informació sobre el procés de contractació, només des de l'inici de la tramitació, fet que provoca una manca de traçabilitat de les accions



relacionades amb els contractes i una major dificultat de realitzar informes de progrés.

- Els terminis no sempre es compleixen i el 80% de la documentació tècnica és millorable. Això és conseqüència directa de la manca d'un termini estàndard de lliurament de la documentació tècnica per part dels serveis, ni de revisió per part de Serveis jurídics.
- El procés per a la realització de contractes és millorable i els mecanismes de coordinació entre els serveis jurídics i els serveis responsables dels contractes són insuficients.
- No existeix un sistema adequat de seguiment de la contractació.
- Existeix una acumulació de càrregues de feina en determinades dates concretes, degut a la falta de planificació.

L'**objectiu principal** d'aquest projecte és:

- La millora del procés intern de contractació, incidint en una major planificació, per garantir el compliment dels terminis i la qualitat dels serveis.

Els **objectius específics** d'aquest projecte són:

- Fer una revisió en profunditat del procés actual de contractació, i incloure-hi totes les fases del procés: preparació, licitació, adjudicació, execució, ampliació, pròrroga i liquidació del contracte.
- Redefinir un nou procés de planificació que anticipi les desviacions i garanteixi la qualitat.
- Realitzar una revisió dels responsables de cada punt del procés i proposar figures clares per cada etapa del procés.
- Dissenyar i implementar un sistema de registre de l'activitat de serveis jurídics, per tal de tenir traçabilitat sobre tot el procés de contractació.
- Re- dissenyar la dinàmica de les fases de contractació de principi a fi ja que és crític per al bon funcionament del procés.
- Definir i implementar mecanismes de control per garantir el compliment dels terminis i la qualitat dels processos, i dissenyar indicadors útils per a l'avaluació i seguiment de tot el procés.
- Millorar la coordinació dels serveis jurídics amb altres departaments de l'IMSS.

Pel que fa a les **condicions mínimes** i pel gran impacte en la tasca a desenvolupar per part dels i de les professionals dels serveis jurídics de l'IMSS, caldrà realitzar un programa de formació dirigit al personal del departament i haurà d'incloure tant



formació específica relativa als procediments de gestió a implantar, com, de forma més general, formació referent als processos de gestió del canvi.

L'Adjudicatària, durant la vigència del present contracte, haurà d'assumir l'organització d'un mínim de 3 formacions específiques relatives als procediments de gestió a implantar, i de 3 formacions més dels processos de gestió del canvi.

3.4. Millora de l'eficiència dels Equips d'atenció a la infància i adolescència (EAIA)

Els Equips d'atenció a la infància i adolescència (EAIA en endavant) reben els casos d'infants en situació de desemparament o en risc d'estar-hi que detecten els serveis socials bàsics, les instàncies judicials o policials o la Direcció General d'Atenció a la Infància i l'Adolescència (DGAIA) de la Generalitat de Catalunya. Són els equips encarregats de fer el diagnòstic i la valoració dels infants i del seu entorn sociofamiliar, i de proposar mesures protectores i fer-ne el seguiment adequat.

L'IMSS compta amb 13 equips d'atenció a la infància i adolescència distribuïts pels diferents districtes de la ciutat.

Es darrers anys els EAIA han centrat els seus avenços en la millora metodològica de la intervenció social, així s'ha pogut avançar en l'avaluació de les situacions de risc, la sistematització dels indicadors i factors de risc i protecció, fet que ha proporcionat un marc vertebrador de la intervenció amb famílies, per realitzar una acurada avaluació de les situacions de risc i possibilitar una proposta adequada de mesura de protecció.

Paral·lelament els EAIA han iniciat una prova pilot per canviar la manera en què s'organitzaran els diferents equips d'atenció a la infància i adolescència.

En els darrers anys, en funció dels territoris i de la dimensió d'alguns EAIA, s'ha portat a terme una modificació estructural, dividint la totalitat de l'equip en dos subequips. Un subequip d'estudis que intervé duent a terme l'estudi i la valoració de la situació dels infants en situació de risc i les seves famílies, i un altre subequip de seguiments responsable de la realització dels plans de treball definits i del tractament corresponent, així com del seguiment de la mesura de protecció.

La prova pilot proposa a nivell organitzatiu i funcional, la posta en marxa d'un projecte pilot que faci possible el disseny i la implementació d'una nova unitat de tractament psicoterapèutic que ofereixi una intervenció psicoterapèutica reparadora dels efectes psicològics, emocionals i relacionals produïts per l' experiència de maltractament i de la que podrien beneficiar-se algunes de les famílies ateses als EAIA de Barcelona.

El projecte haurà de tenir en compte, aquesta especificitat que es trobarà en aquells EAIA que participin d'aquesta prova pilot.

La **diagnosi realitzada detecta algunes mancances** pel que fa a l'eficiència d'aquestes equips, que es detallen a continuació:

- Els EAIA tenen terminis establerts en els procediments d'atenció a infants i famílies, però el seu compliment és millorable.



- Hi ha una manca de registre en l'activitat dels EAIA als sistemes d'informació municipals i l'activitat es registra de manera manual, fet que dificulta la traçabilitat de l'activitat i el seguiment de les actuacions fetes amb els infants i famílies.

L'**objectiu principal** del projecte és:

- Millorar l'eficiència dels EAIA, i del seu sistema de gestió, per a un adequat control de la qualitat del servei prestat.

Els **objectius específics** del projecte són:

- Realitzar un procés d'anàlisi de la situació actual dels EAIA:
 - o Obtenir informació sobre la realitat dels EAIA i els procediments establerts per a la seva actuació.
 - o Obrir un procés participatiu amb agents clau per obtenir informació sobre les actuacions que realitzen els EAIA, la manera de registrar les activitats i les necessitats de registre.
 - o Obtenir dades reals sobre l'activitat que duen a terme els EAIA per mesurar la productivitat i analitzar les causes dels incompliments dels terminis establerts.
- Crear i implementar un procediment pel registre adequat dels EAIA al sistema d'informació de serveis socials de l'Ajuntament de Barcelona.
- Dissenyar i implementar eines per a l'anàlisi territorial i dels EAIA. Establir un sistema d'indicadors fàcil, vàlid i fiable.
- Establir un sistema de control de la qualitat dels EAIA i un sistema de gestió integral (quadres de comandament...).

Pel que fa a les **condicions mínimes** i degut al gran impacte que representarà en el dia a dia dels i les professionals dels EAIA es vol comptar amb la seva opinió especialitzada. La primera fase del projecte, durant l'anàlisi i elaboració del nou model **es realitzarà de forma participativa** obrint un procés amb agents clau per obtenir informació sobre la realitat dels EAIA, mitjançant la realització d'entrevistes, grups focals i d'altres eines de participació.

Pel que fa a la **implementació del nou model es realitzarà a través d'una estratègia progressiva** per tal de poder avaluar el nou funcionament i organització dels centres i poder realitzar els canvis necessaris a mesura que s'implementen.

Per **garantir l'èxit de la implementació**, caldrà realitzar un programa de formació dirigit al personal i haurà d'incloure tant formació específica relativa als procediments de gestió a implementar.



3.5. Creació i implementació d'un sistema de gestió de l'IMSS

Amb el procés de redisseny organitzatiu de l'IMSS, es va posar de manifest la necessitat de treballar de manera més coordinada entre els departaments.

D'altra banda, molts departaments de l'IMSS necessiten millorar el seu sistema de gestió intern per garantir un funcionament òptim dels serveis que gestionen i en conseqüència una millor qualitat de l'atenció que presten.

Un bon Sistema de Gestió de tot l'IMSS faria objectives moltes decisions, clarificaria les funcions i les responsabilitats i milloraria el rendiment i la gestió interna de tots els departaments i la coordinació entre ells.

La **diagnosi realitzada** constata que:

- En general, falten eines que facilitin la coordinació entre els departaments i la gestió dels recursos, com ara KPI's, Informes Operatius, Objectius, Reunions Operatives, etc
- Tenint en compte el grau de maduresa actual del sistema de gestió de cada departament s'observen grans marges de millora pel que fa a la gestió interna de la majoria de departaments de l'IMSS.

L'**objectiu principal** d'aquest projecte és:

- La creació i implementació d'un sistema de gestió per a tot l'IMSS que garanteixi una bona gestió interna i una millor coordinació entre els departaments i direccions de l'IMSS.

Els **objectius específics** d'aquest projecte són:

- Revisar els sistemes de coordinació actuals i eines de gestió de l'IMSS relacionades amb els serveis objecte de l'encàrrec, que ha d'incloure la revisió de les eines, així com les reunions de seguiment i per a la millora continua.
- Definir els espais de coordinació bàsics per al bon funcionament de l'IMSS a nivell transversal i definir els rols que hauran de tenir els actors clau en cada espai de coordinació de l'IMSS.
- Dissenyar i implementar eines que facilitin la coordinació entre departaments i direccions de manera transversal.
- Dissenyar i implementar eines que facilitin la presa de decisions en els espais de coordinació que es defineixin necessaris per l'IMSS.
- Definir la implementació d'un model de planificació i previsió de l'activitat de l'IMSS, amb identificació d'indicadors a aplicar per tal de mesurar l'eficiència i eficàcia de la gestió d'aquesta activitat, adaptats als principals processos desenvolupats a l'IMSS. Aquest sistema d'indicadors haurà de permetre realitzar el seguiment de l'operativa de gestió a l'IMSS i hauran de tenir en compte la informació clau que ha de permetre establir el nivell de servei ofert, així com el nivell d'acompliment respecte als procediments establerts.



- Definir i implementar un sistema de gestió i seguiment de l'activitat de l'IMSS, que permeti monitoritzar els processos gestionats per l'IMSS al llarg de la seva durada. Aquest sistema d'indicadors haurà de permetre identificar potencials de millora i optimització per a tots els processos, així com la seva coordinació interna, i d'altres aspectes relacionats com poden ser els indicadors de qualitat, activitat, terminis, i els sistemes de control i seguiment associats.
- Implementació d'un quadre de comandament per a la Gerència de l'IMSS.

Pel que fa a les **condicions mínimes** i pel gran impacte que representarà en el dia a dia dels i les professionals implicats/des es vol comptar amb la seva opinió especialitzada. La primera fase del projecte, durant l'anàlisi i elaboració del nou model **es realitzarà de forma participativa** obrint un procés d'entrevistes individualitzades amb agents clau per la gestió operativa de l'IMSS.

Per tal de garantir l'èxit en la posada en marxa del sistema de gestió operativa de l'IMSS, caldrà realitzar un programa de formació dirigit al personal implicat en la gestió operativa de l'IMSS i haurà d'incloure tant formació específica relativa als procediments de gestió a implantar, com, de forma més general, formació referent als processos de gestió del canvi.

L'Adjudicatària, durant la vigència del present contracte, haurà d'assumir l'organització d'un mínim de 3 formacions específiques relatives als procediments de gestió a implantar, i de 3 formacions més dels processos de gestió del canvi.

3.6. Seguiment, gestió de la implementació i avaluació de resultats.

El pla de millora organitzativa i operativa requereix d'un seguiment exhaustiu de la seva elaboració, així com ha de garantir una òptima implementació a l'IMSS.

Un cop implementades totes les mesures dissenyades caldrà realitzar una avaluació de les mesures implementades.

L'objectiu principal és:

- Garantir el seguiment de l'elaboració del pla, gestionar la seva implementació i avaluar les mesures implementades, per garantir que es compleix amb els objectius generals i específics marcats en els clàusules anteriors.

Els objectius específics d'aquest projecte són:

- Dissenyar un sistema d'avaluació continua dels resultats obtinguts en la implementació de les millores identificades i definides en els projectes anteriors.
- Organitzar i garantir la realització de reunions de caràcter periòdic amb les persones responsables del projecte designades per l'IMSS, que permeti el desenvolupament del treball en les diferents fases i informar del progrés dels projectes, avaluar les problemàtiques que puguin anar apareixen, i facilitar la presa de decisions sobre els passos a seguir en cada cas.



- Organitzar i garantir la realització de trobades amb els responsables de l'IMSS per l'avaluació contínua del projecte.
- Dissenyar programes de formació per cada projecte que requereixi de la formació de professionals per l'èxit de la implementació dels nous canvis de gestió.
- Programar i dur a terme les sessions formatives necessàries per la posada en marxa dels canvis plantejats en cada projecte.

Clàusula 4. METODOLOGIA

L'adjudicatària haurà de proposar dins del seu plantejament un model de metodologia amb la que gestionarà el projecte. Aquest model metodològic haurà de contenir la manera en què s'elaborarà i implementarà el pla de millora organitzativa i del sistema de gestió de l'IMSS que, en línies generals, s'haurà de basar en una fórmula d'anàlisi en profunditat de la situació actual i d'implementació de les accions dissenyades per la consecució dels objectius marcats a la clàusula 3, on també es descriuen diferents especificitats per a l'elaboració i posada en marxa dels projectes que integren el pla i que seran d'obligat compliment per a l'adjudicatària.

Clàusula 5. TERMINIS i LLIURABLES

El termini del contracte tindrà una durada de **dos anys comptadors a partir de la formalització del contracte**.

Les licitadores hauran de presentar el programa d'execució del pla de millora organitzativa i del sistema de gestió de l'IMSS, amb el major nivell de detall possible, **indicant per a cada fase** els recursos implicats, els projectes a realitzar i els recursos humans destinats.

S'estableixen els següents lliurables d'execució parcial, que seran obligatoris per l'adjudicatària per cada projecte:

Lliurable 1: Pla d'acció de cada projecte: document sobre els processos del projecte, en el que s'hi documentin en detall els canvis que es volen introduir i les millores a implementar.

*Aquest lliurable ha d'estar finalitzat en el termini màxim de **4 mesos** a comptar des de l'inici del projecte tal i com s'hagi planificat al programa d'execució presentat per l'adjudicatària.*



Lliurable 2: Memòria de cada projecte: que ha d'incloure la planificació del projecte, el procés realitzat, les accions i els primers resultats.

Aquest lliurable ha d'estar finalitzat en el termini màxim de 6 mesos a comptar des de l'inici del projecte tal i com s'hagi planificat al programa d'execució presentat per l'adjudicatària.

Lliurable 3: Resum executiu de cada projecte que presenti la informació més rellevant i reculli les línies principals del projecte.

*Aquest lliurable ha d'estar finalitzat en el termini màxim de **9 mesos** a comptar des de l'inici del projecte tal i com s'hagi planificat al programa d'execució presentat per l'adjudicatària.*

Lliurable 4: Document que inclogui els principals indicadors introduïts (KPI's) i l'avaluació dels principals resultats assolits a cada projecte.

*Aquest lliurable ha d'estar finalitzat en el termini màxim de **11 mesos** a comptar des de l'inici del projecte tal i com s'hagi planificat al programa d'execució presentat per l'adjudicatària. Amb excepció del projecte 1, 5 i el 6 que serà **23 mesos** a comptar des de l'inici del projecte tal i com s'hagi planificat al programa d'execució presentat per l'adjudicatària.*

Lliurable 5: Document que inclogui les properes passes a realitzar.

*Aquest lliurable ha d'estar finalitzat en el termini màxim de **12 mesos** a comptar des de l'inici del projecte tal i com s'hagi planificat al programa d'execució presentat per l'adjudicatària. Amb excepció del projecte 1, 5 i el 6 que serà **24 mesos** a comptar des de l'inici del projecte tal i com s'hagi planificat al programa d'execució presentat per l'adjudicatària.*

Clàusula 6. COORDINACIÓ TÈCNICA DEL PROJECTE

L'IMSS designarà un/a responsable general com a coordinador/a del contracte que, de manera continuada i directa, executarà les tasques de seguiment general del contracte i de coordinació entre la gerència de l'IMSS, les direccions de l'IMSS i els caps de departament i l'equip de l'Adjudicatària de les activitats que són objecte d'aquest contracte.



L'IMSS designarà, d'altra banda, un/a responsable de cada projecte, que depengui del departament i/o direccions implicades directament en cadascun dels projectes per tal de realitzar el seguiment i la supervisió d'aquests.

L'Adjudicatària designarà un/a responsable de projecte per a la direcció dels seus treballs. Aquest haurà de presentar informes mensuals de seguiment. Aquest informes contindran informació sobre l'estat del projecte, i qualsevol incidència que pugui afectar el desenvolupament del contracte. El/la coordinador/a designat per l'IMSS haurà de donar conformitat als informes presentats.

Clàusula 7. HORES DE DEDICACIÓ I EQUIP TÈCNIC

Per tal de garantir el desenvolupament adient d'aquest projecte, l'empresa adjudicatària haurà de **destinar 6.500 hores a l'execució del pla objecte d'aquest plec.**

A continuació es donen els detalls sobre les hores que caldrà dedicar a cada projecte dels que conformen el pla objecte d'aquest plec:

Projecte	Hores d'execució
Nou model organitzatiu i de gestió dels CSS i implementació del nou model als 40 CSS (Projecte Talles especials, XL, XS, SC)	2.500 hores
Millora de la reposició dels Recursos Humans de l'IMSS	750 hores
Millora i seguiment del procés de contractació de l'IMSS	1.000 hores
Millora de l'eficiència dels EAIA	500 hores
Creació d'un sistema de gestió operativa de l'IMSS	750 hores
Seguiment, gestió de la implementació i avaluació de resultats	1.000 hores

L'adjudicatària haurà de presentar un esquema organitzatiu que asseguri l'elaboració i implementació del pla de millora organitzativa i del sistema de gestió de l'IMSS i de tots els projectes que el conformen.

S'ha definit l' **equip mínim per a l'execució del pla** objecte d'aquest plec:

- 1 direcció del contracte com a figura coordinadora del pla (Categoria Grup A del Conveni Col·lectiu)
- 2 consultors/es sènior (Categoria Grup B Nivell 1 del Conveni Col·lectiu)
- 1 suport administratiu qualificat (Categoria Grup D Nivell 2 del Conveni Col·lectiu).

Les persones que formen part del mateix, a excepció del suport administratiu, hauran d'acreditar una experiència mínima de 5 anys en projectes similars a l'objecte del contracte.



Durant la vigència del contracte, l'Adjudicatària haurà de comunicar prèviament a l'IMSS qualsevol substitució o modificació de les persones que integren l'equip de treball per a l'execució del present contracte.

Els professionals que prestin el servei aportats per l'adjudicatària, dependran únicament d'aquesta a tots els efectes, sense que entre aquests i l'IMSS existeixi cap vincle laboral. Aquest personal treballarà a les ordres de l'adjudicatària, la qual vetllarà per a l'exacte compliment de les condicions de les prestacions d'aquests serveis.

Clàusula 8. LLOC DE PRESTACIÓ

Per garantir una anàlisi, definició i implementació adequada el lloc de prestació del servei seran les oficines centrals de l'IMSS (Carrera València, 344), així com tots els centres territorialitzats els quals són objecte d'aquest contracte.

Clàusula 9. PROPIETAT DELS TREBALLS

Tots els informes i documents que s'elaborin en l'execució del projecte seran propietat de l'IMSS.

En aquest sentit, l'Adjudicatària cedeix íntegrament els drets de propietat intel·lectual que poguessin existir en relació a la documentació o arxius elaborats, prohibint-se expressament fer-ne cap ús aliè a l'execució del contracte, així com la conservació de còpies i la cessió, total o parcial, a tercers. No en podrà fer ús o divulgació sense l'expressa autorització de l'IMSS.

En tota la documentació on escaigui constarà obligatòriament aquesta titularitat de l'IMSS, juntament amb l'estructura, contingut i anagrama que els serveis del propi IMSS estipulin.

Clàusula 10. INDEPENDÈNCIA I CONFIDENCIALITAT

La intervenció de l'adjudicatària és de caràcter totalment independent i la informació serà utilitzada de manera confidencial amb el compromís de tractar amb tota reserva la informació que es posi al seu abast per al desenvolupament del projecte. En cap moment es revelarà a tercers els resultats objecte d'aquest contracte ni la informació que conté. La informació facilitada serà utilitzada únicament amb el propòsit d'aquest contracte.

Així mateix, pertanyen a l'IMSS la propietat i els drets intel·lectuals dels informes, bases de dades i treballs elaborats en el projecte objecte d'aquest acord.



ANNEXOS

ANNEX 1. Anàlisi per a la millora de l'eficiència i definició de millores operatives de l'Institut Municipal de Serveis Socials

ANNEX 2. Diagnosi per a la millora dels processos de contractació dels Serveis Jurídics de l'IMSS