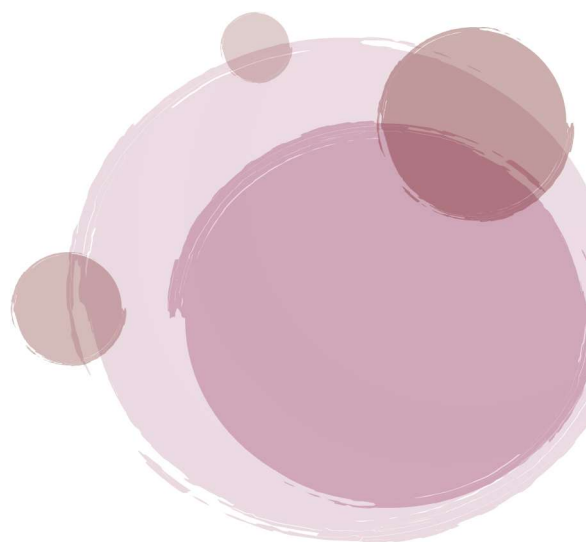




Plan de Acción Mejora de la Contratación SNS-O

28 de mayo de 2025



Contenido

1. PLAN DE ACCIÓN. MEDIDAS	2
A. Gobernanza	3
A.1. Responsable del Plan	3
A.2. Órgano de Seguimiento y figura del Responsable Administrativo por Expediente	4
A.2.1. <i>Diseño y composición del órgano (con el apoyo de la Oficina Técnica)</i>	4
A.3. Órgano Asesor	6
A.4. Asistencia Técnica Especializada	8
B. Planificación	10
B.1. Establecimiento de Objetivos	10
B.2. Cuadro de Mando	11
B.3. Plan de Despliegue	13
B.4. Evaluación de Resultados.	14
C. Procedimientos	16
C.1. Diseño de protocolos internos	16
C.2. Simplificación de pliegos y procedimientos de intervención	17
C.3. Código Ético	18
D. Ejecución	20
D.1. Seguimiento del Plan de Acción	20
D.2. Actualización del Catálogo	21
D.3. Inventario	21
D.4. Planificación detallada de expedientes	21
D.5. Análisis de cuellos de botella	22
D.6. Priorización y aplicación de Economías de Escala	24
D.7. Uso de Técnicas de Racionalización	25
D.8. Uso de Consultas Preliminares al Mercado	25

D.9.	Cláusulas de Progreso Tecnológico	26
D.10.	Impulso a la Compra Pública de Innovación (CPI) y a la Innovación en la Contratación Pública (ICP)	26
D.11.	Gestión del Área de Logística	26
E.	Recursos Humanos	29
E.1.	Comunicación Interna.....	29
E.2.	Identificación y superación de barreras culturales.....	30
E.3.	Fomento de la colaboración entre el personal asistencial y el de contratación	30
E.4.	Sistema de incentivos para el personal	31
E.5.	Plan de Capacitación en Contratación Pública.....	32
F.	Incorporación de herramientas informáticas innovadoras y/o mejora de las existentes.....	35
F.1.	Mejora de Herramientas	35
5.	CRONOGRAMA DE MEDIDAS.....	38
Anexo 1	CRONOGRAMA	39

1. PLAN DE ACCIÓN. MEDIDAS

El presente apartado destinado a recoger las medidas del Plan de Acción para la mejora de la contratación en el SNS-O constituye el núcleo operativo del propio plan, orientado a transformar y optimizar los procesos contractuales en el ámbito del sistema público de salud de Osasunbidea. Este apartado detalla de forma estructurada, progresiva y cronológica las acciones diseñadas para alcanzar los objetivos estratégicos de eficiencia, transparencia y sostenibilidad económica, fundamentales para garantizar un uso responsable y efectivo de los recursos públicos.

Partiendo de una metodología basada en la jerarquización de prioridades y la implementación escalonada, las medidas se agrupan en plazos diferenciados, detallados así mismo en el cronograma, atendiendo tanto a su viabilidad inmediata como a su impacto en el corto y largo plazo. Cada iniciativa se articula con objetivos concretos, indicadores medibles y responsables claramente definidos, asegurando una trazabilidad y un seguimiento exhaustivo de los avances. Asimismo, se integran mecanismos de supervisión y evaluación continua que permitan ajustar las estrategias conforme a las necesidades emergentes, garantizando un enfoque dinámico y adaptado a la complejidad del entorno sanitario.

En este marco, el Plan de Acción abarca desde la reorganización interna y la racionalización de procesos, hasta la incorporación de herramientas tecnológicas y la promoción de una cultura ética y colaborativa. Cada medida ha sido diseñada para responder a los desafíos específicos identificados en la gestión de contrataciones, contribuyendo a la reducción del gasto innecesario, la mejora de los tiempos de tramitación, y el fortalecimiento de la transparencia y la integridad institucional.

Las medidas se engloban en seis grandes grupos, que se detallan a continuación:

- A. Gobernanza
- B. Planificación
- C. Procedimientos
- D. Ejecución
- E. Recursos Humanos

F. Herramientas Informáticas

A. Gobernanza

Este bloque agrupa todas las medidas que tienen que ver con el diseño de las medidas de gobernanza del plan de acción. **El bloque se divide en cuatro medidas concretas.**

El plan de acción para la reorganización interna y gobernanza operativa establece las bases para una gestión eficiente y transparente en los procesos de contratación. Este bloque de medidas responde a la necesidad de crear una estructura organizativa que garantice claridad en las responsabilidades, continuidad en la gestión de expedientes y un marco operativo coherente.

Objetivo general

Reorganizar y fortalecer la estructura interna de contratación, asegurando que las responsabilidades y funciones estén claramente definidas, y dotando al sistema de mecanismos eficaces para el seguimiento y la toma de decisiones.

A.1. Responsable del Plan

Objetivo específico: Designar líderes (líder) clave que aseguren la supervisión operativa, evitando duplicidades funcionales y mejorando la toma de decisiones. Establecer un responsable coordinador único y un órgano de seguimiento y control es esencial para garantizar la eficiencia y efectividad del sistema de contratación pública en el servicio de salud. Un responsable único permite una delimitación funcional clara, evitando duplicidades y lagunas competenciales que suelen surgir en estructuras descentralizadas o fragmentadas. Esta figura centraliza la supervisión, asegura la coherencia operativa y facilita la identificación y resolución de problemas en tiempo real, reduciendo los riesgos de errores y falta de coordinación.

Responsable de la acción: Subdirección de Aprovisionamiento, Infraestructuras y Servicios Generales.

Tareas y subtareas:

A.1.1. Definición de competencias y funciones del responsable a nivel directivo

- Redactar un manual de funciones con el apoyo de la asistencia Técnica que delimite claramente las competencias del responsable directivo, incluyendo:

- Supervisión de la planificación de expedientes.
- Resolución de conflictos funcionales.
- Seguimiento de indicadores clave.
- **Plazo:** Marzo 2025.

A.2. Órgano de Seguimiento y figura del Responsable Administrativo por Expediente

Objetivo específico: Establecer un órgano multidisciplinar que monitorice los indicadores de la puesta en marcha del plan, proponga medidas correctivas y fomente la transparencia en el proceso. La creación de un órgano de seguimiento y control complementa esta función al proporcionar un espacio formal para la toma de decisiones estratégicas y la evaluación continua del sistema. Este órgano permite establecer indicadores de evolución, realizar un análisis sistemático de los avances y proponer medidas correctivas cuando sea necesario. Además, permite promover la coordinación entre unidades y áreas, alinear esfuerzos entre los responsables de contratación y personal asistencial, y delimitar responsabilidades específicas, lo que minimiza el riesgo de dilución de competencias y garantiza que cada área asuma su rol de manera efectiva. De igual modo, se busca con esta medida delimitar las funciones de los Responsables Administrativos de cada expediente que se tramite.

Responsable: Subdirección de Aprovisionamiento, Infraestructuras y Servicios Generales.

Tareas y subtareas:

A.2.1. Diseño y composición del órgano (con el apoyo de la Oficina Técnica)

- Identificar perfiles necesarios, como personal jurídico, técnico y administrativo. Se incluirá en todo caso al coordinador del Plan, dos representantes del Servicio de Aprovisionamiento y Servicios Generales, uno del servicio jurídico y otro más representante de la Sección de Innovación y Mejora de Procesos.
- Determinar la periodicidad de reuniones y los procedimientos de decisión.
- Formalizar su creación mediante resolución interna.
- **Plazo:** Abril 2025

A.2.2. Definición de responsabilidades específicas

- Asignar tareas
 - Seguimiento de la puesta en marcha de las distintas actuaciones del plan.
 - Análisis de desviaciones del plan y propuesta de medidas correctoras.
 - Supervisión de cumplimiento normativo.
 - Elaboración de informes de progreso.
- **Plazo:** Abril 2025.

A.2.3. Establecimiento de reuniones mensuales órgano de seguimiento

- Diseñar un calendario fijo de reuniones para la evaluación de indicadores clave de desempeño (KPIs o Cuadro de Mandos).
- Emitir actas con medidas correctivas propuestas tras cada reunión.
- **Plazo:** Abril 2025 (en continuo a partir de esa fecha).

Objetivo específico: Garantizar continuidad y trazabilidad en la gestión de cada expediente mediante la asignación de un responsable administrativo único. Esta es una tarea que se despliega a nivel de cada expediente, es por lo tanto distinta, por mayor nivel de especificidad, del seguimiento global del Plan de Acción que realiza el Órgano de seguimiento y control.

Responsable: Órgano de seguimiento y control y responsables administrativos de cada expediente.

Tareas y subtareas:

A.2.4. Definición del rol de responsable administrativo

- Establecer funciones específicas, como:
 - Seguimiento de plazos.
 - Comunicación informal con potenciales proveedores y personal técnico.
 - Archivo y gestión documental.

- **Plazo:** Abril 2025.

A.2.5. Asignación de responsables del seguimiento administrativo de cada expediente

- Analizar la carga de trabajo actual y la planificación anual de la contratación para determinar el número de responsables necesarios para el personal de la Subdirección, del Servicio Jurídico y de la Intervención Delegada
- Asignar los responsables del seguimiento administrativo de cada expediente, detallando los expedientes a su cargo.
- Establecer un protocolo de asignación de expedientes racionalizado.
- **Plazo:** Desde Abril 2025, en continuo.

Impacto esperado

- Estructura interna más eficiente y funcional.
- Reducción de duplicidades y lagunas en la gestión de expedientes.
- Mayor control y seguimiento de procesos de contratación.
- Mejora en la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas implicadas.

Esta reorganización interna será el primer paso para construir una base sólida que facilite la implementación de medidas a medio y largo plazo, orientadas a incrementar el rigor, la eficiencia y la sostenibilidad en la contratación pública.

A.3. Órgano Asesor

Objetivo: Constitución de un grupo especializado de encuentro técnico, legal y financiero para el debate y resolución de cuestiones complejas relacionadas con los procesos de contratación pública, garantizando decisiones fundamentadas y evitando errores críticos. Podrán formar parte de este órgano representantes de áreas externas a Osasunbidea, como la Intervención General, la Intervención Delegada, Patrimonio, etc.

Responsable: Subdirección de aprovisionamiento, infraestructuras y servicios generales.

Tareas y subtareas:

A.3.1. Definición de funciones y composición

El éxito del órgano asesor dependerá de la claridad en su alcance y de la calidad de sus miembros.

- Áreas de intervención:
 - Identificar los ámbitos de intervención del órgano.
 - Definir las responsabilidades clave del órgano, incluyendo la resolución de consultas técnicas, la validación de estrategias de contratación y la emisión de informes vinculantes o no vinculantes según cada caso, establecer criterios en tipos de contrataciones, entre otros
- Plazo: Octubre - Diciembre 2025.

A.3.2. Integración en el proceso de contratación

El órgano asesor deberá integrarse de manera fluida en las dinámicas internas, respetando la operatividad de las áreas responsables de la contratación.

- Procedimientos de consulta:
 - Establecer un protocolo claro para que las áreas responsables puedan remitir casos al órgano asesor, definiendo los plazos, la documentación requerida y los mecanismos para comunicar las respuestas.
 - Identificar situaciones específicas en las que su intervención será obligatoria, como litigios complejos o licitaciones de alto riesgo.
- Colaboración continua:
 - Diseñar sistemas de retroalimentación para que las recomendaciones del órgano asesor se incorporen en futuras contrataciones, mejorando progresivamente los procesos internos.
- Plazo: Desde Febrero 2026.

Resultados esperados:

La creación de un órgano asesor externo fortalecerá la capacidad técnica y estratégica del sistema de contratación pública, en casos de especial complejidad, minimizando riesgos asociados a errores técnicos o legales en procedimientos complejos. Su implementación mejorará la calidad de las decisiones, optimizará los recursos y reducirá la incidencia de conflictos derivados de interpretaciones normativas, fomentando un

sistema más robusto y eficiente.

A.4. Asistencia Técnica Especializada

Objetivo:

Garantizar la implementación efectiva del plan de acción mediante la contratación de una oficina técnica que proporcione apoyo experto, agilice la tramitación de expedientes y refuerce la supervisión de los procesos de contratación.

Responsable: Órgano de seguimiento y control.

Tareas y subtareas:

A.4.1. Definición de necesidades y términos de referencia

El primer paso será establecer claramente los requisitos y expectativas para el servicio de asistencia técnica, asegurando que esté alineado con los objetivos del plan de acción.

- Identificación de necesidades específicas:
 - Determinar las funciones que desempeñará la asistencia técnica, tales como:
 - Asesoramiento en el diseño y tramitación de expedientes.
 - Apoyo en la redacción de pliegos de cláusulas administrativas y en su caso, de prescripciones técnicas, entre otras, con propuestas de criterios de adjudicación, o especificaciones de carácter técnico.
 - Supervisión de los procedimientos establecidos.
 - Apoyo en la evaluación de ofertas y resolución de incidencias.
 - Dimensionar el servicio en función del volumen de expedientes previstos, áreas sanitarias involucradas y prioridades identificadas en el plan, estableciendo también su duración y mecanismos de prórroga en el tiempo.
- Diseño de los términos de referencia:
 - Redactar un documento técnico que detalle los objetivos del contrato, las obligaciones del prestatario del servicio, los indicadores de desempeño esperados y los plazos de entrega.
 - Incorporar cláusulas que fomenten la calidad técnica y la eficiencia operativa, como penalizaciones por incumplimiento y revisiones periódicas del desempeño.

- Plazo: desde febrero de 2025.

A.4.2. Proceso de contratación

Asegurar una selección eficiente de la asistencia técnica mediante procedimientos transparentes y competitivos.

- Inicio mediante contrato menor:
 - Contratar los servicios iniciales de la asistencia técnica a través de un contrato menor, garantizando un rápido comienzo de las actividades esenciales mientras se tramita la licitación definitiva.
- Licitación abierta:
 - Publicar los términos de referencia, evaluar las ofertas recibidas y adjudicar el contrato, priorizando criterios de calidad técnica y experiencia previa.
- Plazo: Concluir el proceso de contratación abierto en **junio de 2025**.

A.4.3. Inicio de operaciones

Una vez adjudicado el contrato, la asistencia técnica deberá integrarse plenamente en los procesos internos y comenzar sus actividades operativas.

- Integración en los procesos internos:
 - Definir los canales de comunicación entre la asistencia técnica y las áreas responsables de contratación.
 - Asignar roles específicos a la oficina dentro del equipo de contratación, asegurando una clara delimitación funcional y coordinación con el órgano de seguimiento.
- Actividades principales:
 - Colaborar en el desarrollo e implementación de las medidas del plan de acción.
- Evaluación inicial:
 - Realizar una revisión del desempeño de la oficina técnica durante los primeros tres meses para garantizar que cumple con los objetivos establecidos y realizar ajustes si es necesario.
- Plazo: Inicio operativo desde **marzo de 2025** hasta **junio 2025** a través de un contrato menor, y desde **septiembre de 2025** con una licitación abierta, **con la posibilidad de establecer prórrogas** anuales (en este caso, contratando la continuidad del servicio a través de un procedimiento abierto).

Resultados esperados:

La contratación de una asistencia técnica especializada permitirá profesionalizar y optimizar los procesos de contratación, reducir los tiempos de tramitación, garantizar el cumplimiento normativo y liberar recursos internos para centrarse en tareas estratégicas. Este apoyo especializado será crucial para alcanzar los objetivos del plan de acción con eficacia y transparencia.

B. Planificación

Este bloque agrupa todas las medidas relacionadas con la mejora de la planificación de la contratación centralizada en el SNS-O. El bloque se divide en cuatro medidas concretas:

B.1. Establecimiento de Objetivos**Objetivo:**

Establecer objetivos claros, medibles y verificables para la mejora de los procesos de contratación, priorizados según su impacto y plazo de ejecución, y desplegar progresivamente las medidas adoptadas en el plan de acción.

Responsable: Órgano de seguimiento y control.

Tareas y subtareas:

B.1.1. Identificación de prioridades

La identificación de prioridades es crucial para enfocar los recursos y esfuerzos en las áreas de mayor impacto.

- Definición de objetivos específicos:
 - Reducir los contratos menores o procesos de contratación vía el concepto de enriquecimiento injusto en un porcentaje objetivo, especificando un límite objetivo anual por área sanitaria.
 - Incrementar el porcentaje de licitaciones abiertas, fijando una meta concreta para el periodo 2025-2028.
 - Optimizar los plazos de tramitación, con una reducción específica del tiempo promedio para cada tipo de expediente, según lo calculado en la acción 2.2.1.
- Jerarquización de objetivos:
 - Clasificar los objetivos según su impacto financiero y organizativo, priorizando

aquellos de mayor retorno inmediato (por ejemplo, contratos de alto valor económico o críticos para el servicio).

- Establecer metas a corto, medio y largo plazo, garantizando un despliegue escalonado y sostenible.
- Plazo: Esta etapa se llevará a cabo en **marzo de 2025**.

B.1.2. Validación de objetivos

La validación de los objetivos con las partes implicadas asegura su viabilidad y fomenta el compromiso con su cumplimiento.

- Talleres con las diferentes unidades y áreas de SNS-O:
 - Organizar sesiones de trabajo con representantes de las áreas de gestión económica, aprovisionamiento y áreas sanitarias.
 - Revisar los objetivos propuestos en función de los recursos disponibles y ajustar metas si es necesario.
 - Asegurar que los objetivos están alineados con las directrices estratégicas del sistema de salud y son alcanzables en los plazos establecidos.
- Definición de indicadores de seguimiento:
 - Para cada objetivo, definir indicadores claros que permitan medir su progreso y verificar su cumplimiento, a integrar en el Cuadro de Mandos.
- Plazo: Este proceso se desarrollará en **abril de 2025**.

B.2. Cuadro de Mando

Objetivo:

Crear una herramienta dinámica y eficiente que permita supervisar el progreso del plan de acción de contratación, evaluar su impacto en tiempo real y apoyar la toma de decisiones estratégicas basadas en datos objetivos. Esta herramienta tiene objetivos distintos y complementarios a los del cuadro de mandos informático (Herramienta “Accesible”) de seguimiento de expedientes.

Responsable: Órgano de seguimiento y control.

Tareas y subtareas:

B.2.1. Diseño del cuadro de mando

El diseño del cuadro de mando debe garantizar que sea una herramienta útil, intuitiva y capaz de proporcionar una visión integral y específica del desempeño en las áreas clave de contratación.

- Identificación de indicadores clave de rendimiento (KPIs):
- Determinar los parámetros esenciales que reflejen el progreso del plan, tales como:
 - Volumen de contrataciones sin ajustarse a la normativa y su evolución mensual.
 - Volumen de contratos menores y su evolución mensual.
 - Tiempos de tramitación de expedientes, desde la programación hasta la adjudicación.
 - Estimación del ahorro económico derivado de las medidas implementadas.
 - Delimitar los criterios de calidad (concretos, medibles, verificables), tales como ahorro económico, menor tiempo de licitación y adjudicación, menores horas de dedicación de personal, satisfacción del usuario, grado de cumplimiento normativo, entre otros.
 - Número y calidad de licitaciones abiertas y competitivas.
 - Cumplimiento de los cronogramas planificados.
 - Desviaciones detectadas y su resolución.
 - Se contará con el apoyo de la Oficina Técnica.
- Diferenciación por áreas sanitarias:
- Incorporar un desglose por cada área sanitaria para permitir un análisis pormenorizado de las actuaciones específicas, lo que facilita la identificación de puntos críticos y buenas prácticas.
- Definición del formato y soporte técnico:
- Diseñar un cuadro de mando dinámico con tecnología digital accesible, compatible con herramientas ya utilizadas (especialmente la herramienta “Tableau”), que facilite su consulta y actualización en tiempo real.
- Plazo: Completar el diseño y validación del cuadro en **abril de 2025**.

B.2.2. Difusión y capacitación del cuadro de mando

Para maximizar su impacto, el cuadro de mando debe estar acompañado de una

estrategia de difusión y capacitación para garantizar su adopción efectiva.

- Organizar sesiones informativas para los equipos de gestión y aprovisionamiento en cada área sanitaria para garantizar que el personal clave conozca los indicadores y tome decisiones basadas en ellos.

B.2.3. Integración en las dinámicas del órgano de seguimiento

- Presentar el cuadro de mando como una herramienta central en las reuniones del órgano de seguimiento (ver apartado 1.2).
- Seguimiento del cuadro de mando en reuniones directivas entre la Consejería y las Áreas Sanitarias, estableciendo comparaciones entre los resultados de cada una de estas.
- Usar los datos del cuadro para priorizar medidas correctivas, identificar éxitos replicables y justificar ajustes en la planificación.

B.2.4. Actualización y reuniones de análisis

- Establecer un calendario de reuniones trimestrales del Comité de Seguimiento, contratación, SSCC y equipos directivos de las Áreas Sanitarias para analizar los datos recopilados, identificar tendencias y asegurar un seguimiento continuo.
 - Promover una cultura de mejora continua mediante el uso del cuadro como base para decisiones basadas en evidencia.
- **Plazo:** Iniciar la capacitación y primera implementación en **mayo de 2025**, asegurando el uso activo en reuniones de seguimiento trimestrales posteriores.

Resultados esperados:

La implementación de un cuadro de mando permitirá monitorizar los avances del plan de acción de forma transparente y precisa, mejorará la capacidad de respuesta ante desviaciones y reforzará la rendición de cuentas, asegurando que las decisiones estratégicas se basen en datos sólidos y en tiempo real.

B.3. Plan de Despliegue

B.3.1. Despliegue progresivo del plan de acción

Una vez definidos y validados los objetivos, se procederá a la **ejecución progresiva** del plan de acción.

- Incorporación de la contratación pública en el Plan de Salud:
 - Elevar la contratación pública como una prioridad estratégica de los directivos del servicio de salud y sus áreas sanitarias, destacando su impacto en la

sostenibilidad económica y la calidad asistencial.

- Ejecución progresiva de las medidas adoptadas:
 - Iniciar la implementación de las medidas a corto plazo identificadas en el plan, asegurando su integración con los procesos existentes.
 - Monitorear continuamente el avance y realizar ajustes en función de los resultados obtenidos.
 - Realizar un despliegue escalonado de las medidas a medio y largo plazo, asegurando una transición fluida entre etapas.
- Plazo: El despliegue del plan se llevará a cabo entre **marzo de 2025 y diciembre de 2027**, con revisiones anuales para ajustar las estrategias en función de los resultados y cambios en el entorno operativo.

Beneficios esperados

La concreción de objetivos claros y el despliegue ordenado del plan de acción permitirán maximizar la eficiencia del sistema de contratación pública, alineándolo con los principios de transparencia, competitividad y sostenibilidad. Este enfoque estratégico asegurará un impacto positivo tanto en la sostenibilidad económica como en la calidad de los servicios prestados a la población.

B.4. Evaluación de Resultados.

Objetivo: Analizar los resultados globales (económicos, plazos de licitación, horas de desempeño del personal, cumplimiento normativo, etc) iniciales derivados de la implementación del plan de acción en contratación pública, identificando resultados reales, áreas de mejora y oportunidades de optimización continua. Se contará con el apoyo de la Oficina Técnica.

Responsable: Órgano de seguimiento y control

Tareas y subtareas:

B.4.1. Definir metodología y parámetros de evaluación

En esta fase inicial, se establecerán los criterios que permitirán cuantificar los resultados obtenidos mediante las medidas implementadas.

- Identificación de áreas:
 - Determinar los ámbitos donde las medidas han generado un impacto directo, como el aumento de licitaciones abiertas y la reducción de contratos menores o

procesos de contratación vía el concepto de enriquecimiento injusto.

- Categorizar las áreas de ahorro por tipo de expediente y naturaleza del gasto (material sanitario, equipamientos, servicios, etc.).
- Establecimiento de líneas base:
 - Definir una base de referencia, comparando los datos previos al plan con los datos actuales de contratación.
 - Crear una metodología para calcular los resultados reales con los proyectados.
- Herramientas y parámetros:
 - Incorporar indicadores clave de rendimiento (KPIs) como tiempo promedio de tramitación, porcentaje de contratos menores eliminados, número de recursos, o ahorros acumulados por categoría.
- Plazo: Junio 2025.

B.4.2. Realización de un informe preliminar

Una vez definida la metodología, se consolidarán los datos iniciales para evaluar los resultados de los primeros meses de implementación del plan.

- Consolidación de datos:
 - Recopilar información de expedientes tramitados desde el inicio del plan de acción, destacando aquellos con mayor impacto económico.
 - Validar los datos recopilados con las áreas responsables para garantizar su precisión y consistencia.
- Identificación de áreas de mejora:
 - Detectar desviaciones respecto a los objetivos proyectados y analizar las causas.
 - Proponer recomendaciones iniciales para ajustar y mejorar la implementación de las medidas.
- Redacción del informe preliminar:
 - Elaborar un documento detallado que incluya resultados cuantitativos, hallazgos cualitativos y un análisis de retorno de inversión inicial (ROI).
- Plazo: Diciembre 2025.

B.4.3. Difusión de resultados iniciales y actualización y difusión periódica de los resultados

La difusión del informe preliminar permitirá evaluar el progreso del plan y realizar los

ajustes necesarios para maximizar los beneficios económicos.

- Presentación al comité de seguimiento:
 - Presentar los resultados ante el órgano de seguimiento, proporcionando una visión integral de los avances y desafíos detectados.
 - Generar un debate orientado a la toma de decisiones estratégicas para ajustar las acciones futuras del plan.
- Incorporación de ajustes:
 - Adaptar las medidas en función de las recomendaciones y los hallazgos del informe.
- Establecer un cronograma para realizar **revisiones periódicas semestrales**, asegurando un análisis continuo del impacto económico.
- **Plazo: Diciembre 2025** y actualización semestral.

Resultados esperados:

La evaluación del ahorro interno será clave para justificar la efectividad del plan de acción, demostrando su capacidad para optimizar los recursos públicos y mejorar la gestión de los procesos de contratación. Además, proporcionará información crítica para realizar ajustes en tiempo real, asegurar la sostenibilidad de las medidas adoptadas y fortalecer la confianza en las decisiones estratégicas.

C. Procedimientos

Este bloque agrupa todas las medidas relacionadas con la mejora de los procedimientos internos de la contratación centralizada en el SNS-O. El bloque se divide en tres medidas concretas:

C.1. Diseño de protocolos internos

Objetivo específico: Elaborar reglas y procedimientos claros que delimiten las funciones y procesos en la gestión de expedientes, evitando lagunas y conflictos funcionales.

Responsable: Órgano de seguimiento y control

Tareas y subtareas:

C.1.1. Revisión de procesos existentes:

Realizar un diagnóstico de los procedimientos actuales en la gestión de expedientes.

- Identificar áreas de mejora en flujos de trabajo y asignación de tareas.

- **Plazo:** Abril 2025.

C.1.2. Diseño de protocolos operativos

- Redactar protocolos que definan:
 - Etapas del proceso de contratación.
 - Responsables en cada fase.
 - Plazos objetivo para cada tarea clave.
- Incluir diagramas de flujo para mayor claridad.
- **Plazo:** Abril 2025.

C.1.3. Aprobación y difusión de los protocolos

- Difundirlos a través de sesiones formativas y manuales operativos.
- **Plazo:** Abril 2025.

C.2. Simplificación de pliegos y procedimientos de intervención

Objetivo: Simplificar y estandarizar los procedimientos y documentos utilizados en los procesos de contratación para reducir la carga administrativa, acelerar los tiempos de tramitación y evitar complejidades innecesarias que dificulten la participación de licitadores.

Responsable: Órgano de seguimiento control

Tareas y subtareas:

C.2.1. Simplificación de pliegos y criterios de evaluación

La revisión de los pliegos contractuales debe orientarse hacia la eficiencia y la claridad, sin comprometer el cumplimiento normativo ni la calidad de los procesos.

- Revisión y análisis de pliegos existentes:
 - Identificar requisitos redundantes, duplicidades y criterios de evaluación innecesarios que complican la gestión administrativa y el proceso de adjudicación.
 - Realizar un diagnóstico de los problemas recurrentes que enfrentan los licitadores al interpretar los pliegos actuales.

- Creación de pliegos tipo:
 - Desarrollar modelos estándar de pliegos, criterios de evaluación y cláusulas contractuales que puedan adaptarse a diferentes tipos de expedientes, garantizando coherencia y uniformidad.
 - Incorporar ejemplos prácticos de evaluación para facilitar la aplicación de criterios e informes de valoración por parte de los facultativos encargados.
- **Resultados esperados:**
 - Reducción de los tiempos de preparación de los pliegos y evaluación de ofertas, además de una mayor transparencia y accesibilidad para los licitadores.
- Plazo: Abril 2025 - Junio 2025.

C.2.2. Simplificación intervención previa

Valorar, junto con la Intervención, la manera de simplificar los procedimientos administrativos en contrataciones esenciales para el ámbito sanitario.

- Identificación de áreas clave:
 - Procesos de adquisición de fármacos, prótesis y equipamiento crítico donde la intervención previa no aporte valor significativo.
- Rediseño de protocolos:
 - Estudiar la posibilidad de simplificar la tramitación y establecer procedimientos de intervención previa simplificados, y por tanto, más ágiles.
 - Probar y ajustar los nuevos protocolos para garantizar su eficacia y seguridad jurídica.
- Plazo: Desde septiembre de 2025 en adelante.

C.3. Código Ético

Objetivo: Garantizar la transparencia, integridad y equidad en los procesos de contratación pública mediante la implementación de un marco ético claro, comprensible y supervisado.

Responsable: Órgano de seguimiento y control.

Tareas y subtareas:

C.3.1.Redacción del código ético

La redacción del código ético, alineada y coordinada con la política antifraude en fondos

europeos ya existente, será el primer paso para establecer una cultura de integridad en las contrataciones, alineada con las mejores prácticas internacionales y los principios de buen gobierno.

- Contenido del código:
 - **Principios rectores:** Transparencia, igualdad de oportunidades, imparcialidad y eficiencia.
 - **Estándares de conducta:** Definición de comportamientos esperados y prohibidos para los actores involucrados en las contrataciones, incluyendo personal administrativo, técnicos evaluadores y proveedores.
 - **Gestión de conflictos de interés:** Procedimientos para la identificación, declaración y resolución de posibles conflictos.
- Plazo: Abril de 2025.

C.3.2. Establecimiento de mecanismos de supervisión

Para garantizar el cumplimiento del código ético, será necesario establecer mecanismos de control y seguimiento que fortalezcan la confianza en los procesos de contratación.

- Procedimientos de supervisión:
 - Crear canales de denuncia confidenciales y seguros para reportar posibles infracciones al código ético.
 - Diseñar un sistema de auditorías periódicas, focalizadas en la detección de irregularidades y el seguimiento de comportamientos éticos.
 - Implementar sanciones claras y proporcionadas para quienes incumplan el código, así como incentivos para fomentar su cumplimiento.
- Órgano de supervisión:
 - Designar un comité ético (valorar al mismo Órgano de seguimiento y control) responsable de evaluar las denuncias y las auditorías, con representación de áreas clave como contratación, ética y auditoría interna.
- Plazo: Mayo de 2025.

Resultados esperados:

El establecimiento de un código ético para contrataciones fomentará una gestión pública más íntegra y transparente, promoviendo la confianza de la ciudadanía y los proveedores en el sistema de salud pública. Además, reducirá los riesgos asociados a la corrupción y

malas prácticas, mejorará la equidad en los procesos de selección y consolidará una cultura organizacional basada en la responsabilidad y la rendición de cuentas.

D. Ejecución

Este bloque agrupa todas las medidas relacionadas con ejecución del propio plan de acción. El bloque se divide en once medidas concretas:

D.1. Seguimiento del Plan de Acción

Objetivo específico: Realizar un seguimiento adecuado de la ejecución de todas las medidas y tareas indicadas en el plan que se producen de forma repetitiva (marcadas en el cronograma en un color específico). Se incluyen dentro de estas medidas las siguientes (que se engloban a su vez en otros bloques):

- A2.3 Establecimiento de reuniones mensuales del órgano de seguimiento
- A2.5 Asignación de responsables del seguimiento administrativo de cada expediente
- A3.2 Integración del Órgano Asesor en el proceso de contratación
- A4.3 Operaciones de la Asistencia Técnica Especializada
- B2.3 Integración del cuadro de mando en las dinámicas del órgano de seguimiento
- B2.4 Actualización del Cuadro de Mando y reuniones de análisis
- B3.1 Despliegue progresivo del plan de acción
- B4.3 Difusión de los resultados iniciales del plan de acción y actualización y difusión periódica de los resultados
- C2.2 Aplicación de la simplificación de la intervención previa
- D4.2 Actualización del planning de contratación con los responsables
- D6.3 Implementación de economías de escala
- D7.1 Uso de técnicas avanzadas de racionalización de la contratación
- D10. Impulso a la CPI y la iCP
- D11. Gestión del Área Logística
- E4.2 Revisión y ajustes periódicos del sistema de incentivos para el personal
- E5.3 Evaluación y certificación del Plan de Capacitación
- F1 Mejora de Herramientas Informáticas

D.2. Actualización del Catálogo

Objetivo específico: Diseñar y mantener un catálogo de productos actualizado vinculado a las licitaciones previstas, en curso y finalizadas, proporcionando información estructurada que facilite la planificación, el seguimiento y la toma de decisiones estratégicas. Crear una base sólida de información para facilitar la priorización y el cumplimiento de plazos (con el apoyo de la Oficina Técnica)

Responsable: Órgano de seguimiento y control, en colaboración con las áreas responsables de contratación.

Tareas y subtareas:

D.2.1. Actualización del catálogo de productos

- Actualización periódica del catálogo de productos teniendo en cuenta las necesidades sanitarias, los avances del mercado y las oportunidades potenciales de compra centralizada
- **Plazo:** Junio 2025.

D.3. Inventario

- Realizar una auditoría completa de los expedientes de contratación existentes:
 - Identificar el estado actual (pendientes, en redacción de pliegos, en licitación, en ejecución, en prórroga, finalizados) (con el apoyo de la Oficina Técnica).
 - Clasificar por tipo de expediente y su impacto económico.
 - Registrar información relevante, como fechas de inicio, técnicos responsables, responsable administrativo, proveedores y áreas implicadas.
- **Plazo:** Abril 2025.

D.4. Planificación detallada de expedientes

- Establecer un cronograma detallado (con el apoyo de la Oficina Técnica) que incluya:
 - Prioridades según impacto económico o urgencia operativa.
 - Planificación de licitación de cada uno de los contratos.
 - Fechas límite para cada etapa del proceso.
 - Recursos asignados a cada expediente.

- **Plazo:** Abril 2025.

D.4.1. Validación del planning con responsables

- Revisar el planning con los responsables administrativos designados para cada expediente y con el órgano de seguimiento y control.
- Ajustar según viabilidad operativa y feedback de las áreas implicadas.
- **Plazo:** Abril 2025.

D.4.2. Actualización del planning con responsables

- Revisar anualmente el planning con los responsables administrativos designados para cada expediente y con el órgano de seguimiento y control.
- **Plazo:** Mayo – Junio de cada año.

D.5. Análisis de cuellos de botella

Objetivo específico: Garantizar que el personal asignado (personal de la Subdirección, del Servicio Jurídico y de la Intervención Delegada) a cada una de las fases del proceso, la contratación sea adecuado en número y perfil, eliminando ineficiencias y facilitando la fluidez operativa.

Responsable: Órgano de seguimiento y control.

Tareas y subtareas:

D.5.1. Revisión de planificación del personal

- Analizar la situación actual del personal en términos de:
 - Número y tipo de perfiles disponibles.
 - Horas de trabajo y carga laboral por expediente.
 - Competencias necesarias para cada etapa del proceso de contratación.
 - Se contará con el apoyo de la Oficina Técnica.
- **Plazo:** Mayo 2025.

D.5.2. Identificación de cuellos de botella:

- Detectar áreas con sobrecarga de trabajo o carencias de personal cualificado. Se contará con el apoyo de la Oficina Técnica.
- Diseñar estrategias para abordar los cuellos de botella, como:
 - Contrataciones de refuerzo.
 - Capacitación específica del personal existente.
 - Reasignación de tareas entre áreas y unidades
 - En su caso, contratación de asistencias técnicas externas de refuerzo.
 - Se contará con el apoyo de la Oficina Técnica.
- **Plazo:** Mayo 2025.

D.5.3. Primera fase de contrataciones y ajustes

- Realizar contrataciones prioritarias en áreas críticas identificadas durante el análisis.
- Ajustar los perfiles y funciones asignadas para mejorar la eficiencia operativa.
- **Plazo:** Junio 2025.

D.5.4. Evaluación y segunda fase de contrataciones

- Revisar los resultados iniciales y determinar si se requieren contrataciones adicionales para mantener la eficiencia operativa.
- Llevar a cabo las contrataciones restantes, especialmente en áreas estratégicas, con vistas a largo plazo.
- **Plazo:** Enero 2026.

Resultados esperados del bloque de medidas:

- Inventario actualizado y un cronograma claro que permita priorizar expedientes de contratación.
- Optimización de recursos a través de economías de escala.
- Mejora de la distribución del personal, con roles y funciones claramente definidos.
- Reducción de cuellos de botella que impactan negativamente en los plazos y calidad de los procesos de contratación.

La planificación detallada y optimización de recursos permitirá construir una base sólida

para el cumplimiento de los objetivos de eficiencia y sostenibilidad del plan de acción.

D.6. Priorización y aplicación de Economías de Escala

Objetivo específico: Mejorar la eficiencia en la asignación de recursos mediante la agrupación de procesos y la implementación de estrategias de ahorro.

Responsable: Órgano de seguimiento y control.

Tareas y subtareas:

D.6.1. Análisis de cargas de trabajo

- Estudiar la carga operativa en las distintas áreas con el fin de identificar la necesidad de recursos adicionales o su reestructuración para optimizar los recursos existentes o su ampliación, incluyendo al personal de la Subdirección, del Servicio Jurídico y de la Intervención Delegada:
 - Realizar consultas con jefes de servicio y aprovisionamiento.
 - Recopilar datos sobre tiempos de ejecución y recursos consumidos por tipo de expediente.
- **Plazo:** Desde Mayo 2025.

D.6.2. Definición de áreas clave para economías de escala (con el apoyo de la Oficina Técnica):

- Identificar procesos donde sea deseable implementar adicionalmente a las que ya se vienen realizando compras centralizadas o agrupadas, como material sanitario recurrente.
- Establecer criterios para seleccionar procesos agrupables (volumen de compra, frecuencia, número de proveedores), con el objetivo de generar el mayor impacto posible, en el menor tiempo posible, a través del menor número posible de expedientes.
- **Plazo:** Mayo 2025.

D.6.3. Implementación de economías de escala

- Evaluar los resultados de las medidas introducción de economías de escala ya puestas en marcha y ajustar estrategias para su ampliación progresiva.
- **Plazo:** Mayo 2025 (y a partir de ahí, en continuo).

D.7. Uso de Técnicas de Racionalización

Objetivo: Mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos que racionalicen los procesos de contratación.

Responsable: Órgano de seguimiento y control

Tareas y subtareas:

D.7.1. Revisión y ampliación del uso de técnicas avanzadas de racionalización de la contratación

Esta medida tiene un **impacto potencial elevado**, al revisar la gestión de los procesos de contratación.

- Revisión y ampliación del uso de herramientas clave:
 - **Acuerdos Marco:** Simplificar las contrataciones recurrentes mediante contratos marco con proveedores que establezcan condiciones generales.
 - **Sistemas dinámicos de adquisición (SDAs):** Facilitar procesos flexibles y ágiles para bienes y servicios estandarizados.
 - **Compras centralizadas:** Reducir costes y duplicidades consolidando necesidades comunes de varias áreas sanitarias en licitaciones únicas.
- Plan de implementación progresiva:
 - Aplicación piloto en un grupo reducido de expedientes, pero del mayor impacto económico posible -como ya se ha indicado-, desde **julio de 2025 a junio de 2026**.
 - Expansión gradual para abarcar un 25% de los expedientes en 2025, un 50% en 2026 y el 75% en 2027.

D.8. Uso de Consultas Preliminares al Mercado

D.8.1. Aumento del uso de las consultas preliminares al mercado

Fomentar la innovación, la transparencia y la competencia efectiva mediante un diálogo continuo con el mercado.

- Desarrollo de consultas regulares:
 - Organizar procesos estructurados para recabar información sobre soluciones innovadoras y potenciales proveedores antes de las licitaciones.
 - Identificar oportunidades para incorporar tecnologías y prácticas emergentes en los servicios contratados.

- **Revisión anual** de licitaciones susceptibles de CPM.
- Plazo: Desde septiembre de 2025 y a partir de ahí, en continuo.

D.9. Cláusulas de Progreso Tecnológico

D.9.1. Inclusión de cláusulas de progreso tecnológico

Garantizar la actualización constante de bienes y servicios contratados mediante la incorporación de cláusulas específicas en los pliegos de licitación. Se revisarán las cláusulas para su correcta delimitación e implementación, evitando en todo caso su uso desproporcionado y garantizando su diferenciación de otras figuras, como mantenimientos evolutivos, entre otros.

- **Objetivo:** Promover la renovación tecnológica sin necesidad de nuevas licitaciones, asegurando que los servicios contratados mantengan su vigencia tecnológica durante toda su duración.
- **Plazo:** Implementación desde **marzo de 2025** de manera transversal en todos los contratos en los que sean de aplicación.

D.10. Impulso a la Compra Pública de Innovación (CPI) y a la Innovación en la Contratación Pública (ICP)

Promover este tipo de licitaciones en los casos que deba aplicarse.

- Diseño de procedimientos específicos:
 - Facilitar reuniones de cocreación entre diferentes departamentos y actores relevantes para el desarrollo de propuestas.
 - Implementar proyectos piloto que sirvan como modelo para futuras contrataciones.
- Identificación en la **planificación anual** de las licitaciones susceptibles de CPI.
- Plazo: Desde marzo de 2026.
- **Resultado esperado:** Ampliación del alcance de la contratación pública hacia proyectos transformadores y soluciones de alto impacto.

D.11. Gestión del Área de Logística

Objetivo: Optimizar la gestión de inventarios en el sistema de salud, garantizando la

eficiencia operativa, la trazabilidad de los productos, el control de caducidades y la preparación ante situaciones críticas mediante sistemas avanzados de gestión y formación especializada del personal.

Responsable: Órgano de seguimiento y control en colaboración con las unidades logísticas y almacenes.

D.11.1. Implantación del sistema de doble cajetín

Objetivo específico: Mejorar el control del stock en las unidades mediante la generalización del sistema de doble cajetín, optimizando la reposición y reduciendo incidencias por falta de material.

Tareas y subtareas:

- Extensión progresiva del sistema:
 - Evaluar el estado actual de implantación en las distintas unidades del SNS-O.
 - Planificar la expansión a unidades pendientes de implementación.
 - Garantizar la financiación necesaria para la adquisición de materiales y adaptación de infraestructuras.
- Seguimiento y evaluación del sistema implantado:
 - Establecer indicadores de eficiencia para medir el impacto de la implantación.
 - Corregir desviaciones y ajustar procesos según resultados.

Plazo: Implementación progresiva a partir de **marzo de 2025**, con revisiones periódicas.

D.11.2. Gestión por lotes y caducidades

Objetivo específico: Implantar herramientas de control logístico que permitan gestionar de forma eficiente los lotes de productos y sus fechas de caducidad, minimizando desperdicios y garantizando la disponibilidad de productos críticos.

Tareas y subtareas:

- Implantación del sistema de gestión por lotes:
 - Identificar almacenes y productos prioritarios para implementar el sistema.
 - Configurar herramientas informáticas y bases de datos para el control automatizado de lotes y caducidades.
- Reflexión estratégica sobre criticidad y reservas:
 - Realizar un análisis de materiales críticos para definir criterios de priorización y

contingencia.

- Establecer un sistema de **reserva estratégica** que garantice la disponibilidad de productos esenciales en emergencias, como pandemias o desastres naturales.
- Supervisión continua:
 - Realizar auditorías periódicas para evaluar el cumplimiento del sistema.
 - Ajustar procedimientos y optimizar parámetros según necesidades operativas.

Plazo: Progresiva desde **marzo de 2025**, con evaluación continua.

D.11.3. Capacitación del personal de almacenes

Objetivo específico: Garantizar que el personal encargado de la gestión de stock disponga de la formación necesaria para utilizar las herramientas y aplicaciones específicas, asegurando un manejo eficiente de los procesos logísticos.

Tareas y subtareas:

- Programa de formación continua:
 - Diseñar un plan formativo adaptado a las herramientas utilizadas (SAP-MM, PDA, Galys).
 - Establecer sesiones periódicas de formación para nuevos ingresos y reciclaje del personal existente.
 - Realizar formación estructurada en colaboración con proveedores tecnológicos (por ejemplo, INETUM para SAP-MM).
- Capacitación in situ:
 - Desarrollar formación específica en los propios centros para personal de incorporación inmediata o en necesidades urgentes.
 - Implementar simulaciones prácticas para garantizar la aplicación de conocimientos adquiridos.
- Evaluación de competencias:
 - Establecer pruebas prácticas y cuestionarios de evaluación para medir el grado de aprendizaje y ajustar los contenidos formativos.

Plazo: Desde **marzo de 2025**, con sesiones periódicas según incorporación de personal.

D.11.4. Incorporación de proveedores EDI

Objetivo específico: Avanzar hacia la digitalización de los procesos de aprovisionamiento mediante la integración de proveedores EDI (Intercambio Electrónico

de Datos), mejorando la comunicación, eficiencia y trazabilidad en la cadena de suministro.

Tareas y subtareas:

- Ampliación progresiva del sistema EDI:
 - Evaluar el estado actual de integración de proveedores EDI en el SNS-O.
 - Diseñar un plan de expansión priorizando proveedores estratégicos y productos críticos.
- Aseguramiento de la interoperabilidad:
 - Adaptar los sistemas informáticos para facilitar la integración con plataformas EDI.
 - Proveer formación específica al personal encargado de la gestión de pedidos electrónicos.
- Monitoreo de resultados:
 - Analizar el impacto del sistema en términos de eficiencia, reducción de errores y tiempos de procesamiento.
 - Ajustar parámetros y procedimientos según las necesidades detectadas.

Plazo: Progresiva desde **marzo de 2025**, con evaluación periódica.

Impacto esperado:

La implementación de estas medidas fortalecerá la capacidad logística del sistema de salud, optimizando los procesos de gestión de inventarios, mejorando el control de stock y garantizando la preparación ante situaciones críticas. Además, la digitalización y la capacitación del personal asegurarán un sistema más ágil, preciso y adaptado a las necesidades actuales y futuras.

E. Recursos Humanos

Este bloque agrupa todas las medidas relacionadas con la mejora de la gestión y dotación de los Recursos Humanos que participan en la contratación centralizada en el SNS-O. El bloque se divide en cinco medidas concretas:

E.1. Comunicación Interna

Esta medida concentra todas las medidas y tareas de comunicación interna que se detallan en el resto de los bloques, concretamente:

- B2.2 Difusión y capacitación del Cuadro de Mando

- B4.3 Actualización y difusión periódica de los resultados del plan
- C1.3 Difusión de los protocolos internos
- E3.1 Formalización de la colaboración entre personal asistencial y de aprovisionamiento

E.2. Identificación y superación de barreras culturales

Objetivo: Abordar resistencias culturales que dificulten la implementación del plan de acción.

Responsable: Órgano de seguimiento y control

E.2.1. Evaluación de barreras culturales

- Realizar estudios internos para identificar actitudes, prácticas y resistencias que dificulten la adopción de nuevas herramientas o procesos.
- **Plazo:** Junio 2025.

E.2.2. Diseño de estrategias de cambio cultural

- Implementar campañas de sensibilización y talleres participativos para involucrar a todos los niveles jerárquicos en el cambio cultural.
- Desarrollar herramientas informáticas que induzcan o incluso obliguen, a la aplicación correcta de los procedimientos y distintas medidas del plan.
- **Plazo:** Julio - Septiembre 2025.

E.3. Fomento de la colaboración entre el personal asistencial y el de contratación

Objetivo: Fortalecer la coordinación entre las áreas implicadas en los procesos de contratación, promoviendo la transparencia y un enfoque colaborativo que potencie la calidad de los servicios contratados.

Responsable: Órgano de seguimiento y control

Tareas y subtareas:

E.3.1. Formalización de la colaboración entre personal asistencial y de aprovisionamiento

Una mejor comunicación y coordinación entre el personal asistencial y las áreas de aprovisionamiento es esencial para adaptar los procesos de contratación a las

necesidades reales del sistema de salud.

- Actualización de un folleto informativo:
 - Diseñar y distribuir un documento que explique las funciones específicas de cada área en el proceso de contratación, destacando la importancia de la colaboración para mejorar la calidad del servicio y la eficiencia operativa.
 - Incluir ejemplos de éxito y beneficios obtenidos mediante la cooperación en procesos previos.
- Capacitación y sesiones de cocreación:
 - Organizar reuniones conjuntas entre ambas áreas para identificar necesidades, compartir experiencias y definir prioridades que guíen los procesos de contratación.
- **Acciones de difusión** inicial y de recordatorio en las áreas sanitarias.
- Resultados esperados:
 - Reducción de malentendidos, mejora en la definición de necesidades y mayor alineación estratégica en las adquisiciones.
- Plazo: Julio - Octubre 2025.

E.4. Sistema de incentivos para el personal

Objetivo: Incrementar la motivación, el compromiso y la eficacia del personal mediante incentivos vinculados al desempeño y a los resultados obtenidos en la contratación pública.

Responsable: Subdirección de aprovisionamiento, infraestructuras y servicios generales.

Tareas y subtareas:

E.4.1. Diseño de un sistema de incentivos

Un sistema de incentivos bien estructurado refuerza el vínculo entre el esfuerzo del personal y los logros alcanzados en términos de ahorro, eficiencia y calidad.

- Incorporación de variables específicas:
 - Delimitación del personal implicado en la medida, prioritariamente a nivel directivo.
 - Establecer indicadores de desempeño claros, como el cumplimiento de plazos, la reducción de contratos menores o la mejora en los procedimientos de licitación abierta.
 - Incluir estos indicadores en los acuerdos de gestión con hospitales y áreas

responsables, alineándolos con los objetivos estratégicos del sistema de salud.

- Plazo: Agosto - Noviembre 2025.

E.4.2. Implementación del sistema

La puesta en marcha del sistema de incentivos debe garantizar su integración en las dinámicas internas del sistema de salud.

- Evaluación de desempeño:
 - Incorporar los incentivos en los procesos de evaluación de desempeño, asegurando su transparencia y objetividad.
 - Establecer vínculos claros entre los incentivos otorgados y los resultados alcanzados, para reforzar su efectividad motivacional.
- Plazo: Enero - Junio 2026.

E.4.3. Revisión y ajustes periódicos

- Evaluación del impacto:
 - Realizar revisiones semestrales para analizar el efecto de los incentivos en la motivación del personal y en los resultados de la contratación pública.
 - Identificar áreas de mejora y ajustar los parámetros del sistema para mantener su relevancia y efectividad.
- Retroalimentación del personal:
 - Establecer canales de comunicación para recoger las opiniones y sugerencias del personal respecto al sistema de incentivos.
 - Incorporar estas aportaciones en las revisiones periódicas para fomentar la participación y el compromiso.
- Plazo: Desde julio de 2026, con evaluaciones semestrales continuas.

Resultados esperados:

- Incremento en la motivación del personal y en la calidad de los procesos de contratación.
- Mayor retención de talento especializado en áreas críticas y mejora del rendimiento global del equipo.

E.5. Plan de Capacitación en Contratación Pública

Objetivo: Elevar las competencias y habilidades del personal relacionado con la

contratación pública, asegurando su preparación para afrontar los desafíos técnicos, jurídicos y operativos derivados de los cambios que el plan de actuación va a introducir progresivamente.

Responsable: Subdirección de aprovisionamiento y servicios generales

Tareas y subtareas:

E.5.1. Diseño de un programa formativo especializado

El programa formativo estará orientado a abordar las particularidades de cada perfil profesional y los retos específicos del sistema de contratación.

- Elaboración del plan de formación:
 - Diseñar módulos específicos para perfiles administrativos, jurídicos, técnicos y sanitarios, adaptando los contenidos a las necesidades operativas de cada área.
 - Incluir un plan de formación rápida para nuevas incorporaciones.
 - Incluir temas como: normativas de contratación pública, redacción de pliegos, evaluación de ofertas, cláusulas éticas, innovaciones tecnológicas y gestión eficiente de recursos, adaptadas al tipo de expedientes que serán objeto del Plan de Actuación.
 - Se contará con el apoyo de la Oficina Técnica.
- Obligatoriedad y acreditación:
 - Declarar la formación como un requisito obligatorio para todos los profesionales involucrados en procesos de contratación (una vez que se haya realizado la oferta formativa).
 - Certificar la formación recibida, para obtener un reconocimiento oficial, bien mediante certificaciones internas, u otras de carácter externo (universidades u otras), a fin de que esta capacitación sea reconocida y mejore la trayectoria profesional de los participantes.
- Colaboración con expertos:
 - Establecer acuerdos con consultoras, instituciones especializadas y profesionales expertos en contratación pública para diseñar un programa de alta calidad. Se contará con el apoyo de la Oficina Técnica.
- Plazo: Mayo - Junio 2025.

E.5.2. Impartición de formación

El despliegue del programa formativo garantizará una implementación práctica y efectiva de los contenidos diseñados.

- Modalidades de impartición:
 - Organizar talleres presenciales y seminarios especializados para temas complejos como normativas y cláusulas éticas.
 - Diseñar módulos en formato online y semipresencial, permitiendo mayor flexibilidad y alcance.
- Duración y profundidad:
 - Ofrecer cursos de mayor duración y profundidad que las formaciones tradicionales, permitiendo un aprendizaje sólido y aplicado.
 - Promover la participación en ejercicios prácticos, simulaciones y resolución de casos reales.
- Capacitación continua:
 - Planificar sesiones periódicas de actualización, alineadas con cambios normativos y operativos, asegurando que el personal mantenga sus competencias al día.
- Plazo: Septiembre 2025 – Diciembre 2025.

E.5.3. Evaluación y certificación

La evaluación permitirá medir el impacto del programa y formalizar el proceso de certificación para los participantes.

- Evaluaciones formativas:
 - Realizar pruebas al finalizar cada módulo para medir el aprendizaje y la adquisición de competencias específicas.
 - Incorporar evaluaciones prácticas, como la redacción de pliegos o la resolución de escenarios de contratación simulados.
- Certificación externa:
 - Otorgar certificaciones en colaboración con instituciones reconocidas, proporcionando un respaldo formal al aprendizaje adquirido.
 - Establecer un registro interno de competencias del personal certificado.
- Formación continua:
 - Desarrollar un plan de formación constante, dirigido tanto a los empleados

actuales como a las nuevas incorporaciones, garantizando una transferencia de conocimiento sostenible.

- **Plazo:** Desde **enero 2026**, con una planificación continua y revisiones anuales.

Resultados esperados:

Esta medida potenciará la profesionalización del personal involucrado en la contratación pública, asegurando una gestión más ágil, técnica y ética de los expedientes. Al fomentar un aprendizaje integral, se reducirá la incidencia de errores, se agilizarán los procesos y se incrementará la capacidad del equipo para enfrentar los desafíos de un sistema de contratación moderno, transparente y eficiente.

F. Incorporación de herramientas informáticas innovadoras y/o mejora de las existentes

Este bloque agrupa todas las medidas relacionadas con la mejora de las herramientas informáticas que el SNS-O utiliza en la gestión de la contratación centralizada. El bloque se tiene en una medida concreta:

F.1. Mejora de Herramientas

Objetivo: Modernizar y automatizar los procesos de contratación para optimizar la eficiencia, fortalecer los controles internos y prevenir irregularidades, asegurando una gestión transparente y alineada con los principios de buen gobierno.

Responsable: Coordinador, Órgano de seguimiento control y Subdirección de Sistemas y Tecnologías para la Salud

Tareas y subtareas:

F.1.1. Introducción de un sistema informático avanzado o mejora del actual

La implementación de un sistema informático especializado (o la mejora del actual) permitirá una gestión integral de los procesos de contratación, desde el diseño de necesidades hasta el seguimiento del contrato.

- Funciones principales del sistema:
 - **Alertas de enriquecimiento injusto:** Identificar patrones o transacciones que puedan sugerir conductas no éticas o irregulares, notificando al órgano de control pertinente.

- **Bloqueo automático de licitaciones o contratos no autorizados:** Evitar la generación de expedientes que no cumplan con los parámetros legales y procedimentales establecidos.
- **Conexión con un catálogo de productos centralizado:** Permitir el acceso a una base de datos actualizada con bienes y servicios autorizados para garantizar una selección eficiente y conforme a las necesidades del sistema de salud.
- Automatización de procesos clave, valorando a medio plazo, el uso de la Inteligencia Artificial:
 - Redacción de pliegos y documentos de licitación mediante plantillas dinámicas preaprobadas.
 - Herramientas de evaluación automatizada para estandarizar criterios y evitar subjetividades.
 - Gestión integral de ofertas y adjudicaciones mediante algoritmos transparentes y auditables.
- **Plazo de implementación:** Desde **enero hasta diciembre de 2026** para garantizar el diseño o adquisición, personalización y validación del sistema en un entorno controlado.

F.1.2. Integración con sistemas existentes

Para garantizar la eficacia del nuevo sistema, se priorizará su interoperabilidad con las herramientas actualmente en uso, tales como los sistemas de gestión contable, administrativos y de recursos humanos.

- Fases de integración:
 - Mapeo y diagnóstico de los sistemas actuales para identificar puntos de conexión y posibles barreras técnicas.
 - Desarrollo de interfaces y protocolos de comunicación entre el nuevo sistema y las plataformas existentes.
 - Pruebas de integración en un entorno controlado para garantizar la fluidez de los procesos y evitar interrupciones.
- Plazo: Desde enero hasta junio de 2026

F.1.3. Capacitación del personal en el uso del sistema

El éxito del sistema informático dependerá de una correcta formación del personal encargado de su uso y gestión.

- Diseño de un plan de formación específico:
 - Desarrollo de manuales de usuario y guías rápidas para facilitar el aprendizaje.
 - Impartición de talleres prácticos adaptados a distintos niveles de responsabilidad y experiencia del personal.
 - Inclusión de un módulo obligatorio de resolución de problemas y buenas prácticas.
- Fase de capacitación:
 - Desde **julio de 2026** con una combinación de formación presencial y virtual para abarcar a todo el personal involucrado.
 - Seguimiento mediante encuestas de satisfacción y pruebas de conocimiento para ajustar los contenidos formativos según sea necesario.

Resultados esperados:

La incorporación de herramientas informáticas avanzadas permitirá:

1. Reducir los tiempos de gestión y eliminar redundancias en los procesos de contratación.
2. Garantizar un control riguroso y transparente, minimizando riesgos de irregularidades y enriquecimiento injusto.
3. Adaptar el sistema a las necesidades específicas del sector sanitario, promoviendo la eficiencia y sostenibilidad en la contratación.
4. Facilitar la toma de decisiones estratégicas mediante datos consolidados y visualizaciones claras sobre el estado de las contrataciones.
5. Automatización progresiva de tareas repetitivas.

En conjunto, esta medida dotará al sistema de salud de un marco tecnológico moderno, alineado con los estándares internacionales de gestión y rendición de cuentas, transformando la contratación pública en un proceso más ágil, seguro y transparente.

5. CRONOGRAMA DE MEDIDAS

El cronograma de las medidas propuestas establece una planificación detallada para la implementación de todas las acciones incluidas en el Plan de Acción, organizando las tareas de manera secuencial y lógica según su prioridad, complejidad e interdependencia. Las medidas se han programado considerando tanto su impacto en la optimización de la contratación pública como los recursos disponibles, de forma que las iniciativas más inmediatas sirvan de base para el despliegue de acciones más complejas en etapas posteriores.

El cronograma contempla la identificación inicial de responsables y prioridades, seguida de la implementación de herramientas clave como un cuadro de mando y un código ético. A continuación, se incluyen medidas dirigidas a la racionalización de procedimientos, la capacitación del personal, la contratación de asistencia técnica especializada y la creación de órganos consultivos para abordar asuntos complejos. También se planifican acciones enfocadas en la optimización de procesos, la mejora de la colaboración entre áreas, la incorporación de sistemas de incentivos, y el despliegue de herramientas informáticas avanzadas que permitan la automatización de procesos y refuercen los controles.

Este enfoque secuencial asegura que las medidas se desarrollen de forma ordenada y eficiente, adaptándose a las necesidades y capacidades del sistema en cada momento. El diagrama de Gantt adjunto en el **Anexo I** ofrece una representación visual clara de la distribución temporal de todas las medidas, facilitando el seguimiento y la coordinación entre las áreas responsables de su ejecución.

Anexo 1 CRONOGRAMA

		Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
A) GOBERNANZA	A.1 Responsable del Plan																
	A.2 Órgano de Seguimiento y Responsable Administrativo																
	A.3 Órgano Asesor																
	A.4. Asistencia Técnica Especializada																
B) PLANIFICACIÓN	B.1 Establecimiento Objetivos																
	B.2 Cuadro de Mando																
	B.3 Plan de Despliegue																
	B.4 Evaluación de Resultados																
C) PROCEDIMIENTOS	C.1 Diseño de protocolos internos																
	C.2 Simplificación de pliegos e intervención previa																
	C.3 Código Ético																
D) EJECUCIÓN	D.1 Seguimiento Plan de Acción																
	D.2 Actualización catálogo																
	D.3 Inventario																
	D.4 Planificación detallada expedientes																
	D.5 Análisis cuello de botella																
	D.6 Priorización / Economías de escala																
	D.7 Técnicas de racionalización																
	D.8 Uso de CPMs																
	D.9 Cláusulas Progreso Tecnológico																
	D.10 CPI / JCP																
	D.11 Gestión del Área Logística																
E) RECURSOS HUMANOS	E.1 Comunicación Interna																
	E.2 Estrategias de cambio cultural																
	E.3 Fomento colaboración personal aprovisionamiento y personal asistencial																
	E.4 Sistema de incentivos																
	E.5 Plan de formación																
F) HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS	F.1 Mejora de Herramientas																
Tarea no repetitiva																	
Tarea repetitiva																	