



**ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE LA
E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER**

SILVIA MARCELA SANTANA SALAZAR

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO – MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2012



**ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE LA
E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER**

SILVIA MARCELA SANTANA SALAZAR

Trabajo de grado para optar el título de

INGENIERA INDUSTRIAL

Director:

ING. NESTOR RAÚL ORTÍZ PIMIENTO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERIAS FÍSICO – MECÁNICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

BUCARAMANGA

2012



DEDICATORIA

A Dios, y a mis Padres

A mis hermanas y a Richí

SILVIA MARCELA



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por su direccionamiento a lo largo de mi carrera y de mi proyecto de grado.

A la Empresa social del Estado Hospital Universitario de Santander, en cabeza del Doctor Germán Javier Daza Vargas por haberme dado la oportunidad de desarrollar este proyecto y haber creído en el.

Al personal del grupo de trabajo de Contratación, de la oficina Asesora de Calidad, y al Doctor Mario Barragán Pachón, porque su colaboración fue fundamental para el desarrollo del proyecto.

Finalmente al Ingeniero Néstor Raúl Ortiz Pimiento por su orientación, ayuda y aporte de enseñanza.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	18
1.1 ALCANCE	19
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 Objetivo general	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	21
2.2 MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	22
2.3 HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS	24
2.3.1 Lluvia de ideas.	24
2.3.2 Diagrama de causa y efecto.....	24
2.4 ESTANDARIZACIÓN	25
2.5 METODOLOGÍA 9S´s.	26
2.5.1 Por qué aplicar 9S´s.....	26
2.6 INDICADORES DE GESTIÓN.....	27
3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	29
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	29
3.1.1 Reseña Histórica.....	30
3.1.2 Junta Directiva.....	30
3.2 PLAN ESTRATÉGICO	32
3.2.1 Misión.....	32
3.2.2 Visión.	32

3.2.3 Principios	33
3.2.4 Valores.....	34
3.2.5 Objetivos Generales del HUS	35
3.2.6 Objetivos Específicos del HUS	35
3.3 ASPECTOS LEGALES	36
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
3.5 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA	39
3.6 SERVICIOS	39
3.7 CLIENTES EXTERNOS.....	40
4. METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE CONTRATACIÓN EN LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER	41
4.1 PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO	41
4.1.1 Fase de Definición.	42
4.1.2 Fase de Diagnóstico.....	42
4.1.3 Fase de Análisis de causas.....	42
4.1.4 Fase de Propuesta de Mejoramiento del proceso.....	43
4.1.5 Fase de Propuesta de Sistema de Indicadores.....	43
5. FASE DE DEFINICIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DENTRO DE LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER.....	44
5.1 AMBIENTE EXTERNO	44
5.1.1 Contratación Pública en Colombia.....	44
5.1.2 Marco Jurídico de la Contratación Estatal.	45
5.1.3 Principios y deberes de la Contratación Pública.....	46
5.1.4 La Salud, un Servicios Públicos en la Contratación Estatal.	47
5.2 AMBIENTE INTERNO.....	49
5.2.1 Recursos Físicos.....	49
5.2.2 Recurso Humano.	54

5.3	CÓMO CONTRATA LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER.	56
5.3.1	Licitación Pública	57
5.3.2	Concurso de Méritos.	58
5.3.3	Selección Abreviada	59
5.3.4	Contratación Directa	59
5.3.5	Invitación Pública.	61
5.3.6	Invitación con Subasta	61
6.	DIAGNÓSTICO	66
6.1	ETAPAS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN	69
6.1.1	Etapa de Planeación.	69
6.1.2	Etapa Precontractual.	70
6.1.3	Etapa Contractual.	73
6.2	ASPECTOS FAVORABLES.....	75
6.3	PROBLEMAS EVIDENCIADOS	76
7.	ANÁLISIS DE CAUSAS	84
7.1	SELECCIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS.....	84
7.2	ANÁLISIS CAUSA-EFECTO.....	85
7.2.1	Análisis causa-efecto del proceso de contratación.	86
8.	PROPUESTAS DE MEJORA	96
8.1	PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA ETAPA DE PLANEACIÓN	96
8.1.1	Propuesta para la creación de un Departamento de Planeación.....	96
8.2	PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA ETAPA PRECONTRACTUAL.	97
8.2.1	Propuesta para la creación de un Grupo Interdisciplinar.	98
8.2.2	Propuesta para el manejo de un sistema de información.	99
8.2.3	Propuesta para la Modificación o creación del nuevo Manual de Contratación.	101
8.2.4	Propuesta para el Diseño del Manual de Procedimientos.	102

8.2.5 Propuesta para la Estandarización del formato de Hoja de Ruta.	103
8.2.6 Propuesta de Mantenimiento preventivo de Impresoras.	104
8.2.7 Propuesta para la Implementación de la Metodología 9 S´s	105
8.3 PROPUESTA DE MEJORA PARA LA ETAPA CONTRACTUAL	106
8.3.1 Propuesta para el diseño de un Manual de Procedimientos.	107
8.4 SOCIALIZACIÓN	108
9. SISTEMA INDICADORES DE GESTIÓN.....	109
9.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.	110
9.2 SISTEMA DE INDICADORES PROPUESTOS	110
10. CONCLUSIONES	113
11. RECOMENDACIONES.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS.....	120

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tabla resumen 9S´s.	27
Tabla 2. Clientes externos de la E.S.E HUS.....	40
Tabla 3. Distribución de los pisos de la E.S.E HUS.....	49
Tabla 4. Sedes Administrativas	53
Tabla 5. Personal grupo de trabajo de Contratación	55
Tabla 6. Actividades con problemas.....	77
Tabla 7. Indicador de gestión	112
Tabla 8. Servicios de la E.S.E HUS.....	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema Diagrama causa y efecto.....	25
Figura 2. Metodología de Mejoramiento	41
Figura 3. Proceso Generalizado de Contratación	63
Figura 4. Mapa de Procesos	65
Figura 5. Etapas del Proceso Contractual	68
Figura 6. Gráfico Problemas Etapa de planeación	78
Figura 7. Gráfico Problemas Etapa Precontractual.....	79
Figura 8. Gráfico Problemas Etapa Contractual	80
Figura 9. Diagrama de Ishikawa ó Espina de pescado	86
Figura 10. Interrogante No. 1 Diagrama de causa-efecto	89
Figura 11. Interrogante No. 2 Diagrama de causa-efecto	90
Figura 12. Interrogante No. 3 Diagrama de causa-efecto	91
Figura 13. Interrogante No. 4 Diagrama de causa-efecto	92
Figura 14. Interrogante No. 5 Diagrama de causa-efecto.....	93
Figura 15. Interrogante No.6 Diagrama de causa-efecto.....	94
Figura 16. Interrogante No.7 Diagrama de causa-efecto.....	95
Figura 17. Estructura organizacional HUS.....	121

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA E.S.E. HUS.....	121
ANEXO B. SERVICIOS OFRECIDOS POR LA E.S.E.HUS.....	122
ANEXO C. FORMATOS DE ENTREVISTA APLICADOS.....	127
ANEXO D. MONITOREO REALIZADO AL GRUPO DE TRABAJO DE CONTRATACIÓN	132
ANEXO E. INFORME FINAL DE MONITOREO	144
ANEXO F. NUEVO MAPA DE PROCESOS.....	148
ANEXO G. FORMATO PARA LLUVIA DE IDEAS PARA EL ANÁLISIS DE LAS CAUSAS	149
ANEXO H. PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN.	150
ANEXO I. FORMATO HOJA DE RUTA.....	260
ANEXO J. CARTILLA METODOLOGÍA 9S´s	262
ANEXO K. PROCEDIMIENTO DE INTERVENTORÍA.....	273
ANEXO L. MATRIZ 5W-1H	289
ANEXO M. INDICADORES DE GESTIÓN	294
ANEXO N. EVIDENCIAS DE SOCIALIZACIÓN	308

RESUMEN

TÍTULO:

ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER. *

AUTOR:

SILVIA MARCELA SANTANA SALAZAR **

PALABRAS CLAVES:

Mejoramiento continuo, Procesos Administrativos, Sistema de Indicadores.

DESCRIPCIÓN:

El siguiente proyecto está principalmente enfocado al mejoramiento continuo relacionado con la práctica empresarial denominada “Análisis y mejoramiento del Proceso de Contratación de la E.S.E. Hospital Universitario de Santander”, en el que se identifican 5 fases que permiten alcanzar los objetivos planteados.

En primera instancia se desarrolló la definición del problema a través de observaciones, visitas y encuestas a los diferentes funcionarios de la Institución. Como resultado de esta primera fase se obtuvo un planteamiento que se desarrolló mediante la realización de un diagnóstico exhaustivo que permitió recoger información sobre las causas de los problemas encontrados. Seguido viene la fase de análisis que determinó los elementos clave sobre los que se desarrollaron propuestas de mejora, de tal manera que impactaran en forma positiva al proceso estudiado y por consiguiente la Institución. Posteriormente se incluyó la última fase de la metodología de mejoramiento, mediante la propuesta del diseño de Indicadores de gestión que apoyaran al cumplimiento de objetivos y a la toma de decisiones dentro de la Entidad.

Por último, se dio a conocer el desarrollo del proyecto mediante la socialización de los resultados obtenidos en el estudio y el análisis hecho al proceso de Contratación de la E.S.E. HUS.

* Trabajo de Grado.

** Facultad de Ingenierías Físico- Mecánicas; Escuela de Estudios Industriales y Empresariales; Director: Néstor Raúl Ortíz Pimiento.

ABSTRACT

TITLE: *

ANALYSIS AND IMPROVEMENT OF THE RECRUITMENT PROCESS OF THE E.S.E UNIVERSITY HOSPITAL OF SANTANDER

AUTHOR:

SILVIA MARCELA SANTANA SALAZAR **

KEYWORDS:

Continuous improvement, Administrative Processes, Indicator System.

DESCRIPTION:

The next project is mainly focused on continuous improvement related to business practice called "Analysis and improvement of the procurement process of the ESE University Hospital of Santander", which identifies 5 stages so as to achieve the objectives.

In the first instance was developed defining the problem through observations, visits and surveys of the various officials of the institution. As a result of this first phase was an approach that was developed by conducting a comprehensive assessment to collect information on possible causes of the problems encountered. Followed by the analysis phase is determined that the key elements on which the proposed improvements developed, so that impact positively to the process studied and consequently the institution. Subsequently included the last phase of the improvement methodology by proposing the design of management indicators to support the achievement of objectives and decision-making within the institution.

Finally, they announced the development of the project through the socialization of the results of the study and analysis of the process of recruitment of the ESE HUS.

* Degree Project

** Faculty of Physical-mechanics Engineering; School of Industrial and Business Studies; Director: NéstorRaúl Ortíz Pimiento.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivo	Descripción	Cumplimiento
1	Revisar el proceso actual de contratación que se lleva a cabo en la E.S.E Hospital Universitario de Santander HUS, con el fin de identificar y analizar aspectos claves a intervenir en pro del mejoramiento del proceso de contratación.	El cumplimiento de este objetivo se encuentra en el Capítulo 4, 5, 6 y 7 Anexos 3, 4 y 5.
2	Diseñar, proponer y documentar (Caracterización, Procedimiento, Instructivos, Manuales, Registros) las actividades directamente relacionadas con el desarrollo del proceso de Contratación.	El cumplimiento de este objetivo se encuentra en el Capítulo 8 y Anexo 9 y 10
3	Proponer y evaluar diferentes opciones de Mejoramiento para el Proceso de Contratación, para que sean validados por las áreas responsables.	El cumplimiento de este objetivo se encuentra en el Capítulo 8 y Anexos 6, 11, 12, 13 Y 14
4	Diseñar y proponer un sistema de indicadores de gestión para el proceso de Contratación, que permita controlar y hacer seguimiento al mismo.	El cumplimiento de este objetivo se encuentra en el Capítulo 9 y Anexo 13.
5	Socializar al Grupo de trabajo de Contratación las propuestas de mejora avaladas por el Comité de Calidad, evidenciado mediante listas de asistencias, actas de revisión.	El cumplimiento de este objetivo se encuentra en el Capítulo 8 y Anexo 14.



INTRODUCCIÓN

Uno de los factores relevantes que existe en la actualidad y que se ha convertido en el reto continuo de las empresas es la globalización, la cual obliga a que las empresas implementen estrategias que conlleven al mejoramiento continuo de todas sus actividades, con el fin de ser más competitivas y cumplir con las exigencias del mercado.

La Empresa Social del Estado Hospital Universitario de Santander, se proyecta como una organización consolidada y Líder del Sector Salud en el Nororiente Colombiano y el modelo de Hospital Público y Universitario para el País, mediante la integración de procesos asistenciales y académicos y la administración eficiente con rentabilidad social y viabilidad financiera, convirtiéndose en cabeza de red hospitalaria. Ya que su área de influencia está conformada por la población del Departamento de Santander y la población de los municipios limítrofes de los Departamentos de Arauca, Bolívar, Cesar, Norte de Santander y Magdalena; la E.S.E. HUS se compromete con la mejora continua en el desarrollo de sus procesos.

A partir de lo anterior, surge la iniciativa por parte de la Gerencia, de realizar un análisis y mejoramiento del desarrollo del proceso de Contratación, con el que se continúe dándole cumplimiento a los objetivos de mejora continua dentro de la Entidad.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

La E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER HUS, es una Institución pública de orden departamental prestadora de servicios de salud con miras a cumplir sus propósitos orientados al mejoramiento de la calidad de vida humana mediante el trabajo de un equipo humano calificado, con apoyo tecnológico, a través de un proceso administrativo transparente. Es una Entidad que ha experimentado una serie de cambios motivados por la renovación de su razón social, y su dirección general. En los últimos años la E.S.E. HUS ha mostrado un crecimiento en el portafolio de servicios ofrecidos a usuarios, cubriendo así mayores expectativas de los mismos, pero trayendo consigo la necesidad de continuar aplicando la filosofía de mejoramiento continuo en sus procesos.

Cubrir los procesos de la E.S.E. HUS con la filosofía del mejoramiento continuo, genera la necesidad de implementar estrategias de administración que se encarguen de atender: la falta de estandarización de procesos, la falta de planeación de las actividades y el control y seguimiento de las mismas por medio de la asignación de metas y objetivos, con el propósito de brindar no solo calidad en los servicios a los usuarios, sino de brindar herramientas adecuadas para hacer las labores más fáciles a los funcionarios de la Entidad.

Es por esta razón, que se plantea el siguiente proyecto que involucra un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el proceso de Contratación, que representa el cuello de botella de la parte administrativa de la Entidad; esta debilidad trae como consecuencia la afectación del buen funcionamiento y servicio del Hospital.

Con el fin de proponer cambios que soporten el mejoramiento continuo para el proceso de Contratación, se aprueba mediante la Resolución 000434 del 1 de

Diciembre de 2009, el nuevo Mapa de Procesos, donde Contratación pasa a ser un nuevo proceso de apoyo de la Institución, autónomo de la oficina Asesora de Jurídica; por lo que surge la necesidad de:

1. Establecer la documentación pertinente al nuevo proceso (caracterización, Instructivos, procedimientos, formatos, manuales).
2. Crear un Plan de Mejoramiento al proceso en mención.

Bajo estas condiciones y con la supervisión de Gerencia general, la E.S.E HUS aprueba el planteamiento del proyecto que aplique los cánones de la filosofía de la mejora continua a la atención de la necesidad descrita, permitiendo así a la organización en referencia, estandarizar las actividades del proceso de contratación, de manera que brinde soporte para aumentar la eficiencia en cada uno de los procesos (misionales, estratégicos) de la Entidad.

1.1 ALCANCE

El presente proyecto incluye un diagnóstico del estado actual del proceso en estudio y la definición del problema dentro del grupo de trabajo de contratación, la elaboración del análisis causal haciendo uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, la formulación de propuestas de mejoramiento y finalmente las evidencias de la implementación de las actividades referentes a la socialización al personal directamente involucrado en el proceso de contratación.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Proponer un Plan de mejoramiento al proceso de Contratación en la E.S.E Hospital Universitario de Santander, que le dé facilidad al desarrollo de cada uno de los procesos relacionados directamente con el Proceso de Contratación.

1.2.2 Objetivos específicos

- Revisar el proceso actual de contratación que se lleva a cabo en la E.S.E Hospital Universitario de Santander HUS, con el fin de identificar y analizar aspectos claves a intervenir en pro del mejoramiento del proceso de contratación.
- Diseñar, proponer y documentar (Caracterización, Procedimiento, Instructivos, Manuales, Registros) las actividades directamente relacionadas con el desarrollo del proceso de Contratación.
- Proponer y evaluar diferentes opciones de Mejoramiento para el Proceso de Contratación, para que sean validados por las áreas responsables.
- Diseñar y proponer un sistema de indicadores de gestión para el proceso de Contratación, que permita controlar y hacer seguimiento al mismo.
- Socializar al Grupo de trabajo de Contratación las propuestas de mejora avaladas por el Comité de Calidad, evidenciado mediante listas de asistencias, actas de revisión.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico permite obtener un vistazo de los fundamentos esenciales aplicados durante en el contenido del proyecto, de tal manera que permita abordar el tema con unos conocimientos previos, con el propósito de resolver y aclarar toda duda que se presente.

Dentro de los temas a tratar en la revisión, se encuentran: Diagnóstico de la empresa, mejoramiento de procesos, herramientas para el análisis de datos, estandarización, Metodología 9S's, Indicadores de gestión.

2.1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.

Así como un ser humano necesita de un diagnóstico médico para tener razón de su estado de salud actual, de la misma manera, todas las empresas necesitan también de la realización de un diagnóstico organizacional que les permita identificar los posibles problemas antes de que se tornen graves.

El diagnóstico es una actividad grupal que involucra al personal de una empresa, quienes se interesan en plantear soluciones frente a los evidentes problemas que en la organización encuentran, de modo que se pueda elaborar un autoanálisis que conduzca a un plan de acción de mejora para contrarrestar el impacto negativo que generen dichos problemas.

Estos autoanálisis periódicos, permiten controlar el funcionamiento global de la organización, ya que se obtiene información sobre el punto de partida, ya con esto

se puede definir en donde se encuentra, hacia donde quiere ir y como se debe llegar.

A continuación se presentan algunos de los beneficios que trae realizar diagnósticos en las empresas:

- Genera conciencia del estado real de la empresa en un determinado momento.
- Se identifican las áreas potenciales en las que se puede ejecutar plan de acción de mejora.
- Se crea elementos de análisis con los que se pueden establecer nuevas metas.
- Crea las bases para el desarrollo de indicadores de gestión en la organización.

2.2 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes para luego registrarlos y equiparar así las mejoras estructurales que desarrollen cambios favorables dentro de la organización trayendo ventajas de todo tipo para la misma.

Según James Harrington, mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y como cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

El objetivo principal del mejoramiento de procesos consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- ✓ Eliminen errores
- ✓ Minimicen demoras
- ✓ Maximicen uso de activos
- ✓ Promuevan el entendimiento.
- ✓ Sean de fácil empleo.
- ✓ Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.

Según Harrington¹, de acuerdo a un estudio realizado en varias compañías de Estados Unidos sobre el mejoramiento de procesos, existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa sea grande o pequeña:

1. Obtener compromiso de alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas.
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

¹ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Editorial Mc Graw Hill. 1993.

2.3 HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

2.3.1 Lluvia de ideas.

También conocida como tormenta de ideas, es una herramienta grupal que facilita la obtención de opiniones sobre una problemática específica. Esta herramienta es de gran utilidad ya que permite la interacción de varias personas con las que se alcanzan nuevas ideas y soluciones creativas e innovadoras, rompiendo con los paradigmas ya establecidos.

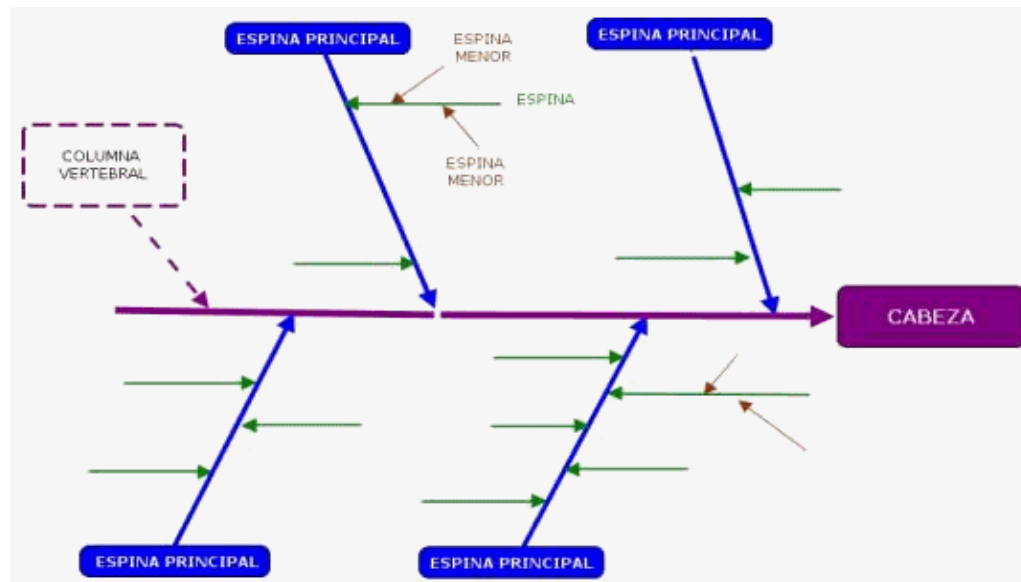
2.3.2 Diagrama de causa y efecto

El diagrama de Ishikawa es una de las 7 herramientas estadísticas básicas para el control de calidad² que sirve para apoyar la metodología de solución de problemas mediante la representación gráfica entre los factores que propician un determinado problema y el problema.

A continuación se presenta un esquema general de la estructura del diagrama de causa y efecto en el que se muestra sus partes esenciales; la cabeza correspondiente al problema que se detectó, espigas principales, columna vertebral, y espigas menores.

² HOYOS TORRES, William. Un libro de Calidad. División Editorial y de Publicaciones UIS. 2010.

Figura 1. Esquema Diagrama causa y efecto



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml>

2.4 ESTANDARIZACIÓN

Se conoce como estandarización al proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera estándar, es decir, de una manera que está previamente establecida. El objetivo principal de estandarizar los procesos es fortalecer mediante esta herramienta ventajas competitivas para la organización.

Una empresa que no cuente con procesos estandarizados, conlleva a la generación de problemas como:

- ✓ Fallas en la programación.
- ✓ Sobrecostos por reproceso.

- ✓ Poco mejoramiento del sistema de gestión.
- ✓ Errores en el servicio.
- ✓ Insatisfacción de los clientes.

2.5 METODOLOGÍA 9S´s.

La metodología de las 9S´s está fundamentada en las 5S´s³, una filosofía que se utiliza como una herramienta práctica que exige cambios de actitud y comportamiento para lograr una organización total del área de trabajo, con el propósito de realizar un trabajo de alta productividad y calidad.

La metodología 9S´s está definida como la determinación por organizar el lugar de trabajo, mantenerlo funcional, limpio, mantener condiciones estandarizadas y mantener la disciplina que es necesaria para hacer un buen trabajo. El nombre de 9S´s viene de las primeras letras de nueve términos japoneses.

2.5.1 Por qué aplicar 9S´s.

Una empresa desorganizada indica ineficiencia, despilfarros, baja moral, poca autodisciplina, bajo ánimo, mala calidad, altos costos e incumplimiento en tiempos de entrega. Si se aplica 9S´s, entre otras cosas, se logra:

- ✓ Buen estado de ánimo y autodisciplina de trabajadores.
- ✓ Áreas organizadas, pintadas adecuadamente proporcionan operaciones de alta calidad y seguras.
- ✓ Las anomalías saltan a la vista en un ambiente organizado.

³ BUITRAGO, Ana Carmenza. Cátedra Análisis de Procesos. Universidad Industrial de Santander.

En la siguiente tabla se muestra de manera resumida las 9S's.

Tabla 1. Tabla resumen 9S's.

Influyen	ESPAÑOL	JAPONES		Que hacer
Con las cosas. Comience en su sitio de trabajo	Clasificación	Seiri	1	Mantenga solo lo necesario
	Organización	Seiton	2	Mantenga todo en orden
	limpieza	Seiso	3	Mantenga todo limpio
Con usted mismo. ¿Cómo está usted?	Bienestar personal	Seiketsu	4	Cuide su salud física y mental
	Disciplina	Shitsuke	5	Mantenga un comportamiento confiable
	Constancia	Shikari	6	Persista en los buenos hábitos
	Compromiso	Shitsunkoku	7	Cumpla hasta el final con todas las tareas
En la empresa. No lo haga solo	Coordinación.	Seishoo	8	Trabaje en equipo con sus compañeros
	Estandarización	Seido	9	Unifique a través de normas

Fuente: <http://www.kiekari.com/es/flodecol/orden-y-limpieza-9-s-nueve-eses>

2.6 INDICADORES DE GESTIÓN.

El desempeño de una organización debe medirse en término de resultados, y esos resultados se expresan en indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión son una medida gerencial que permiten primeramente evaluar el desempeño de la organización frente a sus metas, objetivos y demás.

Los objetivos pueden ser valores, series, estadísticas, y su objetivo principal es la consecución de metas con el propósito de apoyar en la toma de decisiones a la organización, servir de base para la planificación de la empresa y monitorear los posibles problemas en el desarrollo de procesos en las organizaciones.

Por ende, la correcta aplicación de indicadores de gestión sirve de base para la administración de los procesos y de este modo generar ventajas competitivas para la empresa.

3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa Social del Estado Hospital Universitario de Santander, fue creada mediante Decreto No. 0025 del 4 de febrero de 2005 emanado por la Gobernación de Santander, teniendo por objeto la prestación de servicios de salud, entendidos como un servicio público a cargo del Estado, siendo parte integrante del Sistema de Seguridad Social en Salud, que en desarrollo y en cumplimiento de su objeto, podrá celebrar actos que le sean permitidos por la Legislación Colombiana y contratos de acuerdo al Manual de Contratación de la ESE HUS, creado mediante Acuerdo 010 de 2009.

Así mismo, La ESE Hospital Universitario de Santander tiene la responsabilidad de ser centro de referencia de Santander y del Oriente Colombiano, siendo una Institución Prestadora de Servicios de Salud de tercer nivel, esto es que la población usuaria que atiende en términos generales es remitida, después de ser tratada por médicos del sistema de nivel I y II de atención y que por requerir otros servicios de III nivel de complejidad, es necesario brindar de manera oportuna y segura dado el estado clínico de los pacientes, atención de calidad en todos los servicios que preste, con profesionales de la salud idóneos, mediante empleo de medicamentos y dispositivos médicos que cumplan con las especificaciones técnicas basadas en la evidencia clínica.

3.1.1 Reseña Histórica

El Hospital Ramón González Valencia fue liquidado el 4 de febrero de 2005, para dar paso al Hospital Universitario de Santander, una nueva institución que comenzó a operar saneada, con menos funcionarios y con más eficiencia en la atención a la comunidad no sólo de Santander, sino de departamentos vecinos. Es así como para el período de transición de la antigua institución a la nueva, se elaboró un plan de contingencia que aseguró la atención normal a todas las personas; gracias a este no hubo ningún problema durante esos días.

La Empresa Social del Estado Hospital Universitario de Santander (E.S.E HUS) fue creada, como una entidad social del estado prestadora de servicios de salud descentralizada, de orden Departamental con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, adscrita a la Secretaria de Salud de Santander.

El nacimiento de esta nueva institución significa para el Gobierno Departamental y para quienes laboran allí, la oportunidad para rescatar la Red Pública Hospitalaria y brindar una atención integral a los usuarios. El Hospital Universitario de Santander sirve como modelo de Hospital Público del país; esto significa que la labor que se adelanta en él, es tomada como referencia por otros Hospitales para su funcionamiento y atención.

3.1.2 Junta Directiva

Como empresa Social del Estado, el Hospital Universitario de Santander HUS, está conformado en su junta directiva⁴ por:

⁴ Suministrado por Oficina Asesora de Calidad de la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER. Planeación estratégica, 2010.



Dr. HORACIO SERPA URIBE

Gobernador del Departamento de Santander
Representante del Estamento Político Administrativo
Presidente Junta Directiva

Dr. JAIME ALBERTO CAMACHO PICO

Representante del Estamento Político Administrativo

Dr. WILSON PEÑA GONZALEZ

Representante del Estamento Político Administrativo

Dr. LUIS ERNESTO TELLEZ MOSQUERA

Representante de las Asociaciones Científicas de las diferentes Profesiones de la Salud

Dr. LUISA DE LA C. SALAMANCA GARZÓN

Representante de la Comunidad - Gremios de la Producción

Dr. JORGE ALBERTO GIL ORDOÑEZ

Representante de la Comunidad - Gremios de la Producción

Dr. PÁNFILO ERNESTO NIÑO VELASCO

Representante de la Comunidad - Asociación de Usuarios

Dr. MIGUEL ANGEL ALARCÓN NIVIA

Representante de las Asociaciones Científicas de las diferentes Profesiones de la Salud.

3.2 PLAN ESTRATÉGICO

El Hospital Universitario de Santander se dedica a la Prestación de servicios de salud de mediana y alta complejidad con estándares de calidad, entendidos como un servicio público a cargo del Departamento y como parte integrante del sistema de seguridad social en salud.

3.2.1 Misión.

“La Empresa Social del Estado, Hospital Universitario de Santander, es una Institución Pública de orden departamental, prestadora de servicios de salud de mediana y alta complejidad con estándares de calidad; centro de referencia de la red de servicios, de investigación científica y formación de talento humano en salud.

Sus propósitos están orientados a contribuir el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad del Nororiente Colombiano, mediante el trabajo de un equipo humano calificado, con apoyo tecnológico, a través de un proceso administrativo transparente y el compromiso con la academia, apoyado en la investigación y generación de conocimiento⁵.”

3.2.2 Visión.

“La Empresa Social del Estado, Hospital Universitario de Santander, será en el 2013 una organización consolidada, enfocada al paciente y su familia y líder del Sector Salud en el Nororiente Colombiano y el modelo de Hospital Público Universitario para el País, mediante la integración de procesos asistenciales y académicos, la administración eficiente con rentabilidad social y viabilidad financiera.⁶”

⁵ Suministrado por Oficina Asesora de Calidad de la E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER, HUS.

⁶ Suministrado por Oficina Asesora de Calidad de la E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER, HUS.

3.2.3 Principios

- ✓ **OPORTUNIDAD:** Todas las actividades de la E.S.E Hospital Universitario de Santander y la actitud de sus funcionarios tienen como objeto el cumplimiento misional en el momento en que se requiere.

- ✓ **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** La institución orienta los recursos humanos, técnicos y financieros para dar respuesta a las necesidades de salud y educación de la población del área de influencia.

- ✓ **TRANSPARENCIA:** Los actos de los funcionarios se orientan por la ética y el cumplimiento de la Ley. El acceso a la información sobre acciones institucionales será libre para la comunidad.

- ✓ **EFICIENCIA:** Nuestros servicios se prestan con racionalidad técnico-científica y altos estándares de calidad.

- ✓ **RESPECTO:** somos una institución en donde se respeta la vida, la dignidad de los seres humanos y sus derechos por encima de cualquier consideración social, política o económica.

- ✓ **INVESTIGACIÓN:** La institución es escenario natural de la investigación al servicio de la atención de las personas y la formación académica.



3.2.4 Valores.

Cómo virtudes del ser Humano:

- ✓ **SOLIDARIDAD:** Proveemos la ayuda mutua entre todas las personas, los trabajadores y usuarios.

- ✓ **ÉTICA:** El actuar de las personas que hacen parte de la E.S.E Hospital Universitario de Santander se caracteriza por la coherencia con la misión institucional.

- ✓ **PROFESIONALIDAD:** La capacidad de respuesta individual frente a la misión institucional está garantizada por políticas de idoneidad claramente trazadas.

- ✓ **COMPROMISO:** El deber ser de la E.S.E Hospital Universitario de Santander se enmarca en el empeño de las personas que la conforman, para cumplir con su responsabilidad social y la viabilidad institucional.

- ✓ **CONOCIMIENTO:** La práctica consiente del quehacer diario de cada una de las personas de la E.S.E Hospital Universitario de Santander constituirá un proceso continuo de construcción del conocimiento.

3.2.5 Objetivos Generales del HUS

- ✓ **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Ofrecer servicios de salud y educación de alto nivel científico con calidad humana, tecnológica y compromiso social, para el área del Nororiente Colombiano.
- ✓ **CALIDAD DEL SERVICIO:** Garantizar servicios de salud competitivos y apoyo a la formación académica, que lleven al crecimiento continuo de la empresa y generen confianza en los usuarios, con base en eficiencia, efectividad, eficacia y oportunidad.
- ✓ **COMPETITIVIDAD:** Disponer de Recurso Humano idóneo y de alto perfil científico que, apoyado en equipo tecnológico moderno, permita a la Institución liderar el sector.
- ✓ **TRANSPARENCIA:** La labor de las personas de la empresa se caracterizará por la congruencia en el pensar, actuar y decir, en el ejercicio y desarrollo de su profesión.
- ✓ **FINANCIERO:** Consolidar una empresa de crecimiento continuo, económicamente sólida, que garantice la satisfacción de sus clientes internos y externos.

3.2.6 Objetivos Específicos del HUS

- ✓ Prestar servicios integrales de salud con oportunidad, continuidad y eficiencia, que satisfagan las necesidades de la comunidad en este campo.

- ✓ Aplicar un sistema de referencia y contra referencia eficaz.

- ✓ Servir como escenario para la formación integral de personas calificadas en el área de la salud.

- ✓ Proponer acciones innovadoras para mejorar las condiciones de atención en salud de la comunidad, a través de la construcción de conocimiento y espacios concretos que faciliten los procesos de investigación y formación, mediante un modelo integrador Docencia- Servicio.

- ✓ Generar y analizar información que sirva para promover políticas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad con énfasis en atención secundaria y terciaria.

- ✓ Promover la cultura de mejoramiento continuo garantizando un equipo humano altamente calificado, comprometido y con espíritu de servicio.

3.3 ASPECTOS LEGALES

La Gobernación de Santander, crea **LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER⁷ E.S.E.**, que de conformidad con la Constitución Política de Colombia, la seguridad social y la salud son derechos fundamentales y le corresponde al Departamento garantizar la prestación de los servicios de salud en los términos de la ley y el reglamento. El régimen aplicable será el determinado en la Ley 100 de 1993, el decreto ley 1298 de 1994 y las normas legales y reglamentarias que lo modifiquen, adicionen o complementen.

⁷ REUBLICA DE COLOMBIA. GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Decreto No. 0025 de 2005 (4 Febrero 2005). Por el cual se crea la Empresa Social del Estado Hospital Universitario de Santander E.S.E HUS. Decreto oficial. Bucaramanga, 2005. P 1-16



El objeto de la Empresa Social del Estado Hospital Universitario de Santander E.S.E. será la prestación de servicios de salud, así mismo, será campo de práctica docente asistencial de la Facultad de Salud de la Universidad Industrial de Santander UIS, y cuando fuere insuficiente la cobertura ofrecida por esta, de otras instituciones de educación superior con las que celebre convenios para dichos efectos.

La E.S.E. HUS tiene su domicilio y sede principal en la República de Colombia, ciudad de Bucaramanga en la carrera 33 No. 28-126, y puede establecer sucursales, agencias u oficinas en el territorio.

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la E.S.E Hospital Universitario de Santander es de tipo funcional, en cabeza de la Junta Directiva, que tiene entre otras la función de formular la política general de la E.S.E HUS, sus planes y programas de conformidad con el Plan Sectorial de salud. Viene la Revisoría Fiscal quien ejerce control y análisis, vigilancia, inspección y emisión de informes referentes a las actividades que desarrolla durante la revisoría, y las que son solicitadas por la Junta Directiva y los Entes competentes.

La Gerencia que aparte de ejecutar las decisiones de la Junta Directiva, dirige la E.S.E HUS, manteniendo la unidad de procedimiento e intereses en torno a la misión y objetivos de la misma.

En la siguiente línea están las oficinas de Jurídica y de Control Interno quienes son las encargadas de todo lo relacionado con los actos administrativos, situaciones judiciales, extrajudiciales interpretación de la norma jurídica y asesorar

al nivel directivo y a las dependencias de la institución, sobre los procesos, procedimientos, establecimiento de las políticas y mecanismos de participación, prevención, control y evaluación desarrollados para el cumplimiento de los planes institucionales, minimizando el riesgo de cada una de las subgerencias, Unidades funcionales y oficinas asesoras, evaluándolas constantemente a fin de lograr el plan de mejoramiento institucional que permita el autocontrol para garantizar el cumplimiento de las funciones asignadas a cada servidor de la ESE HUS soportados en principios de legalidad, transparencia y eficiencia, todo esto ajustado a la ley, la norma técnica, auditoría médica, reglamento interno, misión y visión vigentes, respectivamente.

Las oficinas de Calidad y Desarrollo Institucional, se encargan de asesorar al nivel directivo y las Unidades funcionales en lo correspondiente a las normas de calidad vigentes, diseño de procesos, procedimientos e indicadores de gestión que permitan el mejoramiento continuo y el posicionamiento en el mercado de la ESE HUS, y de asesorar sobre el establecimiento de las políticas y mecanismos de participación, prevención, control y evaluación desarrollados para el cumplimiento de los planes institucionales, minimizando el riesgo de cada una de las subgerencias, Unidades funcionales y oficinas asesoras, evaluándolas constantemente a fin de lograr el plan de mejoramiento institucional que permita el autocontrol para garantizar el cumplimiento de las funciones asignadas a cada servidor de la Institución. Y por último vienen las ocho (8) subgerencias; Administrativa y Financiera, de Servicios de Enfermería, de servicios de Mujer y la Infancia, Médica, de Servicios Quirúrgicos, de Servicios Ambulatorios y Apoyo terapéutico, de Apoyo y Diagnóstico y de Alto Costo, que son las encargadas de administrar los procesos, procedimientos y las herramientas afines a cada uno



delos servicios anteriormente mencionados con el fin de garantizar el mejoramiento continuo en cada área correspondiente a cada subgerencia.⁸

En el Anexo A se puede observar el organigrama general de la Institución.

3.5 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La E.S.E HUS según la participación del Estado, es considerada una empresa Pública. Cuenta con 1200 empleados e ingresos operativos a 31 de diciembre de 2010 de \$ 105.292.079.000 millones⁹ de pesos.

3.6 SERVICIOS

La ESE Hospital Universitario de Santander HUS, ofrece a sus usuarios los siguientes servicios presentados en el Anexo B, con el fin de garantizar el bienestar de la comunidad de los departamentos de Santander, Bolívar, Cesar y Arauca¹⁰.

⁸ Suministrado por la Oficina Asesora de Desarrollo Institucional de la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER, HUS.

⁹ Suministrado por Oficina de Recursos Financieros de la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER. Ingresos operativos registrados a 2010.

¹⁰E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER, Servicios, [Online]. Disponible en Internet:http://www.hus.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=149&Itemid=119

3.7 CLIENTES EXTERNOS

La ESE HUS cuenta con sus clientes¹¹ distribuidos en EPS's de Régimen Subsidiado, EPS's de Régimen contributivo, algunos clientes adicionales por parte de entes territoriales y otros, tal como se aprecia en la Tabla.

Tabla 2. Clientes externos de la E.S.E HUS

CLIENTES	EJEMPLOS	CARACTERÍSTICAS	
EPS's de Régimen Subsidiado	Solsalud, Comparta, Asmedsalud, Caprecom, Comfenalco y Emdisalud	Coosalud, Saludvida, Cafesalud, Cajasan,	Con cobertura en el Departamento de Santander y sus áreas de influencia.
EPS's de Régimen Contributivo	Saludcoop, Solsalud, Salud Total, EPS Sura	Cafesalud, Saludvida, Salud	Con algunos servicios específicos como Oncología, Banco de Sangre, Imagenología, Madre Canguro, entre otros.
Clientes adicionales por parte de entes territoriales	Secretarías de Salud.		Para los departamentos de Santander, Bolívar, Cesar, y la Unidad Administrativa de salud de Arauca.
Otros.	SOAT, algunas para especial como Ecopetrol y algunos servicios para militares.	Pólizas, ARP's, para régimen	Pólizas estudiantiles, para accidentes personales.

Fuente: Oficina Asesora Desarrollo Institucional

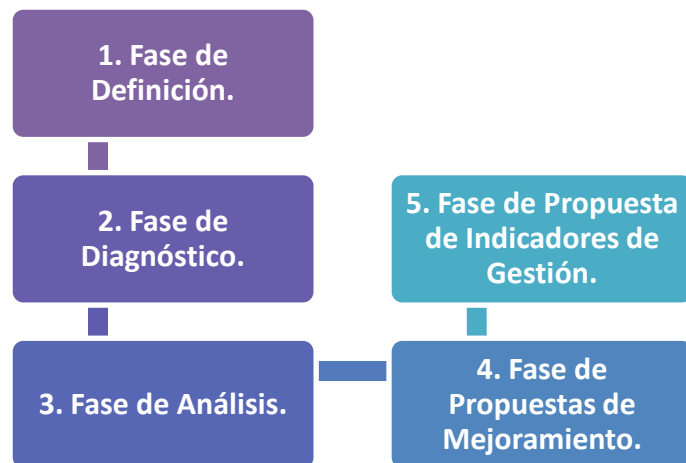
¹¹ Suministrado por la Oficina Asesora de Desarrollo Institucional de la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER, HUS

4. METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE CONTRATACIÓN EN LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER.

4.1 PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO

Por medio de la metodología de mejoramiento a utilizar en el proceso de Contratación de la E.S.E HUS, se busca realizar un análisis integrado de todas las características particulares del grupo de trabajo de contratación, teniendo en cuenta las actividades y las necesidades presentes, que permita reducir las debilidades y afianzar las fortalezas para aprovechar aquellas oportunidades con las que se pueda optimizar la forma en que se lleva a cabo el proceso hoy en día. La metodología a utilizar en este caso consta de 5 Fases principales para el mejoramiento continuo del proceso, cada una de las cuales está determinada por actividades específicas.

Figura 2. Metodología de Mejoramiento



Fuente: Autora del Proyecto

4.1.1 Fase de Definición.

El propósito de la Fase de definición es conocer el funcionamiento global del proceso de Contratación de la E.S.E HUS, para poder hacer la respectiva identificación de la problemática que allí se presenta durante el desarrollo.

La Fase se complementa con la identificación de las unidades administrativas que intervienen durante el macro proceso de Contratación, ya que de esta forma se puede obtener una visión más clara de las condiciones bajo las que se desarrolla un proceso contractual dentro de la E.S.E HUS.

4.1.2 Fase de Diagnóstico.

Esta fase centra su importancia en la identificación de los elementos susceptibles de mejora que tiene lugar dentro del proceso de Contratación.

La fase de diagnóstico se divide en dos etapas, la primera de ellas está centrada en la realización de un diagnóstico integral del desarrollo del proceso actual, y la segunda etapa es la que determina cuales son los elementos susceptibles de mejora evidenciados mediante la realización del diagnóstico y sobre los cuales se enfoca la siguiente fase de análisis de causas.

4.1.3 Fase de Análisis de causas.

Con el análisis de causas se pretende detectar el origen de la problemática encontrada y su efecto al proceso de contratación, dando paso a la generación de propuestas que mejoren el proceso contractual.

En esta fase se hará uso de herramientas como diagramas de causa y efecto lo que permitirá adicionar y complementar observaciones obtenidas durante la fase de diagnóstico, teniendo en cuenta que adicional a la identificación de problemas, éste proporcionará algunos datos extras sobre los factores que los causan.

4.1.4 Fase de Propuesta de Mejoramiento del proceso.

En esta etapa se procede con la generación de posibles propuestas que permitan mejorar el proceso en estudio. Para ello se contará con la aprobación de Gerencia, Jefe de la Oficina Asesora de Calidad, Jefe de la Oficina Asesora de Jurídica, y Asesora Grupo de trabajo de Contratación.

4.1.5 Fase de Propuesta de Sistema de Indicadores.

Finalmente se propondrá un sistema de Indicadores de gestión que se ajuste al proceso de Contratación. Estos indicadores permitirán ejercer control sobre las actividades que se quieran evaluar dentro del proceso en estudio, de tal manera que muestren periódicamente los puntos críticos que deben ser tratados garantizando que el ciclo de mejoramiento continuo no se interrumpa.

5. FASE DE DEFINICIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DENTRO DE LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER

Para poder realizar una definición del proceso de contratación de la E.S.E HUS, se hace necesario en primera medida conocer los diferentes factores externos en los que se desenvuelve actualmente la Contratación en Colombia y de esta manera, entrar a analizar el ambiente en el que se desarrolla el proceso de Contratación dentro de la E.S.E. HUS.

5.1 AMBIENTE EXTERNO

Son todos los factores relevantes fuera de los límites de la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER.

5.1.1 Contratación Pública en Colombia

De acuerdo con la Constitución Política, Colombia es un Estado social de Derecho, entiéndase por lo último como el Estado que propende al sometimiento de todos por igual a la ley; un Estado Solidario que debe atender a los menos favorecidos y encauzar esfuerzos por las personas vulnerables que deben ser protegidas por el Estado y que debe promover el desarrollo sostenible con respeto hacia los derechos humanos, cuyos fines se centran en servir a la comunidad con la continua y eficiente prestación de los servicios públicos¹², que se conciben como los pilares del bienestar social en la Constitución de 1991, y en garantizar los deberes, derechos y principios consagrados en la misma.

¹² REPUBLICA DE COLOMBIA. LEY 80 DE 1993. Octubre 28 de 2006. Por el cual se expide el Nuevo Estatuto de Contratación de la Administración Pública. [Online]. Disponible en Internet:https://www.contratos.gov.co/Archivos/normas/Ley_80_1993.pdf

Para darle cumplimiento a los fines del estado, se hace necesario el aprovisionamiento de bienes y servicios por parte de los órganos públicos, es decir, Presidencia, Gobernación, Alcaldías, etc., mediante la contratación de los mismos. Luego el objeto de los contratos es la adquisición de bienes y servicios¹³ que propenden al logro de los fines de la contratación, expuestos en la Ley 80 del 93, capítulo 3. Fines de la Contratación., de una manera eficaz, legal y transparente, para lo cual se expidió el Estatuto de la contratación pública en Colombia.

5.1.2 Marco Jurídico de la Contratación Estatal.

El marco jurídico¹⁴ de la contratación estatal en Colombia, está reglamentado por las siguientes normas que dictan:

- ❖ Ley 80 de 1993. Con la cual se expide el Nuevo Estatuto de Contratación de la Administración pública, en el que se disponen las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales.
- ❖ Ley 1150 de 2007. Que inicialmente modifica la Ley 80 de 1993 al introducir medidas para la eficiencia y transparencia de la Ley 80 del 93 y se dictan otras disposiciones sobre la contratación con recursos públicos.
- ❖ Decreto 2474 de 2008. Que modifica parcialmente la ley 80 del 93 y la Ley 1150 de 2007, con lo que se refiere a las modalidades de selección, la

¹³ RÉGIMEN CONTRACTUAL DE COLOMBIA. Ministerio de relaciones Exteriores República de Colombia. Ministerio de Transporte. [Online]. Disponible en Internet: <http://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/DocEstrategicos/ABCContratacion.pdf>

¹⁴ SISTEMA ELECTRÓNICO PARA LA CONTRATACIÓN PÚBLICA. SECOP. Portal Único de Contratación. [Online]. Disponible en Internet: <https://www.contratos.gov.co/puc/reglamentacion.html>

publicidad y la selección objetiva y otras disposiciones de la contratación estatal.

Incluidas otras Leyes como la 1474 de 2011 donde se dictan las medidas administrativas contra la lucha por la corrupción, y la Ley 1450 de 2007 por la que se expide el Plan Nacional de desarrollo, son unas de las normas más importantes por las que se rige la contratación estatal hasta la fecha.

5.1.3 Principios y deberes de la Contratación Pública.

- ❖ **Transparencia.** El principio de transparencia se refiere a que la totalidad de la contratación estatal deba realizarse mediante concurso público evitando que se convierta en un negocio de pocos, sino se trata de tener el mayor número de opciones en igualdad de oportunidades.
- ❖ **Economía.** El principio de economía se refiere al manejo eficiente de los recursos económicos estatales, con lo que se pretende disminuir los costos de la contratación para evitar de este modo trámites innecesarios y a su vez, evitar prácticas de corrupción.
- ❖ **Responsabilidad.** Este principio hace mención a que los funcionarios encargados para la contratación, sean responsables de sus actos. De igual manera, desde que se expidió esa Ley, la función de contratar quedó a cargo del Representante legal o de un delegado de índole ejecutiva.

Los deberes de la contratación pública son:

- ❖ Deber de Selección objetiva. El cual hace mención a la elección imparcial del contratista que más convenga a los intereses del Estado, es decir, debe estar establecido en la entidad que la calificación y la evaluación de la escogencia de la mejor propuesta debe ser en igualdad de condiciones.
- ❖ Deber de Publicidad. Este deber hace referencia a dar a conocer la actividad contractual, es decir, debe ser pública para todos los posibles interesados. Por medio de esta disposición se logra ampliar el número de posibles proponentes y contribuir así con el primer principio de la Contratación estatal, una selección más objetiva.

5.1.4 La Salud, un Servicios Públicos en la Contratación Estatal.

Según la Ley 80 en su artículo 2°. De la definición de entidades estatales, servidores y servicios públicos¹⁵., se denomina a estos últimos *“Los que están destinados a satisfacer necesidades colectivas en forma general, permanente y continua, bajo la dirección, regulación y control del Estado, así como aquellos mediante el Estado busca preservar el orden y asegurar el cumplimiento de sus fines.”*

Teniendo en cuenta la anterior definición y que Colombia es un Estado social de derecho, la salud es considerada un servicio público a cargo del Estado Colombiano, ya que se compromete a suministrar prestaciones a lascolectividades del Estado y a atender a los menos favorecidos, estando sometida al régimen jurídico que dicta la Ley.

¹⁵ REPUBLICA DE COLOMBIA. LEY 80 DE 1993. Octubre 28 de 2006. Por el cual se expide el Nuevo Estatuto de Contratación de la Administración Pública. [Online]. Disponible en Internet:https://www.contratos.gov.co/Archivos/normas/Ley_80_1993.pdf

El sistema de salud en Colombia se rige por la Ley 100 de 1993 en la que se establecen los parámetros para la prestación de los servicios de salud en el territorio colombiano en el cual todos tienen derecho a dicha prestación. La Ley 100 del 93 reconoce la salud o la seguridad social como un servicio público obligatorio cuyo manejo y control está a cargo del Estado, el cual podrá ser prestado por entidades públicas o privadas según lo condicione la Ley.

Una E.S.E., es una institución prestadora de servicios de salud, donde su naturaleza¹⁶ está descrita por el artículo 194 de la Ley 100 de 1993, donde se menciona que la prestación de servicios de salud estará a cargo de las Empresas Sociales del Estado, que son una categoría de las entidades públicas descentralizadas las que hay de orden Nacional, Departamental y Municipal.

Una E.S.E. debe cumplir entre otras, con las siguientes características.

- Ser de personería Jurídica.
- De patrimonio propio.
- Recibir dinero/ presupuestos de la nación.

Pero la característica más importante es que las Empresas Sociales del Estado tienen un régimen de Contratación excepcionado del Estatuto Contractual del Estado por la Ley 100 de 1993, artículo 185 que dicta que las E.S.E. deben regirse por el derecho privado y debe someterse a los principios generales de la contratación.

¹⁶ REGIMEN DE LA SEGURIDAD SOCIAL. LEY 100 DE 1993. Sistema de Seguridad Social Integral. Artículo 194. [Online]. Disponible en Internet: http://www.dmsjuridica.com/CODIGOS/REGIMENES/REG_SEGURIDAD_SOCIAL/REG_SEGURIDAD_SOCIAL.htm

5.2 AMBIENTE INTERNO

5.2.1 Recursos Físicos.

Son aquellos recursos tangibles con los que cuenta la el grupo de trabajo de Contratación de la E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER, como su sede, su equipo de cómputo y suministro de oficina.

- **Sede.** La Empresa Social del Estado HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER, se encuentra ubicada en la carrera 33 N° 28-126 en la ciudad de Bucaramanga. El HUS cuenta con una edificación de 12 pisos distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 3. Distribución de los pisos de la E.S.E HUS

PISOS	SERVICIOS
PRIMERO	Almacén Jefe
	Central de Autorizaciones
	Conmutador
	Inventarios
	Mantenimiento Aire Acondicionado
	Mantenimiento Computadores
	Mantenimiento Electromedicina
	Mantenimiento Jefe
	Mantenimiento Lavandería
	Mantenimiento Oxígeno y Gases Médicos.
	Mantenimiento Planta Física
	Mantenimiento Secretaria Servicios Básicos.
	Mantenimiento Servicios Básicos
	Mantenimiento Subestación Eléctrica
Morgue	

PISOS	SERVICIOS
	Nutrición y Alimentación
	Patología Oficina
	Programa Madre Canguro
	Recursos Físicos
	Servicios Alimentación
	Taller de Prótesis
	Urgencias Admisiones
	Urgencias Pagares
	Urgencias Liquidación
	Urgencias Pediatría
	Urgencias Pequeña Cirugía
	Urgencias Trabajo social y Ambiental
	Emergencias y desastres
	Sistemas
	SEGUNDO
Escanografía	
Farmacia – jefatura	
Farmacia – Despacho	
Laboratorio Clínico	
Oncología	
Oncología Facturación	
Oncología Información	
Oncología Trabajo Social	
Portería Principal	
Radio Cámara	
Rayos X	
Rehabilitación Auxiliar Administrativo	
Taller de Prótesis y Órtesis	
Sub. Apoyo Diagnóstico	
Unidad Renal - Diálisis Fundación Cardio Vascular	
TERCERO	Admisiones

PISOS	SERVICIOS
	Anestesiólogo
	Central de Esterilización
	Cirugía Plástica – Quirófanos
	Información
	Programación de Cirugías
	Recuperación
	Subgerencia farmacia de Transparencia
	Transferencia de Quirófanos
	UCI Adultos
	Anestesiólogos
CUARTO	Coordinación Departamento Pediatría
	Fundación Amigos NIFESAN
	Infectología
	Información Pediátrica
	Lactario
	Liquidación
	Recién Nacidos Sala
	Trabajo Social
	UCI Pediatría
QUINTO	Departamento Ginecobstetricia
	Ecografía Segundo Nivel – Gineco
	Estación de Enfermería
	Liquidación
	Subgerencia Mujer y la Infancia
	Unidad Materno – Fetal
SEXTO	Estación de Enfermería
	Liquidación
	Subgerencia Servicios Médicos
	Trabajo Social
	Asistente de Facturación
	Área Administración y Trabajo Social Unidad de Quemados

PISOS	SERVICIOS
SÉPTIMO	Estación de Enfermería
	Grupo de Trabajo de Costos
	Unid. Quemados – Enfermería
OCTAVO	Estación de Enfermería
	Facturación
	Interventoría De Calidad y Protocolos
	Sub. Alto Costo
	Trabajo Social
NOVENO	Central de Autorizaciones - Subgerencia Quirúrgicos
	Central de Mezclas
	Estación de Enfermería
	Grupo Soporte Metabólico y Nutrición
	Subgerencia Servicios Quirúrgicos
DÉCIMO	PH
ONCEAVO	Gastroenterología
	Neumología
	Neurología y Electroencefalografía
DOCEAVO	Cocina PH

Fuente: Intranet E.S.E. HUS

Actualmente, la parte Administrativa y consulta externa se encuentran fuera de la infraestructura del Hospital. Están en sedes ubicadas de la siguiente forma:

Tabla 4. Sedes Administrativas

SEDE ADMINISTRATIVA 1 Cra 30 No 31 – 10	Gerencia
	Oficina Jurídica
	Contratación
	Jefe Oficina Financiera
	Presupuesto
SEDE ADMINISTRATIVA 2 Calle 31 No 31 – 14	Control Interno
	Tutelas
	Tesorería
	Cartera
	Contabilidad
	Financiera
	Interventoría de Contratos
	Subgerencia de Servicios Ambulatorios
	Cartera – Tools
SEDE ADMINISTRATIVA 3 Calle 31 A No 31-63	Control Interno Disciplinario
	Interventoría de Facturación
	Oficina Asesora de Calidad
	Of. Asesora Desarrollo institucional
	Pagarés
	Subgerencia Financiera y Administrativa
	Subgerencia de Enfermería
	Talento Humano

Fuente: Intranet E.S.E. HUS

- **Suministro de Oficina.** De los elementos más utilizados, los que presentan mayor demanda son el papel debido al exceso de documentación que allí se maneja, tinta para impresoras, carpetas para guardar documentación de cada proceso contractual que se maneje, ya que aun se mantiene el uso masivo del papel y poco el uso de sistemas de información que eviten el uso desmesurado de este recurso.

5.2.2 Recurso Humano.

En cada una de las diferentes oficinas de la parte administrativa y en cada uno de los diferentes pisos de la parte operacional, el recurso humano varía dependiendo su función desempeñada.

El personal mencionado anteriormente es el encargado de cumplir con los diferentes procedimientos que se llevan a cabo en la E.S.E. HUS, cumpliéndolos de manera óptima y cumpliendo así con los requisitos de calidad establecidos.

Dentro del grupo de trabajo de Contratación, área en la que se realiza el estudio de como se manejan los procesos contractuales, cuenta con el siguiente recurso humano mostrado en la siguiente tabla:

Tabla 5. Personal grupo de trabajo de Contratación

CARGO	N° DE FUNCIONARIOS
Asesora Grupo de trabajo de Contratación	1
Profesional Universitario (Abogados)	4
Profesional Universitario (Ingeniero Industrial)	1
Técnico administrativo (Legalización de contratos)	1
Técnico administrativo (publicaciones en página)	1
Auxiliar Administrativo (secretaria)	1
Número total de personal	9

Fuente: Autora del proyecto

Para esto es indispensable que el personal cuente con:

- **Capacitación y Experiencia.** El mayor porcentaje de los trabajadores de la E.S.E. HUS son profesionales en su desempeño.

El grupo de trabajo de contratación, cuenta con abogados, Técnicos, Ingeniero Industrial, Secretaria y Auxiliar administrativo, lo que lo hace que sea un grupo competente en el desarrollo de sus funciones brindando buen desempeño en esta oficina.

- **Adaptabilidad.** No se cuenta con un programa de entrenamiento claramente definido, pero todo personal nuevo, judicantes, practicantes o pasantes cuenta con la colaboración del personal de planta quien le facilita la adaptación a su nuevo ambiente laboral.

A pesar de las extensas jornadas de trabajo en esta oficina que tiene horario de entrada, pero no de salida, se vive un ambiente de armonía y compañerismo, ya que todos están dados al trabajo en equipo.

5.3 CÓMO CONTRATA LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER.

Conforme al artículo 195 de la Ley 100 de 1993, que determina que las Empresas Sociales del Estado, se rigen en materia de contratación por el derecho privado, todas las entidades exceptuadas de este Régimen, deben tener un Manual de Contratación donde se estipulen las características de su proceso contractual. En la E.S.E. HUS, se definieron y adoptaron normas y trámites que garantizaran la racionalidad en el uso de los recursos, eficiencia en la atención de sus responsabilidades y transparencia en sus actuaciones; pero es importante resaltar que su Manual de Contratación es una réplica del Estatuto General de Contratación, por lo que se hace algo muy similar a la Ley 80 de 1993.

El Proceso de Contratación no cuenta con ningún tipo de documentación propia, excepto su manual de contratación donde se encuentran las pautas de las diferentes modalidades de selección que se pueden celebrar dentro de la institución.

A modo resumido, el Manual de Contratación contiene las generalidades y especificaciones sobre:

- ❖ Disposiciones generales; donde se mencionan los Principios de la Contratación Estatal, los fines de la Contratación, los derechos y deberes de la Entidad y los Contratistas, las Inhabilidades e Incompatibilidades.

- ❖ Competencias para la Contratación; mencionando su Junta directiva, obligaciones del Representante legal y el comité Asesor de Contratación.
- ❖ De la Publicidad en el Portal Único de Contratación estatal, SECOP.
- ❖ Del contenido de los contratos, su ejecución, la vigencia, el perfeccionamiento, la legalización, las modificaciones y la liquidación de contratos.
- ❖ De la Adquisición de bienes y servicios de condiciones técnicas uniformes y de común utilización, los procedimientos, la definición de subasta y su aplicación.
- ❖ De las garantías, los riesgos a amparar derivados del cumplimiento, el cubrimiento de otros riesgos, suficiencia de las garantías, vigencia y sus derogatorias.
- ❖ Procesos de Selección, los cuales dentro de la Entidad se celebran los siguientes:

5.3.1 Licitación Pública

La licitación pública se da cuando el valor a contratar supera los 1000 (S.M.M.L.V). A partir de este valor se considerará una contratación de mayor cuantía y se publicará sin excepción en el SECOP, Sistema electrónico para la contratación pública.

La E.S.E HUS formula públicamente una convocatoria para que en igualdad de oportunidades, presenten ofertas los posibles interesados y entre ellas, escoger la más favorable para la entidad.

Las entidades públicas¹⁷ podrán adelantar un proceso de Licitación Pública, cuando:

- El objeto del contrato tenga un carácter complejo y sea de mayor cuantía.
- Cuando el objeto del contrato sea obra pública y sea de mayor cuantía.
- Cuando el objeto a contratar incluya además de servicios de consultoría otras precisiones como por ejemplo, en el caso de ejecución de proyectos que comprenden diseño y construcción de obra.

5.3.2 Concurso de Méritos.

Corresponde a la modalidad de selección de la E.S.E. HUS donde tanto para la selección de consultores como para la selección de proyectos de arquitectura, se utiliza el sistema de concurso abierto.

En ningún caso se tendrá el precio como factor de escogencia o selección, por ello no servirá como criterio de calificación o evaluación. Los concursos de méritos que se adelanten en la E.S.E. HUS se harán por medio de convocatoria pública.

Mediante la modalidad de selección de méritos abierto¹⁸, se podrán contratar:

¹⁷ NACIÓN VISIBLE.ORG. Capacitación para los nuevos empleados públicos de orden territorial. [Online]. Disponible en Internet. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/BJV/awdoc.jsp?idn=&i=1239>

¹⁸ NACIÓN VISIBLE.ORG. Capacitación para los nuevos empleados públicos de orden territorial. [Online]. Disponible en Internet. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/BJV/awdoc.jsp?idn=&i=1241>.

- Los servicios de consultoría que se refiere el Numeral 2 del Artículo 32 de la Ley 80 de 1993, los cuales se señalan a continuación:
- Estudios necesarios para la ejecución de Proyectos de Inversión.
- Estudios de diagnóstico, de prefactibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos.
- Interventoría, asesoría, gerencia de obra o de proyecto.
- Proyectos de arquitectura.

5.3.3 Selección Abreviada

Corresponde a la modalidad de selección de la E.S.E. HUS, cuando el valor a contratar sea mayor a 100 S.M.M.L.V y hasta 500 S.M.M.L.V.

Ésta se publicará sin excepción en el Sistema electrónico para la contratación pública, SECOP.

Para la selección abreviada se debe tener en cuenta¹⁹:

- Las características del objeto a contratar.
- Las circunstancias de la contratación.
- La cuantía del bien, obra o servicio.
- La destinación del bien, obra o servicio.

5.3.4 Contratación Directa

La contratación directa es la Modalidad de selección mediante la cual, la E.S.E. HUS tiene el poder de escoger libremente los contratistas, sin tener la necesidad

¹⁹ NACIÓN VISIBLE.ORG. Capacitación para los nuevos empleados públicos de orden territorial. [Online]. Disponible en Internet.<http://www.alcaldiabogota.gov.co/BJV/awdoc.jsp?idn=&i=1240>

de realizar una convocatoria pública, a la persona natural o jurídica que desarrollará el objeto que se va a contratar²⁰.

La modalidad de selección de la contratación directa²¹ procede en los siguientes casos para la E.S.E. HUS:

- En los contratos de empréstito, en los interadministrativos, y en el de arrendamiento o adquisición de bienes inmuebles de características únicas para satisfacer los requerimientos de la E.S.E. HUS.
- Cuando de acuerdo con la Ley haya lugar a declarar la Urgencia Manifiesta, es decir, cuando se haga inminente la obtención del bien o servicio para preservar el buen funcionamiento de la entidad y no pueda esperarse al trámite del respectivo proceso de selección éste debe ser comprobable.
- Cuando se trate de la contratación de servicios profesionales y prestación de servicios profesionales especializados, de apoyo a la gestión y artísticos.
- Urgencia excepcional.
- En la invitación pública de menos de 85 salarios mínimo mensual vigente legal, una vez realizadas dos invitaciones públicas y no se presenten oferentes o ninguno quedara habilitado para participar, se podrá contratar entonces directamente el bien, obra o servicio.

²⁰ REGIMEN DE CONTRATACIÓN ESTATAL. Modalidad de contratación Directa. Ley 1150 de 2007, Decreto reglamentario 2474 de 2008. [Online]. Disponible en Internet. <http://creosltda.com/attachments/contratacion%20directa.pdf>

²¹ HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER E.S.E. Junta Directiva. Acuerdo Numero 010 de 2009. Por medio del cual se expide el nuevo Manual de Contratación de la Empresa Social del Estado Hospital Universitario De Santander. Acuerdo oficial, Bucaramanga, 13 de Octubre de 2009.

- Cuando por la característica del bien o servicio no pueda darse la pluralidad de oferentes.

5.3.5 Invitación Pública.

Modalidad de selección²² que se presenta cuando el valor de la adquisición de bienes o servicios sea superior a 85 S.M.M.V.L. y no superior a los 250 S.M.M.V.L. Es también llamada, Selección de mínima cuantía.

Se formulará invitación pública a presentar ofertas a través de la página de la E.S.E. HUS.

La entidad establecerá en la invitación los requisitos mínimos habilitantes así como los criterios de selección que aplicará para definir el proceso.

5.3.6 Invitación con Subasta

Modalidad de selección que se presenta cuando la contratación tiene como objeto la compra o adquisición de Bienes de características técnicas uniformes y de común utilización²³.

²² HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER E.S.E. Junta Directiva. Acuerdo Numero 007 de 2010. Por medio del cual se modifica el Acuerdo de Junta Directiva No. 010 de 2009 (Manual de Contratación de la Empresa Social del Estado Hospital Universitario De Santander). Acuerdo oficial, Bucaramanga, 01 de Septiembre de 2010.

²³ HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER E.S.E. Junta Directiva. Acuerdo Numero 010 de 2009. Por medio del cual se expide el nuevo Manual de Contratación de la Empresa Social del Estado Hospital Universitario De Santander. Capítulo Sexto. De la adquisición de bienes y servicios de condiciones técnicas uniformes o de común utilización. Acuerdo oficial, Bucaramanga, 13 de Octubre de 2009.

Son bienes y servicios de características técnicas uniformes y de común utilización aquellos que poseen las mismas especificaciones técnicas, con independencia de su diseño o de sus características descriptivas, y comparten patrones de desempeño y calidad objetivamente definidos.

Por bienes y servicios de común utilización entiéndase aquellos requeridos por las entidades y ofrecidos en el mercado, en condiciones equivalentes para quien los solicite en término de prestaciones mínimas y suficientes para la satisfacción de sus necesidades.

Sin consideración a la cuantía del contrato a realizar, si el bien o servicio requerido por la entidad es de características de común utilización, se hará uso de la subasta pública inversa presencial o electrónica.

En las subastas inversas para la adquisición de bienes y servicios de características técnicas uniformes y de común utilización, se tendrá como único criterio de evaluación, el precio.

El Manual de contratación es la herramienta principal con la que se basan todas las Unidades administrativas que se involucran directamente con el proceso de contratación, el cual se ejecuta de la siguiente manera:

La siguiente Figura muestra el proceso general de cómo se contrata en el HUS.

Figura 3. Proceso Generalizado de Contratación



Fuente: Autora del Proyecto

El proceso inicia cuando surge la necesidad de manera inminente, sin previa planeación, a pesar de que existe un Plan Anual de Compras. Estas necesidades son planteadas por las Unidades gestoras quienes son las responsables de elaborar el estudio y documento previo ó estudio de oportunidad y conveniencia. Este estudio previo es el que identifica como debe suplirse dicha necesidad bajo algunos parámetros determinados, tiene que pasar por un filtro de revisiones jurídicas por parte de la Asesora del grupo de trabajo de Contratación y la Asesora de la Oficina de Jurídica; y técnicas por parte de la Asistente de Gerencia. Luego que cumpla con los requisitos, es aprobado y firmado por los filtros anteriormente mencionados hasta llegar a la firma final del Gerente, quien aprueba y ordena el gasto.

Seguido de esta actividad viene el Proceso de Selección adelantado por la oficina Asesora del Grupo de Trabajo de Contratación. Según la cuantía y el objeto del contrato se eligen una de las diferentes modalidades que allí se manejan, cada modalidad tiene sus actividades específicas pero no están claramente definidas en dicho Manual. Una vez llevado a cabo el proceso de selección, se adjudica y suscribe el contrato al oferente ganador del proceso para darle su debida ejecución al mismo.

En los próximos capítulos se mencionara de forma detallada cada etapa del Proceso de Contratación de la E.S.E. HUS.

En consenso con el Gerente de la E.S.E Hospital Universitario de Santander, la Asesora del grupo de trabajo de Contratación y la Jefe de la oficina Asesora de Jurídica, se precisó que Contratación deberá ser considerado como un proceso, ya que “es definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).”²⁴

En la siguiente figura se presenta el Mapa de procesos actual de la E.S.E HUS donde se puede observar que “Contratación” no está definido como un proceso de apoyo.

²⁴ AITECO CONSULTORES, Administración electrónica, ¿Qué es un Proceso? [Online]. Disponible en Internet: <http://www.aiteco.com/procesos.htm>

Figura 4. Mapa de Procesos



Fuente: Oficina Asesora de Calidad E.S.E. HUS

6. DIAGNÓSTICO

Para efectos del siguiente proyecto y teniendo en cuenta los aspectos de la fase de definición, el diagnóstico se llevó a cabo contemplando un análisis particular de las características propias vinculadas a las actividades y procedimientos que se desarrollan en el proceso de Contratación, para darle paso a la identificación de los aspectos claves susceptibles de mejora.

En esta primera etapa de reconocimiento general del funcionamiento del proceso, se realizaron las siguientes actividades:

- **Entrevista Preliminar:** Se programaron entrevistas con las Unidades Gestoras (que pueden ser Subgerencias, Gerencia, Oficinas Asesoras y demás oficinas que se desprendan de las anteriormente mencionadas), Jefes y personal de Jurídica y grupo de trabajo de Contratación para indagar sobre el funcionamiento y las actividades que se desarrollan en el Proceso.
- **Visitas a las Instalaciones:** Se programaron varias visitas a las oficinas donde se desarrolla el proceso para observar su ejecución paso a paso; iniciando por las oficinas de almacén, farmacia (donde hay mayor concentración de solicitudes de requerimientos) hasta la oficina de Contratación (donde se adjudican los contratos). Cualquier inquietud que surgía en el transcurso del seguimiento del proceso, se aclaraba inmediatamente con el personal idóneo de cada tarea para no tener dudas acerca del proceso.

Mediante observación directa se tomó nota sobre el recurso físico, tecnológico y humano, sobre la documentación que manejan, formatos usados, asequibilidad del Manual de contratación a los empleados, demarcación de lugares, entre otros.

- **Recolección de Datos:** Mediante el sistema de información Gestión Médica no se obtuvo datos ya que se encontraba en proceso de cambio a nuevo sistema Dinámica gerencial.Net. De igual forma, el proceso de contratación, no es un proceso sistematizado.

En la figura 5 se muestran claramente las tres grandes etapas que intervienen en el proceso de contratación dentro de la E.S.E. HUS. La figura muestra a grandes rasgos las actividades incluidas en ellas.

Figura 5. Etapas del Proceso Contractual



Fuente: Autora del Proyecto

6.1 ETAPAS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN.

En primera instancia se realizaron las entrevistas al personal vinculado para conocer el alcance del proceso, sus etapas (subprocesos), sus actividades específicas, y sus responsables. En el anexo 3 se muestra el formato de entrevista aplicado.

6.1.1 Etapa de Planeación.

La planeación de la contratación constituye una de sus más importantes etapas. La gran mayoría de dificultades e inconvenientes en la actividad contractual se presentan por el incumplimiento por parte de las entidades estatales en el principio de planeación.

La elaboración de unos adecuados estudios previos, la verificación oportuna de la necesidad que existe en la entidad, el análisis de las distintas alternativas que existen para satisfacerla, la verificación de las condiciones y precios del mercado, etc., determinan el éxito de los procesos de selección y de la ejecución del contrato.

En la E.S.E HUS no está claramente definida esta etapa ya que no existe un grupo interdisciplinar o un departamento particular que se encargue de esta actividad que es de vital importancia para que el desarrollo del proceso contractual funcione eficientemente; y de esta manera establecer las bases para determinar el elemento riesgo y así minimizarlo.

Aunque para las personas entrevistadas su etapa de planeación consiste en tener un Plan Anual de Compras y un Plan Anual de inversión, ésta va más allá de la

recopilación de necesidades en un libro. El modus operandi de esta actividad actualmente es que a medida que se va necesitando, se va comprando, su forma de suplir necesidades es inminente al caos, sin que se realice un estudio de mercados previamente, sin tener banco de proveedores, estudio de cotizaciones, entre otros datos históricos con los que se pueda prever los gastos de la Institución.

6.1.2 Etapa Precontractual.

Abarca el proceso que inicia desde la elaboración de los Estudios y Documentos previos y la solicitud de CDP (Certificado de Disponibilidad Presupuestal), hasta la elaboración del contrato.

- **Estudios y Documentos Previos:** Este par de documentos son enviados a revisión, deben pasar por tres filtros; contratación, Jurídica y asistente de gerencia respectivamente. A medida que cada oficina revisa el Estudio Previo²⁵, verifica:

- 1. Identificación y descripción de la necesidad que la entidad estatal pretende satisfacer con la contratación.**
- 2. Análisis de las alternativas de satisfacción de la necesidad.**
- 3. Selección de la alternativa más favorable y descripción del objeto a contratar, con sus especificaciones esenciales.**
- 4. Análisis de las condiciones y precios del mercado.**

²⁵ CONTRATACIÓN ESTATAL, Cartilla de Administración Pública ESAP., [Online] Disponible en Internet: http://hermesoft.esap.edu.co/esap/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_6894.pdf

5. **Análisis de los riesgos previsible del futuro contrato.**
6. **El análisis que sustente la exigencia de garantía.**
7. **Justificación de los criterios de selección.**
8. **Fundamentos jurídicos que soportan la modalidad de selección.**
9. **Identificación del contrato que se pretende celebrar.**
10. **Elaboración de los diseños.**

Cabe aclarar que el grupo de trabajo de Contratación y la oficina Asesora de Jurídica revisan la parte legal de los documentos, mientras que la Asistente de Gerencia se encarga de la parte técnica.

En el paso de los documentos por estos tres filtros, se hacen anotaciones y observaciones de inconsistencias o errores encontrados en la documentación por lo que son devueltos a la Unidad Gestora para que se encargue de corregir.

Una vez aprobados por los tres filtros, el estudio previo junto con la solicitud de CDP es enviado a Gerencia para que el ordenador del gasto autorice la compra o adquisición del bien y/o servicio.

- **Proyecto y Pliego de Condiciones.** El proyecto de pliego de condiciones no es más sino un borrador del Pliego de condiciones definitivo.

Se elabora el pliego de condiciones y se publica en la página WEB con el fin de que los interesados en contratar con la E.S.E. HUS conozcan las especificaciones, características, y obligaciones que ésta exige para contratar.

Estos documentos permanecen unos días determinados en página dependiendo de cuál sea la modalidad por la que se va a contratar; para que los interesados hagan observaciones y/o sugerencias al Pliego de condiciones definitivo.

- **Recepción de Propuestas y cierre de convocatoria.** En esta actividad se reciben las propuestas de los interesados en contratar con la Institución. Estas propuestas son evaluadas por el Comité de Asesor y Evaluador quien es el que se encarga de verificar los requisitos habilitantes de las propuestas de los oferentes.

Se cierra la convocatoria cuando se reciben las mismas.

- **Audiencia Pública de Apertura de Sobre económico.** Esta audiencia se realiza en cuatro de las siete modalidades de selección, es decir, se realiza únicamente cuando existe pluralidad de oferentes. En esta audiencia a modo de subasta se escoge la oferta económica más favorable para la E.S.E. HUS.
- **Adjudicación del Contrato.** Este es el proceso por el cual se designa el contratista con quien la Institución celebrará el contrato. Se realiza por medio de una Resolución de adjudicación.
- **Elaboración y Publicación del contrato.** Se elabora el contrato, se perfecciona para su próxima legalización. Este contrato es publicado en la página WEB junto con el memorando de la adjudicación, con el fin de cumplir con los principios de transparencia y publicidad de la contratación pública.

6.1.3 Etapa Contractual.

La etapa contractual es el desarrollo del proceso contractual por parte del contratista y de la contraprestación del Contratante en las condiciones, forma y plazos pactados. Abarca el periodo comprendido entre la iniciación y la liquidación del contrato. Corresponde a la etapa final del proceso de contratación.

- **Suscripción, Legalización y perfeccionamiento del Contrato.** En esta actividad aparte de que se suscribe el contrato, se da la expedición, pago y aprobación de pólizas por parte de los contratistas. Cada contratista debe encargarse de tener la documentación al día para posteriormente firmar el contrato. El Técnico administrativo de contratación es quien se debe encargar de notificar la legalización de los contratos a las Unidades Gestoras.

Perfeccionar significa completar los requisitos exigidos para que el contrato tenga plena fuerza Jurídica²⁶

Un contrato que no esté perfeccionado, es decir, con Registro Presupuestal de compromiso, aprobado o legalizado, es decir, con pólizas aprobadas no puede pasar a la ejecución.

- **Interventoría y Supervisión.** Una vez perfeccionado el contrato y comenzada su ejecución, la E.S.E HUS tiene el deber legal de ejercer constante vigilancia sobre como cumple el contratista el objeto contractual en los términos que se estipuló y la conformidad de la ejecución con el cronograma de trabajo trazado, según sea el caso. Dichos actos de vigilancia y control son ejercidos por el supervisor o interventor.

²⁶ CONTRALORÍA DE BOGOTÁ D.C. Manual de Contratación Estatal 2009. [Online] Disponible en Internet: http://pqr.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/Normatividad/Resoluciones/2009/RR_030%20-%20Manual%20de%20contratacion/Manual%20de%20Contrataci%C3%B3n%20dic-2009.pdf

Cada contrato celebrado por la E.S.E. HUS tiene una cláusula en la que se determina quién es el encargado de ejercer la supervisión del contrato y cuál es la periodicidad con la que debe rendir informes de supervisión.

- **Acta de Inicio.** En esta actividad ya después de tener el contrato perfeccionado entre la E.S.E. HUS y el contratista, se procede a elaborar el acta de inicio en donde se estipule formalmente una fecha de iniciación y finalización del contrato con el fin de tener control sobre la fecha de duración del mismo.

El Acta de inicio define el estado de la ejecución del contrato, es decir todo contrato que se encuentre en ejecución es porque ya tiene Acta de Inicio definida.

- **Actas Parciales.** Las Actas de ejecución o Actas parciales, representan los cumplidos, recibir a satisfacción, son actas de recibo de obra o cualquier documento que genera la entidad para autorizar pago a contratistas o proveedores.

Para hacer las actas de parciales, se requiere que el contrato esté en ejecución, es decir, con acta de inicio aprobada.

- **Acta de terminación o Acta de Entrega.** El acta de terminación se realiza cuando se da fin a un contrato de tracto sucesivo, es decir, cuando se cumplió con el objeto contractual. Cabe aclarar que el acta de terminación es diferente al acta de Liquidación de contrato, ya que está en la E.S.E. HUS se realiza seis meses después.

- **Liquidación del contrato.** La liquidación del contrato Estatal en la E.S.E. HUS corresponde a la etapa subsiguiente a la ejecución del mismo. La liquidación corresponde al balance final o corte definitivo de cuentas de la relación

contractual, cuyo propósito fundamental es el de determinar quién le debe a quien y cuánto.

Como segunda actividad de la fase de Diagnóstico se realizó investigación de documentos referente al tema tratado, charlas con el Asesor Jurídico externo, lo cual permitió complementar la información sobre la problemática más frecuente de cada etapa (subproceso). Estas actividades arrojaron tanto aspectos favorables como aspectos críticos. A continuación se hará mención de los aspectos positivos seguido de los negativos.

6.2 ASPECTOS FAVORABLES

Ya conocido el funcionamiento principal del proceso de Contratación, se identificaron los siguientes aspectos favorables:

- Existe documentado y aprobado un Plan anual de Compras y un Plan anual de Inversión.
- Existe control de entrada y salidas de documentos relacionados con el proceso de contratación, por medio de la hoja de ruta.
- La E.S.E. HUS tiene establecidas políticas internas para el proceso de contratación, basadas en las directrices del Manual de contratación y la normatividad legal vigente.
- Existe una guía estándar para la presentación de estudios y documentos previos, pero no está aprobada ni avalada por el comité de calidad.

- El manual de Contratación se encuentra en un lugar asequible y disponible a todo el grupo de trabajo de contratación.

6.3 PROBLEMAS EVIDENCIADOS

Como resultado del sondeo, de la entrevista y de la observación directa, se presenta además en la siguiente tabla un formato en el que se relaciona las actividades del proceso y la calificación (sin problema, con problema, con fuerte problema) que le da cada empleado involucrado en el proceso, teniendo en cuenta su criterio de evaluación.

El objetivo de aplicar este formato es seleccionar las actividades con mayores problemas presentes para realizar el posterior análisis de causas.

La siguiente tabla muestra un formato diligenciado.

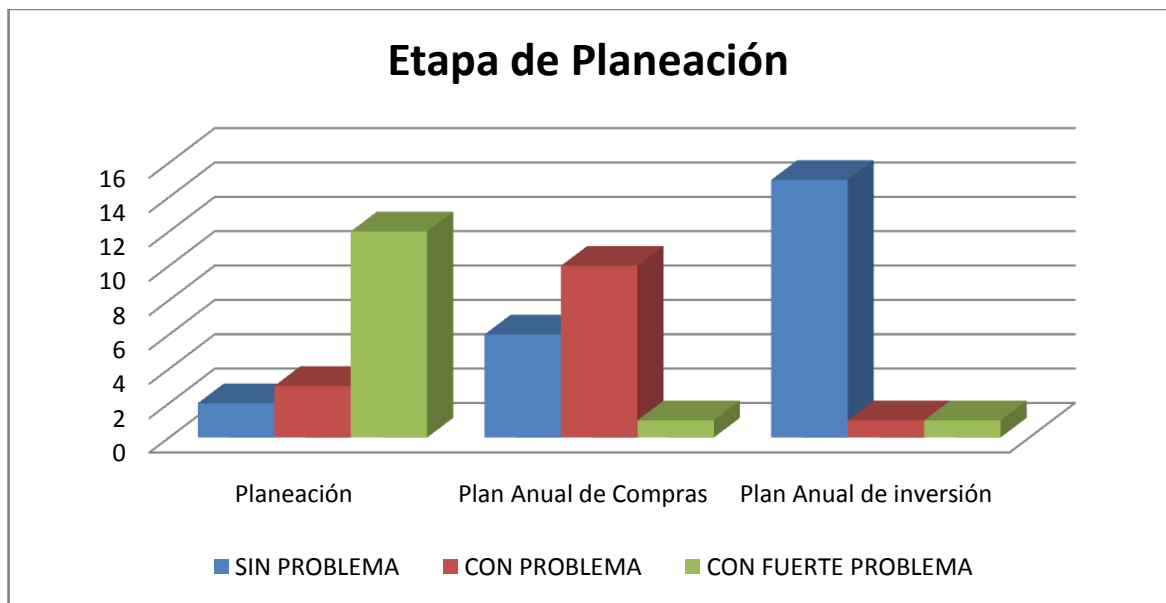
Tabla 6. Actividades con problemas

Etapa No 1.: Planeación	Sin Problemas	Con Problemas	Con Fuertes Problemas
Planeación			X
Plan Anual de Compras		X	
Plan Anual de inversión	X		
Etapa No. 2.: Precontractual	Sin Problemas	Con Problemas	Con Fuertes Problemas
Elaborar Estudios Previos y solicitud de CDP			X
Revisar documentos grupo de trabajo de Contratación.		X	
Revisar documentos Oficina asesora de jurídica.		X	
Revisar documentos Asistente de Gerencia		X	
Elaborar proyecto de pliego de condiciones			X
Publicar proyecto en la página WEB	X		
Responder observaciones al Proyecto de pliego de condiciones hechas por interesados.			X
Elaborar pliego de condiciones definitivo.	X		
Recibir propuestas	X		
Cerrar convocatoria		X	
Verificar requisitos habilitantes de oferentes	X		
Realzar Audiencia de sobre económico	X		
Seleccionar Propuesta más favorable	X		
Adjudicar el Contrato	X		
Elaborar minuta Contractual		X	
Etapa No. 3.: Contractual	Sin Problemas	Con Problemas	Con Fuertes Problemas
Suscripción del Contrato	X		
Legalizar Contrato		X	
Perfeccionamiento del Contrato		X	
Notificar a Unidades Gestoras legalización de contratos.			X
Realizar Acta de Inicio	X		
Revisión de Actas parciales	X		
Realizar Acta final	X		

Fuente: Autora del proyecto

Aplicado el formato a 17 funcionarios involucrados directamente con el proceso de contratación, y tabulando sus respuestas, se arrojó el siguiente resultado.

Figura 6 Gráfico Problemas Etapa de planeación

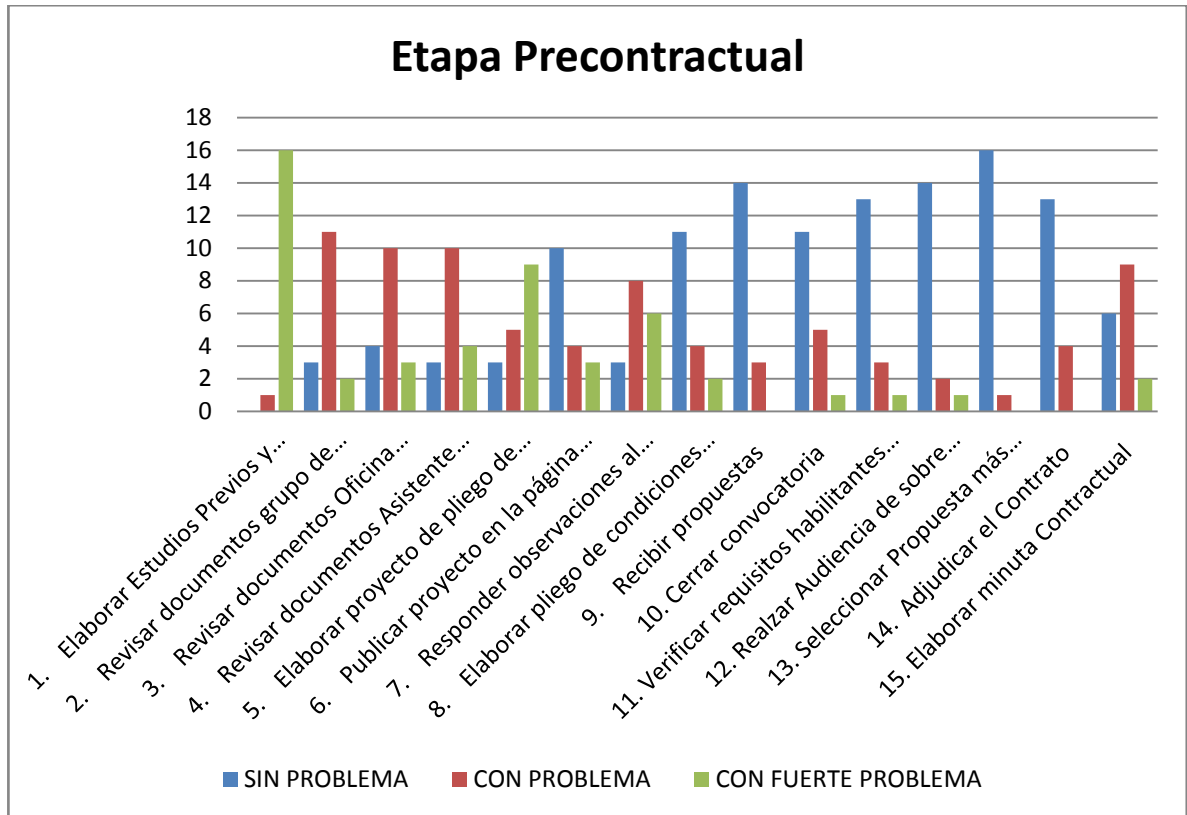


Fuente: Autora del Proyecto

Del anterior gráfico se puede concluir que el problema más importante y de mayor impacto en los encuestados, se relaciona con la falta de planeación en el proceso de Contratación.

Para la siguiente etapa, el gráfico nos muestra que:

Figura 7. Gráfico Problemas Etapa Precontractual

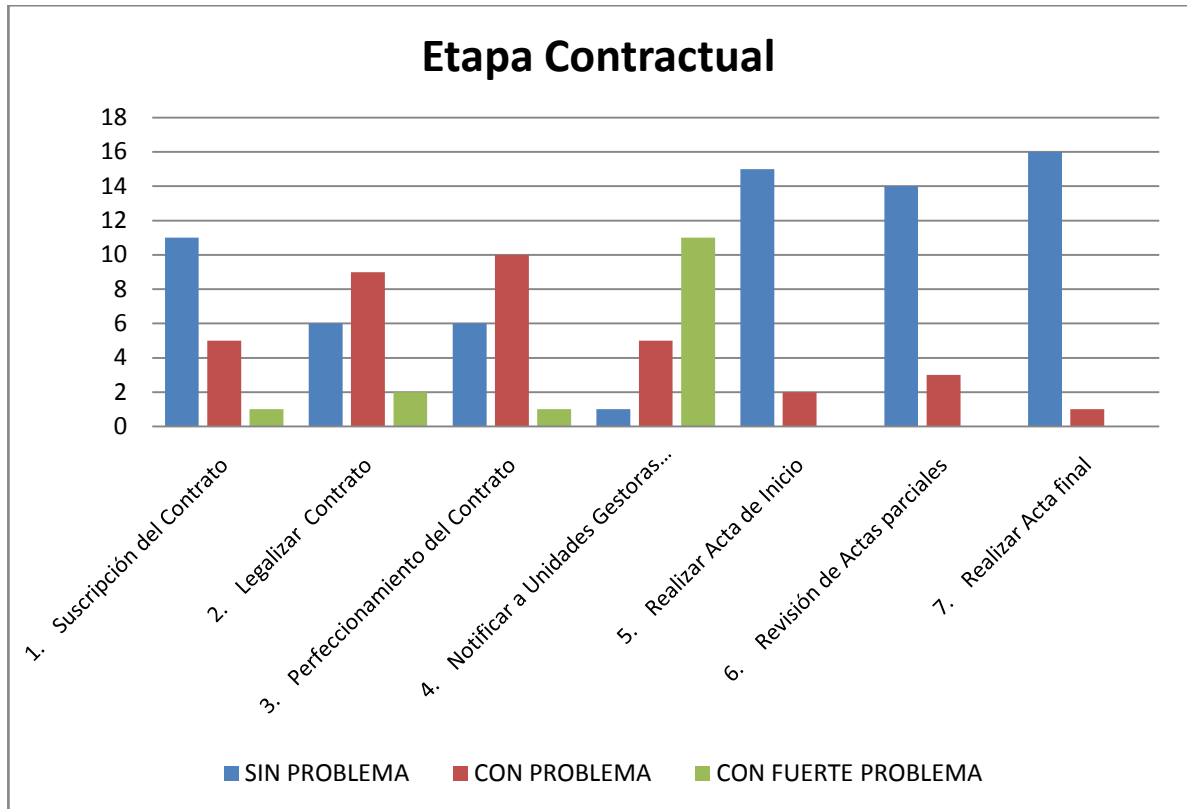


Fuente: Autora del Proyecto

Los principales y más fuertes problemas están relacionados con la elaboración, revisión y aprobación de los Estudios previos tramitados por las Unidades gestoras, y la elaboración del proyecto de pliego de condiciones. De igual manera se presentan problemas con la respuesta a las observaciones, el cierre de convocatorias y la elaboración de la Minuta Contractual.

Mientras que para la etapa Contractual, se obtuvo el siguiente resultado:

Figura 8. Gráfico Problemas Etapa Contractual



Fuente: Autora del Proyecto

La inconformidad más trascendental de esta etapa se presenta en la Notificación de los contratos a las Unidades Gestoras una vez ya perfeccionados. De la misma manera, hay problema según los 17 funcionarios en la legalización y el perfeccionamiento del contrato.

Del anterior proceder se obtuvo información importante a nivel general acerca de las actividades que presentan problemas, pero a modo intensivo a continuación se desglosarán los problemas evidenciados en cada etapa del proceso.

1. Etapa de planeación: Ausencia de esta etapa, presenta problemas con el plan anual de compras en la medida en que no se rigen estrictamente de este recurso, a pesar de que es una herramienta que colabora con la identificación de necesidades no se le da la trascendencia que debería tener ya que desde el momento de la concepción del gasto a suplir, no cumple en todos los casos con un estudio de viabilidad, estudio de mercados, revisión de un banco de proveedores, cotizaciones, datos históricos, entre otros, que puedan colaborar a la predicción de riesgos existentes.

Con el plan anual de inversión, ocurre lo mismo que con el anterior, solo que no es común que se revise este plan a menudo, ya que solo es contemplado para obras civiles, equipo especializado nuevo y demás recursos de gran impacto económico.

2. Etapa Precontractual: En esta etapa se identificaron los siguientes problemas:

- **Devolución de Estudios y Documentos previos.** Esto sucede cuando las Unidades Gestoras pasan el estudio previo de la necesidad a contratar ante su primer, segundo y tercer filtro correspondiente a la oficina de contratación, Oficina Asesora de Jurídica y Asistente de Gerencia respectivamente.
- **Modificación de Cronograma de actividades contractuales.** Esto ocurre cuando ya después de publicado en página WEB, bien sea del SECOP o la página del HUS, la oficina de contratación se ve obligada a alterar las fechas de aperturas de convocatorias, de aperturas de sobres económicos, o audiencias de adjudicación de contratos.

- **No existe un Manual de Procedimientos.** Actualmente no hay estandarización del proceso de contratación, no hay guías, procedimientos, instructivos, formatos ni demás herramientas que faciliten el entendimiento del proceso de contratación a los empleados.
- **El Manual de Contratación es muy amplio, no tiene acotaciones.** El manual está elaborado por medio del Acuerdo No. 010 de 2009 por medio del cual se expide el Nuevo Manual de Contratación de la Empresa Social del Estado Hospital Universitario de Santander, por el Acuerdo No. 019 de 2009 por medio del cual se realizan modificaciones al Acuerdo No. 010 de 2009, por el Acuerdo no. 007 de 2010 por medio de cual se modifica el Acuerdo No. 010 de 2009 y por la Resolución 00014 de 2010 por la cual se reglamenta el Concurso de Méritos para la E.S.E. HUS.
- **Manejo de la hoja de ruta.** A pesar de que las Unidades gestoras manejan una hoja de ruta para controlar el Trayecto de Estudios previos y solicitud de CDP, no está debidamente estandarizada ni socializada dentro del grupo de trabajo de contratación, adicional a esto, la hoja de ruta es un documento que no cumple su función principal, ya que con el formato actual no se puede ejercer dicho control ni hacer seguimiento de la documentación refiriéndose a la etapa en la que se encuentran y el responsable de ejecutarla.
- **Ausencia de indicadores de gestión.** No existen indicadores de gestión propios para el proceso de contratación, que permitan medir y analizar la eficiencia del proceso y ejercer control sobre el mismo.

Para esta etapa donde inicialmente se registró el mayor número de problemas, se realizaron entrevistas adicionales más detalladas al personal que allí interviene

con el fin de abordar más tema acerca del modo de contratar por medio de las modalidades de selección para evaluar cómo están en esas actividades.

En el anexo D se muestra el monitoreo que se realizó en el grupo de trabajo de contratación evaluando el procedimiento de cada una de las modalidades de selección. Así mismo, en el Anexo E se muestra el informe final del monitoreo realizado.

3. Etapa Contractual: En esta etapa el hallazgo va hacia la ausencia de un manual de procedimientos de la Interventoría, ya que en medio de discusión, se evidenció que no se tiene clara ni definida la responsabilidad de las mismas, siendo técnicas o administrativas.

 - **Demora en Notificación de Contratos a Unidades Gestoras.** Se presenta cuando del área de legalización no se notifica a la Unidad Gestora que pasó el requerimiento, sobre el estado de la solicitud. No se da información precisa sobre el estado del proceso, si ya está en marcha, si está adjudicado, etc.

A pesar de que Contratación, es un proceso que debe estar íntimamente ligado y sujeto al proceso de Jurídica como un todo, es de vital importancia establecer la documentación propia que contenga los parámetros de la contratación ejercida en la E.S.E. HUS, y las actividades referentes a ésta, de manera particular.

En el Anexo F se presenta la propuesta del Nuevo Mapa de Procesos de la Institución donde Contratación aparece como un nuevo proceso de apoyo.

En el siguiente capítulo se presentará el análisis de causas de los problemas evidenciados en esta etapa de Diagnóstico.

7. ANÁLISIS DE CAUSAS

Este capítulo se encuentra enfocado en el análisis de las causas de aquellos procesos que fueron considerados como críticos dentro del proceso de contratación.

El análisis de causas se llevó a cabo con la intención de detectar el origen de las problemáticas presentes en las etapas del proceso contractual por medio de la elaboración de diagramas causa-efecto mediante la utilización de un formato que permite la interrelación o retroalimentación con los jefes y empleados, con el propósito de determinar el efecto del inadecuado desempeño del proceso y las causas que lo ocasionan.

7.1 SELECCIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

La selección de los procesos críticos se determinó en el capítulo anterior mediante los resultados arrojados por las encuestas aplicadas al grupo de trabajo de Contratación y al resto del personal que interviene en este proceso.

Se realizó además informalmente un sondeo de los problemas que no están enmarcados dentro de las actividades principales, sino aquellos causales externos que de igual manera afectan el funcionamiento del proceso.

Teniendo en cuenta lo anterior y los resultados obtenidos de las fases ya desarrolladas de Definición y Diagnóstico en los capítulos 4 y 5 respectivamente; se complementa la información sobre los elementos críticos presentes en el proceso de contratación.

Es importante aclarar que para la etapa de planeación no se realizó análisis de causas dado que no existe ni está claramente definida en el proceso. Para las siguientes etapas se elaboran los diagramas de Espina de pescado con el fin de obtener información de dicho análisis.

Teniendo en cuenta que en la actualidad la E.S.E. HUS se encuentra dentro de una etapa de cambio inminente, dentro del análisis de causa-efecto se contemplaron posibles modificaciones que deben y pueden realizarse en un corto plazo en cuanto a la estructura composición y funcionamiento de los procesos, sin descartar la normatividad vigente que la regula.

El estudio de estas actividades críticas y sus causas; da paso al siguiente capítulo donde se presentan las propuestas de mejora.

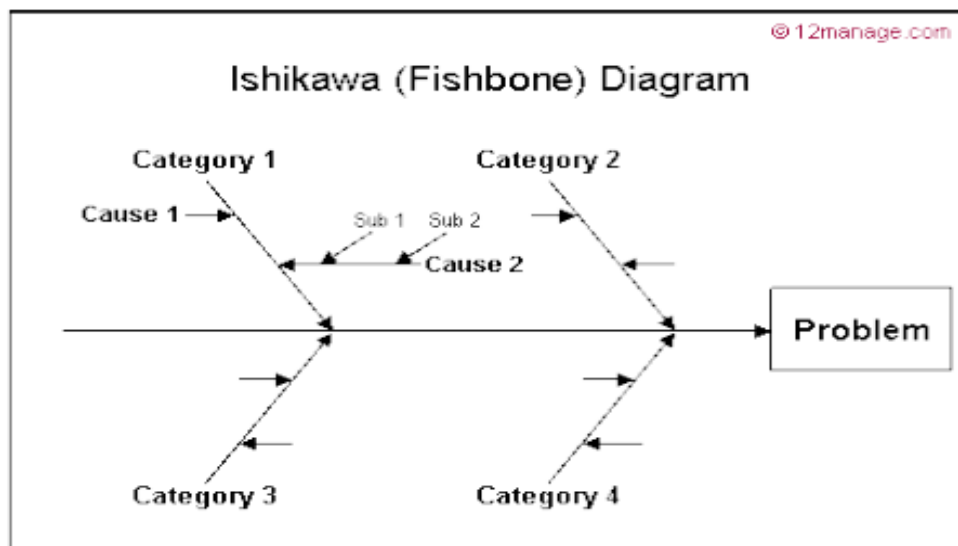
7.2 ANÁLISIS CAUSA-EFECTO

El diagrama causa-efecto es una forma de organización y representación de las diferentes propuestas sobre las causas de un problema. Conocido también como diagrama Ishikawa (por su creador Kauro Ishikawa, 1943), o diagrama de espina de pescado, donde estas espinas se utilizan para insertar fases de diagnóstico y sus respectivas soluciones a la causa.

El uso de estos diagramas es de gran utilidad ya que permite ordenar de forma concertada las causas que pueden contribuir con determinado efecto. Las causas deben ser organizadas para detectar el problema raíz, las cuales comúnmente están relacionadas con los siguientes factores:

- Personas (funcionarios)
- Máquinas (herramientas y equipos)
- Materiales (insumos)
- Método (procedimiento regular)
- Medio Ambiente (condiciones ambientales)
- Mediciones (precisión y exactitud de los datos)

Figura 9. Diagrama de Ishikawa ó Espina de pescado



Fuente: http://www.12manage.com/methods_ishikawa_cause_effect_diagram_es.html

7.2.1 Análisis causa-efecto del proceso de contratación.

Debido a que el proceso de Contratación presenta gran cantidad de revisiones, controles y traslados donde se encuentran demoras e inconformidades para las Unidades Gestoras, el análisis de causa-efecto se centra en la búsqueda de las razones por las cuales se generan dichos problemas.

A continuación se presentan los interrogantes relacionados con el desempeño del proceso, con el fin de determinar las causas que propician su generación.

El planteamiento de estos interrogantes parte de la información recopilada por las entrevistas, además de la observación directa al proceso y del estudio y desarrollo de las fases anteriores.

¿Por qué hay devolución de estudios y documentos previos elaborados por las Unidades gestoras para la requisición de un bien y/o servicio?

¿Por qué hay demora en la revisión de los Estudios y documentos previos?

¿Por qué a pesar de que se maneja un Manual de Contratación, los funcionarios muestran desconocimiento sobre las normas vigentes que rigen el proceso de Contratación?

¿Por qué a pesar de que existe control de documentos por medio de la hoja de ruta, se presenta inconformidad con la ubicación de los mismos?

¿Por qué se presenta demora en la elaboración de contratos?

¿Por qué a pesar de que se publica en página los cronogramas inicialmente, éstos se tienen que modificar?

¿Por qué se presenta demora en la notificación de contratos a las Unidades gestoras?

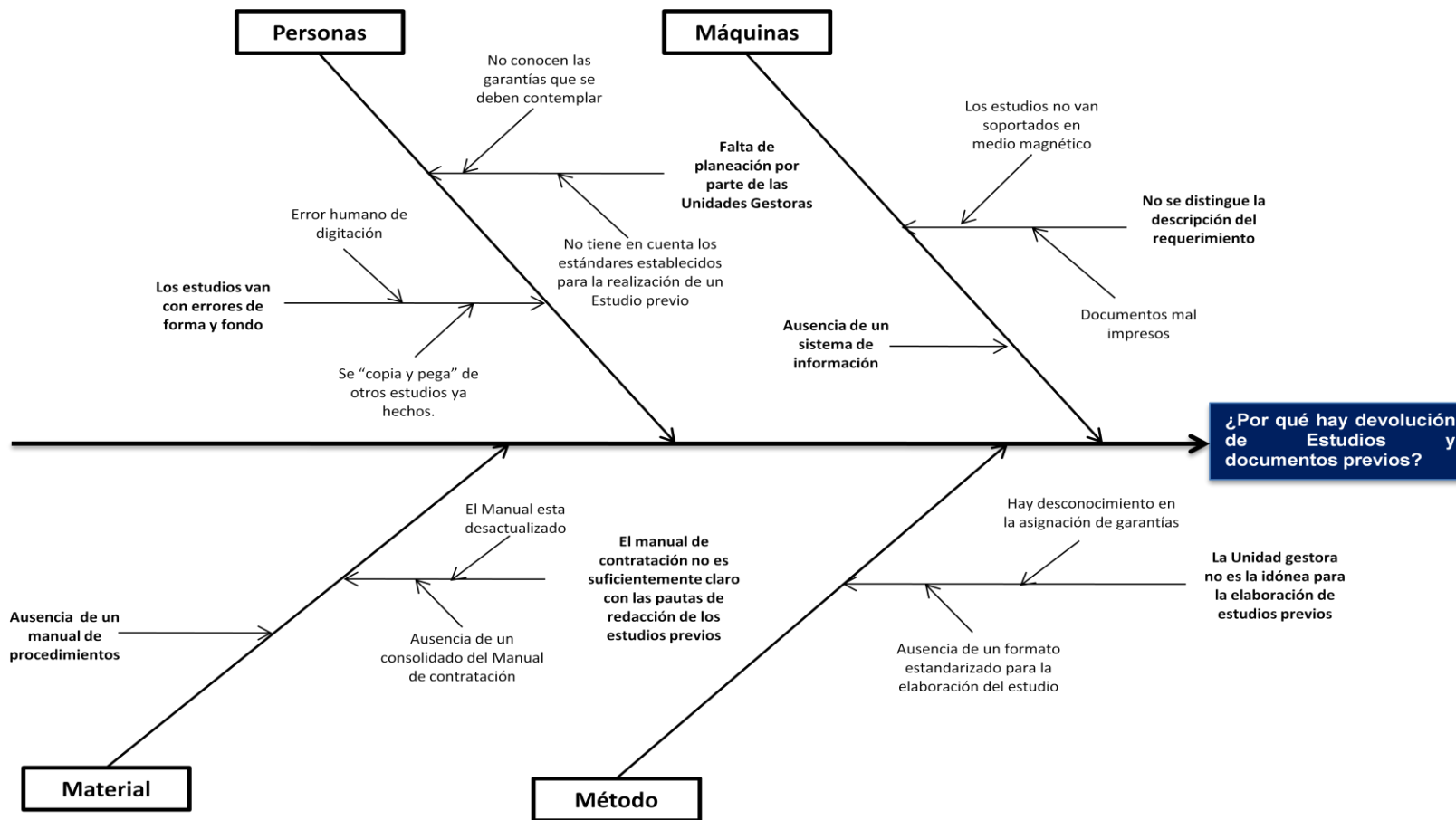
Una vez determinados los interrogantes, se realiza un estudio a profundidad de cada uno de ellos; esta actividad requiere del conocimiento y experiencia del

Asesor del Grupo de trabajo de Contratación y funcionarios de éste grupo y de la oficina Asesora Jurídica.

El desarrollo del análisis se realiza por medio del diagrama de espina de pescado que arroja conclusiones relacionadas con el problema particularmente planteado, con el fin de obtener análisis de contrariedades presentes y así dar respuestas que soporten el planteamiento y ejecución de mejoras.

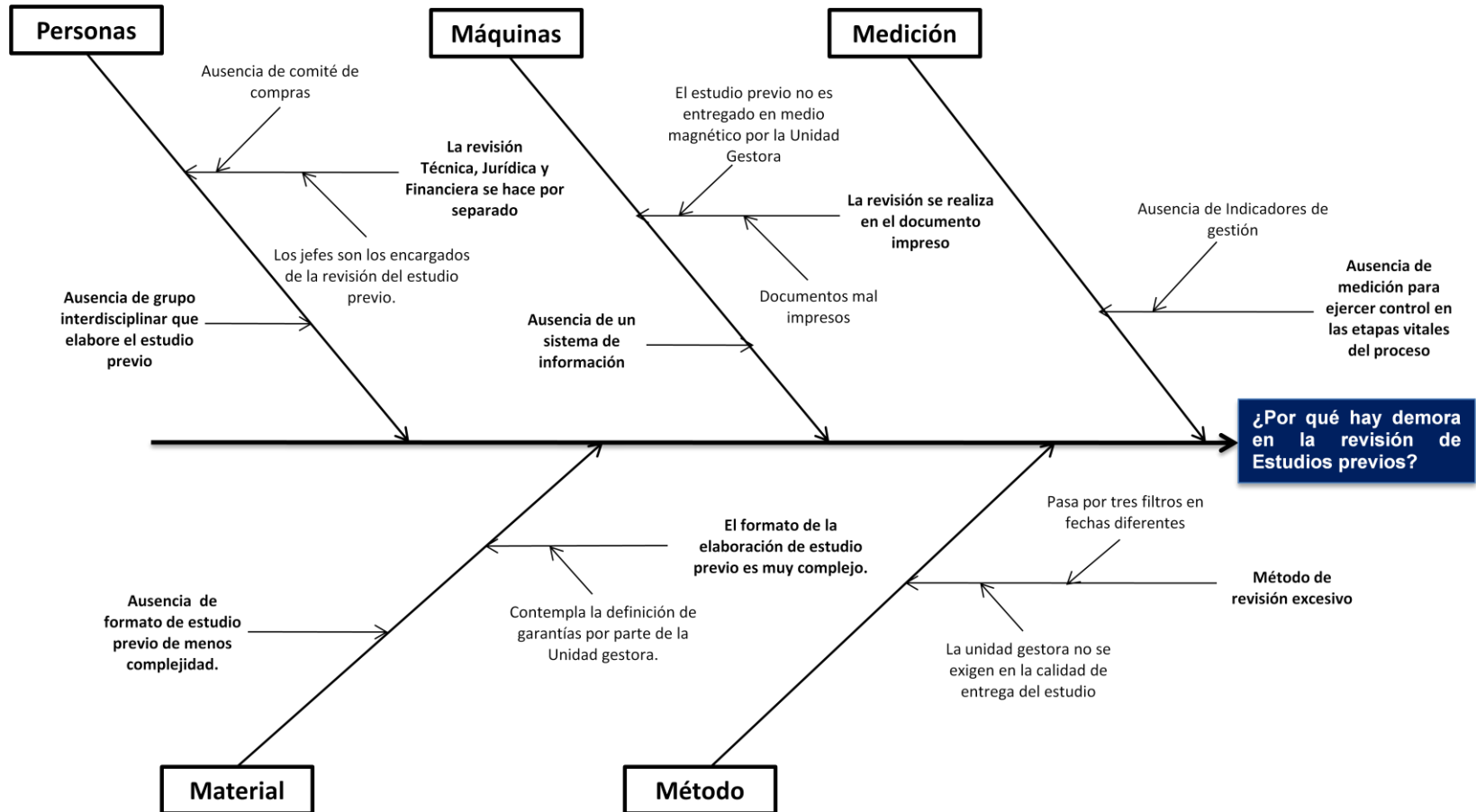
Para indagar sobre las posibles causas que afectan y generan dichas problemáticas, se recurrió a la lluvia de ideas mediante el uso de un formato propuesto en el Anexo G que facilitó la obtención de esta valiosa información. A continuación se presentan cada uno de los diagramas de causa-efecto correspondientes a los interrogantes planteados.

Figura 10. Interrogante No. 1 Diagrama de causa-efecto



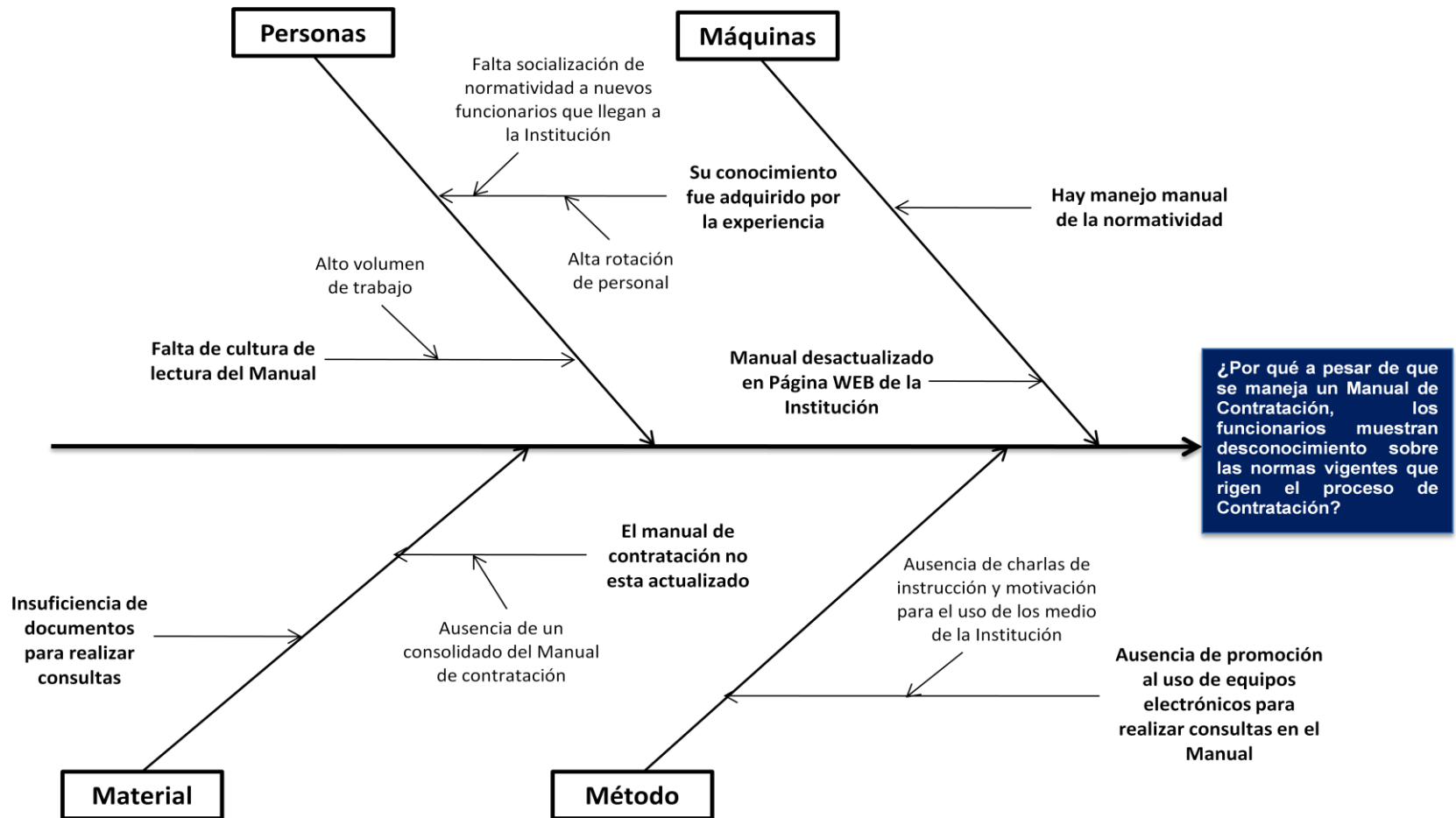
Fuente: Autora del proyecto

Figura 11. Interrogante No. 2 Diagrama de causa-efecto



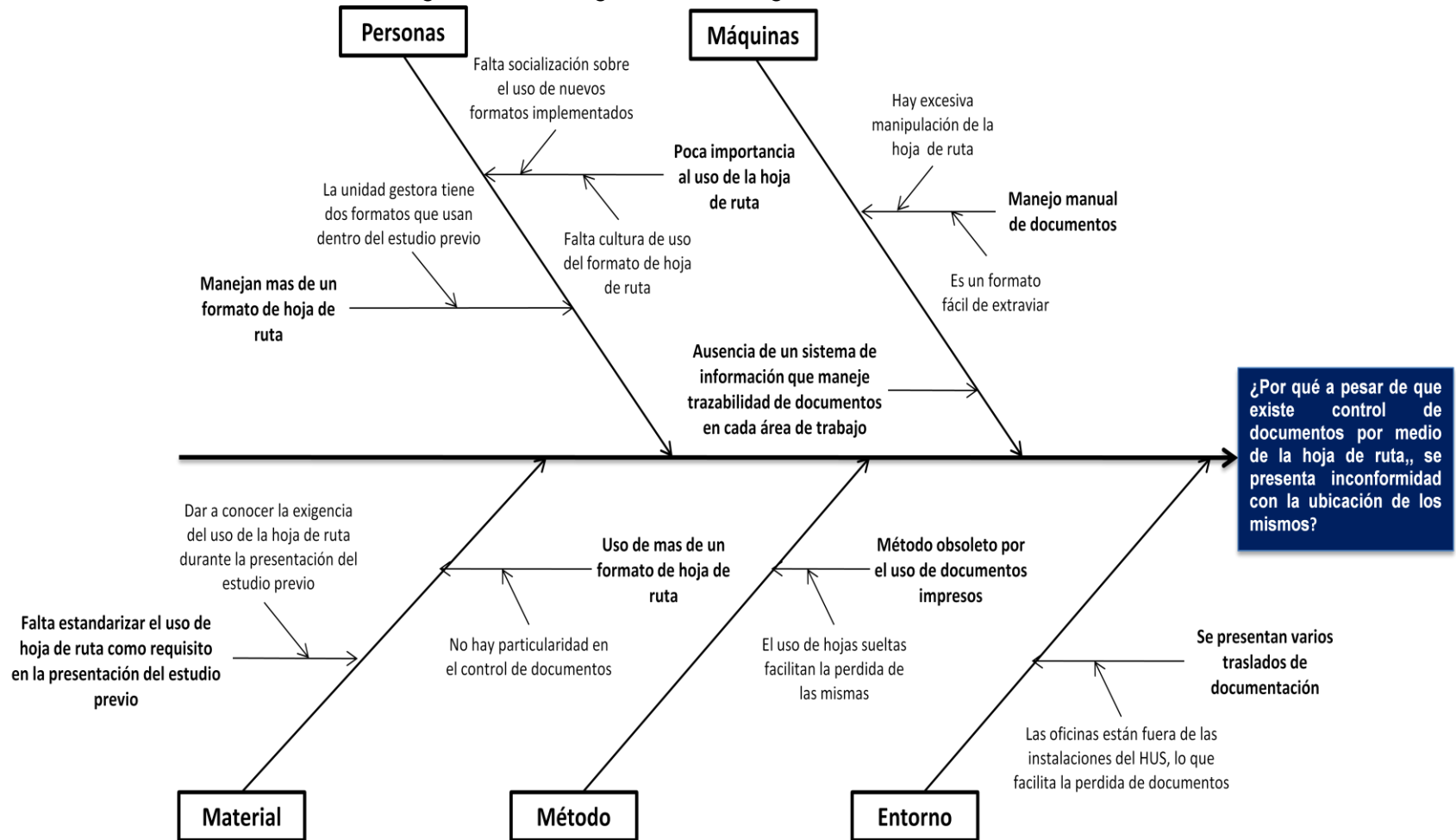
Fuente: Autora del proyecto

Figura 12. Interrogante No. 3 Diagrama de causa-efecto



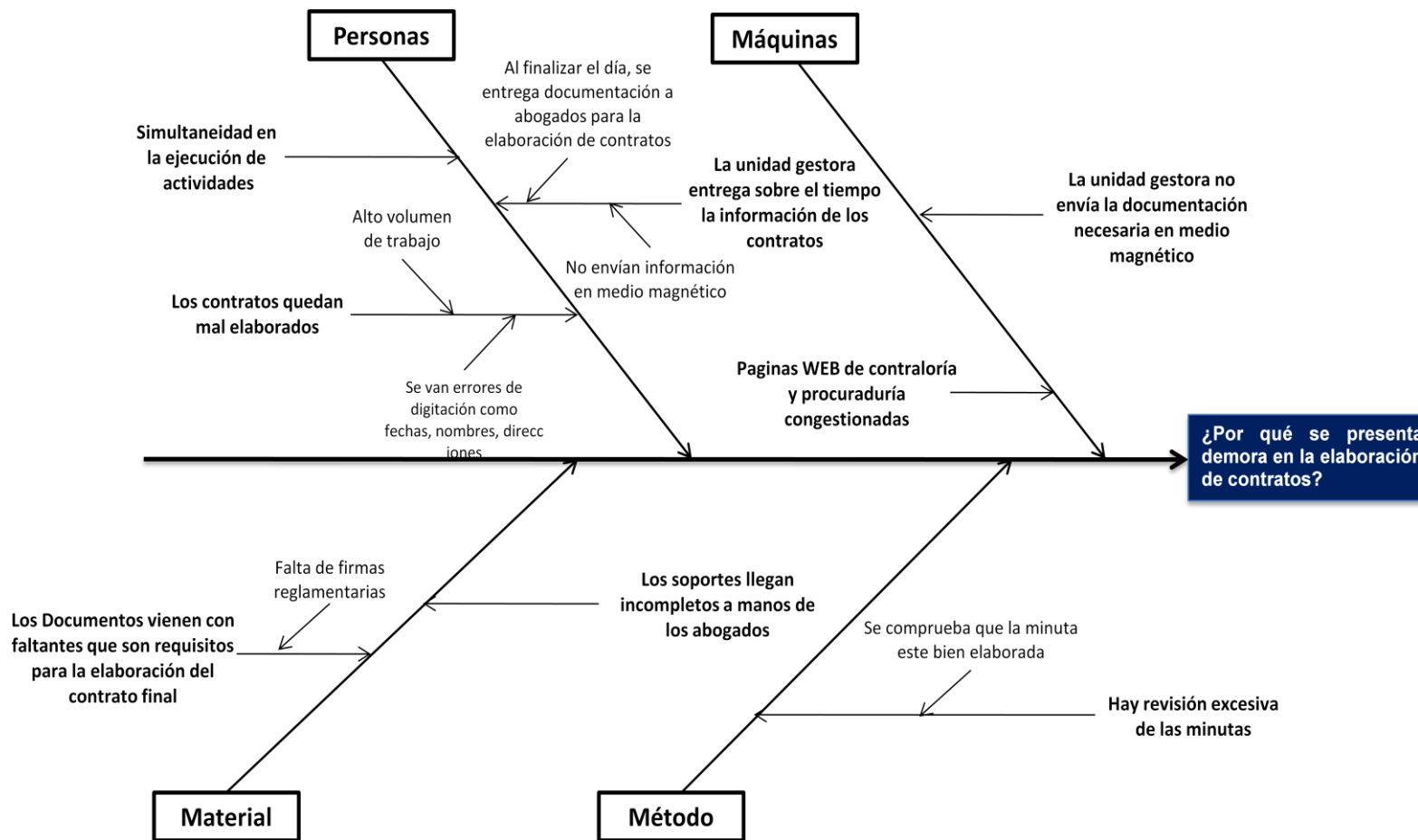
Fuente: Autora del proyecto

Figura 13. Interrogante No. 4 Diagrama de causa-efecto



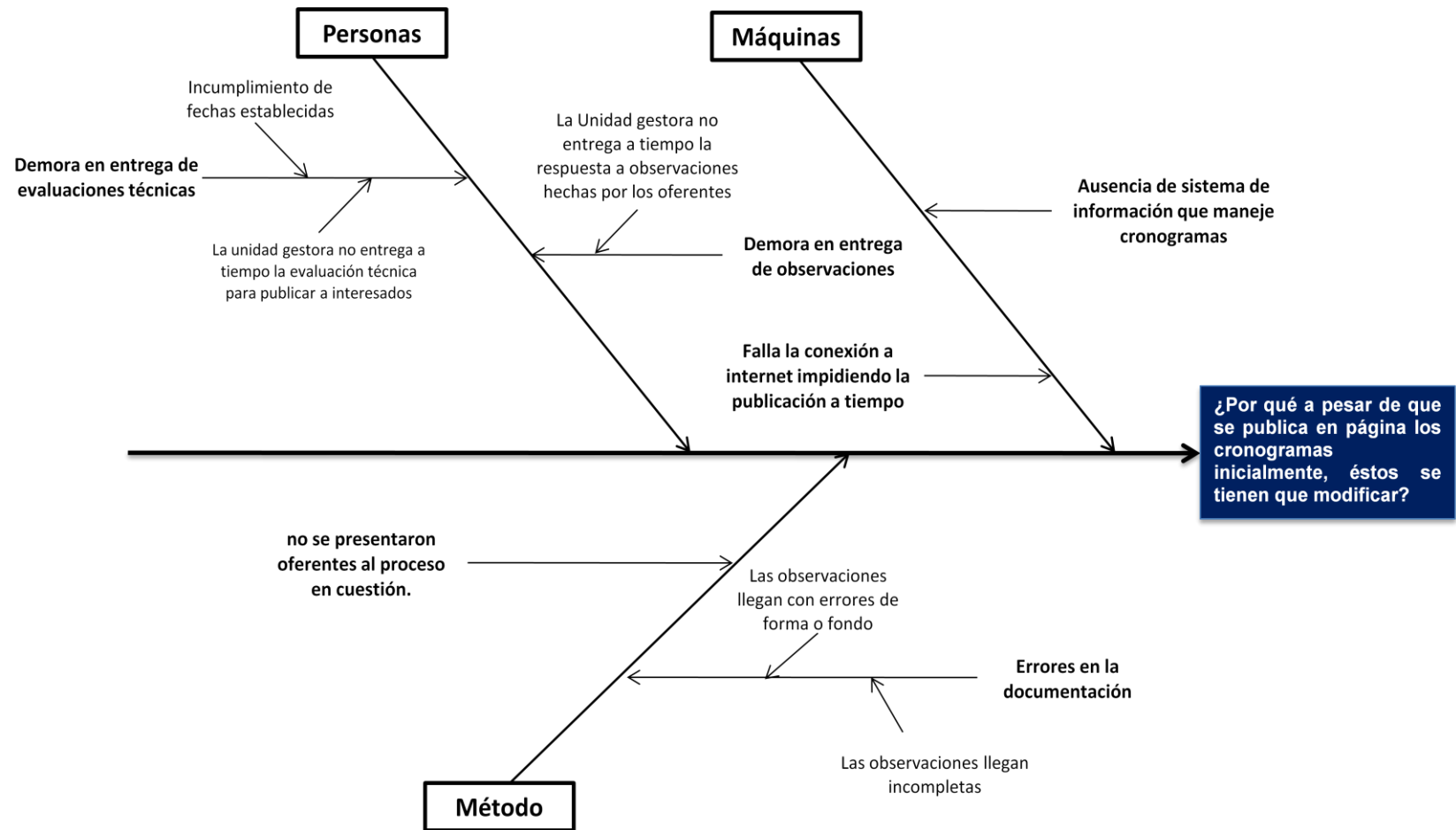
Fuente: Autora del proyecto

Figura 14. Interrogante No. 5 Diagrama de causa-efecto



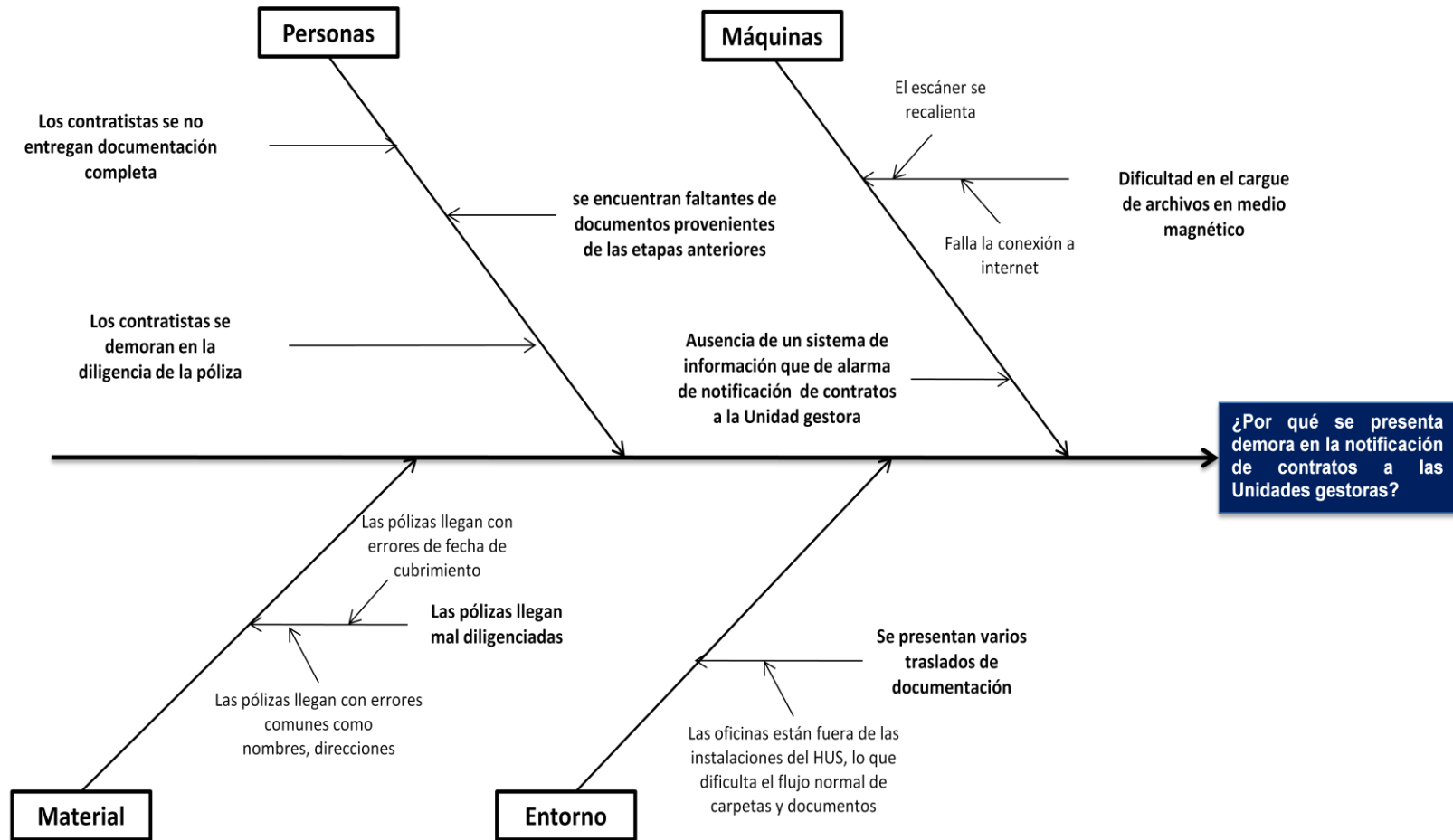
Fuente: Autora del proyecto

Figura 15. Interrogante No.6 Diagrama de causa-efecto



Fuente: Autora del proyecto

Figura 16. Interrogante No.7 Diagrama de causa-efecto



Fuente: Autora del proyecto

8. PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez encontradas las principales causas que generan los problemas más representativos mediante los diagramas de causa-efecto, y teniendo en cuenta el análisis de la etapa de diagnóstico, se plantean las siguientes propuestas de mejora:

8.1 PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA ETAPA DE PLANEACIÓN

Objetivo General. Mejorar la etapa de planeación del proceso de Contratación de la E.S.E. HUS con el fin de brindar soporte al proceso de Contratación.

Objetivos específicos

- Garantizar el apoyo y el soporte al desarrollo del proceso de Contratación, mediante la ejecución de la etapa de planeación.

8.1.1 Propuesta para la creación de un Departamento de Planeación.

La E.S.E. HUS requiere del apoyo de una oficina de planeación que sea la etapa primera del proceso administrativo, pero centrada la atención en el proceso de Contratación, se hace necesaria la existencia de esta oficina que se encargue de trazar las directrices y lineamientos técnicos y operativos soportados para el desarrollo de la Institución, trayendo beneficios como:

- Propiciar el desarrollo de la E.S.E. HUS al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

- ☞ Identificar oportunamente las necesidades que existen en la E.S.E. HUS ya sean de tipo funcional, operativo o de mantenimiento.
- ☞ Determinar del análisis de las distintas alternativas que existen para satisfacer las necesidades de la Institución.
- ☞ Verificar las condiciones, características, precios, políticas de venta y descuentos existentes en el mercado, dando apoyo a la gestión de compra.
- ☞ Localizar, seleccionar y establecer las fuentes de proveedores que necesite la E.S.E. HUS para satisfacer sus requerimientos.
- ☞ Mejorar el Análisis de la evaluación y selección de proveedores.
- ☞ Obtener información organizada con respecto a datos históricos, bases de datos actualizadas para la realización de pronósticos de presupuestos iguales o mayores a un año.

8.2 PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA ETAPA PRECONTRACTUAL.

Objetivo General. Mejorar la etapa Precontractual del proceso incrementando la efectividad de las actividades que se desarrollan a lo largo de esta etapa.

Objetivos específicos

- ☞ Definir la creación de un grupo interdisciplinar que soporte la elaboración de los estudios previos.

- 🔄 Incentivar el uso de un sistema de información.
- 🔄 Definir la modificación o la creación de un nuevo Manual de Contratación.
- 🔄 Diseñar un Manual que contenga los principios y las condiciones para llevar a cabo el proceso de contratación.
- 🔄 Establecer los criterios para ejercer control y seguimiento de las actividades en el proceso de Contratación.
- 🔄 Incentivar la aplicación de la mejora continua.

8.2.1 Propuesta para la creación de un Grupo Interdisciplinar.

Con la finalidad de evitar el retroceso de documentación, en este caso el estudio previo, sería benéfico contar con el apoyo de un grupo interdisciplinar conformado por profesionales en áreas específicas que conozcan y tengan experiencia y manejo en la elaboración y redacción de estudios previos. Esta propuesta traerá beneficios como:

- 🔄 La Unidad Gestora tendría a su cargo solo documentar el requerimiento de la necesidad con los siguientes datos: Qué necesita, Cómo lo necesita (especificaciones técnicas), Cuánto necesita y Por qué lo necesita, evitándose de esta manera que sea la Unidad gestora la responsable de hacer todo el desglose de la documentación exigida en el Estudio previo por la Contraloría General de la Nación.
- 🔄 Disminuir la revisión excesiva del estudio previo (tres revisiones correspondientes a Jefe Asesor oficina Contratación, Jefe Asesor oficina

Jurídica y Asistente de Gerencia) contando con que ya vienen mejor elaborados y soportados.

- Disminuir el tiempo de aprobación del estudio previo
- Disminuir los errores de forma y fondo en el contenido y en la formulación del estudio previo.
- Disminuir la devolución de documentos por mala elaboración.

8.2.2 Propuesta para el manejo de un sistema de información.

Un sistema de Información es un conjunto de componentes relacionados que recibe, procesa, almacena y distribuye información para apoyar entre otras cosas a la toma de decisiones, coordinación y control de la Institución. Para la E.S.E. HUS en lo que corresponde al proceso de Contratación, un sistema de información traería las siguientes ventajas:

- Disponibilidad inmediata de información.
- Conocer la ubicación y el estado de los documentos en otras oficinas.
- Evitar el traslado de documentos impresos de una sede a otra dado que las áreas administrativas no están bajo una misma edificación.
- Evitar pérdida de documentación.
- Obtener formatos totalmente estandarizados.

- Disminuir en el índice de error en la actividad “copiar-pegar” de documentos antiguos a nuevos.
- Disminuir el tiempo de revisión y aprobación de documentación.
- Facilitar el acceso a archivos porque la documentación está en medio magnético más no impreso.
- Brindar información sobre tendencias del mercado mediante informe de ventas, devoluciones, ahorro, pérdidas, políticas de venta.
- Obtener estadísticas de todo tipo, de cumplimiento, de proveedores, de estados de inventarios de farmacia, de requerimientos, etc.
- Mantener bases de datos con información sobre proveedores, su ubicación, los precios ofertados, entre otros.
- Brindar rapidez en la toma de decisiones.
- Permitir la actualización de base de datos, lo que facilita la entrega de informes a Contraloría, Ministerio de Protección Social y demás entes de control y vigilancia.
- Tener mayor eficiencia en el proceso.

8.2.3 Propuesta para la Modificación o creación del nuevo Manual de Contratación.

La modificación o cambio del Manual de Contratación se hace necesaria porque el Manual vigente a pesar de que encierra los aspectos importantes de la Contratación en la E.S.E. HUS; se queda corto en la elaboración del mismo, es decir, se requiere de un manual completamente actualizado, que esté acotado, que especifique la totalidad de las etapas del proceso contractual y que sea de fácil comprensión a los funcionarios y Contratistas para no tener interpretaciones erradas de la forma en que se deben llevar los procesos. De igual manera se hace necesario que el Manual este presentado como un todo, es decir, un consolidado y que a medida que se vayan aplicando modificaciones, se publiquen en la página de la E.S.E. HUS y se actualice en un solo documento.

Esta propuesta trae ventajas como:

- Obtener un documento sólido, definido y explícito de la materia contractual, organizacional, administrativa y financiera que garanticen racionalidad en el uso de recursos, eficiencia en la atención de necesidades y responsabilidades y transparencia en las actuaciones.
- Tener mayor claridad en el reglamento contractual de la E.S.E. HUS que permita la fácil comprensión de los funcionarios.
- Actualización de normas, reglamentos, procedimientos y trámites relacionados con la materia contractual.
- Auxiliar en la inducción a nuevos empleados para disminuir el impacto que genera la alta rotación de personal.

- Apoyar en el análisis y la revisión de procesos contractuales en lo relacionado a los derechos y deberes de la E.S.E. HUS y los Contratistas, las inhabilidades, responsabilidades, parámetros de los procesos de selección, la publicidad y sus excepciones, la aplicación de multas, asignación de garantías, riesgos y demás disposiciones generales.
- Fijar directrices y estándares para simplificar y homogenizar las actividades que se desarrollan en las diferentes etapas del proceso contractual.

8.2.4 Propuesta para el Diseño del Manual de Procedimientos.

Actualmente no existe un documento que recopile las disposiciones para el desarrollo del proceso de contratación, por tal razón existe desconocimiento de las buenas prácticas necesarias para el cumplimiento de las actividades de los procesos de selección que se llevan a cabo en la contratación de la E.S.E HUS.

En este sentido, se propone la estandarización del proceso mediante la realización de un Manual de procedimientos en el que se encuentren establecidas las acciones y las condiciones apropiadas para garantizar la ejecución del proceso de manera efectiva, trayendo beneficios como:

- Estandarizar las actividades del proceso de Contratación en lo referente a los proceso de selección.
- Auxiliar el adiestramiento y la capacitación del personal que allí labora.
- Capacitar a los empleados nuevos que lleguen a la E.S.E. HUS ya que sirve como herramienta eficaz que disminuye el impacto negativo que genera la Alta rotación de Personal.

- 🔗 Indicar las interrelaciones que existen con otras áreas de trabajo involucradas que participan en el proceso; los registros y sus responsables.
- 🔗 Permitir a los funcionarios conocer los diversos pasos a seguir para el desarrollo de las actividades de rutina, en este caso, la de los procesos de selección.
- 🔗 Con la estandarización, la E.S.E HUS se compromete con los cánones del mejoramiento continuo de la calidad en la prestación de servicios.
- 🔗 Facilitar las labores de Auditoría por entes de control interno y externo.
- 🔗 Dentro del manual se establecen políticas o condiciones generales que se deben tener en cuenta para la entrega de documentos entre una actividad y otra.

En el Anexo H se presenta el Manual de procedimientos diseñado para la E.S.E. HUS.

8.2.5 Propuesta para la Estandarización del formato de Hoja de Ruta.

El objetivo principal de la hoja de ruta es brindar un marco referencial común para todas las partes involucradas en el proceso de Contratación, como la Unidad gestora, la Oficina Contratación, la Oficina Jurídica, Presupuesto, Oficina Financiera y Gerencia. Lo que se busca con la hoja de ruta es estandarizar un solo formato, ya que se encuentran circulando dos, y que cumpla cabalmente con su función de controlar la trazabilidad de documentos enviados de una oficina a otra. Algunos de los beneficios son:

- Controlar el tiempo que demoran los documentos al pasar de una etapa a otra.
- Conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de la documentación a lo largo del proceso (trazabilidad).
- Conocer el resultado que va dejando el documento por todos los procesos internos de la E.S.E. HUS con sus manipulaciones, responsables, soportes utilizados, entre otros, es decir, con todos los indicios que hacen o pueden hacer variar el documento final.
- Manejar un solo formato que no permita generar inconformidad entre los funcionarios.
- Manejar y establecer un solo formato que sea exigido para la presentación del estudio previo, dándole la importancia que merece y la indispensabilidad que tiene al servir de soporte para la entrega de documentos.

En el Anexo I se presenta el diseño de un nuevo formato de Hoja de ruta para el proceso de Contratación de la E.S.E. HUS.

8.2.6 Propuesta de Mantenimiento preventivo de Impresoras.

Todos los equipos, herramientas y máquinas necesitan mantenerse para prevenir problemas. Según el análisis de causas la devolución del estudio previo está influenciada por la falta de claridad en la impresión de los documentos provenientes de la Unidad Gestora, por esta razón, la ejecución de mantenimiento preventivo que traiga las siguientes ventajas:

- Reducir el índice de devolución de documentos anexos al estudio previo como el listado de requerimientos, fichas técnicas, entre otros, ya que todos los documentos impresos tienen que estar como soporte en cada una de las carpetas donde se llevan los procesos.
- Controlar la periodicidad con que se deba hacer mantenimiento preventivo más no correctivo.
- Disminuir el despilfarro de papel al no tener que imprimir una y otra vez el mismo documento.

8.2.7 Propuesta para la Implementación de la Metodología 9 S's

Durante la realización del análisis de causas, se detectaron una serie de problemas que tiene sus fundamentos en la ausencia de factores elementales como la organización de los puestos de trabajo, la creación de los buenos hábitos del puesto, la disciplina del desarrollo de las actividades, entre otras.

Como medida fundamental para contrarrestar dichos elementos, se propone la implementación de las 9 S's basada en las actividades principales de clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar, autodisciplina, coordinación, bienestar personal, el compromiso y la constancia.

La implementación de esta metodología trae beneficios como:

- Mejorar la limpieza y la organización de los puntos de trabajo.
- Facilitar y asegurar las actividades en las oficinas no solo de contratación, sino en todas las oficinas de las demás áreas administrativas.

- Generar ideas orientadas a mejorar resultados.
- Fomentar la disciplina.
- Crear buenos hábitos de trabajo.
- Crear ambiente adecuado de trabajo.

En el Anexo J se presenta el diseño de la Cartilla de la Metodología 9S's propuesto no solo para la oficina del grupo de trabajo de Contratación, sino para toda el área administrativa de la E.S.E. HUS.

8.3 PROPUESTA DE MEJORA PARA LA ETAPA CONTRACTUAL

Objetivo General. Mejorar la etapa Contractual del proceso brindando herramientas con las que se distingan las actividades del mismo, de modo que capaciten y auxilien al personal que allí labora.

Objetivos específicos

- Diseñar el Procedimiento para Interventoría de contratos en el que se identifique las actividades fundamentales de esta etapa.
- Facilitar las labores de Auditoría por entes de control interno y externo.

8.3.1 Propuesta para el diseño de un Manual de Procedimientos.

No existe un documento oficial que recopile las disposiciones para el desarrollo de las actividades de la etapa contractual, por tal razón existe desconocimiento de las buenas prácticas necesarias para el cumplimiento de éstas que se llevan a cabo en la E.S.E HUS.

De este modo se propone levantar la documentación del procedimiento de suscripción, legalización y perfeccionamiento de contratos que va inmerso en el Procedimiento de Contratación (Anexo 8) y de Interventoría en el que se encuentren establecidas las acciones y las condiciones apropiadas para garantizar la ejecución de las actividades de manera efectiva, trayendo beneficios como:

- Permitir a los funcionarios conocer los diversos pasos a seguir para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Auxiliar el adiestramiento y la capacitación del personal que aquí trabaja.
- Capacitar a los nuevos empleados que lleguen a la E.S.E. HUS ya que sirve como herramienta de enseñanza.
- Con la estandarización, la E.S.E HUS se compromete con los cánones del mejoramiento continuo de la calidad en la prestación de servicios.
- Facilitar las labores de Auditoría por entes de control interno y externo.

En el Anexo K se presenta el procedimiento de Interventoría de contratos diseñado para la E.S.E. HUS.

Dentro del Anexo L, se encuentra la matriz 5W-1H, la cual presenta las propuestas de mejora en forma detallada.

8.4 SOCIALIZACIÓN

La socialización dentro de una organización, es la forma se “ponerse al tanto”, el proceso de adoctrinamiento y adiestramiento, en el cual se señala lo que es importante en una organización o en alguna parte de la misma.

Para el proyecto fue fundamental la socialización, ya que parte de las expectativas partían de dar a conocer las propuestas de mejora, aun así no pudiéndolas poner en marcha. En ese sentido, aportar socializando el desarrollo del proyecto en las instalaciones de la E.S.E. HUS, trajo como ventaja dar a conocer las problemáticas existentes dentro de un proceso de vital importancia para el manejo diario de la Institución como lo es el proceso de Contratación, a todos aquellos involucrados y los no involucrados para que conozcan y determinen íntegramente su criterio y opinión al respecto.

De este modo, fue como se preparó la socialización del proyecto para darlo a conocer ante Gerencia, Jefes asesoras del grupo de trabajo de Contratación y oficina Jurídica, asistente de gerencia, Subgerencias, Unidades de apoyo, Unidades funcionales, Unidades gestoras, y demás personal que interviene en cualquiera de las etapas del proceso contractual.

La socialización se realizó mostrando una presentación en powerpoint que contenía los puntos más importantes del desarrollo del proyecto como el diagnóstico inicial, la definición de los problemas, el análisis de causas, las herramientas usadas y las propuestas de mejora por medio de una matriz 5W1H

En el Anexo N se encuentran las evidencias de la respectiva socialización del Proceso de contratación a funcionarios de la E.S.E. HUS

9.SISTEMA INDICADORES DE GESTIÓN

Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

La mejor forma de medir el rendimiento de un proceso y todas las variables que lo componen, es mediante el diseño y la evaluación de indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas y preventivas según el caso²⁷

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control de adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base a las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Una vez levantada y documentada la información del proceso de contratación en la E.S.E. HUS, se hace necesario complementarla con los beneficios que trae la implementación de indicadores de gestión, es por esta razón, que se propone la creación de la versión 0.0 de los indicadores propios del proceso contractual permitiendo no solo obtener resultados específicos, sino orientar la empresa hacia el mejoramiento continuo.

²⁷ INDICADORES DE GESTIÓN. Por: Carlos Mario Pérez Jaramillo. [Online]. Disponible en Internet: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

9.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.

Los Indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- Simplicidad. Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir de manera poco costosa en tiempo y recursos.
- Adecuación. Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- Validez en el tiempo. Puede definirse como la capacidad de ser permanente por un periodo determinado.
- Utilidad. Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- Oportunidad. Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

9.2 SISTEMA DE INDICADORES PROPUESTOS

Los indicadores propuestos en este capítulo fueron diseñados con la colaboración de la coordinadora de Procesos de la Oficina de Calidad, en conjunto con la Jefe

Asesora del grupo de trabajo de Contratación y un Asesor Jurídico quienes son conocedores del proceso contractual.

Para el diseño de éstos indicadores se hizo necesario evaluar de forma rápida las variables críticas presentes en el proceso contractual, por lo que se tomó la decisión de tener en cuenta el resultado del análisis de causas y con base a ello proponer el diseño de indicadores que midan, regulen, controlen y arrojen información sobre algunos aspectos en los que se está fallando frecuentemente, con el ánimo de tener cifras, crear metas y mejorar.

El objetivo de la propuesta de creación de este sistema de indicadores es evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento del proceso en estudio, permitiendo:

- Definir metas.
- Conocer que está sucediendo con el proceso para poder controlar y mejorar el mismo.
- Poseer ventajas administrativas que ayuden a identificar problemas y a detectar oportunidades de mejora.
- Mostrar la situación real del proceso, actividad o desempeño que se quiera medir y controlar.

La medición de los indicadores debe estar interrelacionada de manera que actúe como un sistema, es decir, las causales del desempeño de algunas variables dependan de la medición que presenten otras. Esto permite mostrar tendencias,

evaluar la efectividad y proveer señales oportunas de precaución²⁸, con el fin de identificarlas y encontrar oportunidades de mejora que el proceso requiere.

Tabla 7. Indicador de gestión

TOTAL DE ESTUDIOS PREVIOS TRAMITADOS	
Objetivo del Indicador	Medir el número de estudios previos tramitados y efectivos en el grupo de trabajo Oficina Contratación
Procesos	CONTRATACIÓN
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
Fórmula	(No. Estudios previos tramitados / No. Estudios Previos solicitados en la ESE HUS)*100
Numerador	No. Estudios previos tramitados
Denominador	No. Estudios Previos solicitados en la ESE HUS
Unidad de Medición	Porcentaje
Responsable de Medición	Asesor grupo de Trabajo Oficina Contratación
Responsable de Análisis	Asesor grupo de Trabajo Oficina Contratación
Frecuencia Toma de Datos	Mensual
Frecuencia Análisis	Trimestral
ANÁLISIS DE DATOS	
META	90% de cumplimiento
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Noviembre de 2011

Fuente: Autora del Proyecto

En el Anexo M se presenta el documento realizado para la E.S.E. HUS, en el cual se encuentran cada uno de los indicadores con su descripción y su respectiva ficha técnica.

²⁸ Gerencia de Procesos. Hernando Mariño Navarrete. Editorial Alfaomega 2001.

10. CONCLUSIONES

- La etapa de definición y conocimiento de la Empresa, fue indispensable para propiciar un buen y sólido inicio del proyecto; ya que permitió tener una visión más clara, amplia y aterrizada de las actividades las características y demás componentes del Proceso de Contratación, y el impacto que genera para el proceso de la E.S.E. HUS.
- La práctica empresarial realizada en las instalaciones de la E.S.E. HUS para estudiar el proceso de Contratación, permitió mediante la participación activa en las labores diarias realizadas, elaborar un diagnóstico exhaustivo en el que se encuentran evidencia de los posibles problemas presentes en el proceso; información necesaria para analizar y proponer opciones de mejora con el fin de garantizar metodología de mejora continua en la Entidad.
- El diagnóstico exhaustivo desarrollado en el proceso de Contratación a lo largo de sus etapas puntuales, evidenciaron los puntos críticos presentes, lo que condujo a la realización de un análisis de causas que determinara los aspectos fundamentales que afectan dichas actividades, con el fin de crear y proponer controles y medidas para minimizar los riesgos posibles, generando de esta manera el compromiso de los funcionarios que garanticen el funcionamiento adecuado del proceso de Contratación encaminado al mejoramiento continuo.
- Las propuestas de mejora planteadas en el proyecto, van dirigidas a mitigar el impacto negativo que generan las actividades con problemas en las diferentes etapas contractuales, buscando así obtener opciones para

aumentar el rendimiento en la ejecución de las actividades del proceso de Contratación.

- La propuesta del levantamiento y uso del Manual de Procedimientos para el Proceso de contratación, se convierte en una herramienta clave que facilita tanto los procesos de inducción como de capacitación de nuevo o viejos empleados, creándoles una visión más clara hacia el desarrollo de las actividades, las interrelaciones existente y los flujos; permitiendo reevaluar próximamente los procedimientos utilizados y el desempeño frente a lo indicado por el Manual, el cual resume de manera específica y secuencial las actividades, la normatividad, los formatos requeridos y sus responsables.
- La inclusión de herramientas como los manuales y la metodología de 9S's, permiten generar una cultura de mejoramiento continuo en los funcionarios del grupo de trabajo de Contratación.
- Las propuestas de mejora planteadas durante el desarrollo de la práctica empresarial, sirve de instrumento para continuar con las fases de implementación, evaluación y seguimiento, las cuales no hacían parte de este proyecto, pero quedan bajo de la Gerencia y jefes pertinentes, de manera que no se le dé fin al círculo de la mejora continua a los proceso administrativos de la E.S.E. HUS.
- La medición, el control y el seguimiento del proceso, se propone a través de un sistema de indicadores de gestión, que permitan mejorar la toma de decisiones enfocadas a la atención de los elementos puntuales que impactan directamente al proceso de Contratación.

11.RECOMENDACIONES

- Como principal recomendación, está la de implementar de manera urgente la creación del departamento de Planeación, ya que la necesidad habla por sí sola ante la ausencia de esta actividad de apoyo y soporte para el proceso de Contratación de la E.S.E. HUS
- Llevar a cabo la implementación de las propuestas de mejora, siguiendo preferiblemente un plan de acción que permita incluir los cambios de manera gradual en la E.S.E HUS, con el fin de evitar la resistencia por parte de los funcionarios e incrementar de este modo los beneficios que se pretenden.
- Es indispensable dar a conocer al personal de la E.S.E. HUS toda la documentación existente de todos los procesos (Caracterización procedimientos, manual, registros, Instructivos,) con el propósito de asegurar su cumplimiento.
- Es importante mantener actualizada la información que otorgan los manuales y demás documentación, de acuerdo a los cambios organizacionales, administrativos y normativos que regulen el proceso de Contratación de la E.S.E. HUS.
- Gestionar la modificación o la creación de un Manual de Contratación es de vital importancia, dado que se debe mantener lo mas actualizado posible en cuanto a reglamentos de ley que modifiquen la contratación estatal, de manera que se esté al día con las últimas modificaciones que regulan el proceso.

- La creación del grupo interdisciplinar que sirva de apoyo a la gestión de las solicitudes de requerimientos y en la elaboración de la documentación correspondiente a esta actividad, se hace necesaria de manera rápida, ya que esta propuesta es de gran ayuda para disminuir el retroceso de documentos tramitados por la Unidad Gestora; adicional, cabe mencionar que no tiene costos de gran impacto al incurrir en la implementación de esta propuesta.



BIBLIOGRAFÍA

ORTÍZ PIMIENTO, Néstor Raúl. Análisis y mejoramiento de los Proceso de la Empresa. Colombia: Publicaciones de la Universidad Industrial de Santander, 1999.

HARRINGTON, James. Mejoramiento de los proceso de la empresa. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1993.

CHASE, Aquilano, Jacobs. Administración de producción y operaciones. Octava edición. Mc Graw Hill.

Hoyos Torres, William. Un libro de calidad. División editorial y Publicaciones UIS, Primera Edición. Bucaramanga 2010.

ECKES, George. El seis sigma para todos. Editorial Norma S.A., 2003.

E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITRIO DE SANTANDER, Planeación Estratégica. Bucaramanga, 2010.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Decreto No. 0025 de 2005. Por el cual se crea la Empresa Social del Estado Hospital Universitario de Santander E.S.E HUS. Decreto oficial. Bucaramanga, 2005.



E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER. Servicios. [Online]. Disponible en Internet: http://www.hus.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=149&Itemid=119

REÚBLICA DE COLOMBIA. LEY 80 DE 1993. Octubre 28 de 2006. Estatuto de Contratación de la Administración Pública. [Online]. Disponible en Internet: https://www.contratos.gov.co/Archivos/normas/Ley_80_1993.pdf

RÉGIMEN CONTRACTUAL DE COLOMBIA. Ministerio de relaciones Exteriores República de Colombia. Ministerio de Transporte. [Online]. Disponible en Internet: <http://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/DocEstrategicos/ABCContratacion.pdf>

E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER. Manual de Contratación. Acuerdo oficial, Bucaramanga, 13 de Octubre de 2009.

SISTEMA ELECTRÓNICO PARA LA CONTRATACIÓN PÚBLICA. SECOP. Portal Único de Contratación. [Online]. Disponible en Internet: <https://www.contratos.gov.co/puc/reglamentacion.html>

REGIMEN DE LA SEGURIDAD SOCIAL. LEY 100 DE 1993. Sistema de Seguridad Social Integral. Artículo 194. [Online]. Disponible en Internet: http://www.dmsjuridica.com/CODIGOS/REGIMENES/REG_SEGURIDAD_SOCIAL/REG_SEGURIDAD_SOCIAL.htm



NACIÓN VISIBLE.ORG. Capacitación para los nuevos empleados públicos de orden territorial. [Online]. Disponible en Internet.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/BJV/awdoc.jsp?idn=&i=1239>

CONTRATACIÓN ESTATAL, Cartilla de Administración Pública ESAP., [Online] Disponible en Internet:
http://hermesoft.esap.edu.co/esap/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_6894.pdf

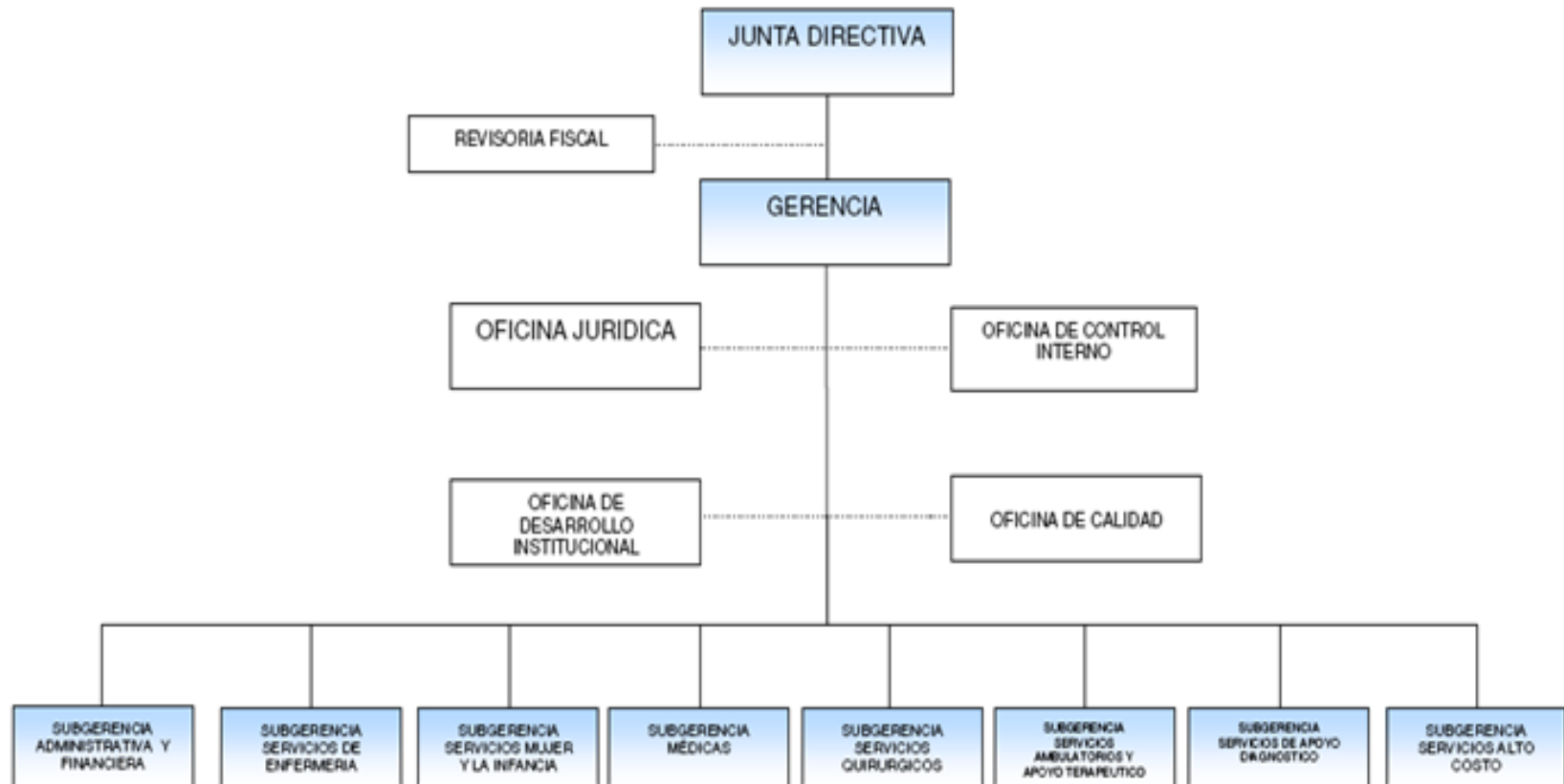
INDICADORES DE GESTIÓN. Por: Carlos Mario Pérez Jaramillo. [Online]. Disponible en Internet:
<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>



ANEXOS

ANEXO A. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA E.S.E. HUS

Figura 17. Estructura organizacional HUS



ANEXO B. SERVICIOS OFRECIDOS POR LA E.S.E.HUS

Tabla 8. Servicios de la E.S.E HUS

SERVICIOS	
HOSPITALARIO	General adultos
	General pediátrica
	Cuidado interno neonatal
	Cuidado intensivo neonatal
	Cuidado intensivo pediátrico
	Cuidado intensivo adultos
	Unidad de quemados adultos
	Obstetricia
	Quemados pediátricos Quirúrgico
	Cirugía de cabeza y cuello
	Cirugía general
	Cirugía ginecológica
	Cirugía neurológica
	Cirugía ortopédica
	Cirugía oftalmológica
	Cirugía otorrinolaringológica
	Cirugía oncológica
	Cirugía pediátrica
	Cirugía plástica estética
	Cirugía vascular y angiológica
Cirugía urológica	
Implante de tejido óseo	
Cirugía oncológica pediátrica	
Cirugía de la mano	

SERVICIOS	
	Cirugía de mama y tumores de tejidos blandos
	Cirugía de tórax
	Cirugía gastrointestinal
	Cirugía plástica oncológica
CONSULTA EXTERNA	Anestesia
	Cardiología
	Cirugía general
	Cirugía neurológica
	Cirugía pediátrica
	Dermatología
	Dolor y cuidados paliativos
	Endocrinología
	Fisioterapia
	Fonoaudiología y/o terapia de lenguaje
	Gastroenterología
	Genética
	Ginecobstetricia
	Hematología
	Infectología
	Medicina física y rehabilitación
	Medicina general
	Medicina interna
	Nefrología
	Neumología
Neurología	
Nutrición y dietética	


SERVICIOS	
	Oftalmología
	Oncología clínica
	Optometría
	Ortopedia y/o traumatología
	Otorrinolaringología
	Pediatría
	Psicología
	Psiquiatría
	Reumatología
	Terapia ocupacional
	Terapia respiratoria
	Toxicología
	Urología
	Psiquiatría pediátrica
	Cardiología pediátrica
	Cirugía de cabeza y cuello
	Cirugía de la mano
	Cirugía de mama y tumores de tejidos blandos
	Cirugía dermatológica
	Cirugía de tórax
	Cirugía gastrointestinal
	Cirugía ginecológica laparoscópica
	Cirugía plástica estética
	Cirugía plástica oncológica
	Cirugía vascular
	Cirugía oncológica

SERVICIOS	
	Cirugía oncológica pediátrica
	Dermatología oncológica
	Ginecología oncológica
	Hematología y oncología clínica
	Medicina nuclear
	Nefrología pediátrica
	Neonatología
	Neumología pediátrica
	Neurología pediátrica
	Oftalmología oncológica
	Oncología y hematología pediátrica
	Ortopedia infantil
	Urología oncológica
URGENCIAS	Servicios de Urgencias
TRANSPORTE	Transporte asistencia básico
APOYO DIAGNÓSTICO Y COMPLEMENTACIÓN TERAPÉUTICA	Diagnostico cardiovascular
	Nefrología – diálisis renal
	Endoscopia digestiva
	Neumología fibrobroncoscópica
	Laboratorio clínico
	Oncología clínica
	Radiología e imágenes diagnosticas
	Radioterapia
	Toma de muestras de laboratorio clínico
	Transfusión sanguínea
Servicio farmacéutico	


SERVICIOS	
	Medicina nuclear
	Laboratorio citologías cérvico – uterina
	Laboratorio de patología
	Ultrasonido
	Lactario – alimentación
	Esterilización
	Urología procedimiento
	Electrodiagnóstico
	Neumología laboratorio función pulmonar
	Laboratorio de histotecnología
	Ecocardiografías
OTROS SERVICIOS	Sala de Rehabilitación
	Sala de Yeso
	Sala de Reanimación
	Sala General de procedimientos menores
PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN	Vacunación

ANEXO C. FORMATOS DE ENTREVISTA APLICADOS


Lista de chequeo aplicada a Unidad Gestora

	ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACION DE LA ESE HUS		UNIDAD GESTORA
	LISTA DE CHEQUEO		VERSION 0.0 Página 1 de 1
PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Hay un formato para diligenciar requerimiento para la contratación de materiales, insumos y servicios?			
¿Lo usan? Porque?			
¿Se basan en el manual de contratación?			
¿Hay formato para estudio de oportunidades y conveniencia?			
¿Verifican los documentos o soportes completos antes de enviar a la unidad de apoyo?			
¿Qué otras responsabilidades o actividades tiene?			
¿Qué formatos maneja? ¿Son estandarizados?			
¿Se cuenta con Presupuesto para saber si hay dinero, antes de que se empiece a tramitar papeleo?			
¿Qué problemas detecta durante el proceso de contratación?			
¿Se han identificado los problemas del proceso y han implementado controles para mitigarlos?			


Lista de chequeo aplicada a Unidad de Apoyo

	ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACION DE LA ESE HUS		UNIDAD DE APOYO
	LISTA DE CHEQUEO		VERSION 0.0 Página 1 de 1
PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Que llega a la unidad gestora? Revisan los soportes que llegan?			
¿Tienen control sobre estos documentos? Qué tipo de control ejercen? Con que fin? Se haría necesario un documento o registro para tener control sobre algo?			
¿Aquí Se hace verificación si el requerimiento está o no incluido dentro del plan de compras actual, con qué fin? Si esta que sucede? Y si no está que sucede?			
¿Qué es una solicitud de CDP? Hay un formato para esta solicitud?, lo aplican?			
¿Que contiene la solicitud de CDP?			
¿No debería haber una verificación por parte de presupuesto para saber si hay rubro disponible o no?			
¿Una vez firmado el CDP por jefes pertinentes, se entrega con qué fin?			
¿Tienen hoja de ruta, la aplican? Se pierde? Porque?			
¿Que sale de la unidad gestora?			
¿Hay libros, documentos o registro de lo que entra o sale de la Unidad gestora?			
¿Qué problemas detecta durante el proceso de contratación?			
¿Se han identificado los problemas del proceso y han implementado controles para mitigarlos?			


Lista de chequeo aplicada a Presupuesto

	ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACION DE LA ESE HUS		PRESUPUESTO
	LISTA DE CHEQUEO		VERSION 0.0
			Página 1 de 1
PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Hay registro de entrada de documentos?			
Si no hay presupuesto y se devuelven los documentos, ¿Hay registro de salida de los documentos? ¿Lo aplican?			
¿Si hay presupuesto, se elabora CDP y se entrega a UG, para qué?			
¿Se controla bajo registro o libro lo que sale de presupuesto? ¿Se aplica siempre?			
¿Que se entrega a contratación? ¿Hay control sobre esos documentos que se entregan?			
¿Varían los soportes o documentos a entregar a contratación de acuerdo a la cuantía?			
¿Tienen formato especial para cada uno de ellos? ¿Se haría necesario tenerlos?			
¿Llegan documentos? Cuáles? ¿Qué es el RP? ¿Que contiene? ¿Que otros documentos salen de esta oficina?			
¿Qué problemas detecta durante el proceso de contratación?			
¿Se han identificado los problemas del proceso y han implementado controles para mitigarlos?			


Lista de chequeo aplicada a Contratación.

 HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER <small>EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO</small>	ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACION DE LA ESE HUS		GRUPO DE TRABAJO DE CONTRATACION	
	LISTA DE CHEQUEO		VERSION 0.0	
				Página 1 de 1
PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES	
¿Que entra a contratación? ¿Hay alguien encargado de la recepción de estos documentos?				
¿Cómo seleccionan, inscriben, evalúan y reevalúan a los proveedores?				
¿Dependiendo del tipo de requerimiento hay un formato para invitar a cotizar? ¿Hay alguien encargado de hacerlo?				
¿Luego que se reciben cotizaciones, quien elabora el cuadro comparativo de propuestas? ¿Que contiene el CCP? ¿Hay formato para el CCP?				
¿Qué es registro de evaluación de ordenes? ¿Quién lo diligencia? ¿Que contiene?				
¿Qué es la orden de trabajo o servicio? ¿Que contiene? ¿Quién lo diligencia?				
¿Qué es orden de compra? ¿Que contiene? ¿Quién lo hace?				
¿Controlan la salida de documentos? ¿Por medio de qué?				
¿Cuando salen estos documentos para ser firmados, les tienen control de tiempo?				
¿Que contiene la solicitud de RP? ¿Hay un formato para esto? ¿lo aplican?				
¿Qué problemas detecta durante el proceso de contratación?				
¿Se han identificado los problemas del proceso y han implementado controles para mitigarlos?				

Lista de chequeo aplicada a Jurídica.

	ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACION DE LA ESE HUS		JURIDICA
	LISTA DE CHEQUEO		VERSION 0.0 Página 1 de 1
PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Hay registro de entrada y salida de documentos? ¿Por medio de qué?			
¿Cuáles son los documentos que entran a jurídica provenientes de contratación?			
¿Qué les revisan o que se les hace en jurídica a estos documentos?			
¿Varían los soportes o documentos a entregar a contratación de acuerdo a la modalidad de selección?			
¿Llegan documentos? ¿Cuáles? ¿Qué es el RP? ¿Que contiene? ¿Que otros documentos salen de esta oficina?			
¿Qué problemas detecta durante el proceso de contratación?			
¿Cuál es el papel fundamental de la oficina Jurídica relacionado con el proceso de Contratación?			
Días que demora en diligenciar documentos.			

ANEXO D. MONITOREO REALIZADO AL GRUPO DE TRABAJO DE CONTRATACIÓN

	MONITOREO	Código: GC-R-10
		Versión: 0.0
		Página: 132 de 313
		Aprobó: Comité de Calidad

Nombre del Proceso a Auditar:	Proceso de Contratación	Nombre y Cargo del Responsable del Proceso:	Dra. Yamile Delgado Flórez		
Fecha de Inicio de Auditoría:	15 de Noviembre de 2011	Nombre Del Analista:	Silvia Marcela Santana Salazar-Practicante UIS		
Tipo de Monitoreo a Realizar:	Monitoreo de Procesos	Nombre Líder del Equipo:	No aplica		
Alcance:	Monitorear el Proceso de Contratación para la Adquisición de insumos, equipos, servicios de la ESE Hospital Universitario de Santander. Manual de Contratación de la E.S.E HUS expedido mediante el Acuerdo Número 010 del 2009, modificado por el Acuerdo Número 019 de 2009 y el Acuerdo Número 007 de 2010 y la Resolución 00014 de 2010 por la cual se reglamenta el Concurso de Méritos para la E.S.E HUS.				
NO CONFORMIDAD MAYOR	NC>	NO CONFORMIDAD MENOR	NC<	OBSERVACIÓN	X
No Req:	PREGUNTA / ACTIVIDAD / REGISTRO	NC>	NC<	O	HALLAZGOS DE AUDITORÍA
PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION					

1	<p>¿Quién es el responsable de la elaboración de estudios previos? ¿Qué documentos deben traer? ¿Cómo se deben firmar? Lo mismo para la solicitud de CDP. ¿Hay verificación de los documentos? ¿Quién lo hace? ¿Existe hoja de ruta?</p>			<p>X</p> <p>Las Unidades gestoras son las responsables de la elaboración de los estudios Previos, los cuales deben incluir lo siguiente: 1. Si es para compras, deben incluir dos cotizaciones. 2. Si son para personal, deben incluir hoja de vida. Los EP deben venir firmados por quien los elaboró, Subgerencia encargada, o Unidades de apoyo según sea el caso. Dentro de la documentación de los EP, debe ir anexa la solicitud de CDP, también elaborada por las Unidades Gestoras. Estos documentos una vez llevados a la oficina de Contratación, son revisados por el Asesor del Grupo de Contratación, seguidamente por el Asesor Jurídico y por ultimo visto bueno de Asistente de Gerencia. Ya revisado por estos tres filtros es entregado a Gerencia para su posterior firma. La hoja de ruta sale desde las unidades gestoras a partir de la entrega de los estudios previos a oficina de Contratación.</p>
2	<p>¿Si el requerimiento no está incluido en el plan de compras como se procede? ¿Quién es el responsable? ¿Cuál es el documento? ¿Donde llevan los documentos? ¿Cuántos días se utilizan para la realización del documento de inclusión?</p>			<p>X</p> <p>Si el requerimiento no está incluido en el plan de compras, se realiza un acta de inclusión al plan, ya que este es flexible a cambios. El responsable es el Jefe de la Unidad Funcional de Recursos físicos y Servicios básicos de la E.S.E HUS. Estos documentos son presentados en un mismo archivo los cuales son llevados a la oficina de Contratación. Son documentos que se expiden en un mismo día, siempre y cuando cuenten con la autorización del ordenador del Gasto.</p>
3	<p>Contratación será CTR. ¿Cuándo firma Contratación la Solicitud de CDP? ¿Bajo qué condiciones? ¿Cuantos días se demora la firma en CTR? ¿Manejan hoja de ruta?</p>			<p>X</p> <p>El asesor de contratación firma la solicitud de CDP cuando están ya revisados los Estudios Previos. Generalmente esta revisión tarda 2 o 3 días, dependiendo de la complejidad de los estudios y su objeto a contratar. Posterior a la revisión y firma de Estudios previos y solicitud de CDP por parte del asesor de Contratación, son revisados y firmados por el Asesor Jurídico, luego enviados a Gerencia para firma e inmediatamente entregados a la unidad de Recursos Financieros. Si manejan la hoja de ruta pero en algunas ocasiones no se sabe el destino de esta.</p>

4	¿Quién es el responsable de llevar solicitud de CDP a presupuesto? ¿Hay control de entregas y recibidos? ¿Manejan hoja de ruta?			X	<p>El auxiliar Administrativo de Contratación envía los documentos a unidad funcional de recursos Financieros, grupo de Presupuesto para que expidan el Certificado de Disponibilidad Presupuestal.</p> <p>El auxiliar administrativo, tiene control de entradas y salidas de documentos al Grupo de Contratación por medio de un archivo en Excel, y por medio de un libro radicador, debidamente foliado.</p> <p>El auxiliar administrativo es quién manipula la hoja de ruta.</p>
5	¿Cómo es el procedimiento para la expedición de CDP's? ¿Cuántos días tarda en diligenciar el CDP? ¿Quién es el responsable? ¿A quién entregan CDP? ¿Manejan hoja de ruta?			X	<p>Los documentos provenientes de contratación son recibidos y registrados en un libro radicador. Una vez revisada la Solicitud de CDP firmada por gerencia, se procede a la elaboración y expedición del Certificado de Disponibilidad Presupuestal. El responsable es el profesional Universitario de la oficina de Presupuesto. El Certificado de Disponibilidad presupuestal es un documento que se expide el mismo día en que llega la solicitud a la oficina y son enviados a Contratación.</p> <p>Si hay manejo de hoja de ruta.</p>
INSTRUCTIVO LICITACIÓN PÚBLICA					
6	¿Quién es el responsable de elaborar el aviso de convocatoria para la licitación? ¿Quién lo publica? ¿Cuántos días permanece la publicación? ¿Donde se publica?			X	<p>El responsable de la elaboración del aviso de convocatoria es el abogado delegado para encargarse de dicho proceso contractual, desde la elaboración del Proyecto de condiciones, hasta la adjudicación del contrato.</p> <p>Quien publica los avisos y demás documentación de los diferentes procesos es el técnico Administrativo de Contratación, quien es el único autorizado para publicar en página.</p> <p>Cuando es convocatoria para Licitación Pública, el aviso permanecerá por cinco (5) días en la página del SECOP.</p>

7	¿Quién elabora los proyectos de pliegos de condiciones? ¿Cuántos días tarda? ¿Hay un formato para la elaboración de pliego de condiciones? ¿Quién los revisa?			X	<p>El abogado asignado para el proceso es el responsable de la elaboración del proyecto de pliego de condiciones y tarda 2 días aproximadamente en su diseño.</p> <p>Actualmente no hay un formato estandarizado para la elaboración del proyecto de pliego según las necesidades de la E.S.E HUS.</p> <p>Una vez elaborado el proyecto de pliego de condiciones, es revisador por el Asesor de Contratación el cual autoriza para la publicación en página.</p>
8	¿Quién publica el proyecto de pliego de condiciones, y estudios previos en la página Web? ¿Maneja hoja de ruta? ¿Con que documento corroboran la publicación?			X	<p>El técnico administrativo es quien publica el proyecto de pliego de condiciones y los estudios previos en la página del SECOP, permaneciendo ahí durante cinco (5) días hábiles.</p> <p>Se imprime el pantallazo de la hora legal de la publicación en página que es usado como documento de soporte de dicha publicación.</p>
9	¿Quien recibe las observaciones y sugerencias a la publicación del proyecto de pliego de condiciones? ¿Mediante qué documento las realizan? ¿Manejan Hoja de ruta?			X	<p>El auxiliar administrativo es quien recibe las observaciones y sugerencias hechas al proyecto de pliego de condiciones y las registra en el libro radicador de entrada de documentos. Las observaciones y sugerencias son entregadas mediante un oficio por parte de los interesados.</p> <p>Los interesados tienen cinco (5) días para realizar dichas observaciones, tiempo en que permanecen publicados en página estudios previos y proyecto de pliego de condiciones.</p>
10	¿Quién es el responsable de estudiar y dar respuesta a las observaciones y sugerencias hechas a la publicación del proyecto de pliego de condiciones? ¿Como las responden? ¿Manejan Hoja de ruta?			X	<p>Si las observaciones son de carácter jurídico, el responsable de estudiarlas y darle respuesta son los abogados de Contratación o Jurídica.</p> <p>Si son observaciones de carácter técnico, las responsables son las Unidades gestoras.</p> <p>Y son respondidas mediante un documento elaborado en Word que posteriormente se sube a página.</p>

11	¿Quién es el responsable de publicar las observaciones y las respuestas al proyecto de pliego de condiciones? ¿En donde se publican? ¿Cuántos días permanece la publicación en página?			X	El responsable de publicar las observaciones y respuestas al proyecto de pliego de condiciones es el técnico administrativo de Contratación.
12	¿Quién es el responsable de elaborar pliego de condiciones definitivos? ¿Cuánto tiempo tarda en la elaboración? ¿Hay formato para la elaboración de los Pliego de condiciones definitivos? ¿Quién los revisa?			X	El abogado es el responsable de elaborar el pliego de condiciones definitivo agregando o no los cambios hechos al proyecto según las observaciones presentadas por los interesados en contratar. No hay formato estandarizado para la elaboración del pliego de condiciones definitivo, mas sin embargo hay un formato establecido por el mismo grupo de Contratación. El asesor de contratación es quién revisa y autoriza la publicación en página de dicho documento.
13	¿Cómo es el procedimiento de apertura? ¿Cómo se realiza? ¿Quien la realiza? ¿Qué documentos y registros salen?			X	El acto administrativo de apertura de la licitación se hace a través de Resolución de apertura, la cual se publica junto con los pliegos de condiciones definitivos en la página del SECOP
14	¿Cómo es el procedimiento de la audiencia de tipificación cuantificación y estimación de riesgos? ¿Quien la realiza? ¿Cómo se realiza? ¿Qué documentos y registros salen? ¿Se hace para que modalidades?			X	Solo se realiza audiencia pública para la asignación de riesgos cuando es para contratar obra civil, en Licitaciones. Para las demás modalidades no. Se deja claro los riesgos de los que se hace cargo la E.S.E HUS y el contratista. A esta audiencia asisten: Abogado encargado del proceso, Asesor Contratación, delegado de Control Interno e interesados. Se diligencia un Acta de audiencia de aclaración de riegos.
15	¿Cómo es el procedimiento de la audiencia de aclaración de Pliego de condiciones definitivo? ¿Quien la realiza? ¿Quienes asisten? ¿Qué documentos y registros salen? ¿Se hace para que modalidades?			X	La audiencia de aclaración de pliegos es solo usada para esta modalidad de selección, licitación pública; y se realiza con el fin de aclarar todo detalle o duda que se tenga con respecto al proceso contractual. A esta audiencia asiste abogado encargado del proceso, Asesor grupo de Contratación, delegado de Control interno e interesados. Se levantan un acta de audiencia de aclaración de pliegos.

16	¿Cómo es el procedimiento para las adendas? ¿Bajo qué condiciones se realizan adendas? ¿Quién las realiza? ¿Qué documentos y registros salen?			X	Las adendas son modificaciones que se hacen generalmente a los cronogramas, o pueden ser de otro tipo siempre y cuando no afecten el objeto del contrato. Se hacen mediante documentos de Word que se publican en página del SECOP. Las adendas son elaboradas por el abogado encargado y son revisadas por el Asesor de grupo Contratación.
17	¿Quien recibe y radica las propuestas? ¿Cuando se reciben? ¿Hay formato y registro para la recepción?			X	El abogado encargado recibe las propuestas de parte de los interesados, se reciben antes de la diligencia de cierre. Existe un documento, dónde se relacionan las propuestas recibidas por los interesados.
18	¿Cómo es el procedimiento de la diligencia de cierre? ¿Qué se hace? ¿Quienes asisten? ¿Qué documentos y registros salen? ¿Se publica en página?			X	La diligencia de cierre se levanta mediante un acta de cierre donde queda documentado quienes son los proponentes. Participan de esta acta el abogado, el asesor de grupo Contratación e interesados. En esta actividad se verifica la carta de presentación de ofertas firmada por el representante legal y las pólizas de seriedad.
19	¿Cómo es el procedimiento de calificación y verificación de requisitos habilitantes? ¿Quien califica las propuestas? ¿Cuánto tiempo tarda la calificación? ¿Quién es el responsable? ¿Qué documentos y registros salen?			X	Una vez recibidas las propuestas se envían a: 1. Unidades gestoras: para la evaluación técnica. 2. Unidad de recursos financieros: evaluación financiera Se hace por separado la verificación de los requisitos. De esta primera verificación sale un informe de evaluación preliminar.
20	¿Cómo es el procedimiento de subsanables? ¿Bajo qué condiciones se presenta? ¿Cuánto tiempo tarda subsanando? ¿Qué documentos y registros salen?			X	Una vez publicado el informe preliminar, se indica dentro del mismo cuales proponentes deben subsanar, qué documentos subsanar y el plazo para hacerlo de modo que sean antes de la fecha del cierre.

21	¿Quién es el responsable de publicar en página el informe de verificación? ¿Qué documentos y registros salen?			X	El responsable de publicar el informe en página es el técnico administrativo de contratación, para corroborar la publicación del mismo, se imprime el pantallazo de la hora legal de publicación y se anexa en la carpeta del proceso contractual.
22	¿Cómo es el procedimiento de traslado del informe? ¿Quién lo realiza? ¿Cuántos días hay para el traslado? ¿Qué documentos y registros salen?			X	Su publica el informe en página del SECOP y se dan de plazo dos (2) días para que los proponentes estén enterados de las modificaciones hechas y puedan hacer sus observaciones a la evaluación de los otros proponentes.
23	¿Se publica en página las observaciones hechas al informe por parte de los oferentes? ¿Quién es el responsable de publicar? ¿Cuánto tiempo se deja publicado? ¿Qué documentos y registros salen?			X	No se publican las observaciones hechas por los proponentes, se reciben y se responden, y estas respuestas son publicadas por el técnico administrativo de contratación en la página del SECOP. De esta actividad sale la evaluación final.
24	¿Cómo es el procedimiento de apertura de sobre No. 2? ¿Quiénes asisten? ¿Quién es el responsable? ¿Qué documentos y registros salen?			X	Para la apertura del sobre No. 2 se citan a los proponentes a audiencia pública. Se resuelven observaciones en caso tal que las haya y seguidamente se procede a la apertura de la oferta económica. A esta audiencia asiste el abogado encargado del proceso, asesor de grupo de Contratación, delegado de Control Interno, y asistente de Gerencia. Se levanta un acta de apertura de sobre No 2.
25	¿Cómo es el procedimiento de adjudicación? ¿Quiénes asisten? ¿Qué documentos y registros salen? ¿Se publica en página?			X	Para la adjudicación del contrato, se procede a elaborar una resolución de adjudicación, la cual será publicada en la página del SECOP.
26	¿Cómo es el procedimiento de declaratoria desierta? ¿Bajo qué condiciones se presenta? ¿Qué documentos y registros salen?			X	Se presenta declaratoria de Desierta cuando para la diligencia del cierre: 1. No se presenta ninguna oferta O cuando ningún oferente queda habilitado en la evaluación de propuestas. Se levanta una resolución de declaratoria de desierta.

INSTRUCTIVO CONCURSO DE MÉRITOS					
27	¿Cuál es el procedimiento de la modalidad de selección: Concurso de mérito?			X	<p>Para la modalidad de concurso de méritos, se ejecutan las mismas actividades de Licitación pública, exceptuando que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La publicación de aviso y proyecto de pliego de condiciones se publicara cuando menos con diez (10) días hábiles de antelación a la fecha de apertura. 2. No hay audiencia de asignación de riesgos. 3. No hay audiencia de aclaración de pliego de condiciones definitivo. <p>Con lo que respecta a las demás actividades, éstas se ejecutan de manera similar, respetando los mismos tiempos, documentos y responsables de elaboración, revisión, aprobación y publicación que al proceso de Licitación Pública.</p>
INSTRUCTIVO SELECCIÓN ABREVIADA					
28	¿Cuál es el procedimiento de la modalidad de selección: Selección Abreviada?			X	<p>Para la modalidad de Selección Abreviada, se ejecutan las mismas actividades de Licitación pública, exceptuando que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La publicación de aviso y proyecto de pliego de condiciones se publicara durante tres (3) días hábiles antes de la apertura. 2. No hay audiencia de asignación de riesgos. 3. No hay audiencia de aclaración de pliego de condiciones definitivo. 4. Para la entrega de propuestas se considerará un plazo no inferior a tres (3) días a partir del acto de apertura. <p>Con lo que respecta a las demás actividades, éstas se ejecutan de manera similar, respetando los mismos tiempos, documentos y responsables de elaboración, revisión, aprobación y publicación que al proceso de Licitación Pública.</p>

INSTRUCTIVO INVITACIÓN PÚBLICA CON ADJUDICACIÓN MEDIANTE SUBASTA				
29	¿Cuál es el procedimiento de la modalidad de selección: Invitación publica con adjudicación mediante subasta?		X	<p>Para la modalidad de Invitación Publica con adjudicación mediante subasta, se ejecutan las mismas actividades de Licitación pública, exceptuando que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se formulará invitación pública a presentar ofertas a través de la página de la E.S.E HUS, mediante la publicación de estudios previos y el documento de invitación publica con adjudicación mediante subasta durante dos (2) días hábiles. 2. Dado que su adjudicación es mediante subasta, se debe buscar pluralidad de oferentes para que se desarrolle la puja dinámica presencial. 3. Cuando el objeto de la contratación haga referencia a la adquisición de bienes y servicios de condiciones técnicas uniformes o de común utilización, y su cuantía sea superior a 85 SMMLV, se usara la modalidad de subasta inversa con puja dinámica presencial. 4. No hay proyecto de pliego de condiciones ni pliego de condiciones definitivo. 5. No hay apertura 6. No hay audiencia de asignación de riesgos. 7. No hay audiencia de aclaración de pliego de condiciones definitivo. <p>Con lo que respecta a las demás actividades, éstas se ejecutan de manera similar, respetando los mismos tiempos, documentos y responsables de elaboración, revisión, aprobación y publicación que al proceso de Licitación Pública.</p>

INSTRUCTIVO INVITACIÓN PÚBLICA					
30	¿Cuál es el procedimiento de la modalidad de selección: Invitación Pública?			X	<p>Para la modalidad de Invitación, se ejecutan las mismas actividades de Licitación pública, exceptuando que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se formulará invitación pública a presentar ofertas a través de la página de la E.S.E HUS, mediante la publicación de estudios previos y el documento de invitación publica durante dos (2) días hábiles. 2. Su adjudicación es mediante resolución de adjudicación, por lo que no se desarrolla el evento de subasta ni se debe buscar pluralidad de oferentes. 3. No hay proyecto de pliego de condiciones ni pliego de condiciones definitivo. 4. No hay apertura 5. No hay audiencia de asignación de riesgos. 6. No hay audiencia de aclaración de pliego de condiciones definitivo. <p>Con lo que respecta a las demás actividades, éstas se ejecutan de manera similar, respetando los mismos tiempos, documentos y responsables de elaboración, revisión, aprobación y publicación que al proceso de Licitación Pública.</p>
INSTRUCTIVO CONTRATACIÓN DIRECTA					
31	¿Cómo es el procedimiento para contratar directamente?			X	<p>El procedimiento para contratar directamente está sujeto a que no supere los 85 SMMLV.</p> <p>Si es para contratar bienes, los estudios previos tendrán que tener dos cotizaciones anexas.</p> <p>Si es para contratar OPS, los estudios previos tendrán que traer anexa la Hoja de vida.</p> <p>La contratación directa es autorizada por el Gerente de la E.S.E HUS. Y seguidamente de la autorización se procede a la elaboración del contrato.</p>

INSTRUCTIVO SUBASTA INVERSA (BCTUCU)					
32	¿Cómo es el procedimiento para la modalidad de selección: Subasta inversa?			X	<p>Para la modalidad de Subasta Inversa, se ejecutan las mismas actividades de Licitación pública, exceptuando que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La publicación de aviso y proyecto de pliego de condiciones se publicara durante cinco (5) días hábiles antes de la apertura. 2. No hay audiencia de asignación de riesgos. 3. No hay audiencia de aclaración de pliego de condiciones definitivo. 4. Para la entrega de propuestas se considerará un plazo no inferior a tres (3) días a partir del acto de apertura. 5. Dado que su adjudicación es mediante subasta, se debe buscar pluralidad de oferentes para que se desarrolle la puja dinámica presencial. <p>Con lo que respecta a las demás actividades, éstas se ejecutan de manera similar, respetando los mismos tiempos, documentos y responsables de elaboración, revisión, aprobación y publicación que al proceso de Licitación Pública.</p>
CONTINUACION PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION					
33	¿Quién es el responsable de elaborar la minuta contractual? ¿Cuánto tiempo tarda la elaboración de la minuta? ¿Qué documentos y registros salen? ¿Solicitud de RP?			X	<p>Cada abogado es el responsable de la elaboración del contrato. El tiempo que tarde depende de la urgencia. Adjunto al contrato, se elabora la solicitud de Registro Presupuestal.</p>
34	¿Quién es el responsable de enviar contrato a firmas internas? ¿Cuáles son esas firmas? ¿Cuánto se demora la vuelta de firmas? ¿Manejan hoja de ruta?			X	<p>El asistente administrativo se encarga de llevar el contrato una vez revisado y firmado por asesor grupo de Contratación, a la Oficina Jurídica para que allí también revisen y firmen el documento. De contratación sale ya enumerado y fechado el contrato.</p>

35	<p>¿Quién es el responsable de expedir el RP? ¿Cuánto se tarda la expedición? ¿Qué documentos y registros salen de esta actividad?</p>			X	<p>El RP es un documento público que contiene nombre, rubro, número, datos con los que se relacionan en DGH. El responsable de expedir el Registro presupuestal es el jefe de la oficina de Presupuesto. Al igual que el Certificado de Disponibilidad Presupuestal, es expedido el mismo día de la solicitud.</p>
36	<p>¿Quién es el responsable de legalizar el contrato? ¿Cuánto tiempo tarda? ¿Qué documentos se necesitan para la legalización? ¿Qué documentos o soportes salen de esta actividad? ¿Manejan hoja de ruta?</p>			X	<p>El responsable de legalizar el contrato es el técnico administrativo de contratación .El tiempo que tarda es variable y depende de la demora de las pólizas por parte de los contratistas. Los documentos que se necesitan para legalizar son el contrato y las pólizas. Hay manejo de carpeta en la cual llevan registro de entradas, pero no está numerada, es decir, no hay control de páginas.</p>
37	<p>¿Quién es el responsable de la revisión de pólizas? ¿Qué documentos se necesitan para la revisión? ¿Cuánto tiempo tarda la revisión? ¿Qué documentos o soportes salen de esta actividad?</p>			X	<p>El asesor jurídico es el responsable de la aprobación de las pólizas, para la revisión se necesitan del contrato y las pólizas. Los documentos que salen de esta actividad son las pólizas aprobadas. Posterior a la revisión, viene la notificación que se hace mediante 3 actas de notificación a: Interventoría Administrativa y Financiera Interventoría Técnica Acta de legalización.</p>

ANEXO E. INFORME FINAL DE MONITOREO

	ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER	Código: GC-R-11
		Versión: 0.1
	INFORME DE MONITOREO	Página: 144 de 313
		Aprobó: Comité Calidad

Proceso Monitoreado: Contratación		Fecha de elaboración: Noviembre 17 de 2011
Personal Entrevistado: Grupo de trabajo de Contratación		Fecha de Monitoreo: Noviembre 15 de 2011
Auditor Líder: Silvia Marcela Santana Salazar	Equipo Auditor: Grupo procesos Oficina de Calidad-Practicante UIS	
Tipo de Monitoreo: Monitoreo de procesos		
OBJETO DEL MONITOREO		
Determinar el cumplimiento de los Requisitos aplicados al Procedimiento de Adquisición de insumos, equipos, servicios de la ESE Hospital Universitario de Santander.		
CRITERIOS UTILIZADOS		
Procedimiento Adquisición de insumos, equipos, servicios de la ESE Hospital Universitario de Santander.		
Manual de Contratación de la E.S.E HUS expedido mediante el Acuerdo Número 010 del 2009, modificado por el Acuerdo Número 019 de 2009 y el Acuerdo Número 007 de 2010 y la Resolución 00014 de 2010 por la cual se reglamenta el Concurso de Méritos para la E.S.E HUS		

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - La ESE Hospital Universitario de Santander tiene establecidas políticas internas para el proceso de Contratación basadas en las directrices del Manual de Contratación y la normatividad legal vigente.

- Existe control sobre entradas y salidas de documentos relacionados con el proceso de contratación como: Estudios previos y Solicitudes de Certificado de Disponibilidad Presupuestal (CDP), sin embargo este control solo es ejercido por las Unidades gestoras.
- Existe documentado y aprobado un Plan Anual de Compras y un Plan de Inversión.
- Existe una guía estándar para la presentación y elaboración de los estudios previos, pero aún no aprobada ni avalada por comité de calidad.
- Se evidenció que el Manual de Contratación se encuentra en un lugar asequible y disponible a todo el grupo de contratación.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Estandarizar un formato de hoja de ruta debidamente codificado, socializado y aprobado por el comité de Calidad que cumpla con la funcionalidad de controlar la trazabilidad de los documentos durante el proceso contractual.
- Levantar el proceso de Contratación, independiente del proceso de Jurídica, en el que se cubran todos los aspectos importantes para la ejecución de las actividades que están directamente relacionadas con dicho proceso.
- Documentar dentro del proceso de Contratación los Instructivos de las diferentes modalidades de selección estipuladas en el Manual de Contratación de la E.S.E. HUS, con el fin de establecer mayor claridad en el desarrollo de los procesos.
- Proponer indicadores de gestión que midan la eficiencia del proceso de Contratación y ejerzan control sobre el mismo.
- Consolidar las actualizaciones mediante Acuerdos y Resolución del Manual de

Contratación para hacer un consolidado del mismo.

- Implementación del Comité de compras con el fin de evitar reproceso de revisiones y directrices de los estudios previos.
- Estandarizar el formato de la elaboración de estudios previos para los contratos que son del mismo objeto. (ejemplo: contratación de personal).

DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD

- No existe foliación en los libros de registros (cuadernos, carpetas) de entrega y recepción de documentos en la actividad de legalización de contratos, por lo tanto no hay control estricto sobre esta actividad.
- No existen indicadores de gestión propios para el proceso de contratación, que permitan medir y analizar la eficiencia del proceso y ejercer control sobre el mismo.
- Dentro del proceso de Contratación hay retroceso de documentación debido a errores de ortografía y digitación de datos como fecha, valor del contrato, nombre del contrato.
- Se evidencia la falta de división de trabajo, ya que cada abogado se encarga del proceso que le asignen sin tener en cuenta una especialidad de selección para cada uno.
- Se evidencia que en la página WEB de la E.S.E HUS no se encuentran los acuerdos:
 - Acuerdo 019 de 2009 por medio del cual se realizan modificaciones al Acuerdo No. 010 de 2009.
 - Acuerdo 007 de 2010 por medio del cual se modifica el Acuerdo de Junta Directiva No. 010 de 2009.
 - Resolución Número 00014 de 2010 por la cual se reglamenta el Concurso de Méritos para la E.S.E HUS

Que modifican el Manual de Contratación, lo que conlleva a que se presenten interpretaciones erradas en el desarrollo de los procesos contractuales.

CONCLUSIONES DEL MONITOREO

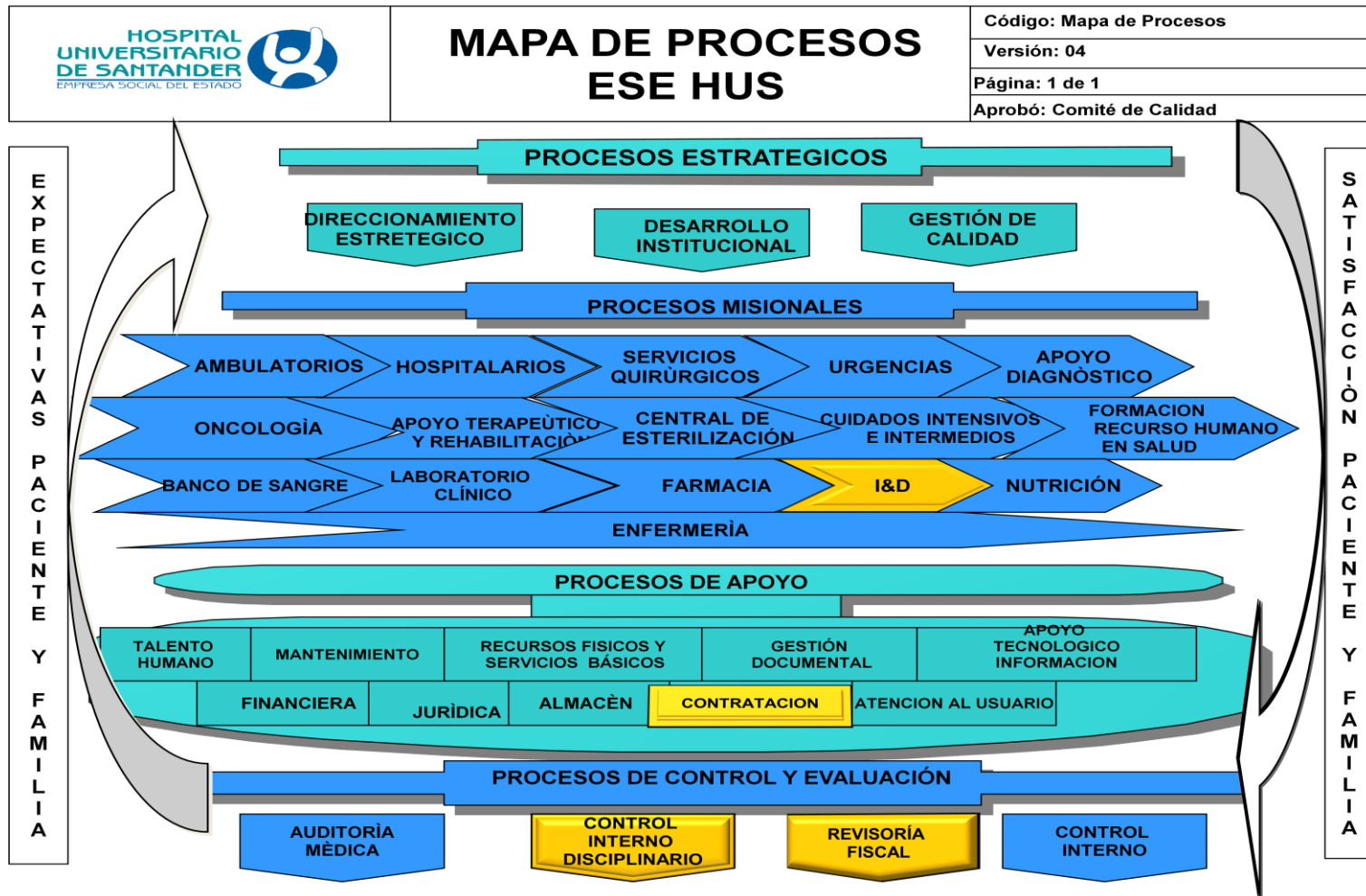
- No se evidencia la utilización de formatos estandarizados.
- No se evidencia el uso del Procedimiento de Adquisición de bienes, insumos, equipos, servicios OJ-P-04.
- Se evidencia que el Grupo de Contratación se rige del Manual de Contratación, pero este no está organizado de forma clara, es decir, el manual está conformado por:
 - Acuerdo Número 010 del 2009 por el cual se expide el Nuevo Manual de Contratación de la E.S.E HUS.
 - Acuerdo 019 de 2009 por medio del cual se realizan modificaciones al Acuerdo No. 010 de 2009.
 - Acuerdo 007 de 2010 por medio del cual se modifica el Acuerdo de Junta Directiva No. 010 de 2009.
 - Resolución Número 00014 de 2010 por la cual se reglamenta el Concurso de Méritos para la E.S.E HUS.

No hay consolidado del mismo en medio magnético que esté actualizado.


- A pesar de que el grupo de Contratación maneja control de documentos externos, no se evidencia el control de manejo de documentos internos.
- Las Unidades gestoras no son concededoras del Procedimiento de Adquisición de bienes, insumos, equipos, servicios OJ-P-04, ni de los registros que allí aparecen para el manejo de la documentación pertinente.

OJO: Ver lista de Chequeo Grupo de Contratación

ANEXO F. NUEVO MAPA DE PROCESOS



ANEXO G. FORMATO PARA LLUVIA DE IDEAS PARA EL ANÁLISIS DE LAS CAUSAS

 <p>HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO</p>	ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACION DE LA ESE HUS	PROCESO DE CONTRATACIÓN
	LLUVIA DE IDEAS PARA EL ANÁLISIS DE CAUSAS	VERSION 0.0
		Página 1 de 1
NOMBRE DEL PROBLEMA:		
POSIBLES CAUSAS DEL PROBLEMA SURGIDAS DE LA TORMETA DE IDEAS		

ANEXO 8. PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN.




PRESENTACIÓN

Uno de los principios fundamentales de la mejora continua para las organizaciones es la estandarización, ya que permite la particularización y la unificación de los conceptos de trabajo, disminuyendo errores en la ejecución de las actividades y ejerciendo control sobre el debido desarrollo del proceso.

El siguiente Manual se convierte en la herramienta primordial que apoya la ejecución de las actividades encaminadas al óptimo cumplimiento del proceso contractual.

EL siguiente Manual consta de:

- ✓ Caracterización del Proceso
- ✓ Procedimiento de Contratación.
- ✓ Instructivos para las modalidades de selección.
- ✓ Formatos.

	ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER	Código: CTR-C-01
	CARACTERIZACIÓN PROCESO DE CONTRATACIÓN	Versión: 0.0
		Página: 152 de 313

OBJETIVO: Establecer las políticas para la adquisición de insumos, equipos, y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades contractuales de la institución; cumpliendo con las disposiciones jurídicas, legales e internas vigentes en materia de contratación estipuladas por la Institución.

ALCANCE: El proceso contractual abarca desde la solicitud del requerimiento y formato de solicitud de disponibilidad presupuestal por parte de las unidades gestoras, hasta la legalización y notificación del contrato a la(s) misma(s).

RESPONSABLE(S): Grupodetrabajo Oficina de Contratación ESE HUS.

Ambiente de trabajo	Monitoreo y seguimiento	Formula del indicador	Registro para el monitoreo de procesos	Recursos
<p>Grupo de apoyo Contratación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Iluminación adecuada 2. Temperatura ambiente 3. Instalaciones limpias 	<p>Ver ficha de indicadores</p> <p>CTR-IND-01</p>	<p>Ver ficha de indicadores</p> <p>CTR-IND-01</p>	<p>Ver ficha de indicadores</p> <p>CTR-IND-01</p>	<p>Humano:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asesora Grupo de trabajo, oficina de Contratación. 2. Profesional Universitario de Contratación. 3. Técnico Administrativo Legalización 4. Técnico administrativo 5. Auxiliar Administrativo <p>Físicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Equipos de computo 2. Internet 3. Herramientas de oficina

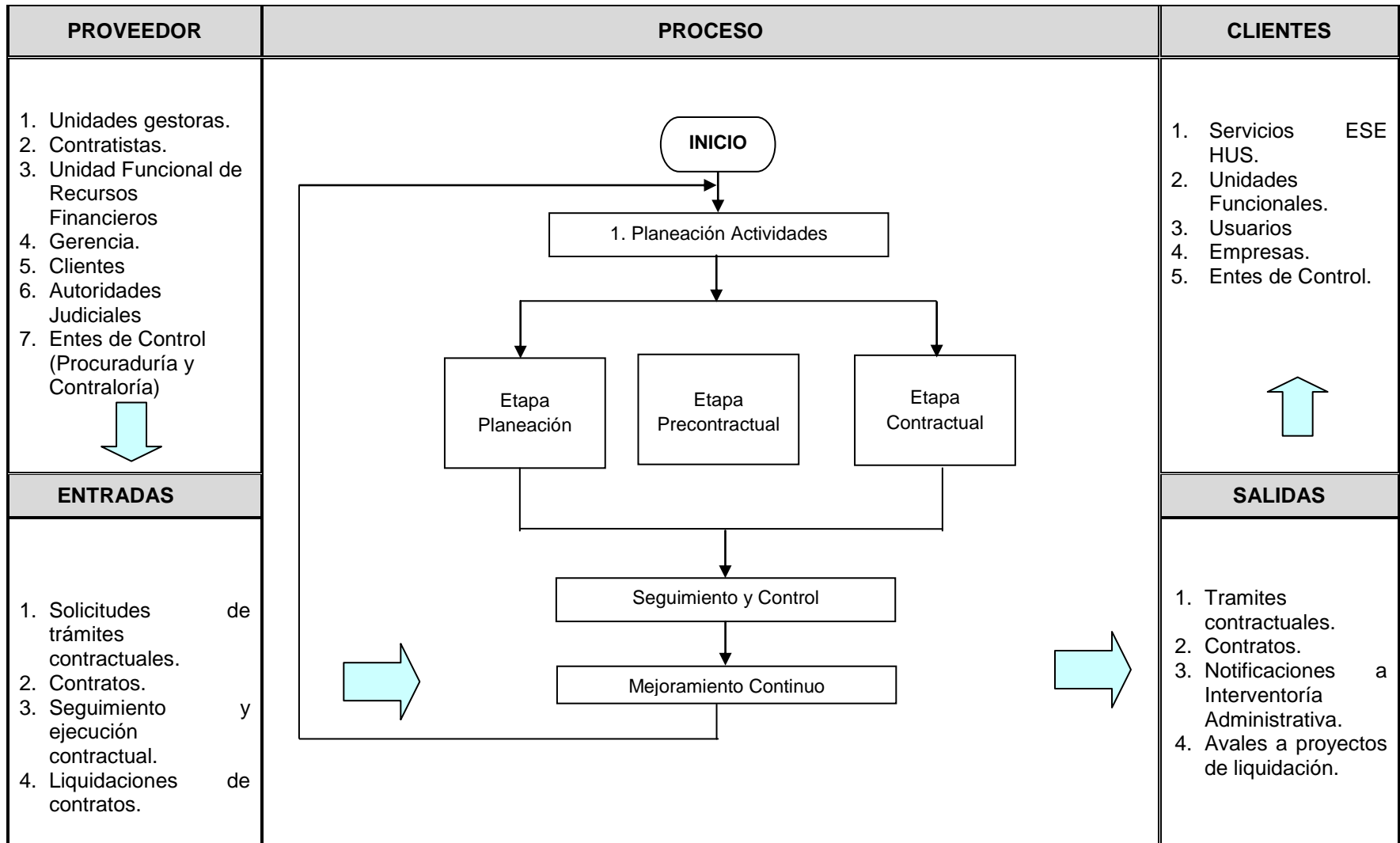
Requisitos por Cumplir (Cliente, legales, organización)	
Ley 100 de 1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones
Ley 80 de 1993	Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.
Decreto 1011 de 2006	Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud
Constitución política Colombiana de 1991	Constitución Política de Colombia.
Resolución orgánicas 05544 de 2003 contraloría general de la república	Por la cual se reglamenta la rendición de cuenta, su revisión y se unifica la información que se presenta a la Contraloría General de la República
Manual interno de contratación	Manual interno de contratación, directrices para la contratación en la ESE HUS Acuerdo No.010 del 2009, Acuerdo No. 019 de 2009, Acuerdo No. 007 de 2010, Resolución N0.00014 de 2010.
Ley 1150 de 2007	Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la Contratación con recursos públicos.
Ley 1474 de 2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
Ley 190 de 1995	Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan otras disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa.
Ley 909 de 1994	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones
Ley 734 de 2002	Por la cual se expide el Código Disciplinario Único
Código	Código Contencioso Administrativo
Código	Código Civil


PROCEDIMIENTOS

- | | |
|---|----------|
| 1. Procedimiento Contratación | CTR-P-01 |
| 2. Instructivo Modalidad de Selección: Licitación Pública | CTR-I-01 |
| 3. Instructivo Modalidad de Selección: Concurso de Méritos | CTR-I-02 |
| 4. Instructivo Modalidad de Selección: Contratación Directa | CTR-I-03 |
| 5. Instructivo Modalidad de Selección: Selección Abreviada con invitación en el SECOP | CTR-I-04 |
| 6. Instructivo Modalidad de Selección: Invitación Pública con adjudicación mediante Subasta | CTR-I-05 |
| 7. Instructivo Modalidad de Selección: Invitación Pública | CTR-I-06 |
| 8. Instructivo Modalidad de Selección: Subasta Inversa | CTR-I-07 |

POLÍTICAS

- ✓ El proceso de contratación se orientará bajo las normas establecidas en el Manual de Contratación de la Institución.
- ✓ El proceso de contratación se ejecutará dentro de la ESE HUS, dándole cumplimiento a toda la normatividad vigente que en materia de contratación existe.
- ✓ Las actividades precontractuales, contractuales y estarán a cargo del grupo de Contratación.



	ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER	Código: CTR-P-01
	PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN	Versión: 0.0 Página: 156 de 313

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN

CTR-P-01

VERSIÓN	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		DESCRIPCIÓN
	MES	AÑO	
0.0	Agosto	2011	Levantamiento inicial del procedimiento de Contratación , teniendo en cuenta los requisitos establecidos en la NTC GP 1000:2004, Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad y demás normatividad legal vigente.

1. OBJETIVO

Establecer, documentar e implementar el modo de adquisición de materiales, insumos y servicios solicitados, para optimizar el procedimiento y minimizar tiempos con el fin de suplir las necesidades a las diferentes dependencias del ESE HUS.

2. ALCANCE

Inicia con la identificación de la necesidad y la realización del requerimiento por parte de la Unidad Gestora y culmina con la notificación de la Legalización del contrato y entrega de documentos originales a la Oficina de Interventoría de Contratos.

3. DEFINICIONES

3.1. PROVEEDOR: Organización o persona que proporciona un producto.

3.2. COTIZACION: Documento enviado por el proveedor donde describe en detalle las características de los materiales solicitados por la empresa y las condiciones comerciales.

3.3. REQUERIMIENTO: Documento interno generado por las diferentes unidades gestoras del H.U.S. para solicitar al departamento de compras los servicios o materiales.

3.4. CONTRATO: Convención jurídica en virtud de la cual una o varias personas se obligan a favor de otra u otras al cumplimiento de una prestación de dar, hacer o no hacer.

3.5. UNIDAD DE APOYO (UNIDAD FUNCIONAL DE RECURSOS FISICOS Y SERVICIOS BASICOS): Unidad encargada de soportar el requerimiento realizado y tramitarlo. su función básica es ejecutar en coordinación con las demás áreas los procesos de planeación , adquisición, recepción, almacenamiento , distribución, evaluación y control del suministro de los insumos, con unos requisitos en cuanto a calidad, cantidad, oportunidad, costos, durabilidad, conservación, etc., y por ende lograr el cumplimiento de la prestación de servicios misionales y de apoyo de la empresa.

3.6. UNIDAD GESTORA: Unidad encargada de realizar el requerimiento a la unidad de apoyo.

3.7. CDP: Certificado de Disponibilidad Presupuestal.

3.8. RP: Registro presupuestal.

3.9. HUS: Hospital Universitario de Santander.

4. RESPONSABLES

- 👤 Comité Asesor y Evaluador
- 👤 Gerencia
- 👤 Asesor grupo de trabajo de Contratación
- 👤 Jefe Oficina Jurídica
- 👤 Jefe de Presupuesto
- 👤 Profesional Universitario Contratación
- 👤 Técnico Administrativo Contratación
- 👤 Técnico profesional en salud
- 👤 Unidad Gestora
- 👤 Unidad de Apoyo

5. CONDICIONES GENERALES

5.1 Debe existir Certificado de Disponibilidad Presupuestal emitido por la unidad Funcional de Recursos Financieros (Presupuesto) para la publicación de órdenes de compra, servicio, trabajo, convocatorias y licitaciones, estas deben presentar una fecha de expedición anterior o igual a la elaboración o publicación de órdenes, convocatorias y licitaciones.

5.2 Se publicaran en el portal único de contratación estatal SECOP, según corresponda a cada modalidad de selección:

- El aviso de la convocatoria pública, incluido la convocatoria para la presentación de manifestaciones de interés cuando se trate de la aplicación de los procedimientos de preclasificación.
- El proyecto de pliego de condiciones y la indicación del lugar físico o electrónico (virtual), medios en los que se podrán ser consultados los estudios y documentos previos.
- Las observaciones y sugerencias al proyecto, que consideran al numeral anterior, y el documento que contenga las apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas, igualmente las observaciones al informe de evaluación.
- El acto administrativo general que dispone la apertura del proceso de selección, para el cual no será necesaria ninguna otra publicación.
- El acta de audiencia de aclaración de pliegos de condiciones y en general las aclaraciones que se presenten durante el proceso de selección y las respuestas a las mismas.
- El acta de audiencia de revisión de la asignación de riesgos previsibles.
- El acto administrativo de suspensión del proceso o de anulación cuando procedan, a juicio de la entidad contratante.
- Las adendas a los pliegos de condiciones
- El informe de evaluación
- El informe de verificación de los requisitos habilitantes para acceder a la subasta inversa en la selección abreviada de bienes y servicios de características técnicas uniformes y de común utilización.
- El acto administrativo de adjudicación al contrato. En los casos de licitación pública, también el acta de la audiencia pública de adjudicación.

- El acto declaratoria de desierto de los proceso de selección

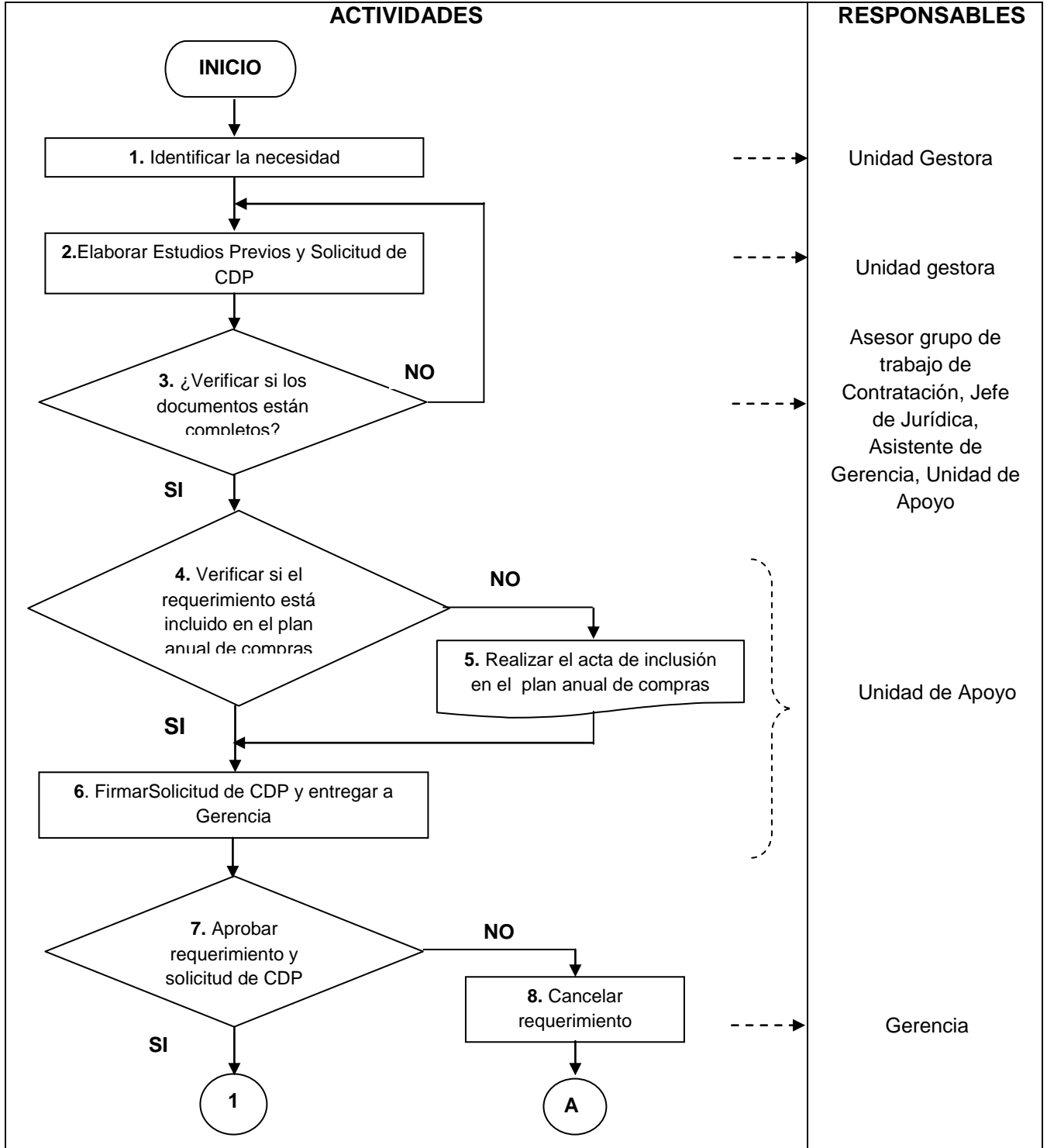
- El contrato, las adiciones, modificaciones o suspensiones y la información sobre las sanciones ejecutoriadas que se profieran en el curso de la ejecución contractual o con posterioridad a ésta.

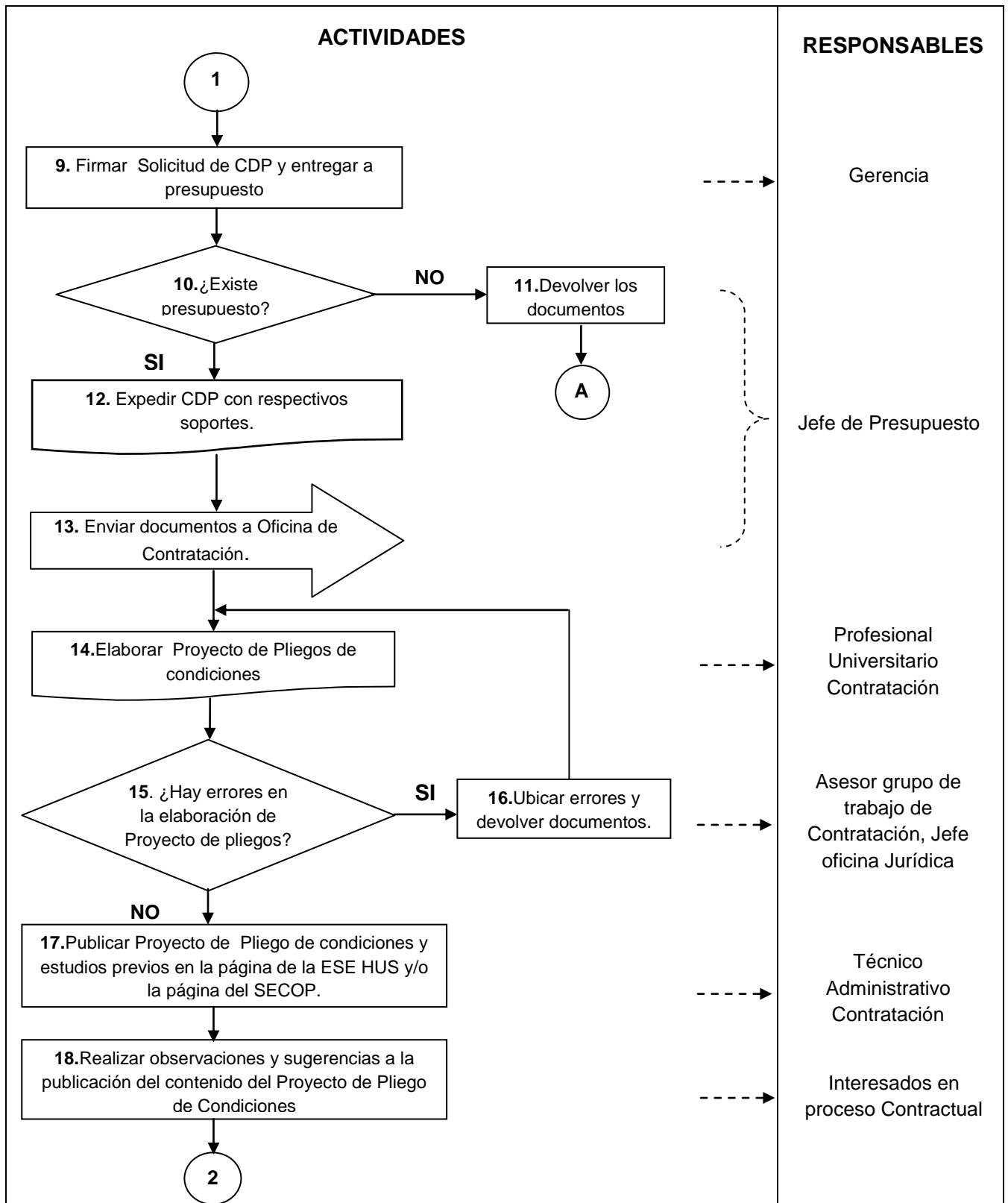
- El acta de liquidación de mutuo acuerdo, o el acto administrativo de liquidación unilateral.

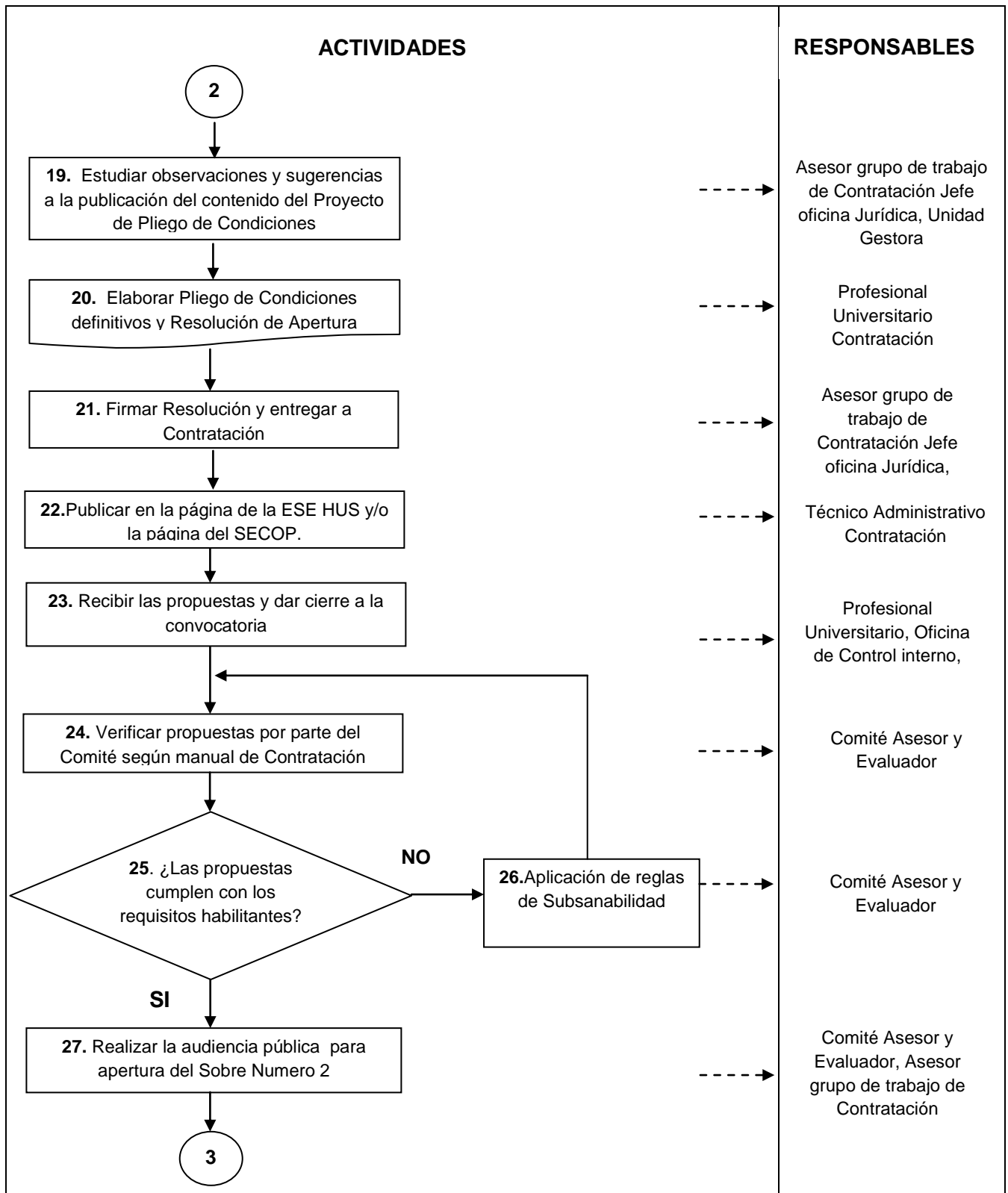
- Se publicaran en Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP) avisos para las siguientes modalidades de selección: Licitación Pública, Concurso de Méritos, Selección Abreviada y Subasta Inversa.

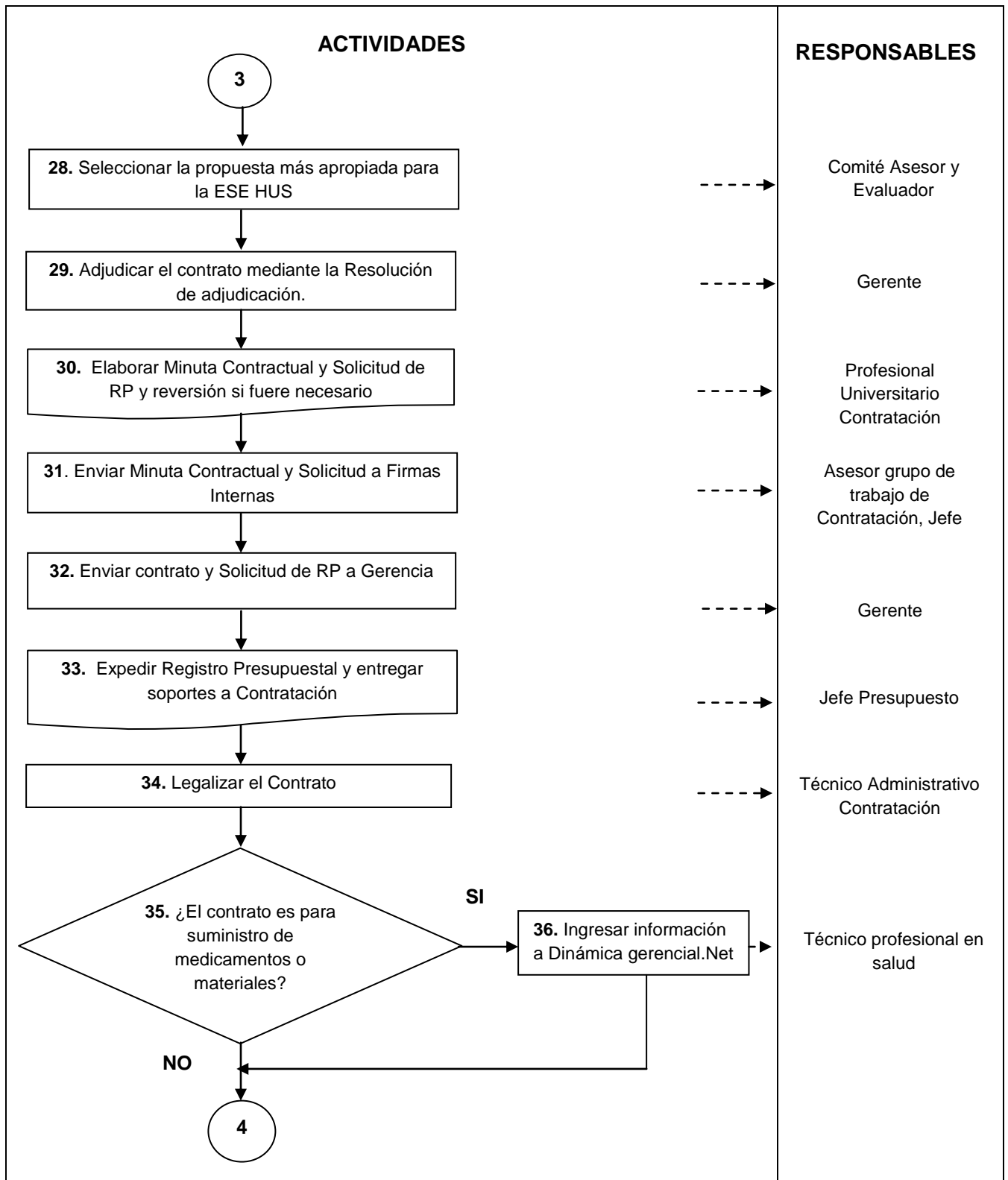
- Se publicaran en la página de la ESE HUS avisos para las siguientes modalidades de selección: Invitación Publica e Invitación con Subasta.

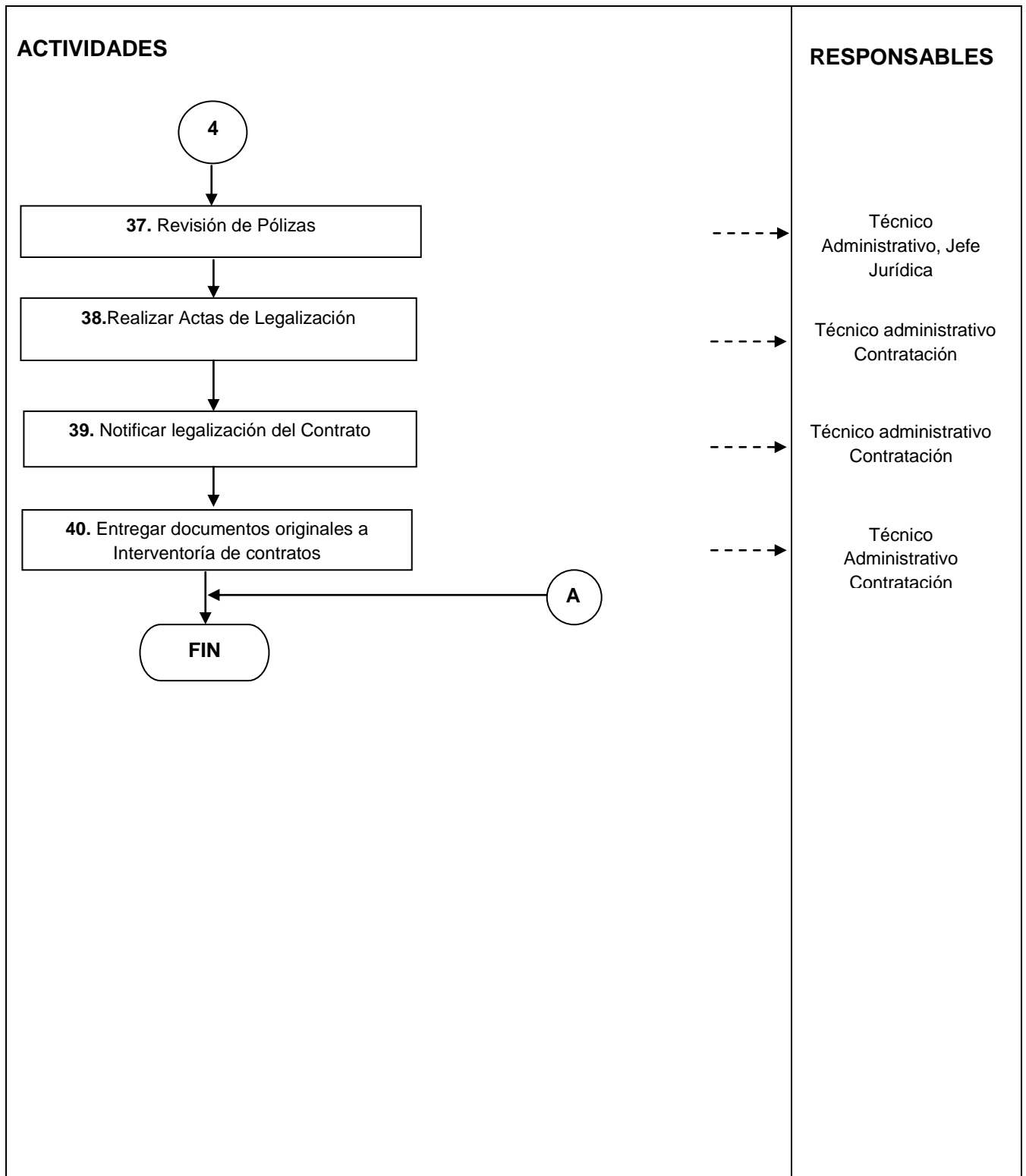
6. DESARROLLO
6.1 DIAGRAMA DE FLUJO ÓRDENES DE COMPRA, SERVICIOS O TRABAJO











6.2. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
1	Identificar la necesidad	La Unidad de Gestora identifica la necesidad a adquirir. Para describir la necesidad se debe indicar el bien, obra o servicio requeridos, con sus respectivos antecedentes, justificación y/o definición técnica de la necesidad.	Unidad Gestora	Estudios Previos (CTR-R-04)
2	Elaborar Estudios Previos y Solicitud de CDP	Se elaboran los estudios y documentos previos con demás soportes según lo reglamentado en el Manual de Contratación (cotizaciones necesarias), y la Solicitud de CDP (Certificado de Disponibilidad Presupuestal). Para solicitar la adquisición se debe haber visto antes el Plan Anual de Compras.	Unidad Gestora	Estudios Previos (CTR-R-4) Solicitud CDP (CTR-R-02)
3	¿Verificar si los documentos están completos?	Se verifica si los soportes anexados están completos. Si hay faltante de soportes pase a la actividad No 2. Si no hay faltante de soportes pase a la actividad No 4. Se verifica que ese requerimiento este incluido en el Plan de Compras o Plan de Inversión.	Asesor grupo de trabajo de Contratación, Jefe de Jurídica, Asistente de Gerencia, Unidad de Apoyo	N/A
4	Verificar si el requerimiento o está incluido en el plan anual de compras	Verificar si el requerimiento está incluido en el Plan de Compras o Plan de Inversión. Si el requerimiento se encuentra incluido en el plan anual de compras pase a la actividad No 6. Si el requerimiento no se encuentra incluido en el plan anual de compras pase a la actividad No 5.	Unidad de Apoyo (Unidad de recursos físicos y servicios básico)	Plan Anual de Compras

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
5	Realizar el acta de inclusión en el plan anual de compras	Realizar acta respectiva para solicitar el requerimiento, soportándolo por medio de los estudios previos, esta acta debe estar firmada por el subgerente administrativo y financiero, unidad de apoyo, unidad gestora, jefe de la oficina Jurídica y Gerente.	Unidad de Apoyo(Unidad de recursos físicos y servicios básico)	Acta de modificación del Plan Anual de Compras
6	Firmar Solicitud de CDP y entregar a Gerencia	Se entrega la solicitud de CDP firmada por jefe de la unidad gestora, jefe de la unidad de apoyo a Gerencia, con los demás soportes diligenciando hoja de ruta.	Unidad de Apoyo (Unidad de recursos físicos y servicios básico)	Hoja de ruta (CTR-R-03) Solicitud de CDP (CTR-R-02)
7	Aprobar requerimiento y solicitud de CDP	El Gerente revisa la solicitud del requerimiento aprobando o no la adquisición del insumo o insumos solicitados. Si el Gerente aprueba la solicitud del requerimiento pase a la actividad No 9., si el Gerente no aprueba la solicitud del requerimiento, pase a la actividad No 8.	Gerente	Solicitud de CDP (CTR-R-02)
8	Cancelar requerimiento	Si la solicitud del requerimiento no es aprobada por el Gerente se cancela la compra del insumo y se devuelve la totalidad de documentos a la unidad de Apoyo. FIN.	Gerente	N/A
9	Firmar Solicitud de CDP y entregar a presupuesto	El ordenador del gasto firma la solicitud de CDP y se envía a presupuesto con demás soportes. Firmar hoja de ruta	Gerente	N/A
10	¿Existe Presupuesto ?	Si hay presupuesto pasar a la actividad No.12 .Si no hay presupuesto pasar actividad 11.	Jefe de Presupuesto	N/A

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
11	Devolver los documentos	Devolver todos los documentos a la unidad de Apoyo, adjuntando certificación o carta justificando la no expedición del CDP Respectivo.	Jefe de Presupuesto	N/A
12	Expedir CDP con respectivos soportes.	Se elabora y envía el CDP y demás soportes a la oficina de Contratación. Diligenciamiento de la hoja de ruta.	Jefe de Presupuesto	CDP Hoja de Ruta (CTR-R-03)
13	Enviar documentos a Oficina de Contratación.	Se realiza la entrega de los documentos soportados a la Oficina de Contratación para que procedan con la respectiva invitación, licitación o convocatoria	Jefe de Presupuesto	N/A
14	Elaborar Proyecto de Pliegos de condiciones	Teniendo en cuenta el valor del CDP, (Ver tabla de Cuantía) se procede a la elaboración del proyecto de pliegos de condiciones para la convocatoria, invitación o licitación, posteriormente se entrega a Jefe de Contratación para su revisión	Profesional Universitario de Contratación	Tabla de Cuantía (CTR-R-01) Proyecto de Pliego de Condiciones (CTR-R-05)
15	¿Hay errores en la elaboración de Proyecto de pliegos?	Se revisa el proyecto de pliegos de condiciones. Si hay errores, pase a la actividad No. 16, si no hay errores, pase a la actividad No.17.	Asesor grupo de trabajo de Contratación, Jefe oficina Jurídica	N/A
16	Ubicar errores y devolver documentos	Se revisa cuidadosamente el contenido del proyecto de pliegos de condiciones, se identifican los errores y se solicita la corrección de los mismos. Pase a la actividad No. 14.	Asesor grupo de trabajo de Contratación, Jefe oficina Jurídica	Proyecto de Pliego de Condiciones (CTR-R-05)

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
17	Publicar Proyecto de Pliego de condiciones y estudios previos en la página de la ESE HUS y/o la página del SECOP	Si es Invitación: se procede a publicar en la página WEB del HUS el documento de Invitación pública. Si es Licitación: se debe publicar el proyecto de pliego de condiciones en un periodo de cinco (5) días hábiles y en medio de amplia circulación nacional, un aviso donde se identifique objeto, valor y plazo de la licitación para presentar propuestas.	Técnico Administrativo Contratación	Proyecto de pliego de Condiciones (CTR-R-05)
18	Realizar observaciones y sugerencias a la publicación del contenido del Proyecto de Pliego de Condiciones	Se reciben las observaciones realizadas por medio de la página WEB o directamente en la Oficina de Contratación. Esto será dentro de los parámetros establecidos en el cronograma de la convocatoria, licitación e invitación. Los días cambian de acuerdo a la cuantía.	Interesados en proceso contractual	Observaciones
19	Estudiar observaciones y sugerencias a la publicación del contenido del Proyecto de Pliego de Condiciones	Se elaboran respuestas a las observaciones recibidas por los interesados en el proceso contractual, dentro de los parámetros establecidos en el cronograma de la convocatoria, licitación e invitación. Si son de observaciones jurídicas, serán respondidas por Jefe de Contratación y jurídica; si son técnicas, serán respondidas por la unidad gestora y si son financieras, serán respondidas por la Unidad Funcional de Recursos Financieros.	Asesor grupo de trabajo de Contratación Jefe oficina Jurídica, Unidad Gestora	Cronograma de convocatoria Respuesta a Observaciones

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
20	Elaborar Pliego de Condiciones definitivos y Resolución de Apertura	Se elabora el Pliego de Condiciones Definitivo, con visto bueno del jefe de Contratación; con resolución de aprobación de pliego de condiciones para su posterior envío hasta la Gerencia.	Profesional Universitario de Contratación	Pliego de condiciones Definitivos (CTR-R-06) Resolución de Apertura. (CTR-R-17)
21	Firmar Resolución y entregar a Contratación	Se revisan los documentos, se firma la resolución de aprobación de los pliegos de condiciones definitivos.	Asesor grupo de trabajo de Contratación Jefe oficina Jurídica, Gerencia	Resolución de Apertura (CTR-R-17)
22	Publicar en la página de la ESE HUS y/o la página del SECOP.	Ya aprobado por la Gerencia, se publica en la página WEB del SECOP y/o de la ESE HUS lo siguiente: Respuesta a observaciones y sugerencias, los pliegos de condiciones definitivos, y resolución de apertura.	Técnico Administrativo Contratación	Respuesta a observaciones y sugerencias Pliego de condiciones definitivos (CTR-R-06) Resolución de apertura (CTR-R-17)

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
23	Recibir las propuestas y dar cierre a la convocatoria	<p>Se reciben las propuestas basándose en el cronograma establecido en los pliegos de condiciones definitivos.</p> <p>Se revisa la siguiente información: Cámara de comercio del proveedor, poder para presentar propuesta si no está el representante legal, póliza de seriedad de oferta, carta de Presentación, RUT, RUP, SICE, Contraloría, Procuraduría.</p> <p>Se relaciona en acta de cierre los participantes del proceso de contratación, entregando copia a cada participante, de acuerdo con lo establecido en el cronograma.</p>	Profesional Universitario, Oficina de Control interno, Interesados	Acta de diligencia del cierre de la convocatoria (CTR-R-08)
24	Verificar propuestas por parte del Comité según manual de Contratación	<p>Para el Cierre se procede a revisar el sobre Jurídico donde se verifica Carta de presentación, Cámara de comercio y póliza de seriedad.</p> <p>Se realiza el acta de evaluación firmada por el grupo de evaluadores conformada por jefe de Jurídica, Jefe de Contratación, evaluador técnico (unidad gestora), y unidad funcional de recursos financieros.</p> <p>Se envía a Gerencia para su revisión.</p> <p>Se declara desierta cuando no se presenta ningún oferente en el cierre.</p>	Comité Asesor y Evaluador	<p>Informe de Verificación y Evaluación</p> <p>Resolución de Declaratoria de Desierta (CTR-R-13)</p>
25	¿Las propuestas cumplen con los requisitos habilitantes?	Si las propuestas cumplen con los requisitos habilitantes pase a la Actividad No. 31. Si las propuestas no cumplen con los requisitos pase a la Actividad No. 30.	Comité asesor y evaluador	N/A

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
26	Aplicar regla de Subsanabilidad	<p>Se solicita a los proponentes que hayan tenido algún defecto en la documentación permitida, que subsanen dichos documentos dentro de un tiempo establecido por la E.S.E HUS.</p> <p>Se hace la respectiva solicitud de subsanables, se recibe dentro del tiempo determinado y se verifica. En caso de que cumpla y subsane sus documentos faltantes, el proponente quedara habilitado para continuar con el proceso de contratación. En caso contrario se rechaza la propuesta.</p>	Comité asesor y evaluador	Solicitud de Subsanables
27	Realizar la audiencia pública para apertura del sobre Numero 2	Se realiza la apertura del segundo sobre para revisar la oferta económica, se escogerá la más favorable para la Institución.	Comité Asesor y Evaluador, Asesor grupo de trabajo de Contratación	Acta de Apertura de segundo sobre (CTR-R-09)
28	Seleccionar la propuesta más apropiada para la ESE HUS	Se selecciona la propuesta más favorable para la ESE HUS, teniendo en cuenta que pueda suplir la necesidad descrita lo relacionada con el Pliego de Condiciones Definitivo y el Manual de Contratación.	Comité de Asesor y Evaluador	N/A
29	Adjudicar el contrato mediante la Resolución de adjudicación.	La adjudicación se realiza mediante audiencia pública o mediante resolución de adjudicación según sea el caso de convocatoria, licitación e invitación.	Gerente	Resolución de adjudicación (CTR-R-10)

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
30	Elaborar Minuta Contractual y Solicitud de RP y Reversión si fuere necesario	Se elabora la minuta contractual proveniente de la adjudicación al oferente ganador, junto con la Solicitud de RP. Firma quien elabora y se envía a firmas Internas. Diligenciar reversión si es el caso.	Profesional Universitario de Contratación	Minuta Contractual Solicitud de RP (CTR-R-12)
31	Enviar Minuta Contractual y Solicitud RP a Firmas Internas	Jefe de Contratación y Jefe de Jurídica para su respectiva revisión y firma del contrato y solicitud de RP.	Asesor grupo de trabajo de Contratación, Jefe oficina de Jurídica	Minuta Contractual Solicitud de RP (CTR-R-12)
32	Enviar contrato y Solicitud de RP a Gerencia	Se envía a gerencia contrato y Solicitud de RP para revisión, firma y enumeración del contrato.	Gerente	Minuta Contractual Solicitud de RP (CTR-R-12)
33	Expedir Registro Presupuestal y entregar soportes a Contratación	La oficina de Presupuesto expide el RP, anexando demás soportes y son enviados a oficina de Contratación.	Jefe Presupuesto	Registro Presupuestal
34	Legalizar el Contrato	El Proveedor entrega el contrato debidamente firmado a la Oficina de Contratación. Adjunta pólizas, recibo de pago de impuesto de timbre, y de publicación. Legalizar el contrato.	Técnico Administrativo Contratación	Contrato
35	¿El contrato es para suministro de medicamentos o materiales?	Se identifica el objeto del contrato si es para insumos de materiales y/o medicamentos. Si es de suministros de medicamentos y materiales, pase a la actividad No. 37. Si no es para suministro de medicamentos y materiales, pase a la actividad No. 38.	Técnico Administrativo Contratación	Contrato

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
36	Ingresar información a Dinámica gerencial.Net	Si el contrato es para suministros de medicamentos y materiales, se hará el cargue de datos al módulo "compras" de Dinámica Gerencial.Net. Pase a la actividad No. 38	Técnico profesional en salud	Contrato
37	Revisión de Pólizas	Se revisa que cumplan con la cuantía y el tiempo de acuerdo al requerimiento del contrato. Se sellan y aprueban por el jefe de la oficina de Jurídica.	Técnico administrativo Contratación, jefe oficina Jurídica	Pólizas
38	Realizar Actas de Legalización	Jefe oficina de Contratación certifica mediante Acta de legalización Numero del contrato, Contratista y se ajusta a requerimientos exigidos en el Manual de Contratación	Técnico administrativo Contratación	Acta de Legalización (CTR-R-14)
39	Notificar legalización del Contrato	Por medio magnético se notifica a cada interventor sobre el contrato.	Técnico administrativo Contratación	Contrato Legalización de Contrato
40	Entregar documentos originales a Interventoría de contratos	Se entregan documentos originales a Interventoría de Contratos. FIN	Técnico administrativo Contratación	Contrato y demás soportes

7. SOCIALIZACION

Una vez aprobado este documento por el Comité de Calidad de la ESE Hospital Universitario de Santander, el Responsable del Proceso lo difundirá al equipo interdisciplinario de Contratación y demás personal de la ESE HUS, de igual manera, enviará evidencia de la socialización a la Oficina de Calidad.

8. DOCUMENTOS REFERENCIADOS

Registros:

- Estudios Previos
- Solicitud Certificado de Disponibilidad Presupuestal
- Plan Anual de Compras
- Acta de modificación del Plan Anual de Compras
- Hoja de ruta
- Tabla de Cuantía
- Proyecto de Pliego de Condiciones
- Observaciones
- Cronograma de convocatoria
- Pliego de condiciones Definitivos
- Resolución de Apertura.
- Respuesta a observaciones y sugerencias
- Acta de diligencia del cierre de la convocatoria
- Informe de Verificación y Evaluación
- Resolución de Declaratoria de Desierta
- Acta de Apertura de segundo sobre
- Resolución de adjudicación
- Minuta Contractual
- Solicitud de Registro Presupuestal
- Registro Presupuestal
- Pólizas
- Acta de Legalización
- Contrato

Manuales:

- Manual de Contratación vigente ESE HUS.

Normatividad:

- NTC GP 1000:2004 Sistema de Gestión de calidad para entidades del estado
- MECI 1000:2005 Modelo Estándar de Control Interno Colombiano
- Sistema Único de Acreditación
- Ley 100. Artículo 195
- Ley 1150 de 2007

	HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER	Código: CTR-I-01
	INSTRUCTIVO MODALIDAD DE SELECCIÓN: LICITACIÓN PÚBLICA	Versión: 0.0
		Página: 176 de 313

INSTRUCTIVO MODALIDAD DE SELECCIÓN: LICITACIÓN PÚBLICA

CTR-I-01

VERSIÓN	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		DESCRIPCIÓN
	MES	AÑO	
0.0	Octubre	2011	Levantamiento inicial del Instructivo Licitación Pública , teniendo en cuenta los requisitos establecidos en la NTC GP 1000:2004, Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad y demás normatividad legal vigente.

1. OBJETIVO

Facilitar la contratación de bienes, servicios u obra pública necesaria para garantizar la adecuada inversión, funcionamiento y desarrollo de las actividades de E.S.E HUS, cuya cuantía supere los **1000 SMLM** (Salario Mínimo Legal Mensual).

2. ALCANCE

Este instructivo aplica desde la elaboración y publicación del aviso de convocatoria para licitación en el SECOP, hasta la proyección del Acto Administrativo de Adjudicación y/o Declaratoria de Desierta.

3. DEFINICIONES:

3.1 ADENDAS: Documento emitido con posterioridad a la apertura de un proceso de contratación con el fin de aclarar, modificar, corregir o precisar el pliego de condiciones definitivo, razón por la cual forman parte del mismo y del proceso contractual. Estas no pueden expedirse y publicarse el mismo día en que se tiene programado el cierre del proceso de selección, ni siquiera para la adición del término previsto para ello.

3.2 ADJUDICACION: Es la decisión emanada del ordenador del gasto o su delegado, por medio de la cual determina el adjudicatario del contrato, y a quien en consecuencia, corresponderá, como derecho y como obligación, la suscripción del contrato y el cumplimiento de las obligaciones allí establecidas. Esta puede desarrollarse mediante una audiencia pública.

3.3 APERTURA: Fecha, hora y lugar a partir de la cual los interesados pueden conocer el pliego de condiciones y presentar propuestas, dentro de los procesos de selección objetiva que la entidad estatal decida adelantar para escoger la oferta más favorable. La apertura se da mediante acto administrativo.

3.4 AUDIENCIA DE ACLARACION DE PLIEGOS: Reunión pública llevada a cabo entre la entidad, los posibles oferentes y el público en general, en la cual se revisa el contenido del pliego de condiciones definitivo, los asistentes presentan sus observaciones al mismo y la entidad da las respuestas y precisiones necesarias o fija un plazo para ello.

3.5 CIERRE: Es el acto público mediante el cual se da por finalizada la recepción de ofertas para un proceso de selección, en el lugar, fecha y hora señalados en el pliego de condiciones.

3.6 DECLARATORIA DE DESIERTA: La declaratoria de desierta de la licitación únicamente procederá por motivos o causas que impidan la escogencia objetiva y se declarará en acto administrativo en el que se señalarán en forma expresa y detallada las razones que han conducido a esa decisión.

3.7 OFERTA MÁS FAVORABLE: Condiciones objetivas del mercado y del proponente, cuyo valor es sustancialmente inferior a aquel que arrojo el estudio de mercado realizado por la entidad para establecer el presupuesto oficial de un proceso de selección.

3.8 PLIEGO DE CONDICIONES: Documento mediante el cual la entidad detalla los requerimientos para la presentación de la propuesta, las condiciones de participación, los requisitos habilitantes, los factores de evaluación y las demás reglas del proceso de selección.

3.9 LICITACION PÚBLICA: Procedimiento mediante el cual la entidad formula públicamente una convocatoria para que, en igualdad de oportunidades, los interesados presenten sus ofertas y se seleccione entre ellas la más favorable.

3.10 REGISTRO UNICO DE PROPONENTES (RUP): Es el registro en el que debe estar inscrita cualquier persona natural o jurídica que quiera contratar con el Estado.

3.11 SISTEMA DE INFORMACION PARA LA VIGILANCIA DE LA CONTRATACION ESTATAL (SICE): Es un sistema de información que integra todos los datos relevantes del proceso de la contratación estatal en Colombia, permitiendo su autorregulación, control institucional y publicidad de las operaciones.

3.12 SUBSANABILIDAD: Criterio según el cual en todo proceso de selección de contratistas primará lo sustancial sobre lo formal y en consecuencia la entidad no podrá rechazar una propuesta por la ausencia de requisitos o la falta de documentos que verifiquen las condiciones del proponente o soporten el contenido de la oferta, y que no constituyan los factores de escogencia establecidos en el pliego de condiciones. Tales requisitos o documentos podrán ser requeridos por la respectiva entidad de condiciones de igualdad para todos los proponentes hasta la adjudicación, o hasta el momento en que se establezca en el pliego de condiciones.

4. RESPONSABLES

- Comité Asesor y Evaluador
- Gerencia
- Jefe oficina Jurídica
- Asesor grupo de Trabajo de Contratación
- Jefe de presupuesto
- Profesional Universitario Contratación
- Técnico Administrativo Contratación
- Unidad Gestora

5. CONDICIONES GENERALES

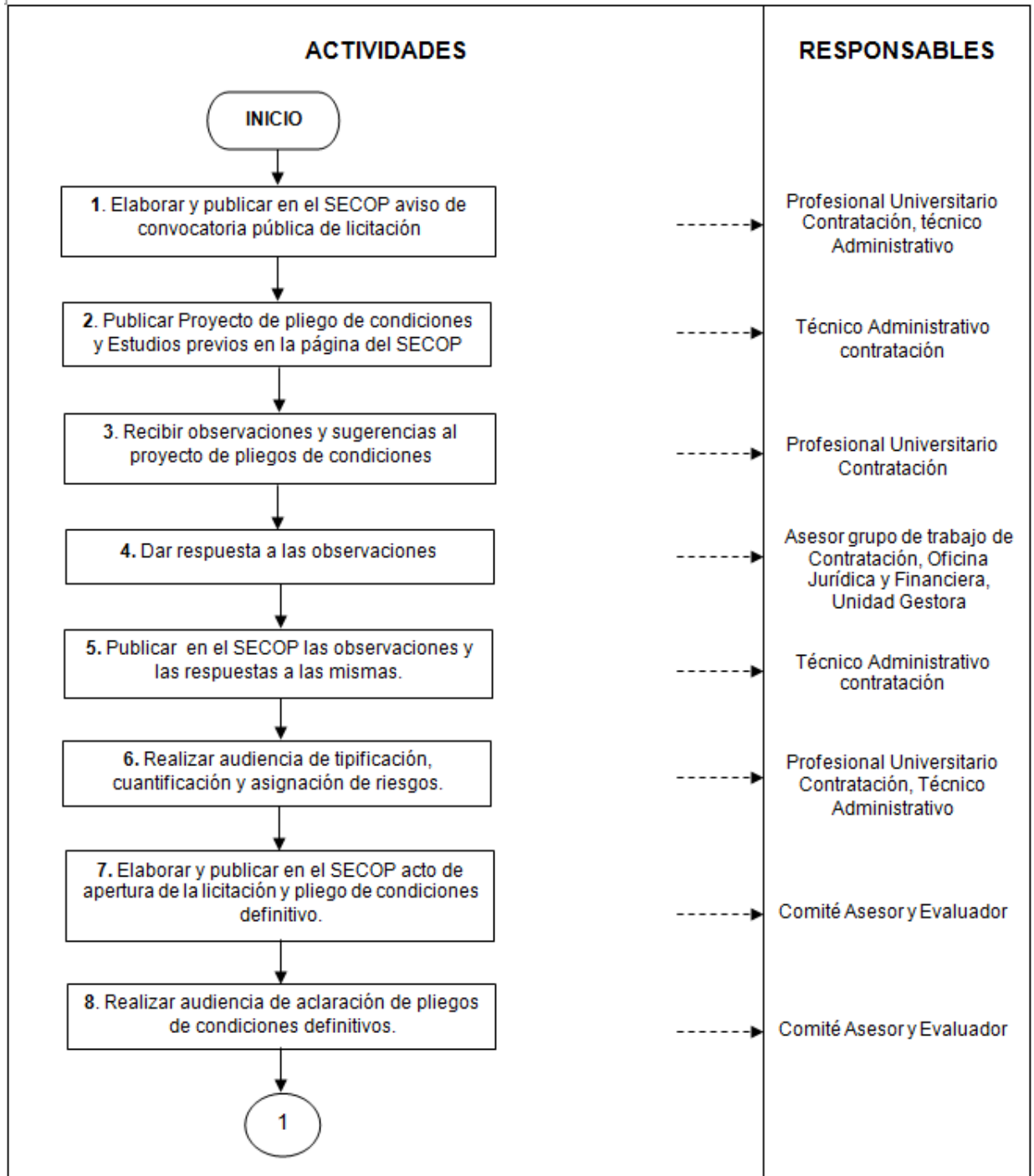
- Cuando el valor a contratar supere los 1000 SMMLV, se considerará una contratación de mayor cuantía y se publicará en el sistema electrónico para la contratación pública SECOP.
- El proyecto de pliego de condiciones deberá permanecer en el Portal Único de Contratación durante mínimo cinco (5) días hábiles, término que tendrán los proponentes para presentar las respectivas observaciones a dichos documentos.
- Deberán publicarse hasta tres (3) avisos en medios escritos (prensa) de amplia circulación regional y/o Nacional, de cinco (5) a veinte (20) días calendario antes de realizarse el acto administrativo de apertura de la licitación.
- Deberán realizarse audiencias públicas de adjudicación, de reparto de los riesgos únicamente en los contratos de obra civil y de aclaración de los pliegos de condiciones definitivos.
- La adjudicación deberá realizarse obligatoriamente en audiencia pública.
- En caso de declaratoria de desierta de una licitación pública, el ordenador del gasto determinara la contratación de acuerdo a lo establecido en el numeral

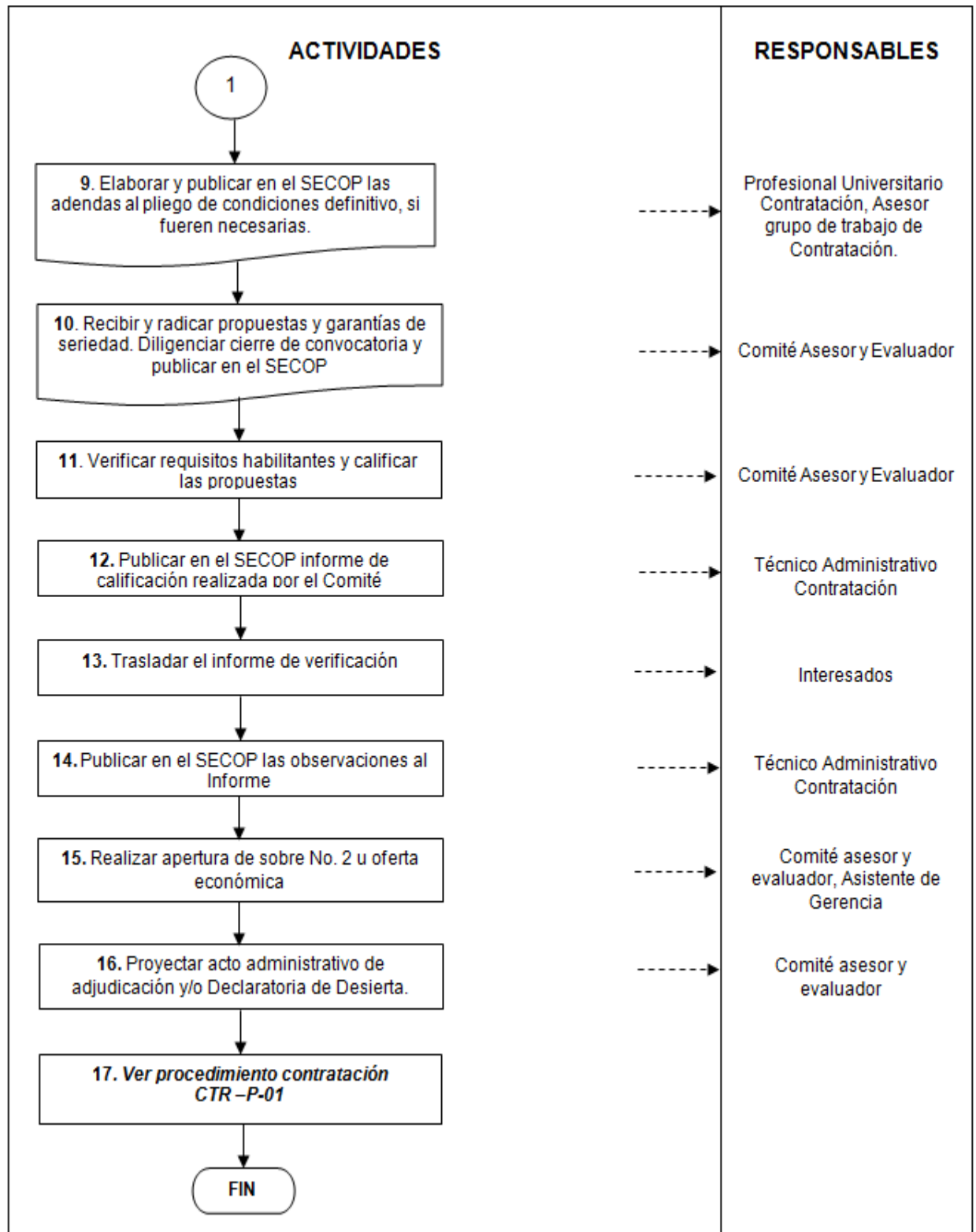
enunciado en el numeral 11.4 de este Estatuto, publicándose una (1) sola vez la invitación, y si nuevamente quedare desierta se procederá a la contratación directa.

- Deberá utilizarse el mecanismo de presentación de propuestas técnicas y económicas en sobres separados, para que sean objeto de verificación y evaluación secuencial, en dos (2) etapas separadas.
- En la primera etapa, se verificarán las condiciones de participación y los requerimientos verificables de la propuesta, donde el dictamen del comité de contratación tendrá carácter preclusivo en esta etapa.
- La segunda etapa, se examinará únicamente las propuestas económicas y se aplicarán los criterios de calificación y clasificación para determinar el orden de elegibles.

6. DESCRIPCIÓN

6.1 DIAGRAMA DE FLUJO





6.2 DESCRIPCION DE ACITIVADES

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
1	Elaborar y publicar en el SECOP aviso de convocatoria pública de licitación	Elaborar y publicar en el SECOP (Sistema Electrónico para la Contratación Pública), un aviso de convocatoria que deberá contener el objeto a contratar, modalidad de selección, presupuesto oficial del contrato, estudios previos. Se publicará en medio de alta circulación, prensa.	Profesional Universitario Contratación, Técnico Administrativo	Aviso de Convocatoria
2	Publicar proyecto de pliego de condiciones y Estudios previos en la página del SECOP	Publicar en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública(SECOP) a través del Portal Único de Contratación el proyecto de pliego de condiciones durante un mínimo de cinco(5) días hábiles, término que tendrán los proponentes para presentar las respectivas observaciones a dichos documentos.	Técnico Administrativo	Proyecto de pliego de Condiciones (CTR-R-05) Estudios previos (CTR-R-04) Pantallazo hora legal
3	Recibir observaciones y sugerencias al proyecto de pliego de condiciones	Recibir observaciones y sugerencias al proyecto de pliego de condiciones por medio físico en la oficina de contratación, o vía electrónica mediante e-mail; dentro de los términos establecidos en el cronograma.	Profesional Universitario Contratación	N/A

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
4	Dar respuesta a las observaciones	<p>Dar respuesta o apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas al proyecto de pliego de condiciones.</p> <p>Si las observaciones son de carácter jurídico, las responderán las oficinas de Contratación y Jurídica; si son de carácter técnico la Unidad gestora y si son de carácter financiero, será a cargo de la oficina de Financiera.</p>	Asesor grupo de trabajo de Contratación, Oficina Jurídica y Financiera, Unidad Gestora	Apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas al proyecto de pliego de condiciones
5	Publicar en el SECOP las observaciones y las respuestas a las mismas.	Publicar en el SECOP las observaciones y respuestas a las mismas, así como las razones por las cuales la entidad las acoge o las rechaza.	Técnico Administrativo Contratación	Apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas al proyecto de pliego de condiciones
6	Realizar audiencia de tipificación, estimación y asignación de riesgos.	Realizar audiencia de tipificación, estimación y asignación de riesgos para aclarar entre la E.S.E HUS y los interesados cuales son las obligaciones de cada uno.(Solo aplica cuando la licitación es para contratar obra pública)	Comité Asesor y Evaluador	Acta de audiencia de asignación riesgos.

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
7	Elaborar y publicar en el SECOP acto de apertura de la licitación y pliego de condiciones definitivo.	<p>El acto de apertura se debe publicar en el SECOP simultáneamente con el pliego de condiciones definitivo.</p> <p>El acto debe estar motivado por el ordenador del gasto y debe señalar como mínimo lo siguiente; objeto a contratar, modalidad de selección, cronograma del proceso, CDP.</p>	Profesional Universitario de Contratación, Técnico Administrativo	<p>Resolución de Apertura (CTR-R-18)</p> <p>Pliego de condiciones definitivo (CTR-R-06)</p>
8	Realizar audiencia de aclaración de pliegos de condiciones definitivos.	Se reciben las diferentes observaciones presentadas por los interesados y se da respuesta a la misma, en caso de que no se puedan absolver en la diligencia se resolverán al día siguiente y se publicaran mediante un acta en el SECOP.	Comité Asesor y Evaluador	Acta de Audiencia de aclaración de pliegos
9	Elaborar y publicar en el SECOP las adendas al pliego de condiciones definitivo, si fueren necesarias.	Podrán realizarse modificaciones al pliego de condiciones definitivo, siempre y cuando no afecten el objeto del contrato, por lo general son modificaciones de Cronograma. Estas deben ser publicadas en el SECOP tres (3) días hábiles antes del cierre de convocatoria.	Profesional Universitario Contratación, Asesor grupo de trabajo de Contratación.	Adendas

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
10	<p>Recibir y radicar propuestas y garantías de seriedad. Diligenciar cierre de convocatoria y publicar en el SECOP</p>	<p>Recibir y radicar propuestas junto con las garantías de seriedad de los ofrecimientos hechos, presentadas por los interesados. Se verifica la carta de presentación de la oferta firmada por el Representante Legal junto con las pólizas de seriedad.</p> <p>Elaborar el acta de cierre al momento del vencimiento del término para la presentación de propuestas y publicarlas en el SECOP.</p>	Comité Asesor y Evaluador	<p>Acta de cierre de convocatoria (CTR-R-08)</p> <p>Formato relación de propuestas (CTR-R-07)</p> <p>Pantallazo hora legal de cierre de convocatoria</p>
11	<p>Verificar requisitos habilitantes y calificar las propuestas</p>	<p>Las propuestas deberán ser evaluadas de forma objetiva, aplicando reglas del pliego de condiciones y del Manual de Contratación que permitan seleccionar la oferta más favorable.</p> <p>Verificar los requisitos habilitantes de las propuestas en aspectos técnicos, jurídicos y financieros, durante tres (3) días hábiles.</p>	Comité Asesor y Evaluador.	Informe de Verificación y Evaluación

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
12	Publicar en el SECOP informe de calificación realizada por el Comité	Elaborar y publicar el informe de verificación técnico, económico y jurídico de las propuestas de los oferentes. Se publicaran mínimo durante (3)días hábiles en página.	Técnico administrativo Contratación	Informe de verificación y Evaluación
13	Trasladar el informe de verificación	El informe de verificación de las propuestas permanecerá en la oficina de contratación para que los oferentes presenten las observaciones que estimen necesarias y pertinentes.	Interesados	N/A
14	Publicar en el SECOP las observaciones al Informe	Se publicará en el SECOP las observaciones presentadas al informe de verificación para garantizar los principios de publicidad y transparencia.	Técnico Administrativo Contratación	Observaciones al informe de Verificación

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
15	Realizar apertura de sobre No. 2 u oferta económica	<p>Mediante Audiencia pública con la participación de oferentes, interesados, Gerente y comité asesor y evaluador:</p> <p>Se publicará en el SECOP las observaciones presentadas por los oferentes al informe de calificación para garantizar el cumplimiento del principio de publicidad y transparencia.</p> <p>Se dará apertura del sobre Numero dos, económico.</p>	<p>Comité Asesor y evaluador</p> <p>Asistente de Gerencia</p>	<p>Apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas</p> <p>Acta de apertura del sobre económico (CTR-R-09)</p> <p>Acta de adjudicación y/o declaratoria desierta del contrato. (CTR-R-10) y/o (CTR-R-13)</p>
16	Proyectar acto administrativo de adjudicación y/o Declaratoria de Desierta.	<p>Se efectuará la adjudicación y/o declaratoria desierta según corresponda, para la firma, notificación y publicación en el SECOP.</p>	<p>Comité asesor y evaluador, Gerente.</p>	<p>Resolución de Adjudicación (CTR-R-10)</p>
17	Ver procedimiento Contratación CTR-P-01	<p>Ver Procedimiento CTR-P-01, de la actividad No. 30 a la actividad No.40.</p> <p>FIN</p>		<p>Procedimiento Contratación CTR-P-01</p>

7. SOCIALIZACION

Una vez aprobado este Instructivo por el Comité de Calidad de la ESE Hospital Universitario de Santander, el Responsable del Proceso lo difundirá al equipo interdisciplinario de Contratación y demás personal de la ESE HUS, de igual manera, enviará evidencia de la socialización a la Oficina de Calidad.

8. DOCUMENTOS REFERENCIADOS

Procedimientos:

- Procedimiento Contratación CTR -P-01

Registros:


- Aviso de Convocatoria
- Estudios Previos
- Certificado de publicación en página WEB
- Apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas al proyecto de pliego de condiciones
- Proyecto de Pliego de Condiciones
- Pliego de condiciones Definitivos
- Acta de audiencia de tipificación y estimación de riesgos
- Resolución de Apertura.
- Adendas
- Acta de Audiencia de aclaración de pliegos
- Acta de diligencia del cierre de la convocatoria
- Informe de Verificación y Evaluación
- Pantallazo hora legal de cierre de convocatoria
- Observaciones al informe de Verificación
- Formato recepción de propuestas
- Acta de Apertura de segundo sobre
- Resolución de Declaratoria de Desierta
- Resolución de adjudicación

Manuales:

- Manual de Contratación vigente ESE HUS.

Normatividad:

- NTC GP 1000:2004 Sistema de Gestión de calidad para entidades del estado
- MECI 1000:2005 Modelo Estándar de Control Interno Colombiano
- Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad
- Sistema Único de Acreditación
- Ley 100. Artículo 195
- Ley 1150 de 2007
- Ley 80 de 1993. Artículo 13
- Estatutos anticorrupción : Ley 190 DE 1995, Ley 1474 de 2011
- Decreto 1464 de 2010.

	HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER	Código: CTR-I-02
	INSTRUCTIVO MODALIDAD DE SELECCIÓN: CONCURSO DE MÉRITOS	Versión: 0.0
		Página: 191 de 313

INSTRUCTIVO MODALIDAD DE SELECCIÓN: CONCURSO DE MERITOS

CTR-I-02

VERSIÓN	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		DESCRIPCIÓN
	MES	AÑO	
0.0	Octubre	2011	Levantamiento inicial del Instructivo Concurso de Méritos, teniendo en cuenta los requisitos establecidos en la NTC GP 1000:2004, Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad y demás normatividad legal vigente.

1. OBJETIVO

Definir las actividades necesarias para recibir y evaluar las propuestas de los oferentes en la modalidad de selección en el Concurso de mérito.

2. ALCANCE

Este instructivo aplica desde la elaboración y publicación del aviso de convocatoria para la contratación en el SECOP, hasta la publicación de la Resolución de adjudicación del contrato.

3. DEFINICIONES

3.1 ADENDAS: Documento emitido con posterioridad a la apertura de un proceso de contratación con el fin de aclarar, modificar, corregir o precisar el pliego de condiciones definitivo, razón por la cual forman parte del mismo y del proceso contractual. Estas no pueden expedirse y publicarse el mismo día en que se tiene programado el cierre del proceso de selección, ni siquiera para la adición del término previsto para ello.

3.2 ADJUDICACION: Es la decisión emanada del ordenador del gasto, por medio de la cual determina el adjudicatario del contrato, y a quien en consecuencia, corresponderá, como derecho y como obligación, la suscripción del contrato y el cumplimiento de las obligaciones allí establecidas. Esta puede desarrollarse mediante una audiencia pública.

3.3 APERTURA: Fecha, hora y lugar a partir de la cual los interesados pueden conocer el pliego de condiciones y presentar propuestas, dentro de los procesos de selección objetiva que la entidad estatal decida adelantar para escoger la oferta más favorable. La apertura se da mediante acto administrativo.

3.4 AUDIENCIA DE ACLARACION DE PLIEGOS: Reunión pública llevada a cabo entre la entidad, los posibles oferentes y el público en general, en la cual se revisa el contenido del pliego de condiciones definitivo, los asistentes presentan sus observaciones al mismo y la entidad da las respuestas y precisiones necesarias o fija un plazo para ello.

3.5 CIERRE: Es el acto público mediante el cual se da por finalizada la recepción de ofertas para un proceso de selección, en el lugar, fecha y hora señaladas en el pliego de condiciones. En este acto se abren las ofertas recibidas, se registran y dan a conocer datos básicos de la oferta y del proponente.

3.6 CONTRATO DE CONSULTORIA: Son contratos de consultoría los que celebren las entidades estatales referidos a los estudios necesarios para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, pre factibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, así como a las asesorías técnicas de coordinación, control y supervisión. También son contratos de consultoría los que tienen por objeto la Interventoría, asesoría, gerencia de obra o de proyectos, dirección, programación y la ejecución de diseños, planos, anteproyectos y proyectos.

3.7 DECLARATORIA DESIERTA: La declaratoria de desierta de la licitación únicamente procederá por motivos o causas que impidan la escogencia objetiva y se declarará en acto administrativo en el que se señalarán en forma expresa y detallada las razones que han conducido a esa decisión.

3.8 GARANTÍA DE SERIEDAD DE OFERTA: Consisten en pólizas expedidas por compañías de seguros legalmente autorizadas para funcionar en Colombia, en garantías bancarias y en general, en los demás mecanismos de cobertura de riesgos autorizados, que tienen como finalidad respaldar la seriedad de los ofrecimientos hechos por un proponente durante un proceso de selección.

3.9 PLIEGO DE CONDICIONES: Documento mediante el cual la entidad detalla los requerimientos para la presentación de la propuesta, las condiciones de participación, los requisitos habilitantes, los factores de evaluación y las demás reglas del proceso de selección.

3.10 PROPUESTA TECNICA DETALLADA (PTD): Es aquella en la cual el proponente debe presentar una alternativa metodológica para desarrollar los servicios de consultoría requeridos.

3.11 PROPUESTA TECNICA SIMPLIFICADA (PTS): Es aquella que se presenta con base en los requerimientos técnicos y metodológicos predefinidos y suministrados por la entidad para la ejecución de la consultoría, así como el plan y cargas de trabajo para la misma.

3.12 REQUISITOS HABILITANTES: Son aquellos exigidos por las entidades para participar en un proceso de selección, referentes a la capacidad jurídica, condiciones de experiencia, capacidad financiera y organización de los proponentes, cuyo cumplimiento es objeto de verificación, pero no otorgan puntaje. Su exigencia debe ser adecuada y proporcional a la naturaleza del contrato a suscribir y a su valor.

3.13 REGISTRO UNICO DE PROPONENTES (RUP): Es el registro en el que debe estar inscrita cualquier persona natural o jurídica que quiera contratar con el Estado.

3.14 SISTEMA DE INFORMACION PARA LA VIGILANCIA DE LA CONTRATACION ESTATAL (SICE): Es un sistema de información que integra todos los datos relevantes del proceso de la contratación estatal en Colombia, permitiendo su autorregulación, control institucional y publicidad de las operaciones.

3.15 SUBSANABILIDAD: Criterio según el cual en todo proceso de selección de contratistas primará lo sustancial sobre lo formal y en consecuencia la entidad no podrá rechazar una propuesta por la ausencia de requisitos o la falta de documentos que verifiquen las condiciones del proponente o soporten el contenido de la oferta, y que no constituyan los factores de escogencia establecidos en el pliego de condiciones. Tales requisitos o documentos podrán ser requeridos por la respectiva entidad de condiciones de igualdad para todos los proponentes hasta la adjudicación, o hasta el momento en que se establezca en el pliego de condiciones.

4. RESPONSABLES

- Comité Asesor y Evaluador
- Asesor Grupo de trabajo de Contratación
- Jefe oficina Jurídica
- Profesional Universitario Contratación
- Técnico Administrativo Contratación
- Unidad Gestora

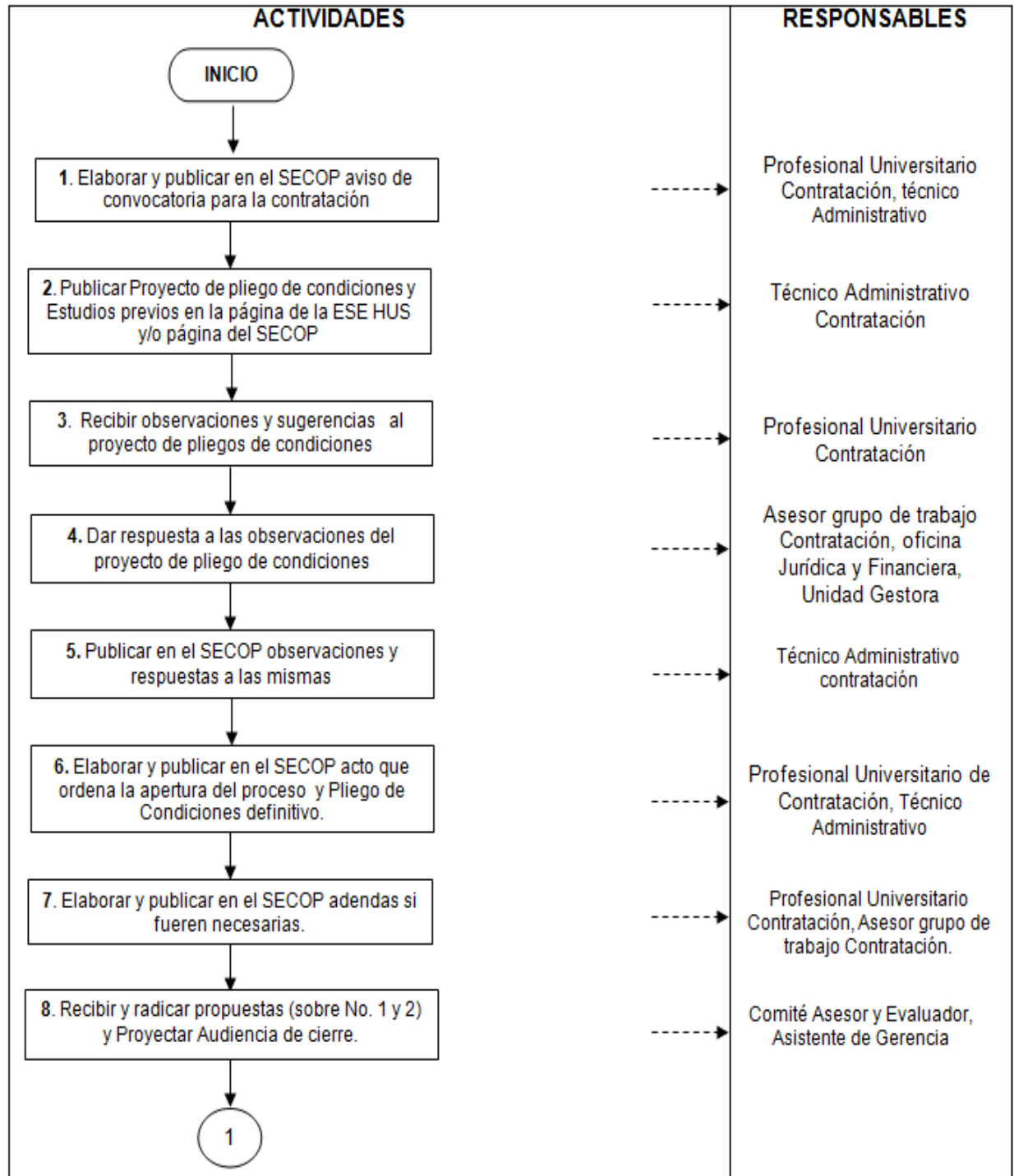
5. CONDICIONES GENERALES

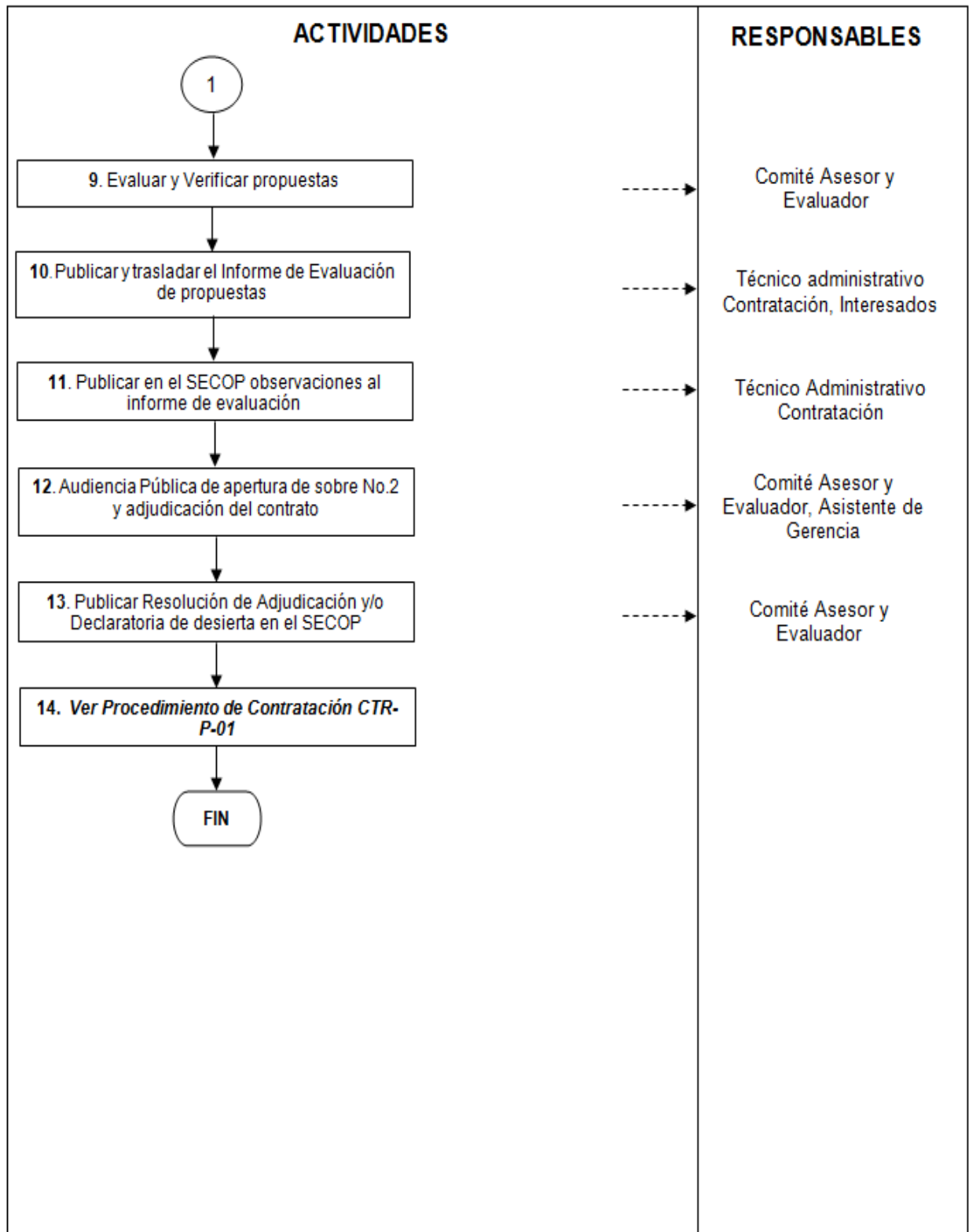
- Los pliegos de condiciones para concurso de méritos abierta, además de lo señalado en el Manual de Contratación de la ESE HUS, en cuanto sea compatible con el objeto y la modalidad de selección, el anexo de los requerimientos técnicos de los servicios de consultoría que se van a contratar.
- La ESE HUS conformara un comité asesor específico para el desarrollo de cada concurso de méritos, el cual estará integrado por un número plural e impar de personas idóneas para la valoración de las propuestas.

- El comité asesor valorara el mérito de cada una de las propuestas en función de su calidad, de acuerdo con los criterios señalados en el pliego de condiciones del respectivo concurso.
- Los pliegos de condiciones establecerán reglas de desempate claras y objetivas reservándose como última medida la del sorteo.
- La propuesta económica se presentara en un sobre separado, debidamente identificado, el cual permanecerá en la urna dispuesta para el efecto, hasta tanto no se disponga su apertura, propuesta que deberá incluir todos los conceptos asociados con las tareas a contratar que comprenden entre otros:
 1. Remuneración del personal del consultor, que incluye sueldos, cargos por concepto de seguridad social, viáticos, honorarios, etc.
 2. Gastos reembolsables indicados en los pliegos de condiciones
 3. Gastos generados por la adquisición de herramientas o insumos necesarios para la realización de la labor.
 4. Gastos de administración
 5. Utilidades del consultor
 6. Gastos contingentes.
- Si la ESE HUS declara desierto el concurso de méritos, la ESE HUS podrá iniciarlo de nuevo, prescindiendo de la publicación del proyecto de pliego de condiciones. De ser necesario se modificaran elementos de la futura contratación que hayan sido determinantes en la declaratoria de desierto, sin que en ningún caso se cambie el objeto de la contratación, sin perjuicio de ajustes en las cantidades y el presupuesto.

6. DESCRIPCIÓN

6.1 DIAGRAMA DE FLUJO





6.2. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
1	Elaborar y publicar en el SECOP aviso de convocatoria para la contratación	<p>Elaborar y publicar en el SECOP (Sistema Electrónico para la Contratación Pública), aviso de convocatoria para la contratación.</p> <p>Este aviso deberá publicarse con anterioridad a la publicación del proyecto de pliego de condiciones, y deberá contener información sobre el objeto a contratar, modalidad de selección, lugar físico o electrónico donde pueda consultarse proyecto de pliego de condiciones, presupuesto y estudios previos.</p>	Profesional Universitario Contratación, Técnico Administrativo	Aviso Convocatoria
2	Publicar Proyecto de pliego de condiciones y Estudios previos en la página de la ESE HUS y/o página del SECOP	Publicar en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP) a través del Portal Único de Contratación el proyecto de pliego de condiciones con una antelación mínimo de diez (10) días hábiles a la apertura del proceso de selección.	Técnico Administrativo Contratación	<p>Proyecto de pliego de condiciones (CTR-R-05)</p> <p>Estudios previos (CTR-R-04)</p> <p>Pantallazo hora legal</p>
3	Recibir observaciones y sugerencias al proyecto de pliegos de condiciones	Recibir observaciones y sugerencias al proyecto de pliego de condiciones por medio de la página WEB o en la oficina de contratación; dentro de los términos establecidos en el cronograma.	Profesional Universitario Contratación	N/A

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
4	Dar respuesta a las observaciones del proyecto de pliego de condiciones	<p>Dar respuesta o apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas al proyecto de pliego de condiciones.</p> <p>Si las observaciones son de carácter jurídico, las responderán las oficinas de Contratación y Jurídica; si son de carácter técnico la Unidad gestora y si son de carácter financiero, será a cargo de la oficina de Financiera.</p>	<p>Asesor grupo de trabajo Contratación, oficina Jurídica y Financiera, Unidad Gestora</p>	N/A
5	Publicar en el SECOP observaciones y respuestas a las mismas	<p>Se publica en el SECOP las observaciones hechas por los interesados y las respuestas dadas a las mismas. Así como las razones por las cuales la E.S.E. HUS las acoge o las rechaza.</p>	<p>Técnico Administrativo Contratación</p>	<p>Apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas al proyecto de pliego de condiciones</p>
6	Elaborar y publicar en el SECOP acto que ordena la apertura del proceso y Pliego de Condiciones definitivo.	<p>El acto de apertura se debe publicar en el SECOP simultáneamente con el pliego de condiciones definitivo.</p> <p>El acto debe estar motivado por el ordenador del gasto y debe señalar como mínimo lo siguiente; objeto a contratar, modalidad de selección, cronograma del proceso, CDP.</p>	<p>Profesional Universitario de Contratación, Técnico administrativo</p>	<p>Resolución de Apertura (CTR-R-17)</p> <p>Pliego de condiciones definitivo (CTR-R-06)</p>
7	Elaborar y publicar en el SECOP adendas si fueren necesarias.	<p>Podrán realizarse modificaciones al pliego de condiciones definitivo, siempre y cuando no afecten el objeto del contrato. Estas deben ser publicadas en el SECOP tres (3) días hábiles antes del cierre de convocatoria.</p>	<p>Profesional Universitario Contratación, Asesor grupo de trabajo Contratación.</p>	<p>Adendas</p>

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
8	Recibir y radicar propuestas (sobre No. 1 y 2) y Proyectar Diligencia de cierre.	Señalada la fecha de entrega de propuestas, los posibles oferentes harán entrega de dos sobres sellados y separados donde el sobre No. 1 contendrá los documentos habilitantes y condiciones de calificación; y el sobre No. 2 contendrá la oferta económica. Serán entregados en la oficina de Contratación al auxiliar administrativo.	Comité Asesor y Evaluador, Asistente de gerencia	Acta de Cierre de convocatoria (CTR-R-08) Formato Relación de propuestas (CTR-R-07) Pantallazo hora legal
9	Evaluar y Verificar propuestas	<p>Las propuestas deberán ser evaluadas de forma objetiva, aplicando las reglas contenidas en el pliego de condiciones definitivas, que permitan seleccionar la oferta más favorable.</p> <p>La verificación de los requisitos habilitantes se compone del cumplimiento de las medidas contempladas en el pliego de condiciones definitivo.</p> <p>Se hará evaluación de propuestas del sobre No. 1 y solicitud de subsanaciones si fuere necesario.</p>	Comité asesor y Evaluador	Informe de Verificación y Evaluación
10	Publicar y trasladar el Informe de Evaluación de propuestas	El informe de evaluación de las propuestas permanecerá en la oficina de Contratación durante tres (3) días hábiles para que los oferentes presenten las observaciones que estimen pertinentes.	Técnico administrativo Contratación, Interesados	N/A

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
11	Publicar en el SECOP observaciones al informe de evaluación	Se publicará en el SECOP las observaciones presentadas al informe de verificación para garantizar los principios de publicidad y transparencia	Técnico Administrativo Contratación	Observaciones al informe de Verificación
12	Audiencia Pública de apertura de sobre No. 2	<p>Audiencia Pública de apertura del sobre No 2 y adjudicación del contrato, en la cual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se efectuará la apertura del SOBRE No. 2. • Se realiza corrección aritmética a las propuestas. • Se revisa la consistencia de la propuesta económica con la oferta técnica. • Se dará el orden de elegibilidad. • Se da la recomendación de adjudicación. 	Comité Asesor y Evaluador, Asistente de Gerencia	<p>Apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas</p> <p>Resolución de apertura de Sobre económico (CTR-R-09)</p>
13	Publicar Resolución de Adjudicación y/o Declaratoria de desierta en el SECOP	Dar traslado una vez firmada la resolución al auxiliar administrativo para que la publique en el SECOP. Portal Único de Contratación.	Comité asesor y evaluador	<p>Resolución de adjudicación (CTR-R-10)</p> <p>Resolución de declaratoria de Desierta (CTR-R-13)</p>
14	Ver Procedimiento de Contratación CTR-P-01	Ver procedimiento de Contratación, CTR-P-01 de la actividad No. 30 a la actividad No. 40. FIN.		Procedimiento Contratación CTR-P-01

7. SOCIALIZACIÓN

Una vez aprobado este documento por el Comité de Calidad de la ESE Hospital Universitario de Santander, el Responsable del Proceso lo difundirá al equipo interdisciplinario de Contratación y demás personal de la ESE HUS, de igual manera, enviará evidencia de la socialización a la Oficina de Calidad.

8. DOCUMENTOS REFERENCIADOS

Procedimientos:

- Procedimiento Contratación CTR -P-01

Registros:

- Aviso de Convocatoria
- Estudios Previos
- Pantallazo hora legal
- Apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas al proyecto de pliego de condiciones
- Proyecto de Pliego de Condiciones
- Pliego de condiciones Definitivos
- Resolución de Apertura.
- Adendas
- Acta de Cierre de Convocatoria
- Resolución de propuestas
- Informe de Verificación y Evaluación
- Observaciones al informe de Verificación
- Resolución de apertura de Sobre # 2
- Resolución de Declaratoria de Desierta
- Resolución de adjudicación

Manuales:

- Manual de Contratación vigente ESE HUS.

Normatividad:

- NTC GP 1000:2004 Sistema de Gestión de calidad para entidades del estado
- MECI 1000:2005 Modelo Estándar de Control Interno Colombiano



- Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad
- Sistema Único de Acreditación
- Resolución 00014, “Concurso de Méritos”
- Ley 100. Artículo 195.
- Ley 80 de 1993. Artículo 13
- Estatutos anticorrupción : LEY 190 DE 1995, LEY 1474 DE 2011
- Decreto 1464 de 2010.

	HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER	Código: CTR-I-03
	INSTRUCTIVO MODALIDAD DE SELECCIÓN: CONTRATACIÓN DIRECTA	Versión: 0.0
		Página: 204 de 313

INSTRUCTIVO MODALIDAD DE SELECCIÓN: CONTRATACIÓN DIRECTA

CTR-I-03

VERSIÓN	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		DESCRIPCIÓN
	MES	AÑO	
0.0	Octubre	2011	Levantamiento inicial del Instructivo Contratación Directa , teniendo en cuenta los requisitos establecidos en la NTC GP 1000:2004, Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad y demás normatividad legal vigente.

1. OBJETIVO

Definir las actividades necesarias para recibir y evaluar las propuestas de los oferentes en la modalidad de selección en la Contratación Directa

2. ALCANCE

Este instructivo aplica desde la elaboración de los estudios previos por parte de la Unidad Gestora para la contratación en el HUS, hasta la elaboración y firma del contrato adjudicado.

3. DEFINICIONES

3.1 CONTRATACION DIRECTA: Es el procedimiento por el cual el estado elige directamente al contratista, sin concurrencia, puja u oposición de oferentes.

3.2 ESTUDIOS PREVIOS: Se encuentran conformados por los documentos definitivos que sirven de soporte para la elaboración de un proyecto de pliego de condiciones, mediante los cuales se analizará la conveniencia e inconveniencia del objeto a contratar con antelación a la apertura del proceso de selección, de manera que se pueda valorar adecuadamente el alcance de lo requerido por la entidad.

3.3 CERTIFICADO DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL: Documento que expide el encargado de presupuesto de la entidad, con el cual garantiza la existencia de apropiación presupuestal disponible y libre de afectación para la asunción de compromisos. Afecta preliminarmente el presupuesto mientras se perfecciona el compromiso y se efectúa el correspondiente Registro presupuestal.

3.4 URGENCIA EXCEPCIONAL: Los eventos señalados como emergencia o urgencia médica, nosológica, biológica o biomédica, o una emergencia producto de la afectación de la infraestructura o de una demanda excepcional en los servicios de salud, y que ponga en riesgo la continuidad en la prestación de los mismo, y que el hospital no pueda solucionar con los recursos existentes, y no permita esperar el trámite del respectivo proceso de selección para contratar el bien o servicio sino que por el contrario, exija ser satisfecha inmediatamente o a la mayor brevedad posible, constituyen una excepción a los procesos de selección del contratista, cuya celebración no requiere licitación pública ni pluralidad de ofertas.

4. RESPONSABLES

- 👤 Gerente
- 👤 Asesor grupo de trabajo de Contratación
- 👤 Jefe oficina Jurídica
- 👤 Profesional Universitario Contratación
- 👤 Unidad Gestora

5. CONDICIONES GENERALES

5.1 Para la Contratación Directa no se requerirá Licitación Pública ni pluralidad de ofertas en los siguientes eventos:

- 👤 En la **Invitación Pública** de menos de **85 SMMLV**, o cuando una vez realizadas **dos invitaciones públicas** en los procesos de licitación o convocatoria y no se presentaren oferentes o ninguno quedara habilitado para participar, se podrá contratar directamente el bien, la obra o servicio.
- 👤 Se podrá realizar a través de **ÓRDENES DE COMPRA, ORDENES DE SERVICIO O DE CONTRATOS** en el evento que se requiera.
Para esta clase de contratos solo es indispensable el requerimiento, la justificación, (2) cotizaciones, y la disponibilidad presupuestal y el acuerdo elevado a escrito sobre el objeto, precio, el plazo y demás condiciones que se consideren necesarias.
- 👤 El proceso de selección del contratista comprenderá: Evaluación técnica y de precios y adjudicación por la Gerencia.
- 👤 Se exigirán las garantías que la administración considere sean necesarias para cada caso, de acuerdo con el objeto del contrato.
- 👤 En los contratos de empréstito, en los interadministrativos y en el de arrendamiento o adquisición de inmuebles de características únicas para satisfacer los requerimientos de la ESE HUS.

- Cuando de acuerdo con la ley sea posible celebrar contrato intuitu personae y cuando se trate de la contratación de servicios profesionales y prestación de servicios profesionales especializados, de apoyo a la gestión y artísticos.
- Cuando de acuerdo con la ley haya lugar a declarar la Urgencia manifiesta, fundada en hechos objetivamente verificados bajo responsabilidad del Gerente que hagan inminente la obtención de bienes o servicios para preservar normal funcionamiento de las actividades médico asistenciales y de atención de la salud de la población, cuando no pueda esperarse al trámite del respectivo proceso de selección.
- Cuando se presenta una Urgencia excepcional.
- Cuando por la característica del bien o servicio no pueda darse pluralidad de oferentes.

6. DESCRIPCION
6.1 DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
1	Elaboración de estudios previos y envío a oficina de Contratación	<p>La Unidad Gestora elabora los estudios previos según el requerimiento que necesiten.</p> <p>Estos estudios previos deberán tener requerimiento, justificación, dos (2) cotizaciones, la disponibilidad presupuestal y el acuerdo elevado a escrito sobre el objeto, el precio, el plazo, y demás condiciones que se consideren necesarias. Si son contratos de personal, se anexara adicional la hoja de vida.</p> <p>Se envían los estudios previos a la oficina de Contratación.</p>	Unidad Gestora	<p>Estudios previos (CTR-R-04)</p> <p>Hoja de ruta (CTR-R-03)</p>
2	Revisar estudios previos y demás soportes	Se hace la respectiva revisión de los documentos que llegan a Contratación. En el caso que se encuentren inconsistencias, serán devueltos a la Unidad Gestora para que sean corregidos.	Profesional Universitario Contratación	<p>N/A</p> <p>Hoja de ruta (CTR-R-03)</p>
3	Enviar estudios previos para firmas internas	Se envían los estudios previos a las respectivas oficinas de Contratación, Jurídica y Gerencia para sus firmas de aprobación correspondientes.	Asesor grupo de trabajo de Contratación, Jurídica, Gerencia	Hoja de ruta (CTR-R-03)

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
4	Verificación del Proceso de selección	El proceso de selección del contratista comprenderá: Evaluación técnica y de precios y adjudicación. Se exigirán las garantías que la administración considere para cada caso, de acuerdo con el objeto del contrato.	Asesor grupo de trabajo de Contratación, Profesional Universitario Contratación	Evaluación técnica Hoja de ruta (CTR-R-03)
5	Elaborar y firmar Contrato	Se procede a elaborar contrato respectivo a quien ofrezca la propuesta más favorable para la E.S.E HUS. Firma del contrato	Profesional Universitario Contratación	Contrato Hoja de ruta (CTR-R-03)
6	Ver procedimiento contratación CTR-P-01	Ver procedimiento Contratación CTR-P-01, de la actividad No. 30 a la actividad No.40. FIN		Procedimiento de Contratación CTR-P-01

7. SOCIALIZACIÓN

Una vez aprobado este documento por el Comité de Calidad de la ESE Hospital Universitario de Santander, el Responsable del Proceso lo difundirá al equipo interdisciplinario de Contratación y demás personal de la ESE HUS, de igual manera, enviará evidencia de la socialización a la Oficina de Calidad.

8. DOCUMENTOS REFERENCIADOS

Procedimientos:

- Procedimiento Contratación CTR -P-01

Registros:

- Estudios Previos
- Hoja de Ruta
- Contrato

Manuales:

- Manual de Contratación vigente ESE HUS.

Normatividad:

- NTC GP 1000:2004 Sistema de Gestión de calidad para entidades del estado
- MECI 1000:2005 Modelo Estándar de Control Interno Colombiano
- Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad
- Sistema Único de Acreditación
- Ley 100. Artículo 195
- Ley 1150 de 2007
- Ley 80 de 1993. Artículo 13
- Estatutos anticorrupción : LEY 190 DE 1995, LEY 1474 DE 2011
- Decreto 1464 de 2010

	ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER	Código: CTR-I-04
	INSTRUCTIVO MODALIDAD DE SELECCIÓN: SELECCIÓN ABREVIADA CON INVITACIÓN EN EL SECOP	Versión: 0.0
		Página: 211 de 313

INSTRUCTIVO MODALIDAD DE SELECCIÓN: SELECCIÓN ABREVIADA CON INVITACION EN EL SECOP

CTR-I-04

VERSIÓN	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		DESCRIPCIÓN
	MES	AÑO	
0.0	Octubre	2011	Levantamiento inicial del Instructivo Selección Abreviada con invitación en el SECOP, teniendo en cuenta los requisitos establecidos en la NTC GP 1000:2004, Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad y demás normatividad legal vigente.

1. OBJETIVO:

Facilitar la contratación de bienes, servicios u obra pública necesaria para garantizar la adecuada inversión, funcionamiento y desarrollo de las actividades de la E.S.E Hospital Universitario de Santander, cuya cuantía se encuentre entre los **250 < 1000SMLM** (Salarios Mínimos Legales Mensuales).

2. ALCANCE:

Este instructivo aplica desde la elaboración y publicación del aviso de convocatoria para la contratación en el SECOP, hasta la Proyección del Acto Administrativo de Adjudicación y/o Declaratoria de Desierto.

3. DEFINICIONES

3.1 ADENDAS: Documento emitido con posterioridad a la apertura de un proceso de contratación con el fin de aclarar, modificar, corregir o precisar el pliego de condiciones definitivo, razón por la cual forman parte del mismo y del proceso contractual. Estas no pueden expedirse y publicarse el mismo día en que se tiene programado el cierre del proceso de selección, ni siquiera para la adición del término previsto para ello.

3.2 ADJUDICACION: Es la decisión emanada del ordenador del gasto o su delegado, por medio de la cual determina el adjudicatario del contrato, y a quien en consecuencia, corresponderá, como derecho y como obligación, la suscripción del contrato y el cumplimiento de las obligaciones allí establecidas. Esta puede desarrollarse mediante una audiencia pública.

3.3 APERTURA: Fecha, hora y lugar a partir de la cual los interesados pueden conocer el pliego de condiciones y presentar propuestas, dentro de los procesos de selección objetiva que la entidad estatal decida adelantar para escoger la oferta más favorable. La apertura se da mediante acto administrativo.

3.4 CIERRE: Es el acto público mediante el cual se da por finalizada la recepción de ofertas para un proceso de selección, en el lugar, fecha y hora señaladas en el pliego de condiciones.

3.5 DECLARATORIA DE DESIERTA: La declaratoria de desierto de la licitación únicamente procederá por motivos o causas que impidan la escogencia objetiva y se

declarará en acto administrativo en el que se señalarán en forma expresa y detallada las razones que han conducido a esa decisión.

3.6 ORDENADOR DEL GASTO: Es el Representante Legal de la entidad o el funcionario que por delegación de éste, efectuada a través de acto administrativo, está facultado para contratar en nombre de la entidad y proferir todos los actos inherentes al proceso de selección del contratista, la celebración, iniciación, ejecución, terminación y liquidación del contrato respectivo.

3.7 PLIEGO DE CONDICIONES: Documento mediante el cual la entidad detalla los requerimientos para la presentación de la propuesta, las condiciones de participación, los requisitos habilitantes, los factores de evaluación y las demás reglas del proceso de selección.

3.8 PROPUESTA: Es el conjunto de documentos presentados por una persona natural o jurídica o por un grupo de estas, durante un proceso de selección de contratistas, el cual contiene sus ofrecimientos y la acreditación de los requisitos exigidos por la entidad en el pliego de condiciones.

3.9 REGISTRO UNICO DE PROPONENTES (RUP): Es el registro en el que debe estar inscrita cualquier persona natural o jurídica que quiera contratar con el Estado.

4. RESPONSABLES

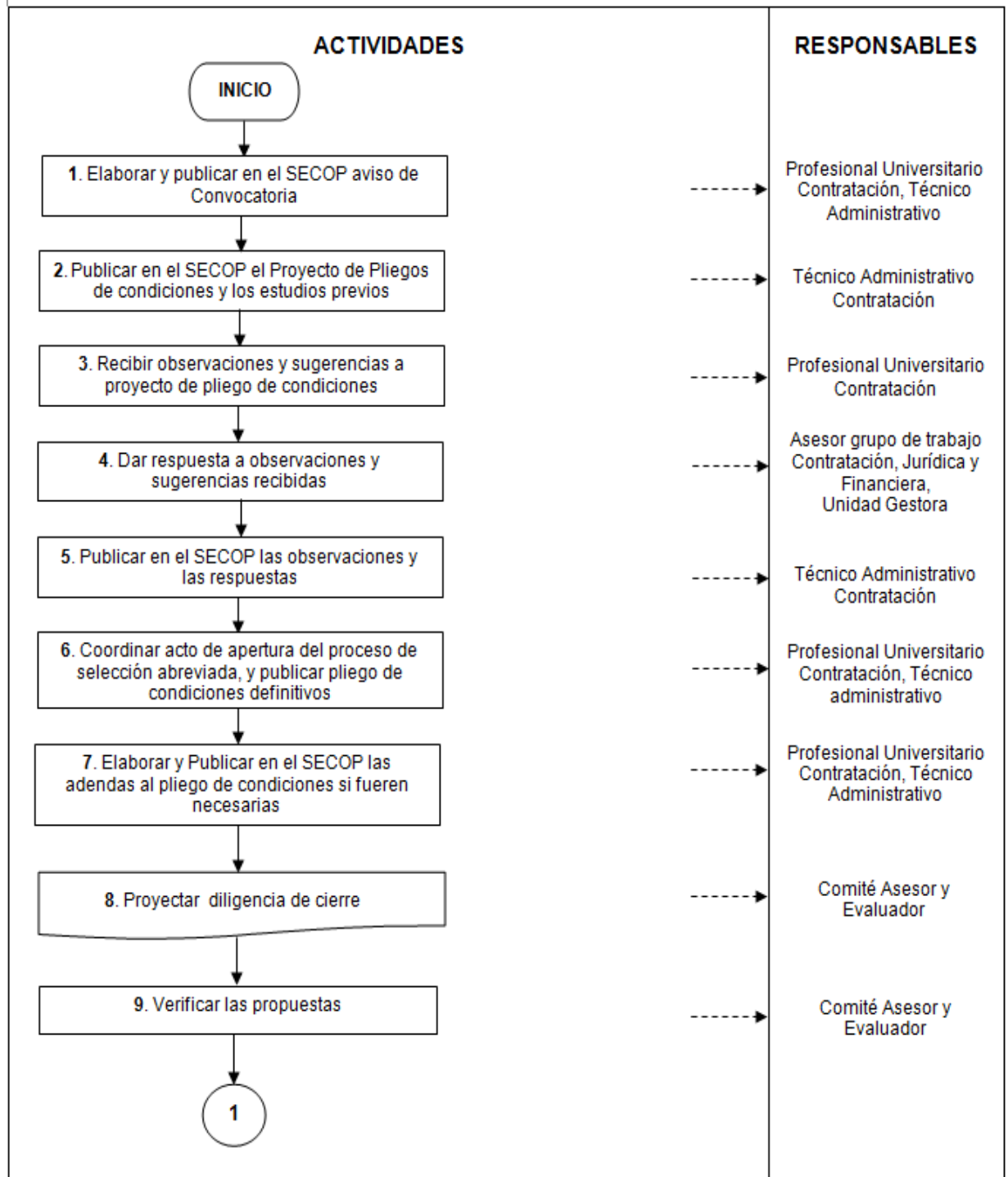
- Comité Asesor y Evaluador
- Gerente
- Jefe Oficina Jurídica
- Asesor grupo de trabajo de contratación
- Jefe de Propuesta
- Profesional Universitario Contratación
- Técnico Administrativo Contratación
- Unidad Gestora

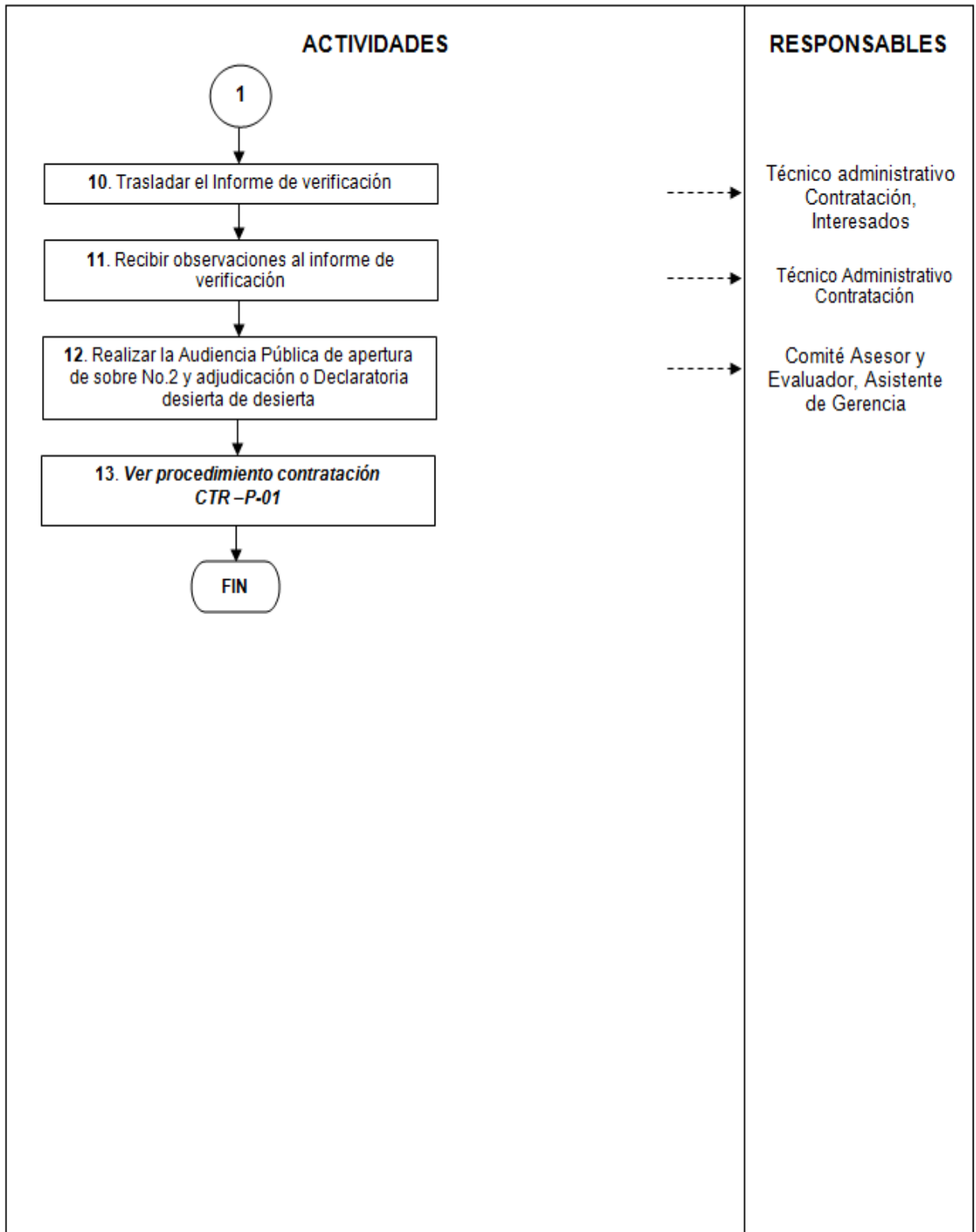
5. CONDICIONES GENERALES

- Cuando el valor a contratar sea mayor a 85 SMMLV y hasta 250 SMMLV, se formulara como modalidad de selección la contratación por Selección Abreviada de Menor cuantía. Esta se publicará sin excepción en el sistema electrónico para la contratación pública SECOP.
- Los proyectos de pliego de condiciones se publicaran en el Portal del SECOP, junto con el aviso de convocatoria, durante tres (3) días hábiles.
- Para la entrega de las propuestas se considerará un plazo no inferior a tres (3) días hábiles a partir del acto de apertura.
- El comité de contratación designado en el acto administrativo de apertura, evaluara y calificará las propuestas presentadas, recomendando la más conveniente y favorable para los intereses de la entidad, elaborando un acta de evaluación que contenga orden de elegibilidad.
- Mediante acto administrativo de adjudicación, el Ordenador del gasto o su delegado motivará las razones de base para realizarla, tanto, si está de acuerdo con el comité de contratación o si decide apartarse de su recomendación.

6. DESCRIPCIÓN

6.1 DIAGRAMA DE FLUJO





6.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
1	Elaborar y publicar en el SECOP aviso de convocatoria para la Contratación	Elaborar y publicar en la página del SECOP, el aviso de convocatoria para la contratación. y contendrá información necesaria para dar a conocer el objeto a contratar, la modalidad de selección abreviada, el lugar físico o electrónico donde puede consultarse el pliego de condiciones, el presupuesto oficial del contrato, así como los estudios previos. Se publicará durante tres (3) días hábiles.	Profesional Universitario Contratación, Técnico Administrativo	Aviso Convocatoria
2	Publicar en el SECOP el Proyecto de Pliegos de condiciones y los estudios previos	Publicar en la página del SECOP, los estudios previos y el proyecto de pliego de condiciones cuando menos con tres(3) días hábiles de antelación a la fecha del acto que ordena la apertura del proceso de selección abreviada, simultáneamente con los estudios previos.	Técnico Administrativo Contratación	Proyecto de pliego de Condiciones (CTR-R-05) Estudios previos (CTR-R-04) Pantallazo hora legal
3	Recibir observaciones y sugerencias a proyecto de pliego de condiciones	Recibir observaciones y sugerencias al proyecto de pliego de condiciones por medio físico en la oficina de contratación, o vía electrónica mediante e-mail; dentro de los términos establecidos en el cronograma.	Profesional Universitario Contratación	N/A

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
4	Dar respuesta a observaciones y sugerencias recibidas	<p>Dar respuesta o apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas al proyecto de pliego de condiciones.</p> <p>Si las observaciones son de carácter jurídico, las responderán las oficinas de Contratación y Jurídica; si son de carácter técnico la Unidad gestora y si son de carácter financiero, será a cargo de la oficina de Financiera</p>	Oficina Jurídica, Contratación y Financiera, Unidad Gestora	N/A
5	Publicar en el SECOP las observaciones y las respuestas	Publicar en la página del SECOP las observaciones y respuestas a las mismas antes de la expedición y publicación del Acto Administrativo de Apertura y del pliego de condiciones definitivo.	Técnico Administrativo Contratación	Apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas al proyecto de pliego de condiciones
6	Coordinar acto de apertura del proceso de selección abreviada y Publicar pliego de condiciones definitivo	<p>El acto de apertura se debe publicar en el SECOP simultáneamente con el pliego de condiciones definitivo.</p> <p>El acto debe estar motivado por el ordenador del gasto y debe señalar como mínimo lo siguiente; objeto a contratar, modalidad de selección, cronograma del proceso, CDP y demás formatos y anexos necesarios.</p>	Profesional Universitario Contratación, Técnico administrativo	<p>Resolución de Apertura (CTR-R-17)</p> <p>Pliego de condiciones definitivo (CTR-R-06)</p>

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
7	Elaborar y Publicar en el SECOP las adendas al pliego de condiciones si fueren necesarias	Podrán realizarse modificaciones al pliego de condiciones definitivo, siempre y cuando no afecten el objeto del contrato. Estas deben ser publicadas en el SECOP tres (3) días hábiles antes del cierre de convocatoria.	Profesional Universitario Contratación, Técnico administrativo	Adendas
8	Proyectar Diligencia de Cierre	Señalada la fecha de entrega de propuestas, los posibles oferentes harán entrega de dos sobres sellados y separados donde el sobre No. 1 contendrá los documentos habilitantes y condiciones de calificación; y el sobre No. 2 contendrá la oferta económica. Serán entregados en la oficina de Contratación al auxiliar administrativo. Elaborar el acta de cierre al momento del vencimiento del término para la presentación de propuestas.	Comité Asesor y Evaluador	Acta de cierre de convocatoria (CTR-R-08) Formato de recepción de propuestas (CTR-R-07) Pantallazo hora legal
9	Verificar las Propuestas	Las propuestas deberán ser evaluadas de forma objetiva, aplicando reglas del pliego de condiciones y del Manual de Contratación que permitan seleccionar la oferta más favorable.	Comité Asesor y Evaluador	Informe de Verificación y/o Evaluación
10	Trasladar el Informe de verificación	El informe de verificación de las propuestas permanecerá en la oficina de contratación para que los oferentes presenten las observaciones que estimen necesarias y pertinentes.	Técnico administrativo Contratación, Interesados	N/A

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
11	Recibir observaciones al informe de verificación	Se recibirán observaciones al informe de verificación de propuestas presentadas por los oferentes	Técnico Administrativo Contratación	Observaciones al informe de Verificación
12	Realizar la Audiencia Pública de apertura de sobre No.2 y Adjudicación o declaratoria de Desierta	<p>Audiencia Pública de apertura del sobre No 2 y adjudicación del contrato, en la cual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se efectuará la apertura del SOBRE No. 2. • Se realiza corrección aritmética a las propuestas. • Se revisa la consistencia de la propuesta económica con la oferta técnica. • Se dará el orden de elegibilidad. • Proyectar acto de administrativo de Adjudicación y/o Declaratoria de Desierta, para la firma y notificación. 	Comité Asesor y Evaluador, Asistente de Gerencia	<p>Acta de apertura de sobre económico (CTR-R-09)</p> <p>Resolución de Adjudicación (CTR-R-10)</p> <p>Resolución de declaratoria de Desierta (CTR-R-13)</p>
13	Ver Procedimiento de Contratación CTR-P-01	<p>Ver procedimiento Contratación CTR-P-01, de la actividad No. 30 a la actividad No.40.</p> <p>FIN</p>		Procedimiento Contratación CTR-P-01

7. SOCIALIZACION

Una vez aprobado este Instructivo por el Comité de Calidad de la ESE Hospital Universitario de Santander, el Responsable del Proceso lo difundirá al equipo interdisciplinario de Contratación y demás personal de la ESE HUS, de igual manera, enviará evidencia de la socialización a la Oficina de Calidad.

8. DOCUMENTOS REFERENCIADOS

Procedimientos:

- Procedimiento Contratación CTR -P-01

Registros:


- Aviso de Convocatoria
- Estudios Previos
- Proyecto de pliego de condiciones
- Pantallazo hora legal
- Apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas al proyecto de pliego de condiciones
- Resolución de Apertura.
- Pliego de condiciones Definitivos
- Adendas
- Formato de recepción de propuestas
- Acta de diligencia del cierre de la convocatoria
- Informe de Verificación y Evaluación
- Acta de apertura de sobre No. 2
- Resolución de Declaratoria de Desierta
- Resolución de adjudicación

Manuales:

- Manual de Contratación vigente ESE HUS.

Normatividad:

- NTC GP 1000:2004 Sistema de Gestión de calidad para entidades del estado
- MECI 1000:2005 Modelo Estándar de Control Interno Colombiano
- Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad
- Sistema Único de Acreditación
- Ley 100. Artículo 195
- Ley 1150 de 2007
- Ley 80 de 1993. Artículo 13
- Decreto 1464 de 2010.

	HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER	Código: CTR-I-05
	INSTRUCTIVO MODALIDAD DE SELECCIÓN: INVITACIÓN PÚBLICA CON ADJUDICACION MEDIANTE SUBASTA INVERSA	Versión: 0.0
		Página: 222 de 313

INSTRUCTIVO MODALIDAD DE SELECCIÓN: INVITACIÓN PÚBLICA CON ADJUDICACION MEDIANTE SUBASTAINVERSA

CTR-I-05

VERSIÓN	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		DESCRIPCIÓN
	MES	AÑO	
0.0	Octubre	2011	Levantamiento inicial del Instructivo Invitación Pública con Adjudicación mediante Subasta Inversa, teniendo en cuenta los requisitos establecidos en la NTC GP 1000:2004, Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad y demás normatividad legal vigente.

1. OBJETIVO

Definir las actividades necesarias para recibir y evaluar las propuestas de los oferentes en la modalidad de selección en la Invitación Pública con Subasta Inversa.

2. ALCANCE

Este instructivo aplica desde la elaboración y publicación de los documentos de Invitación Pública para la contratación en el HUS, hasta la Proyección del Acto Administrativo de Adjudicación y/o Declaratoria de Desierta.

3. DEFINICIONES

3.1 BIENES DE CARACTERISTICAS TECNICAS UNIFORMES Y DE COMUN UTILIZACION: son aquellos que poseen las mismas especificaciones técnicas, con unidad organizacional de su diseño o de sus características descriptivas, y comparten patrones de desempeño y calidad objetivamente definidos. Por bienes y servicios de común utilización entiéndanse aquellos generalmente requeridos por las entidades y ofrecidos masivamente en el mercado, en condiciones equivalentes para quien los solicite en términos de prestaciones mínimas y suficientes para la satisfacción de sus necesidades.

3.2 CIERRE: Es el acto público mediante el cual se da por finalizada la recepción de ofertas para un proceso de selección, en el lugar, fecha y hora señalados en el pliego de condiciones.

3.3 ESTUDIOS PREVIOS: Se encuentran conformados por los documentos definitivos que sirven de soporte para la elaboración de un proyecto de pliego de condiciones, mediante los cuales se analizará la conveniencia e inconveniencia del objeto a contratar con antelación a la apertura del proceso de selección, de manera que se pueda valorar adecuadamente el alcance de lo requerido por la entidad.








3.4 ORDENADOR DEL GASTO: Es el Representante Legal de la entidad o el funcionario que por delegación de éste, efectuada a través de acto administrativo, está facultado para contratar en nombre de la entidad y proferir todos los actos inherentes al proceso de selección del contratista, la celebración, iniciación, ejecución, terminación y liquidación del contrato respectivo.

3.5 OFERTA MAS FAVORABLE: la oferta más favorable es aquella que, teniendo en cuenta los factores técnicos y económicos de escogencia y la ponderación precisa y detallada de los mismos, contenida en el pliego de condiciones o en sus equivalentes, resulte ser la más ventajosa para la entidad, sin que la favorabilidad constituyan factores diferentes a los contenidos en dichos documentos.


3.6 REQUISITOS HABILITANTES:son aquellos exigidos por las Entidades Estatales para participar en un proceso de selección, referentes a la capacidad jurídica, condiciones de experiencia, capacidad financiera y organización de los proponentes, cuyo cumplimiento es objeto de verificación, pero no otorga puntaje. Su exigencia debe ser adecuada y proporcional a la naturaleza del contrato a suscribir y a su valor.

3.7 SUBASTA INVERSA:Es una puja dinámica efectuada presencial o electrónicamente, mediante la reducción sucesiva de precios durante un tiempo determinado.

4. RESPONSABLES

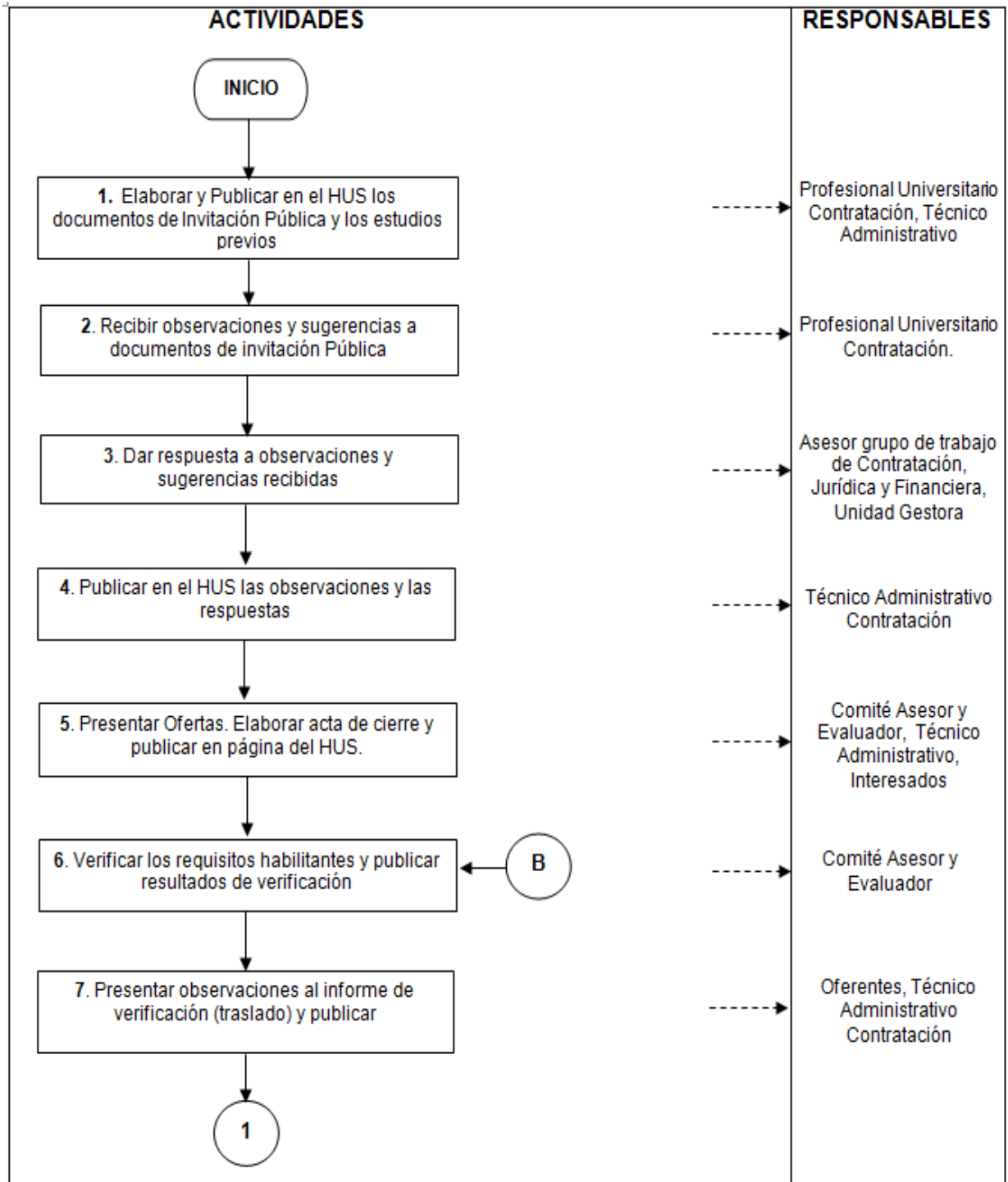
-  Comité asesor y evaluador
-  Gerente
-  Asesor grupo de trabajo de Contratación
-  Jefe Oficina Jurídica
-  Jefe de Presupuesto
-  Profesional Universitario Contratación
-  Técnico Administrativo Contratación

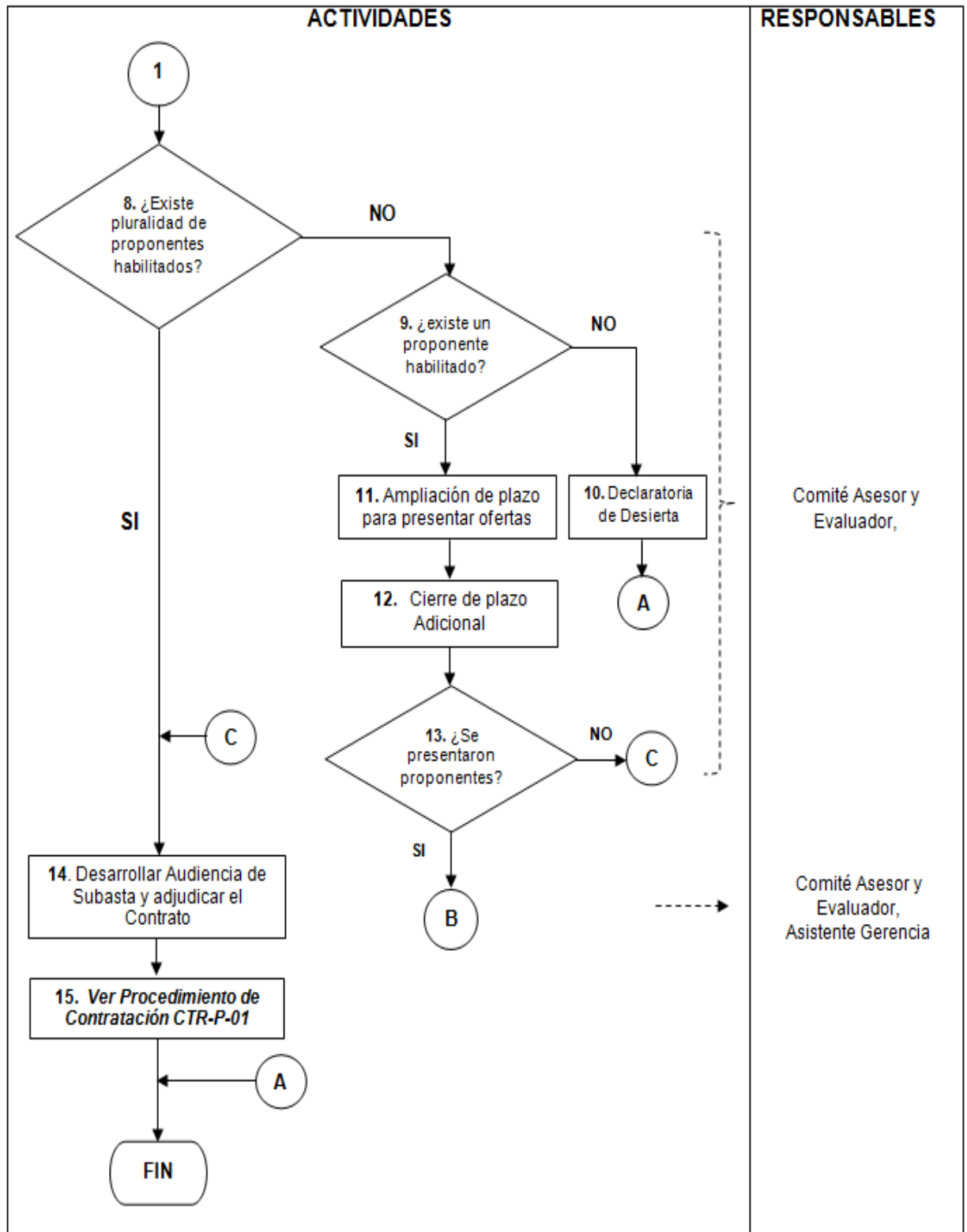
5. CONDICIONES GENERALES

-  Cuando el objeto de la contratación haga referencia a la adquisición de bienes y servicios de condiciones técnicas uniformes o de común utilización, y su cuantía sea superior a 85 SMMLV, deberá utilizar la modalidad de Subasta Publica inversa con puja dinámica presencial.

6. DESCRIPCIÓN

6.1 DIAGRAMA DE FLUJO





6.2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
1	Elaborar y Publicar en el HUS los documentos de Invitación Pública y los estudios previos	Publicar en la página del HUS, los estudios previos y el proyecto de pliego de condiciones con antelación a la fecha del acto que ordena la apertura del proceso de selección abreviada, simultáneamente con los estudios previos.	Profesional universitario Contratación, Técnico Administrativo	Documentos de invitación Pública (CTR-R-18) Estudios previos (CTR-R-04) Pantallazo Hora legal
2	Recibir observaciones y sugerencias a documentos de invitación Pública	Recibir observaciones y sugerencias al documento de invitación Pública por medio físico en la oficina de contratación, o vía electrónica mediante e-mail; dentro de los términos establecidos en el cronograma.	Profesional Universitario Contratación	N/A
3	Dar respuesta a observaciones y sugerencias recibidas	Dar respuesta o apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas al proyecto de pliego de condiciones. Si las observaciones son de carácter jurídico, las responderán las oficinas de Contratación y Jurídica; si son de carácter técnico la Unidad gestora y si son de carácter financiero, será a cargo de la oficina de Financiera	Asesor grupo de trabajo de Contratación, Jurídica y Financiera, Unidad Gestora	N/A

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
4	Publicar en el HUS las observaciones y las respuestas	Publicar en la página del HUS las observaciones y respuestas a las mismas antes de la expedición y publicación del Acto Administrativo de Apertura y del pliego de condiciones definitivo.	Técnico Administrativo Contratación	Apreciaciones de la entidad sobre las observaciones
5	Presentar Ofertas. Elaborar acta de cierre y publicar en página del HUS.	El lugar, día y hora indicados para el cierre estará señalado en el acto administrativo de apertura. Las propuestas deberán ser presentadas en dos sobres: Uno que contiene documentos que verifiquen condiciones de los proponentes y otra que contenga la oferta económica; la cual se abrirá en el momento de realizar la subasta.	Comité Asesor y Evaluador, Técnico Administrativo, Interesados	Formato recepción de Ofertas (CTR-R-07) Acta de cierre de convocatoria (CTR-R-08)
6	Verificar los requisitos habilitantes y publicar resultados de verificación	La evaluación es la verificación de los requisitos habilitantes, por lo que su resultado es la habilitación o no del proponente para participar en el evento de subasta.	Comité Asesor y Evaluador	Informe de Verificación y/o Evaluación
7	Presentar observaciones al informe de verificación (traslado) y publicar	El informe de verificación de las propuestas permanecerá en la oficina de contratación para que los oferentes presenten las observaciones que estimen necesarias y pertinentes.	Oferentes, Técnico Administrativo Contratación	N/A
8	¿Existe pluralidad de proponentes habilitados?	Si existe pluralidad de proponentes, pase a la actividad No. 14. Si no existe pluralidad de proponentes, pase a la actividad No. 9	Comité Asesor y Evaluador	N/A

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
9	¿Existe un proponente habilitado?	Si por lo menos hay un proponente habilitado, pase a la actividad No. 11. Si no existe ni un solo proponente; pase a la actividad No.10	Comité Asesor y Evaluador	N/A
10	Declaratoria de Desierta	Se declara desierto el Proceso, por lo que se devuelven los documentos. FIN	Comité Asesor y Evaluador	Acta de Declaratoria de Desierta (CTR-R-13)
11	Ampliación de plazo para presentar ofertas	Si solo un oferente resultara habilitado para participar en la subasta, la E.S.E HUS ampliará el plazo para la presentación de documentos habilitantes y la oferta inicial del precio, por el término indicado en el documento de Invitación Publica, el cual no podrá ser en ningún caso mayor de la mitad del inicialmente previsto.	Comité Asesor y Evaluador	Ofertas adicionales
12	Cierre de plazo Adicional	Se da cierre al plazo adicional de la presentación de nuevas ofertas.	Comité Asesor y Evaluador	Acta de Cierre al plazo adicional
13	¿Se presentaron proponentes?	Si se presentaron proponentes en el plazo adicional, pase a B . Si no se presentaron proponentes en el plazo adicional, pase a C .	Comité Asesor y Evaluador	N/A

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
14	Desarrollar Audiencia de Subasta y adjudicar el contrato	<p>La subasta se realizará en el lugar, fecha y hora indicada en el documento de la Invitación Pública, mediante Audiencia Pública.</p> <p>Se desarrollará mediante una puja dinámica efectuada presencialmente, mediante la reducción sucesiva de precios durante un tiempo determinado.</p> <p>La oferta más favorable para la E.S.E HUS, será aquella con el menor precio.</p>	Comité Asesor y Evaluador	Resolución de adjudicación (CTR-R-10)
15	Ver Procedimiento de Contratación CTR-P-01	Ver procedimiento Contratación CTR-P-01, de la actividad No. 30 a la actividad No.40 FIN		Procedimiento Contratación CTR-P-01

7. SOCIALIZACION

Una vez aprobado este documento por el Comité de Calidad de la ESE Hospital Universitario de Santander, el Responsable del Proceso lo difundirá al equipo interdisciplinario de Contratación y demás personal de la ESE HUS, de igual manera, enviará evidencia de la socialización a la Oficina de Calidad.

8. DOCUMENTOS REFERENCIADOS

Procedimientos:

- Procedimiento Contratación CTR -P-01

Registros:

- Documentos de invitación Pública


- Estudios previos
- Pantallazo hora legal
- Apreciaciones de la entidad sobre las observaciones
- Formato recepción de Ofertas
- Acta de cierre de convocatoria
- Informe de Verificación y/o Evaluación
- Acta de declaratoria de Desierta
- Acta de Cierre al plazo adicional
- Resolución de adjudicación

Manuales:

- Manual de Contratación vigente ESE HUS.

Normatividad:

- NTC GP 1000:2004 Sistema de Gestión de calidad para entidades del estado
- MECI 1000:2005 Modelo Estándar de Control Interno Colombiano
- Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad
- Sistema Único de Acreditación
- Ley 100. Artículo 195
- Ley 1150 de 2007
- Ley 80 de 1993. Artículo 13
- Estatutos anticorrupción : LEY 190 DE 1995, LEY 1474 DE 2011
- Decreto 1464 de 2010

	HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER	Código: CTR-I-06
	INSTRUCTIVO MODALIDAD DE SELECCIÓN: INVITACIÓN PÚBLICA	Versión: 0.0
		Página: 232 de 313

INSTRUCTIVO MODALIDAD DE SELECCIÓN: INVITACIÓN PÚBLICA

CTR-I-06

VERSIÓN	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		DESCRIPCIÓN
	MES	AÑO	
0.0	Octubre	2011	Levantamiento inicial del Instructivo Invitación Pública , teniendo en cuenta los requisitos establecidos en la NTC GP 1000:2004, Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad y demás normatividad legal vigente.

1. OBJETIVO

Definir las actividades necesarias para recibir y evaluar las propuestas de los oferentes en la modalidad de selección en la Invitación Pública.

2. ALCANCE

Este instructivo aplica desde la elaboración y publicación de los documentos de Invitación Pública para la contratación en el HUS, hasta la Proyección del Acto Administrativo de Adjudicación y/o Declaratoria de Desierta.

3. DEFINICIONES

3.1 ADJUDICACION: Es la decisión emanada del ordenador del gasto o su delegado, por medio de la cual determina el adjudicatario del contrato, y a quien en consecuencia, corresponderá, como derecho y como obligación, la suscripción del contrato y el cumplimiento de las obligaciones allí establecidas. Esta puede desarrollarse mediante una audiencia pública.

3.2 CIERRE: Es el acto público mediante el cual se da por finalizada la recepción de ofertas para un proceso de selección, en el lugar, fecha y hora señaladas en el pliego de condiciones.

3.3 DECLARATORIA DE DESIERTA: La declaratoria de desierta de la licitación únicamente procederá por motivos o causas que impidan la escogencia objetiva y se declarará en acto administrativo en el que se señalarán en forma expresa y detallada las razones que han conducido a esa decisión.









3.4 ESTUDIOS PREVIOS: Se encuentran conformados por los documentos definitivos que sirven de soporte para la elaboración de un proyecto de pliego de condiciones, mediante los cuales se analizará la conveniencia e inconveniencia del objeto a contratar con antelación a la apertura del proceso de selección, de manera que se pueda valorar adecuadamente el alcance de lo requerido por la entidad

3.5 ORDENADOR DEL GASTO: Es el Representante Legal de la entidad o el funcionario que por delegación de éste, efectuada a través de acto administrativo, está facultado para contratar en nombre de la entidad y proferir todos los actos inherentes al proceso de selección del contratista, la celebración, iniciación, ejecución, terminación y liquidación del contrato respectivo.


3.6 OFERTA MAS FAVORABLE: Es aquella que, teniendo en cuenta los factores técnicos y económicos de escogencia y la ponderación precisa y detallada de los mismos, contenida en el pliego de condiciones o en sus equivalentes, resulte ser la más ventajosa para la entidad, sin que la favorabilidad constituyan factores diferentes a los contenidos en dichos documentos.


3.7 REQUISITOS HABILITANTES: Son aquellos exigidos por las Entidades Estatales para participar en un proceso de selección, referentes a la capacidad jurídica, condiciones de experiencia, capacidad financiera y organización de los proponentes, cuyo cumplimiento es objeto de verificación, pero no otorga puntaje. Su exigencia debe ser adecuada y proporcional a la naturaleza del contrato a suscribir y a su valor.

4. RESPONSABLES

-  Comité asesor y evaluador
-  Gerente
-  Asesor grupo de trabajo de contratación
-  Jefe Oficina Jurídica
-  Jefe de Presupuesto
-  Profesional Universitario Contratación
-  Técnico Administrativo Contratación
-  Unidad Gestora

5. CONDICIONES GENERALES

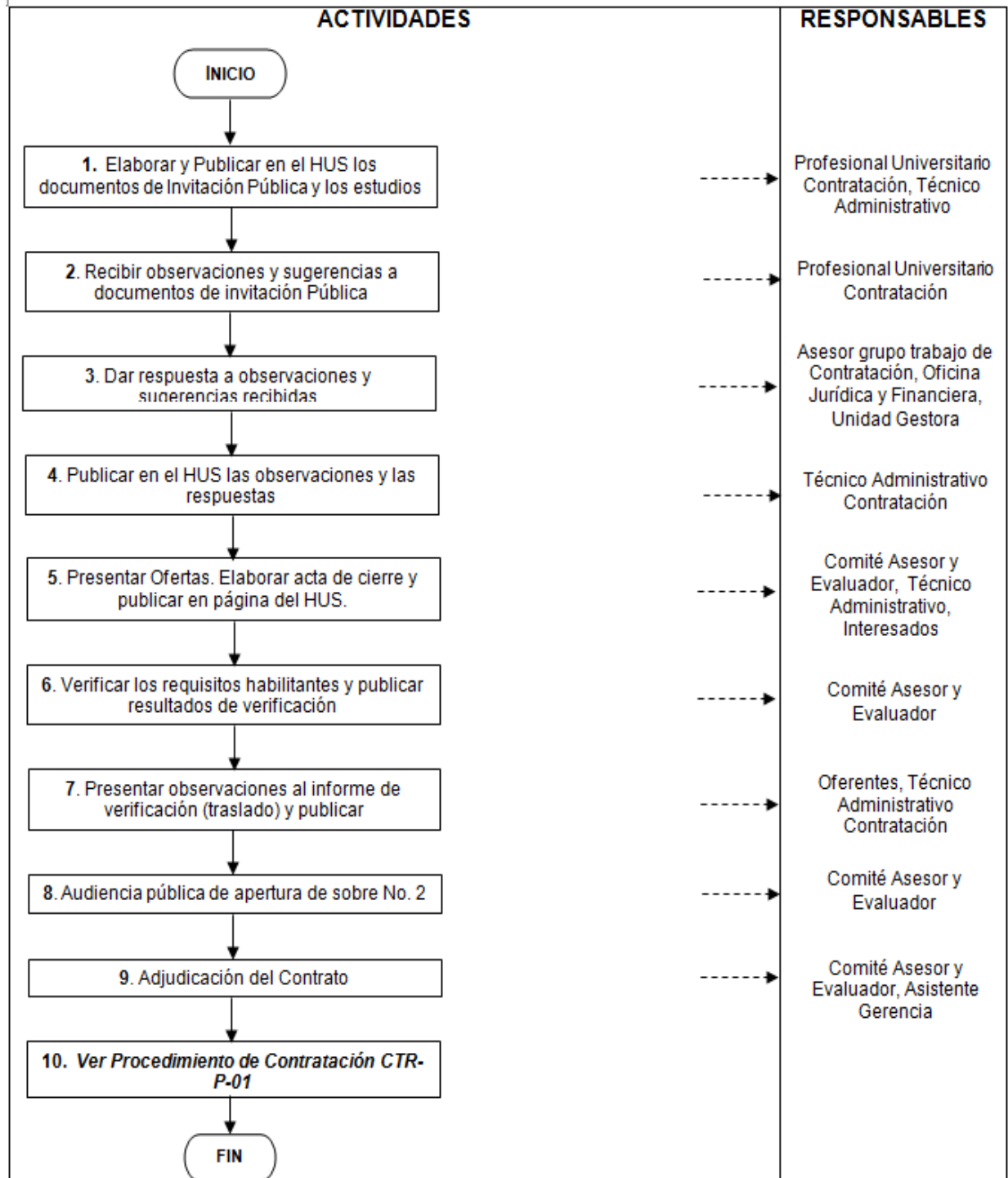
 Cuando el valor de la adquisición de bienes o servicios sea superior a 85 SMMLV y no supere los 250 SMMLV se formulará la Invitación pública para la presentación de ofertas.

 La E.S.E HUS establecerá en la Invitación Pública los requisitos mínimos habilitantes así como los criterios de selección que aplicara para definir el proceso.

- En el estudio de la oferta u ofertas el comité de contratación evaluara las propuestas presentadas recomendando la más conveniente y favorable para los intereses de la E.S.E HUS, para lo cual elaboraran un acta de evaluación.
- En caso de declararse desierta la invitación ésta de repetirá en una sola ocasión. La evaluación se realizará por comité de Contratación y el término de permanencia en la página de la E.S.E HUS será de dos (2) días hábiles.
- Si realizada dos invitaciones públicas no se presentaren oferentes o ninguno quedase habilitado para participar, se contratará directamente la adquisición del bien o servicio o la ejecución de la obra de acuerdo a los lineamientos del manual de Contratación.

6. DESCRIPCION

6.1 DIAGRAMA DE FLUJO



6.2 DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
1	Elaborar y Publicar en el HUS los documentos de Invitación Pública y los estudios previos	Publicar en la página del HUS, los estudios previos y el proyecto de pliego de condiciones con antelación a la fecha del acto que ordena la apertura del proceso de selección abreviada, simultáneamente con los estudios previos.	Profesional Universitario Contratación, Técnico Administrativo	Documentos de invitación Pública (CTR-R-18) Estudios previos (CTR-R-04) Pantallazo hora legal
2	Recibir observaciones y sugerencias a documentos de invitación Pública	Recibir observaciones y sugerencias al documento de invitación Pública por medio físico en la oficina de contratación, o vía electrónica mediante e-mail; dentro de los términos establecidos en el cronograma.	Profesional Universitario Contratación	N/A
3	Dar Respuesta a observaciones y sugerencias recibidas	Dar respuesta o apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas al proyecto de pliego de condiciones. Si las observaciones son de carácter jurídico, las responderán las oficinas de Contratación y Jurídica; si son de carácter técnico la Unidad gestora y si son de carácter financiero, será a cargo de la oficina de Financiera	Asesor grupo trabajo de Contratación, Oficina Jurídica y Financiera, Unidad Gestora	N/A

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
4	Publicar en el HUS las observaciones y las respuestas	Publicar en la página del HUS las observaciones y respuestas a las mismas antes de la expedición y publicación del Acto Administrativo de Apertura y del pliego de condiciones definitivo.	Técnico Administrativo Contratación	Apreciaciones de la entidad sobre las observaciones
5	Presentar Ofertas. Elaborar acta de cierre y publicar en página del HUS.	<p>El lugar, día y hora indicados para el cierre estará señalado en el acto administrativo de apertura.</p> <p>Las propuestas deberán ser presentadas en dos sobres: Uno que contiene documentos que verifiquen condiciones de los proponentes y otra que contenga la oferta económica; la cual se abrirá en el momento de realizar la subasta.</p>	Comité Asesor y Evaluador, Técnico Administrativo, Interesados	<p>Formato de relación de Propuestas (CTR-R-07)</p> <p>Acta de cierre de convocatoria (CTR-R-08)</p>
6	Verificar los requisitos habilitantes y publicar resultados de verificación	La evaluación es la verificación de los requisitos habilitantes, por lo que su resultado es la habilitación o no del proponente para participar en el evento de subasta.	Comité Asesor y Evaluador	Informe de Verificación y/o Evaluación
7	Presentar observaciones al informe de verificación (traslado) y publicar	El informe de verificación de las propuestas permanecerá en la oficina de contratación para que los oferentes presenten las observaciones que estimen necesarias y pertinentes.	Oferentes, Técnico Administrativo Contratación	N/A

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
8	Audiencia pública de apertura de sobre No. 2	Mediante audiencia pública se da apertura al sobre No. 2. Se escogerá la oferta económica más favorable para E.S.E HUS.	Comité Asesor y Evaluador	Acta de Apertura de Sobre económico (CTR-R-09)
9	Adjudicación del Contrato	El acto administrativo de adjudicación o de declaratoria desierta deberá ser publicado en la página del HUS.	Comité Asesor y Evaluador, Asistente Gerencia	Resolución de Adjudicación (CTR-R-10)
10	Ver Procedimiento de Contratación CTR-P-01	Ver procedimiento Contratación CTR-P-01, de la actividad No. 30 a la actividad No.40. FIN.		Procedimiento Contratación CTR-P-01

7. SOCIALIZACIÓN

Una vez aprobado este documento por el Comité de Calidad de la ESE Hospital Universitario de Santander, el Responsable del Proceso lo difundirá al equipo interdisciplinario de Contratación y demás personal de la ESE HUS, de igual manera, enviará evidencia de la socialización a la Oficina de Calidad.

8. DOCUMENTOS REFERENCIADOS

Procedimientos:

- Procedimiento Contratación CTR -P-01

Registros:

- Documentos de invitación Pública
- Estudios previos
- Certificado de publicación en página WEB
- Apreciaciones de la entidad sobre las observaciones
- Formato de recepción Ofertas
- Acta de cierre de convocatoria
- Informe de Verificación y/o Evaluación


- Acta de Apertura de Sobre No. 2
- Resolución de Adjudicación y/o Declaratoria de Desierta

Manuales:

- Manual de Contratación vigente ESE HUS.

Normatividad:

- NTC GP 1000:2004 Sistema de Gestión de calidad para entidades del estado
- MECI 1000:2005 Modelo Estándar de Control Interno Colombiano
- Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad
- Sistema Único de Acreditación
- Ley 100. Artículo 195
- Ley 1150 de 2007
- Ley 80 de 1993. Artículo 13
- Estatutos anticorrupción : LEY 190 DE 1995, LEY 1474 DE 2011
- Decreto 1464 de 2010.

	ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER	Código: CTR-I-07
	INSTRUCTIVO MODALIDAD DE SELECCIÓN: SUBASTA INVERSA	Versión: 0.0 Página: 241 de 313

INSTRUCTIVO MODALIDAD DE SELECCIÓN: SUBASTA INVERSA

CTR-I-07

VERSIÓN	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		DESCRIPCIÓN
	MES	AÑO	
0.0	Octubre	2011	Levantamiento inicial del Instructivo Subasta Inversa, teniendo en cuenta los requisitos establecidos en la NTC GP 1000:2004, Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad y demás normatividad legal vigente.

1. OBJETIVO:

Facilitar la contratación de bienes de características técnicas uniformes y de común utilización, necesaria para garantizar la adecuada inversión, funcionamiento y desarrollo de las actividades de la E.S.E Hospital Universitario de Santander.

2. ALCANCE:

Este instructivo aplica desde la elaboración y publicación del aviso de convocatoria para la contratación en el SECOP, hasta la Proyección del Acto Administrativo de Adjudicación y/o Declaratoria de Desierto.

3. DEFINICIONES

3.1 ADENDAS: Documento emitido con posterioridad a la apertura de un proceso de contratación con el fin de aclarar, modificar, corregir o precisar el pliego de condiciones definitivo, razón por la cual forman parte del mismo y del proceso contractual. Estas no pueden expedirse y publicarse el mismo día en que se tiene programado el cierre del proceso de selección, ni siquiera para la adición del término previsto para ello.

3.2 ADJUDICACION: Es la decisión emanada del ordenador del gasto o su delegado, por medio de la cual determina el adjudicatario del contrato, y a quien en consecuencia, corresponderá, como derecho y como obligación, la suscripción del contrato y el cumplimiento de las obligaciones allí establecidas. Esta puede desarrollarse mediante una audiencia pública.

3.3 APERTURA: Fecha, hora y lugar a partir de la cual los interesados pueden conocer el pliego de condiciones y presentar propuestas, dentro de los procesos de selección objetiva que la entidad estatal decida adelantar para escoger la oferta más favorable. La apertura se da mediante acto administrativo.

3.4 CIERRE: Es el acto público mediante el cual se da por finalizada la recepción de ofertas para un proceso de selección, en el lugar, fecha y hora señaladas en el pliego de condiciones.

3.5 DECLARATORIA DE DESIERTA: La declaratoria de desierto de la licitación únicamente procederá por motivos o causas que impidan la escogencia objetiva y se declarará en acto administrativo en el que se señalarán en forma expresa y detallada las razones que han conducido a esa decisión.

3.6 ORDENADOR DEL GASTO: Es el Representante Legal de la entidad o el funcionario que por delegación de éste, efectuada a través de acto administrativo, está facultado para contratar en nombre de la entidad y proferir todos los actos inherentes al proceso de selección del contratista, la celebración, iniciación, ejecución, terminación y liquidación del contrato respectivo.

3.7 PLIEGO DE CONDICIONES: Documento mediante el cual la entidad detalla los requerimientos para la presentación de la propuesta, las condiciones de participación, los requisitos habilitantes, los factores de evaluación y las demás reglas del proceso de selección.





3.8 PROPUESTA: Es el conjunto de documentos presentados por una persona natural o jurídica o por un grupo de estas, durante un proceso de selección de contratistas, el cual contiene sus ofrecimientos y la acreditación de los requisitos exigidos por la entidad en el pliego de condiciones.

3.9 REGISTRO UNICO DE PROPONENTES (RUP): Es el registro en el que debe estar inscrita cualquier persona natural o jurídica que quiera contratar con el Estado.

3.10 BIENES DE CARACTERISTICAS TECNICAS UNIFORMES Y DE COMUN UTILIZACION: son aquellos que poseen las mismas especificaciones técnicas, con unidad organizacional de su diseño o de sus características descriptivas, y comparten patrones de desempeño y calidad objetivamente definidos. Por bienes y servicios de común utilización entiéndanse aquellos generalmente requeridos por las entidades y ofrecidos masivamente en el mercado, en condiciones equivalentes para quien los solicite en términos de prestaciones mínimas y suficientes para la satisfacción de sus necesidades.

3.11 SUBASTA INVERSA: Es una puja dinámica efectuada presencial o electrónicamente, mediante la reducción sucesiva de precios durante un tiempo determinado.

4. RESPONSABLES

-  Comité Asesor y Evaluador
-  Gerente
-  Jefe Oficina Jurídica
-  Asesor grupo de trabajo de contratación

- 🔗 Jefe de Propuesta
- 🔗 Profesional Universitario Contratación
- 🔗 Técnico Administrativo Contratación
- 🔗 Unidad Gestora

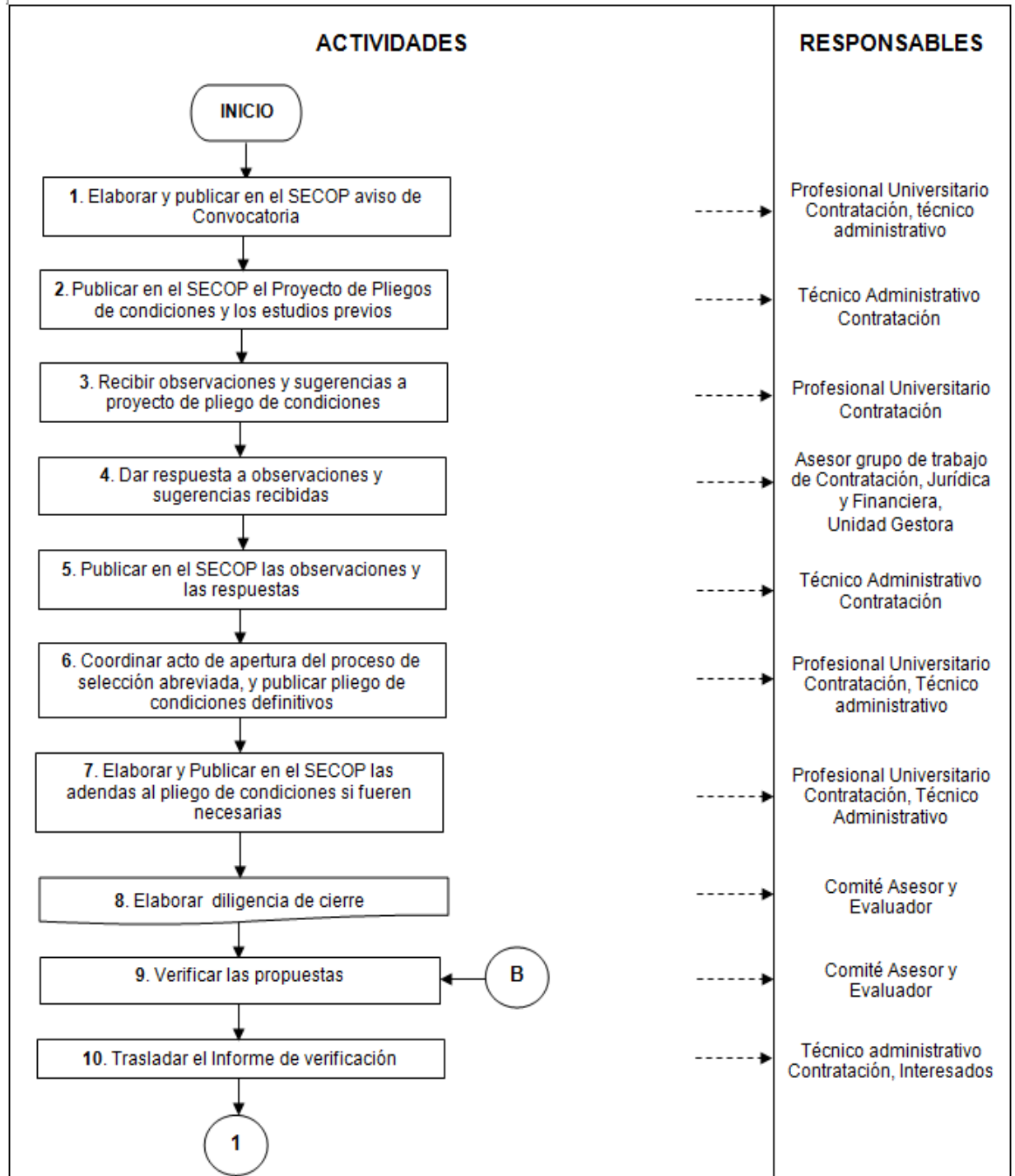
5. **CONDICIONES GENERALES**

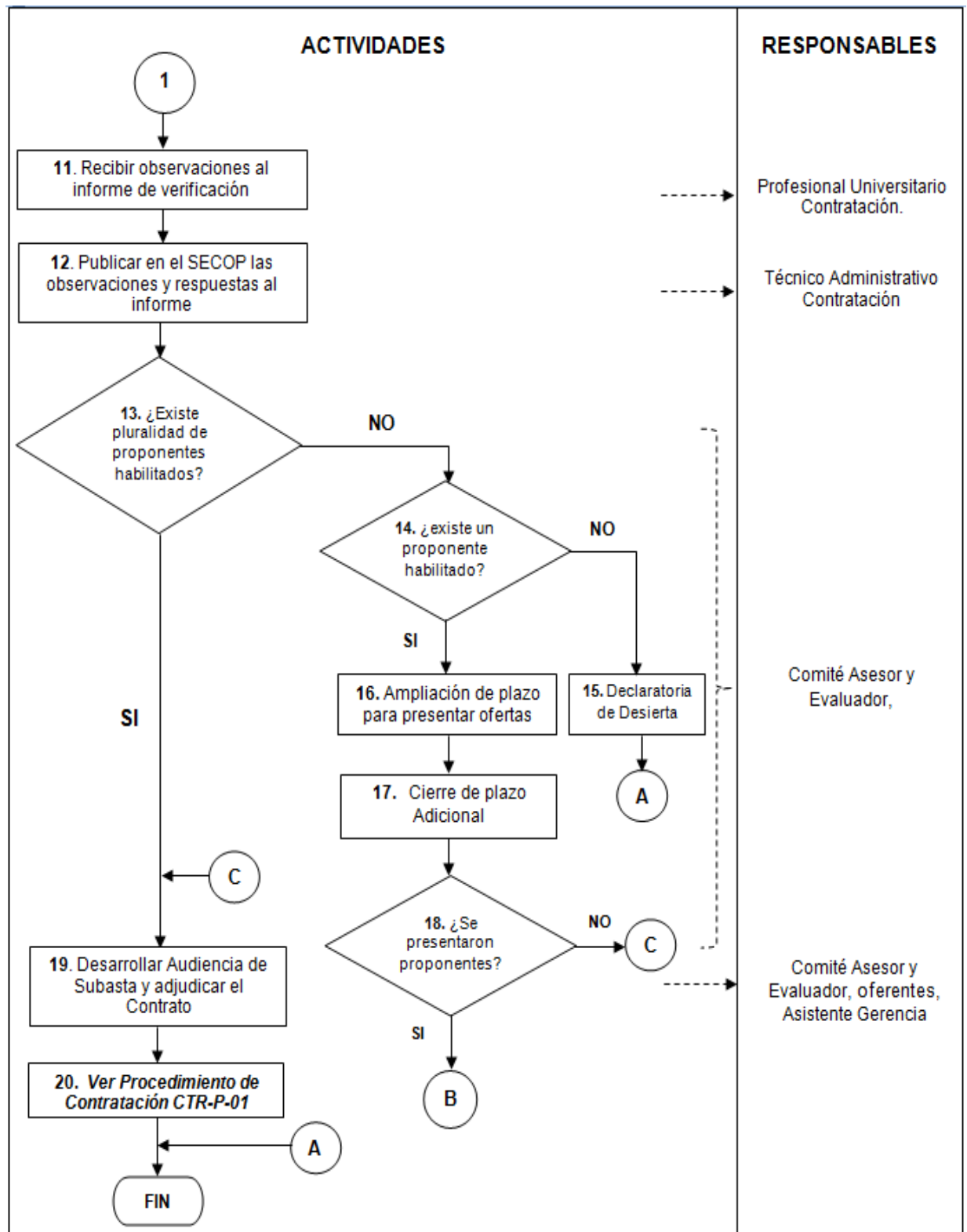
- 🔗 Para adelantar un proceso de selección de contratistas a través de la modalidad de subasta inversa, la E.S.E HUS tendrá como único criterio para justificar su escogencia aquel referente a la naturaleza de los bienes.
- 🔗 La evaluación de las propuestas se hará mediante la verificación de los requisitos habilitantes, por lo que su resultado es la habilitación o no del proponente para participar en el evento subasta.
- 🔗 La propuesta económica solo se abrirá para la realización de la subasta inversa presencial.
- 🔗 Si solo un oferente resultara resultare habilitado para participar en la subasta, la entidad ampliará el plazo para la presentación de los documentos habilitantes y la oferta inicial del precio, por el termino indicado en el pliego de condiciones, el cual no podrá ser en ningún caso mayor de la mitad del inicialmente previsto.
- 🔗 La entidad adjudicará el contrato al único proponente habilitado, siempre que su oferta no exceda el presupuesto oficial.
- 🔗 La subasta inversa presencial se desarrollara en audiencia pública y los lances se harán por escrito, allí deben seguirse las siguientes reglas:
 1. La E.S.E HUS abrirá los sobres con las ofertas iniciales de precio y comunicará a los participantes en la audiencia cuál fue la menor de ellas.
 2. La E.S.E HUS otorgará a los proponentes un término común señalado en el pliego de condiciones para hacer un lance que mejore la menor de las ofertas iniciales de precio a que se refiere el inciso anterior.
 3. Los proponentes harán su lance utilizando los sobres y los formularios suministrados.

4. La E.S.E HUS registrará los lances válidos y los ordenará descendientemente. Con base en este orden, dará a conocer únicamente el menor precio ofertado.
5. La E.S.E HUS repetirá el procedimiento descrito en los anteriores literales, en tantas rondas como sea necesario, hasta que no se reciba ningún lance que mejore el menor precio ofertado en la ronda anterior.
6. En caso de existir empate se adjudicará el contrato al que presentó la menor propuesta inicial. De desistir el empate, se desempatará por medio de sorteo.

6. DESCRIPCION

6.1 DIAGRAMA DE FLUJO





6.2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
1	Elaborar y publicar en el SECOP aviso de convocatoria para la Contratación	Elaborar y publicar en la página del SECOP, el aviso de convocatoria para la contratación. y contendrá información necesaria para dar a conocer el objeto a contratar, la modalidad de selección abreviada, el lugar físico o electrónico donde puede consultarse el pliego de condiciones, el presupuesto oficial del contrato, así como los estudios previos. Se publicará durante tres (3) días hábiles.	Profesional Universitario Contratación, técnico administrativo	Aviso Convocatoria
2	Publicar en el SECOP el Proyecto de Pliegos de condiciones y los estudios previos	Publicar en la página del SECOP, los estudios previos y el proyecto de pliego de condiciones cuando menos con cinco(5) días hábiles de antelación a la fecha del acto que ordena la apertura del proceso de selección abreviada, simultáneamente con los estudios previos.	Técnico Administrativo Contratación	Proyecto de pliego de Condiciones (CTR-R-05) Estudios previos (CTR-R-04) Pantallazo hora legal
3	Recibir observaciones y sugerencias a proyecto de pliego de condiciones	Recibir observaciones y sugerencias al proyecto de pliego de condiciones por medio físico en la oficina de contratación, o vía electrónica mediante e-mail; dentro de los términos establecidos en el cronograma.	Profesional Universitario Contratación	N/A

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
4	Dar respuesta a observaciones y sugerencias recibidas	<p>Dar respuesta o apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas al proyecto de pliego de condiciones.</p> <p>Si las observaciones son de carácter jurídico, las responderán las oficinas de Contratación y Jurídica; si son de carácter técnico la Unidad gestora y si son de carácter financiero, será a cargo de la oficina de Financiera</p>	Oficina Jurídica, Contratación y Financiera, Unidad Gestora	N/A
5	Publicar en el SECOP las observaciones y las respuestas	Publicar en la página del SECOP las observaciones y respuestas a las mismas antes de la expedición y publicación del Acto Administrativo de Apertura y del pliego de condiciones definitivo.	Técnico Administrativo Contratación	Apreciaciones de la entidad sobre las observaciones presentadas al proyecto de pliego de condiciones
6	Coordinar acto de apertura del proceso de selección abreviada y Publicar pliego de condiciones definitivo	<p>El acto de apertura se debe publicar en el SECOP simultáneamente con el pliego de condiciones definitivo.</p> <p>El acto debe estar motivado por el ordenador del gasto y debe señalar como mínimo lo siguiente; objeto a contratar, modalidad de selección, cronograma del proceso, CDP y demás formatos y anexos necesarios.</p>	Profesional Universitario Contratación, Técnico administrativo	<p>Resolución de Apertura (CTR-R-17)</p> <p>Pliego de condiciones definitivo (CTR-R-06)</p>

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
7	Elaborar y Publicar en el SECOP las adendas al pliego de condiciones si fueren necesarias	Podrán realizarse modificaciones al pliego de condiciones definitivo, siempre y cuando no afecten el objeto del contrato. Estas deben ser publicadas en el SECOP tres (3) días hábiles antes del cierre de convocatoria.	Profesional Universitario Contratación, Técnico Administrativo	Adendas
8	Elaborar Diligencia de Cierre	Elaborar el acta de cierre al momento del vencimiento del término para la presentación de propuestas.	Comité Asesor y Evaluador	Acta de cierre de convocatoria (CTR-R-08) Formato de relación de propuestas (CTR-R-07) Pantallazo hora legal
9	Verificación de Propuestas	Las propuestas deberán ser evaluadas de forma objetiva, aplicando reglas del pliego de condiciones y del Manual de Contratación que permitan seleccionar la oferta más favorable.	Comité Asesor y Evaluador	Informe de Verificación y/o Evaluación
10	Trasladar el Informe de verificación	El informe de verificación de las propuestas permanecerá en la oficina de contratación para que los oferentes presenten las observaciones que estimen necesarias y pertinentes.	Técnico administrativo Contratación, Interesados	N/A
11	Recibir observaciones al informe de verificación	Se recibirán observaciones al informe de verificación de propuestas presentadas por los oferentes	Profesional Universitario Contratación.	N/A

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
12	Publicar EN el SECOP las observaciones y respuestas al informe	Se darán a conocer las observaciones presentadas por al informe y las respuestas emitidas por la E.S.E.HUS para garantizar los principios de publicidad y transparencia	Técnico Administrativo Contratación	Observaciones al informe de Verificación
13	¿Existe pluralidad de proponentes habilitados?	Si existe pluralidad de proponentes, pase a la actividad No. 19. Si no existe pluralidad de proponentes, pase a la actividad No. 14	Comité Asesor y Evaluador	N/A
14	¿Existe un proponente habilitado?	Si por lo menos hay un proponente habilitado, pase a la actividad No. 16. Si no existe ni un solo proponente; pase a la actividad No.15	Comité Asesor y Evaluador	N/A
15	Declaratoria de Desierta	Se declara desierto el Proceso, por lo que se devuelven los documentos. FIN	Comité Asesor y Evaluador	Acta de Declaratoria de Desierta (CTR-R-13)
16	Ampliación de plazo para presentar ofertas	Si solo un oferente resultara habilitado para participar en la subasta, la E.S.E HUS ampliará el plazo para la presentación de documentos habilitantes y la oferta inicial del precio, por el término indicado en el documento de Invitación Publica, el cual no podrá ser en ningún caso mayor de la mitad del inicialmente previsto.	Comité Asesor y Evaluador	Ofertas adicionales
17	Cierre de plazo Adicional	Se da cierre al plazo adicional de la presentación de nuevas ofertas.	Comité Asesor y Evaluador	Acta de Cierre al plazo adicional

Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Documento/ Registro
18	¿Se presentaron proponentes?	Si se presentaron proponentes en el plazo adicional, pase a B . Si no se presentaron proponentes en el plazo adicional, pase a C .	Comité Asesor y Evaluador	N/A
19	Desarrollar Audiencia de Subasta y adjudicar el contrato	La subasta se realizará en el lugar, fecha y hora indicada en el documento de la Invitación Pública, mediante Audiencia Pública. Se desarrollará mediante una puja dinámica efectuada presencialmente, mediante la reducción sucesiva de precios durante un tiempo determinado. La oferta más favorable para la E.S.E HUS, será aquella con el menor precio.	Comité Asesor y Evaluador, oferentes, Asistente Gerencia	Resolución de adjudicación (CTR-R-10)
20	Ver Procedimiento de Contratación CTR-P-01	Ver procedimiento Contratación CTR-P-01, de la actividad No. 30 a la actividad No.40. FIN		Procedimiento Contratación CTR-P-01

7. SOCIALIZACION

Una vez aprobado este documento por el Comité de Calidad de la ESE Hospital Universitario de Santander, el Responsable del Proceso lo difundirá al equipo interdisciplinario de Contratación y demás personal de la ESE HUS, de igual manera, enviará evidencia de la socialización a la Oficina de Calidad.

8. DOCUMENTOS REFERENCIADOS

Procedimientos:

- Procedimiento Contratación CTR -P-01

Registros:

- Aviso de Convocatoria
- Documentos de invitación Pública
- Estudios previos
- Pantallazo hora legal
- Proyecto de pliego de condiciones
- Pliego de condiciones definitivos
- Resolución de apertura
- Apreciaciones de la entidad sobre las observaciones
- Adendas
- Formato recepción de propuestas
- Acta de cierre de convocatoria
- Informe de Verificación y/o Evaluación
- Acta de cierre de plazo adicional
- Observaciones al Informe de Verificación
- Acta de declaratoria de desierta
- Resolución de adjudicación


Manuales:

- Manual de Contratación vigente ESE HUS.


Normatividad:


- NTC GP 1000:2004 Sistema de Gestión de calidad para entidades del estado
- MECI 1000:2005 Modelo Estándar de Control Interno Colombiano
- Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad
- Sistema Único de Acreditación
- Ley 100. Artículo 195
- Ley 1150 de 2007
- Ley 80 de 1993. Artículo 13
- Estatutos anticorrupción : LEY 190 DE 1995, LEY 1474 DE 2011
- Decreto 1464 de 2010


FORMATOS


	ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER	Código:CTR-R-01
	TABLA DE CUANTÍAS	Versión:0.0
		Página: 255 de 313
		Aprobó: Comité de Calidad
<p>PROCESOS DE SELECCIÓN DE LA E.S.E. HUS</p> <p>ACUERDO 00 DE 2010</p> <p>(Art. 11)</p> <p>VIGENCIA FISCAL PARA EL AÑO 2011</p>		
<p><u>SALARIO MÍNIMO LEGAL MENSUAL VIGENTE \$ 535.600=</u></p>		
MODALIDAD DE SELECCIÓN	SALARIO MÍNIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES	VALOR
CONTRATACIÓN DIRECTA	HASTA 85 SALARIOS	\$ 45.526.000=
INVITACIÓN PÚBLICA	DESDE 85 HASTA 250 SALARIOS	\$ 45.526.001= HASTA \$133.900.000=
SELECCIÓN ABREVIADA CON INVITACIÓN EN EL SECOP	DESDE 250 HASTA 1000 SALARIOS	\$133.900.001= HASTA \$535.600.000
CONCURSO DE MÉRITOS	SIN CUANTÍA	SIN CUANTÍA
LICITACIÓN PÚBLICA	SUPERIOR A 1000 SALARIOS	\$535.600.001=



 <p>HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO</p>	ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER		Código: CTR-R-02
			Versión: 0.0
	SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL		Página: 1 de 1
			Aprobó: Comité de Calidad
FECHA			
DIRIGIDO A			
VALOR	\$		
OBJETO			
VIGENCIA			
FIRMA UNIDAD GESTORA			
FIRMA DEL ORDENADOR	GERENTE		

		ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER		Código: CTR-R-07	
				Versión: 0.0	
		RELACION DE PROPUESTAS		Página: 1 de 1	
				Aprobó: Comité de Calidad	
MODALIDAD DEL CONTRATO			VALOR DEL CONTRATO:		
OBJETO					
No.	FECHA	HORA	PROPONENTE	No. DE SOBRES PRESENTADOS	FIRMA DEL PROPONENTE
1					
2					
3					
4					
5					
6					

	ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER		Código: CTR-R-11
			Versión: 0.0
	SOLICITUD DE REVERSION		Página: 1 de 1
			Aprobó: Comité de Calidad
FECHA:			
DIRIGIDO A:			
VALOR:			
CDP:			
MOTIVO DE LA REVERSION:			
FIRMA JEFE OFICINA JURIDICA			

	ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER		Código: CTR-R-12
	SOLICITUD DE REGISTRO PRESUPUESTAL		Versión: 0.0
			Página: 1 de 2
			Aprobó: Comité de Calidad
FECHA:			
DIRIGIDO A:			
NUMERO DE DISPONIBILIDAD:			
CODIGO PRE SUPUESTAL:			
VIGENCIA:			
RUBRO PRE SUPUESTAL:			
VALOR:	\$		
NOMBRE DEL BENEFICIARIO:			
NIT:			
OBJETO:			
NUMERO DE COMPRA:			
DEPENDENCIA:			
V°B° OFICINA JURIDICA:			
REVISOR: ASESORA GRUPO DE TRABAJO DE CONTRATACION			
FIRMA DEL ORDENADOR DEL GASTO:	Gerente		

ANEXO I. FORMATO HOJA DE RUTA

	ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DESANTANDER		Código: CTR-I-07
	HOJA DE RUTA		Versión: 0.0
			Página: 260 de 313

Objeto del contrato:			Unidad Gestora:					
Duración del contrato:			Valor Total del Contrato:					
Actividad	Actuación		Control					
	Responsable	No. De Folios	Verificación		Quién verifica (firma)	Firma quien entrega	Dependencia que recibe	Fecha y hora
			si	no				
1	Consulta plan de Compras	Unidad Gestora						
2	Estudios previos (Con especificación detallada de características y condiciones de los bienes requeridos)	Unidad Gestora						
3	Solicitud de CDP	Unidad Gestora						
4	Revisión Estudios previos: Contratación	Grupo de trabajo de Contratación						
5	Revisión Estudios previos: Jurídica	Oficina asesora Jurídica						
6	Revisión Estudios previos: Asistente Gerencia	Asistente de gerencia						
7	Expedir CDP	Oficina de Presupuesto						
8	Publicación en la web del proceso de selección: publicación SECOP de la convocatoria: <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Pliego de Condiciones • Observaciones • Acto de apertura • Pliegos definitivos • Audiencia aclaratoria • Acto de cierre • Entrega de propuestas 	Técnico Administrativo de Contratación						
9	Resolución de adjudicación	Gerente						
10	Elaboración de minuta	Profesional Universitario Contratación						
11	Firma de Contrato: Grupo de trabajo de Contratación	Asesor grupo de trabajo de Contratación						

ANEXO J. CARTILLA METODOLOGÍA 9S's



¿Qué es la Metodología 9S's?





La metodología 9S's es una filosofía de trabajo como práctica de la calidad, ideada en Japón, la cual se refiere al mantenimiento integral de la organización, no solo de maquinaria, equipos e infraestructura, sino del mantenimiento del entorno del trabajo.

Las 9S's buscan generar un ambiente de trabajo que además de ser congruente con la calidad total, brinda a los funcionarios de una organización, la oportunidad de ser muy efectivo, ya que abarca el mejoramiento de las condiciones mentales de quien se apega a esta metodología.

¿Porqué aplicar 9S's?

Porque es una técnica que se aplica en todo el mundo con excelentes resultados, por su sencillez y efectividad.

La aplicación de esta técnica mejora los niveles de:

-  Calidad en el servicio/producto ofrecido.
-  Eliminación de tiempo muerto.
-  Reducción de costos.
-  Fomento de los buenos hábitos de trabajo.



Para esto se requiere del compromiso de todo el personal y la permanente ejecución de dichas técnicas, de tal modo que la organización se convierta en un modelo a seguir, donde se promuevan los espacios limpios de trabajo, y por ende mejorar el entorno laboral y obtener mayor productividad dentro de la organización.



Para la E.S.E. HUS la implementación de la metodología 9 S's va direccionada a la identificación de los elementos críticos susceptibles de mejora, para aplicar las acciones necesarias que logren corregirlos, con el propósito de lograr el desarrollo de procesos eficientes.

OBJETOS	SEIRI	Selección y Despejo
	SEITON	Orden y Organización
	SEISO	Limpieza y Mantenimiento
PERSONAS	SEIKETSU	Bienestar Personal
	SHITSUKE	Disciplina y Seguimiento
	SHIKARI	Constancia de Propósitos
	SHITSOKOKU	Compromiso Personal
EMPRESA	SEISHOO	Coordinación y Gerencia
	SEIDO	Estandarización y Unificación

SEIRI: CLASIFICAR

Consiste en separar lo necesario de lo innecesario. Se implementa analizando el ambiente del trabajo, identificando y elaborando un listado de todo lo que se utiliza frecuentemente en el área de trabajo, tales como herramientas, equipos, materiales, trabajo en proceso, luego se marca lo que se usa poco y se ubica de tal forma que no sea obstáculo para lo de uso frecuente. Un elemento sencillo para poder clasificar es el siguiente:

a. Identifique	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Si se usa a cada momento. ❖ Si se usa todos los días. ❖ Si se usa todas las semanas. 	Ubíquelo en la oficina, sobre el puesto de trabajo o cerca de él.
b. Identifique	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Si se usa una vez al mes. ❖ Si se usa cada tres meses. ❖ Si se usa esporádicamente. 	Colóquelo cerca del lugar de trabajo
c. Identifique	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Todo aquello que no es necesario. 	Elimínelo.

Los resultados que se esperan con la clasificación se ven reflejados en:

- 🔄 Eliminación de despilfarro.
- 🔄 Facilidad en la ejecución de actividades.
- 🔄 Mejora en el flujo de procesos.
- 🔄 Mejoramiento en las condiciones del área (aspecto visual).

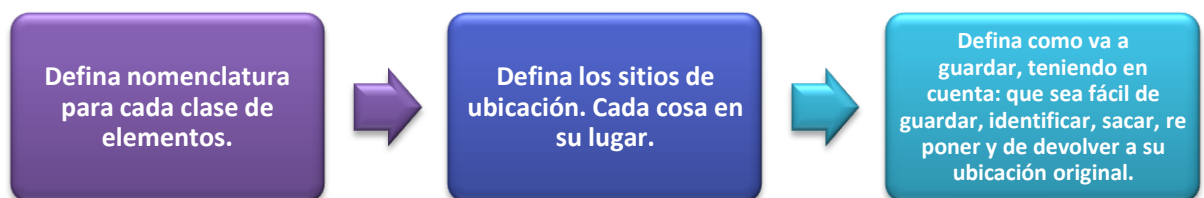
RECUERDE QUE:

Cuanto más se reduzca el espacio ocupado, habrá más comodidad, facilidad para limpiar, y ordenar el área; ello incidirá positivamente en nuestro bienestar.

SEITON: ORGANIZAR

Ordenar un conjunto de objetos, partes, elementos, accesorios, papeles, etc., bajo un principio racional que responda a la siguiente frase “**Un lugar para cada cosa, y cosa en su lugar**”. Para esta metodología, organizar es tener una disposición y ubicación de cualquier elemento de tal forma que esté listo para que pueda ser utilizado por cualquier persona en cualquier momento.

Luego de haber clasificado, es importante que usted organice y sistematice. Un sencillo procedimiento para organizar es el siguiente:



Con la implementación de la 2S, Organización, se espera obtener las siguientes ventajas:

- 🔄 Acceso fácil y rápido a los ítems.
- 🔄 Permite la identificación de objetos que fueron retirados de su sitio.
- 🔄 Identificación visual de objetos, elementos.
- 🔄 Disminuye la incidencia de errores.

SEISO: LIMPIAR

L 3 S está vinculada con el mantenimiento de espacios en las condiciones de higiene óptimas para la realización de sus actividades.

Una oficina cuyos escritorios estén llenos de polvo, colillas, papeles, latas y elementos de trabajo en mal estado, los pisos sin barrer, desalienta para el trabajo a quienes permanecen en ella y producen una pésima impresión a quienes la visitan.

La limpieza general de las instalaciones de trabajo es responsabilidad de la empresa, pero gran parte del éxito en estos aspectos reposa sobre la actitud de los empleados: si cada quien se compromete en tener limpio su puesto de trabajo, la suma de esfuerzos de todos, mas el cumplimiento de los deberes del departamento de aseo, lograrán un ambiente higiénico y agradable para laborar.



Al trabajar en un ambiente limpio, se esperarán ventajas como:

- Satisfacción al trabajar en un ambiente limpio.
- Funcionamiento adecuado de maquinas y herramientas.
- Eliminación de desperdicios.
- Percepción agradable del entorno del trabajo.

SEIKETSU: BIENESTAR

Crear un ambiente de trabajo que favorezca la buena salud mental y física de las personas, manteniendo el cumplimiento de las 3 S anteriores.

En el contexto de las 9S's el bienestar personal no requiere de un procedimiento especial, sino mas bien el resultado de aplicar los conceptos anteriores, que si se desarrollan de manera adecuada, conducen a gozar de un "ambiente saludable" y cómodo para quienes laboran en el.

Como se puede deducir, el bienestar de las personas hace referencia tanto al a salud física y mental de cada trabajador, como a las facilidades que se le brinden o servicios de que dispongan para desarrollar su trabajo de manera confortable.

Este aspecto está relacionado con las condiciones propias de las personas y la empresa como lo es:

- 🔍 Aseo y presentación personal adecuada.
- 🔍 Ropa de trabajo adecuada para las actividades que desarrolla.
- 🔍 Iluminación del puesto de trabajo adecuada.
- 🔍 Fuentes de comunicación efectivas.
- 🔍 Dotación de equipos de seguridad para la realización de las diferentes actividades.

Si se pone en práctica lo anterior, la implementación de la 4S, traerá beneficios como:

- ✓ Motivación de los empleados.
- ✓ Aumento de la productividad en la organización.
- ✓ Actitud positiva ante las situaciones laborales.

SHITSUKE: AUTODISCIPLINA

En la metodología de 9S's, el concepto de disciplina, autodisciplina o autocontrol, se refiere al hecho de que cada empleado mantenga como hábito o costumbre diaria, la puesta en práctica de los procedimientos correctos.

La implementación de esta metodología de autodisciplina, trae las siguientes ventajas:

- Autocontrol
- Mejora continua a nivel personal y organizacional como: Cumplir horarios y normas, ser buen compañero, tomar iniciativas de cumplimiento diario, ser productivo, entre otros.

RECUERDE QUE:

La disciplina es una condición que no es posible imponer dentro de las funciones de las personas involucradas en los procesos; por el contrario se traduce en una serie de actitudes positivas y responsables para desarrollar las funciones que han sido encomendadas.



SHIKARI: CONSTANCIA

La constancia es la capacidad de permanecer en algo de manera firme e inquebrantable. Tener la voluntad de hacer las cosas y permanecer en ello, sin cambios de actitud, es una combinación excelente para lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

Ser constante es una actitud positiva la cual desarrolla hábitos beneficiosos que van mejorando los resultados de cada persona y por ende de la empresa. Es necesario entender que no se trata de realizar acciones de mejora como obligación, sino como una oportunidad para enriquecer las funciones laborales por medio de los principios de la metodología.

SHITSOKOKU: COMPROMISO

El compromiso implica la adhesión firme a los propósitos que se han hecho; es una perseverancia que nace del convencimiento. La persona comprometida demuestra persistencia en el logro de sus fines.

Se puede ser disciplinado y consistente en una tarea, y sin embargo, no estar comprometido con ella, no estar realmente convencido de sus bondades y sus necesidades; de este modo, se obtendrán algunos resultados, pero no existirá el entusiasmo evidente ni el ejemplo claro para imitar.

RECUERDE QUE:

Dentro de la metodología de las 9S's, el compromiso se manifiesta cuando se mantiene una actitud positiva y flexible a los cambios, se simpatiza con ellos y se transmite el empeño firme de hacer las cosas bien.

SEISHOO: COORDINACIÓN

La coordinación significa realizar las cosas de una manera metódica y ordenada, de común acuerdo con los demás involucrados en la misma tarea. Es reunir esfuerzos tendientes al logro de un objetivo determinado.

Para la metodología de 9S's, la coordinación se refiere al hecho de que la mejora del ambiente de trabajo debemos participar todos, al mismo tiempo, con iguales propósitos y al mismo ritmo.

El acuerdo y el trabajo conjunto son acuerdos decisivos tanto para mejorar el ambiente de trabajo como para lograr la satisfacción del cliente.



Para promover un trabajo coordinado es necesario que exista una conciencia por parte de todos, de hacer las cosas de una mejor manera, de igual manera, debe haber una continua disposición de todos para incentivar la generación de alternativas que favorezcan el éxito de la metodología.

SEIDO: ESTANDARIZACIÓN

Estandarizar es regular, normalizar o fijar las especificaciones sobre alguna cuestión por medio de procedimientos, instructivos, reglamentos o políticas.

Para conseguir que los esfuerzos por mejorar el ambiente de trabajo sean sostenibles, es necesario que la acción sea simultánea, que se sincronicen y alinien los esfuerzos de todos. Esto puede lograrse de manera permanente con la ayuda de un procedimiento o norma que institucionalice los cambios que producen una mejora continua.

Muchos de los esfuerzos individuales se pierden por la falta de un procedimiento.

Sistematizar las prácticas a través de un procedimiento que señale como hacer las cosas bien, ayuda a mantener un ambiente de trabajo de calidad.



Además de permitir que las actividades sean realizadas por todos y a un mismo tiempo, se logra no solo el cambio, sino que se mantenga y se aliente la presentación e implementación de mejoras.

ANEXO K. PROCEDIMIENTO DE INTERVENTORÍA



	ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER	Código: CTR-P-02
	PROCEDIMIENTO DE INTERVENTORÍA	Versión: 0.0 Página: 274 de 313

PROCEDIMIENTO DE INTERVENTORÍA

CTR-P-02

VERSIÓN	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		DESCRIPCIÓN
	MES	AÑO	
0.0	Noviembre	2011	Levantamiento del Proceso, versión inicial. Procedimiento documentado, teniendo en cuenta, bajo la NTC GP1000:2004, MECI 1000:2005, Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad y Sistema Único de acreditación

1. OBJETIVO.

Vigilar el desarrollo y ejecución de los contratos en la parte técnica, contable, administrativa y legal.

2. ALCANCE.

Inicia desde la notificación de Interventoría por parte de la oficina de contratación, hasta la proyección y correspondiente acta de liquidación del contrato.

3. DEFINICIONES.

3.1 INTERVENTORÍA TÉCNICA: La Interventoría técnica tiene como finalidad controlar y verificar que la ejecución de los bienes y servicios estén acordes con las especificaciones técnicas básicas y complementarias establecidas en el pliego de condiciones y el estudio de conveniencia y oportunidad, teniendo en cuenta las normas técnicas nacionales e internacionales aplicables.

3.2 INTERVENTORIA ADMINISTRATIVA: La Interventoría administrativa es aquella que controla y supervisa la ejecución de los contratos que le sean asignados, a fin de garantizar el cumplimiento del objeto contractual, el programa de ejecución física y de inversiones (cronograma de actividades del contrato), así como administrativo, contable, legal y financiero, de acuerdo con la naturaleza del contrato (obra, consultaría, prestación de servicios, suministros etc....).

4. RESPONSABLES

-  Interventor Técnico e Interventor Administrativo

5. CONDICIONES GENERALES.

5.1 Revisar en forma completa y detallada el contrato y analizar, supervisar y determinar un cronograma de actividades que generen el cumplimiento de su gestión.

5.2 Verificar la existencia de la disponibilidad y compromiso presupuestal, que ampare efectivamente de manera integral, tanto el pago del contrato como de los ajustes que se generen.

- 5.3** Convenir con el contratista la orientación que debe dársele a las actividades u obligaciones para que se desarrolle el objeto del contrato en forma eficiente y adecuada para la entidad y efectuar el seguimiento al contrato.
- 5.4** Suscribir con el contratista el acta de iniciación del contrato, relacionando algunos aspectos relevantes del mismo, como: plazo contractual, actividades a desarrollar, y demás observaciones que estime pertinentes.
- 5.5** Revisar las garantías suscritas en el contrato y velar porque estas tengan la cobertura en plazo y valor, acorde con las cláusulas pactadas.
- 5.6** Verificar de los contratistas el cumplimiento idóneo y oportuno del objeto y especificaciones del contrato.
- 5.7** El Interventor será designado y / contratado por las entidades, en concordancia con su régimen de contratación, la legislación aplicable, la naturaleza y el objeto del contrato a intervenir. Para el cumplimiento de su función deberá tener como referencia los principios rectores del Estatuto General de contratación de la administración pública, ley 80 de 1993, así como sus decretos reglamentarios, el pliego de condiciones o términos de referencia y la propuesta del contratista y en especial los lineamientos del Manual de Contratación de la ESEHUS^o .
- 5.8** Elaborar y firmar conjuntamente con el contratista todas las actas que demanda la correcta ejecución y desarrollo del contrato, tales como:
- Acta de iniciación del contrato.
 - Actas de reuniones de la Interventoría.
 - Actas de reanudación del contrato.
 - Actas de pago parciales.
 - Actas de mayores y menores cantidades de obra, cuando sea el caso.
 - Acta de terminación o recibo final del contrato.
 - Acta de liquidación del contrato (Además la suscribe el Representante Legal de la empresa)
 - Actas de suspensión del contrato, cuando se presenten las causales correspondientes previstas en el contrato respectivo.
- 5.9 FUNCIONES ESTABLECIDOS POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE SANTANDER INTERVENTORÍA TÉCNICA**

- 1) Dentro de las funciones técnicas generales de la interventoría se encuentra el control, cumplimiento y seguimiento a todos los procesos correspondientes a la ejecución del contrato, en procura de que este se desarrolle en las condiciones de calidad establecidas.
- 2) Conocer los aspectos y exigencias técnicas de los términos de referencia, así como el ofrecimiento plasmado ante la propuesta del contratista.
- 3) Revisar y aprobar el cronograma de ejecución del contrato, de acuerdo con el objeto del mismo.
- 4) Verificar y controlar permanentemente el cumplimiento de las normas de calidad y especificaciones técnicas establecidas por la Entidad, en el contrato y demás documentos contractuales. La Interventoría exigirá al contratista las correcciones de las obras o reposiciones de elementos que no cumplan con los requerimientos.
- 5) Realizar la contabilización de bienes, servicios y suministros según lo solicitado en el objeto del contrato.
- 6) Estudiar y conceptuar las modificaciones técnicas que sean convenientes dando trámite ante el supervisor, cuando se trate de interventor externo.
- 7) Controlar e informar periódicamente a la entidad sobre el avance del contrato con base en el plazo del contrato, así mismo controlar el avance y proponer las acciones y los ajustes periódicos que sean necesarios durante el desarrollo para dar cumplimiento al mismo.
- 8) Suministrar al Contratista todos los detalles, especificaciones técnicas etc. Necesarios durante el desarrollo que deba utilizar en la ejecución del Contrato llevando el respectivo registro de documentos vigentes.
- 9) Controlar e inspeccionar la ejecución permanente del contrato, los equipos, materiales, bienes o insumos y ordenar los ajustes técnicos pertinentes.
- 10) Atender y resolver consulta sobre la correcta interpretación de las especificaciones y sobre los errores u omisiones que estos puedan contener.
- 11) Ordenar y solicitar al contratista las pruebas de laboratorio que sean necesarias para garantizar y verificar el cumplimiento de los diseños y especificaciones técnicas acordadas en el respectivo contrato.

- 12) Las demás requeridas para el buen desarrollo del proyecto o las que sean asignadas por la entidad para control y vigilancia del contrato.
- 13) Recibir a satisfacción todos los servicios, obras y/o elementos entregados por el Contratista.
- 14) Verificar la calidad y funcionamiento de los mismos conforme a las exigencias de los términos de referencia.

FUNCIONES LEGALES

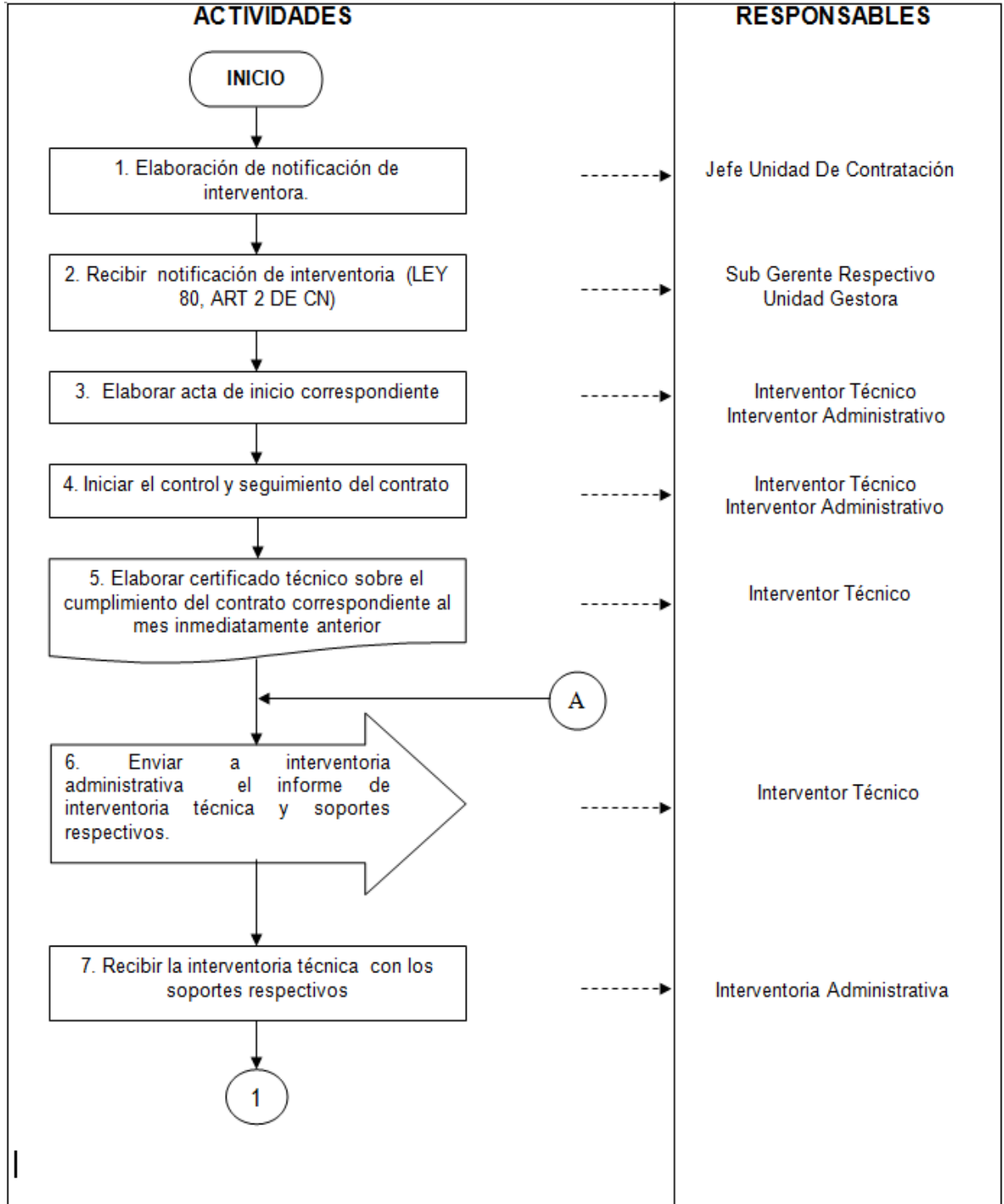
- 1) Revisión de los documentos del contrato y la formulación de las sugerencias a que haya lugar.
- 2) Verificación de las coberturas de la garantía única acordes a la cláusula del contrato y conformé con el acta de iniciación del contrato.
- 3) Solicitar los ajustes a ala garantía única en el momento de suscripción del acta de iniciación.
- 4) Efectuar el contratista de manera escrita las reconveniones a que haya lugar por sus incumplimientos y solicitar las explicaciones del caso.
- 5) En el evento de incumplimiento por parte del contratista, el interventor informará a la compañía aseguradora de los incumplimientos presentados durante la ejecución del contrato.
- 6) Solicitar a la oficina asesora o jurídica, el estudio sobre la aplicación de sanciones, para lo cual deberá preparar un informe detallado de los incumplimientos, los requerimientos efectuados y las respuestas, de tal manera que se garantice el debido proceso y derecho de defensa del contratista, valorando las sanciones a imponer.
- 7) Solicitar a al Oficina asesora de contratos la aplicación de las sanciones previstas en el contrato, cuando sean ellas requeridas, justificadas y debidamente soportadas.

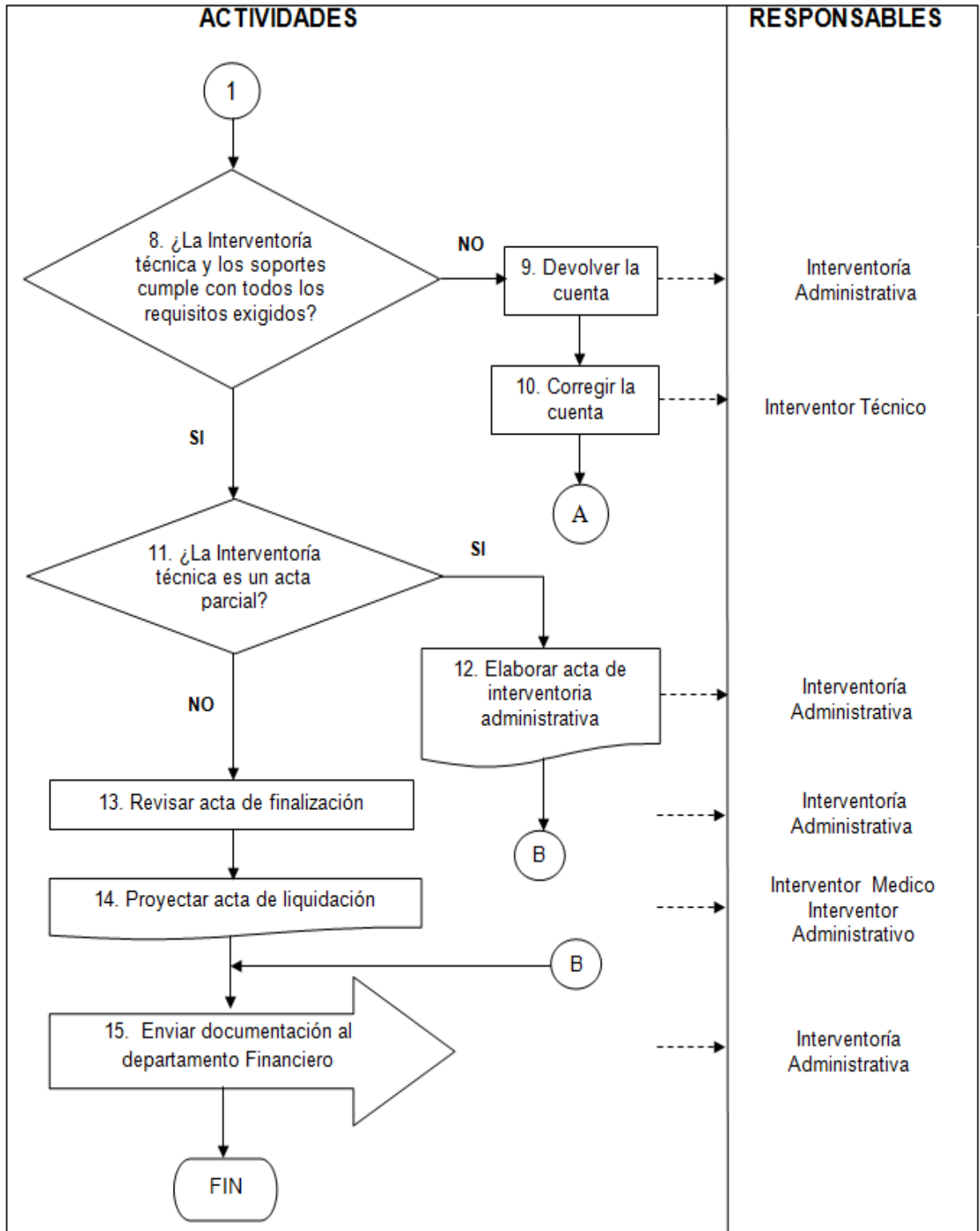
- 8) Adelantar el trámite y gestiones necesarias ante la oficina asesora en contratos para el reconocimiento y cobro de sanciones pecuniarias y garantías a que haya lugar, verificando su cumplimiento.
- 9) Verificar que el contrato se desarrolle dentro del plazo y los valores establecidos.
- 10) Atender y contestar dentro del término legal las peticiones y reclamaciones que presente el contratista. La Interventoría técnica informará de manera oportuna a la entidad, a través del funcionario delegado para la supervisión, sobre las peticiones o reclamaciones del contratista y las acciones que emprenderá la Interventoría en consecuencia la Interventoría tendrá en cuenta las recomendaciones de la entidad, que serán presentadas por el funcionario delegado para la supervisión cuando sea necesario y solicitará a través de este funcionario, la información de la entidad que pueda ser requerida por el contratista.
- 11) El interventor deberá exigir al contratista la extensión de las garantías del contrato u orden que amparan los riesgos posteriores a la ejecución propiamente dicha, como calidad y correcto funcionamiento del bien o servicio suministrado, estabilidad de obra, pago de salarios, prestaciones e indemnizaciones, la responsabilidad civil, la provisión de repuestos y accesorios etc., según lo pactado en el contrato.
- 12) Verificar que el contratista mantenga las garantías vigentes durante el desarrollo del contrato y prever e informar al contratista y a la entidad de las modificaciones a la misma que sean necesarias, de forma que siempre estén vigentes y sea suficiente la cobertura de cada riesgo asegurado.
- 13) En el evento de incumplimientos parciales del contratista, efectuar los llamados de atención a que haya lugar, dirigidos a exhortarlo al cumplimiento del contrato. De persistir dar aplicabilidad a las sanciones establecidas en el contrato.
- 14) Comunicar a la compañía aseguradora, los incumplimientos mencionados anteriormente, así como el proceso sancionatorio adelantado, a fin de que esté advertida sobre la declaratoria de un posible incumplimiento total.
- 15) Solicitar y tramitar ante la oficina asesora de contratos, en tiempo las modificaciones a que haya lugar, es decir, con una anticipación, no inferior a diez (10) días antes de su vencimiento.
- 16) Realizar el seguimiento correspondiente a la suscripción de las modificaciones requeridas en el contrato.

- 17) Verificar el cumplimiento por parte del contratista y de la entidad, de todas las obligaciones contraídas en el contrato.
- 18) Requerir al contratista para efectuar la liquidación bilateral y dejar constancia de ello.
- 19) Preparar el acta de liquidación dentro de los plazos establecidos en ley, velando por solucionar en la misma las diferencias surgidas.
- 20) De no lograrse acuerdo entre las partes, para liquidas bilateralmente adelantar también dentro del trámite legal el proceso de liquidación unilateral.

5.10 Cuando se proceda a liquidar los contratos de personal asistencial, se hace necesario dejar la siguiente observación: “La E.S.E. HUS se reserva el derecho a la reclamación de los valores causados por glosas atribuidas al desarrollo de su relación contractual con (Cooperativa o Empresa), en el Contrato (OPS) presentadas por las entidades responsables de pago de los servicios de salud de la población a su cargo, teniendo en cuenta lo anterior debido a que se puedan derivar de las actuaciones de dicho personal glosas.

6. DESCRIPCIÓN
6.1 DIAGRAMA DE FLUJO





6.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO/ REGISTRO
1	Elaboración de notificación de Interventoría.	Una vez elaborado el contrato al proveedor se elabora la notificación de Interventoría técnica y administrativa.	Jefe De Contratación.	Registro De Notificación De Interventoría
2	Recibir la notificación de Interventoría.	Recibir la notificación de Interventoría enviada por la oficina de contratación.	Sub Gerente Respectivo Unidad Gestora	Notificación de Interventoría
3	Elaborar acta de inicio correspondiente	Elaborar acta de inicio correspondiente al contrato	Interventor Técnico	Acta De Inicio(
4	Iniciar el control y seguimiento del contrato	<p>Una vez iniciada la ejecución del contrato el Interventor Técnico debe estar atento al desarrollo y ejecución del mismo, para hacer las anotaciones pertinentes, y si es del caso requerir al contratista.</p> <p>Se debe revisar la facturación y autorizar los pagos correspondientes.</p> <p>Se debe informar sobre cualquier incumplimiento al contrato a la Interventoría Administrativa quien informa a Gerencia, con copia a la Oficina de Contratación ó Oficina Jurídica en su evento.</p>	<p>Interventor Técnico</p> <p>Interventor Administrativo</p>	Contrato
5	Elaboración de actas de Interventoría técnica	Se elabora el acta periódica o final de Interventoría técnica donde evalúa el cumplimiento parcial o final del contrato.	Interventor Técnico	Acta De Interventoría Parcial Y Proyección Del Acta De Liquidación.

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO/ REGISTRO
6	<p align="center">Enviar a Interventoría administrativa el Informe De Interventoría Técnica y soportes respectivos..</p>	<p>Si la Interventoría Técnica se presenta por primera vez deberá adjuntar los siguientes soportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Factura (original y copia; Factura diseñada por la ESE HUS talonario para el manejo de Facturas de Cobro que se encuentra en el área de Tesorería Cuentas por pagar – para contratistas por OPS. Según oficio 2300-UFRS572 - 07 de Fecha 15 de Noviembre de 2007) 2. Fotocopia del Contrato 3. Fotocopia otro si (si aplica) 4. Fotocopia Acta de Legalización expedida por la Oficina Jurídica y Contratación (debe contener número de CDP Y RP, Pólizas de Garantía, Empresa Aseguradora y las Vigencias de las mismas, Fotocopia de Recibo de Pago de Gaceta Departamental (si aplica), Fotocopia Pago de Timbre (si aplica); Artículo 1 del Acuerdo de Junta Directiva N° 14 de Octubre 28 de 2005 – “Modificar el Manual de Contratación de la ESE HUS, en el sentido de otorgarle a la Oficina Jurídica la responsabilidad de Diseñar y aplicar los controles preventivos, concurrentes o correctivos del proceso y verificar el cumplimiento de los procedimientos de contratación a cargo de los delegados, en los términos 	<p align="center">Interventor Técnico</p>	

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO/ REGISTRO
		<p>que establece el Manual de Contratación y el Reglamento de Procedimientos que adopte la Gerencia de la ESE HUS.)</p> <p>5. Fotocopia Acta de Inicio (ACTA DE INICIACIÓN. En los contratos de suministro, en los de obras civiles y en los demás que involucren actividades materiales de ejecución sucesiva, deberá suscribirse acta de iniciación, en la cual se fijará con toda precisión la fecha en la que empieza a correr y en la que finaliza el plazo contractual, así como la programación de actividades y demás aspectos relevantes en cada caso, conforme a los formatos uniformes que se adopten en el Reglamento, o en los que señale el Subgerente Administrativo y Financiero para la contratación cuya cuantía exceda de trescientos salarios mínimos legales mensuales.</p> <p>Por parte de la E.S.E HUS, el acta será suscrita por el responsable de la unidad ejecutora del contrato y por el administrador del contrato. Adicionalmente, por el gerente de proyecto y por el interventor, si hubieren sido asignados. Artículo 33 Manual de Contratación ESE HUS).</p> <p>7. Acta de Interventoría</p>		

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO/ REGISTRO
		<p>8. Comprobantes de Ingreso (original y copia si aplica en el caso de Almacén y Farmacia)</p> <p>9. Certificación de los Pagos de Seguridad Social expedida por el Revisor Fiscal (Interventor Técnico) y los Pagos de Seguridad Social (dos copias – Interventor Administrativo).</p> <p>Para las Actas de seguimiento se anexará los siguientes documentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Factura (original y copia) 2. Acta de Interventoría Técnica 3. Comprobantes de Ingreso (original y copia para Almacén y Farmacia) 4. Certificación de los Pagos de Seguridad Social expedida por el Revisor Fiscal (Interventor Técnico) y los Pagos de Seguridad Social (dos copias – Interventor Administrativo). 		
7	Recibir la cuenta con los soportes respectivos	El Auxiliar de Interventoría Administrativa recibe la cuenta respectiva y revisa la totalidad de soportes requeridos para iniciar el trámite de la cuenta. Facturas, comprobante de entrada al almacén o farmacia.	Interventoría Administrativa	N/A
8	El acta de Interventoría cumple con todos los requisitos exigidos	Si la cuenta recibida cumple con los requisitos pasar a la actividad No 10. Si la cuenta no cumple con los requisitos pasar a la actividad No 9	Interventoría Administrativa.	N/A

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO/ REGISTRO
9	Devolver cuenta	El Auxiliar Administrativo de Interventoría Administrativa devuelve la totalidad de documentación al Interventor Técnico con el propósito de que se realicen las correcciones del caso según las indicaciones que se hagan al respecto.	Interventoría Administrativa.	N/A
10	Corregir la cuenta	Se procede a atender las anotaciones o indicaciones que la Interventoría Administrativa realice respecto a la cuenta, y se procede a corregir o anexar los documentos que sean necesarios. Si se requieren correcciones del proveedor de servicios se procede a comunicarle a este. Pasar a la actividad No 6	Interventor Técnico	N/A
11	¿La cuenta que se recibe es parcial?	Si la cuenta recibida a conformidad es parcial pasar a la actividad No 12. Si la cuenta recibida es final pasar a la actividad No 13.	Interventoría Administrativa.	N/A
12	Elaborar acta de Interventoría	La Interventoría Administrativa elabora el Acta de Interventoría donde se consigna las generalidades del contrato, ejecución parcial y certificación. Pasar a la actividad No 14.	Interventoría Administrativa.	Acta de Interventoría(C P-R-29)
13	Revisar acta de finalización	El Auxiliar Administrativo de Interventoría Administrativa revisa el acta de finalización de la Interventoría Técnica del contrato.	Interventoría Administrativa	Acta de finalización.

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO/ REGISTRO
14	Proyectar acta de liquidación	La Interventoría administrativa elabora el acta Final de Liquidación.	Interventor Medico Interventoría Administrativa	Acta de liquidación.
15	Enviar documentación al departamento financiero	Se envía el acta de liquidación debidamente firmada a la Unidad de Tesorería para su pago respectivo. FIN	Interventoría Administrativa	Acta de liquidación Acta de Interventoría

7. SOCIALIZACIÓN

En el momento de aprobación de este documento por el Comité de Calidad se difundirá a los integrantes del grupo de Interventoría del Hospital Universitario de Santander y demás dependencias.

8. DOCUMENTOS REFERENCIADOS

Registros:

- Registro de notificación de Interventoría
- Acta De Inicio
- Acta De Interventoría Parcial Y Proyección Del
- Acta De Liquidación.
- Acta de Interventoría
- Acta de finalización.
- Acta de liquidación.

Normatividad:

- Norma técnica de calidad NTC GP1000:2004
- MECI 1000:2005 Modelo Estándar de Control Interno Colombiano
- Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad
- Sistema único de Acreditación.

ANEXO L. MATRIZ 5W-1H

QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUANDO	CÓMO
<p>PROPUESTA No. 1</p> <p>Crear un departamento de Planeación.</p>	<p>La gerencia de la E.S.E. HUS, apoyada en la Junta Directiva de la Institución.</p>	<p>En las Instalaciones de la E.S.E. HUS, en una de las 3 sedes administrativas disponibles</p>	<p>Porque la contratación estatal, debe estar soportada por la planeación, es decir, necesita fijar los requerimientos a contratar, la identificación de la necesidad, los recursos presupuestales disponibles para su financiación, su ajuste al plan de compras y la elaboración y alcance de los estudios previos (técnicos, económicos y jurídicos).</p>	<p>Cuando se realice el estudio de estructura organizacional dentro de la Entidad.</p>	<p>A través del estudio de estructura organizacional, se definirán los departamentos que son necesarios conformar para el buen funcionamiento de la E.S.E. HUS.</p>
QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUANDO	CÓMO
<p>PROPUESTA No. 2</p> <p>Crear un grupo interdisciplinar para la elaboración de Estudios y documentos previos.</p>	<p>La Gerencia apoyada en la Junta directiva de la E.S.E. HUS</p>	<p>En las instalaciones de la Institución.</p>	<p>Dado los problemas que se presentan en cuanto el retroceso de los estudios previos provenientes de las Unidades Gestoras, se haría necesario contar con un grupo interdisciplinar que se encargue de la elaboración, de modo que se disminuya el índice de error en la redacción y contenido de los mismos.</p>	<p>Cuando la Junta Directiva lo apruebe.</p>	<p>Mediante la conformación de un grupo, que estaría integrado por profesionales de las áreas de la salud, derecho, y administración para que cada quien trabaje en su parte jurídica, técnica y financiera.</p>

QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUANDO	CÓMO
<p>PROPUESTA No. 3</p> <p>Manejar un sistema de Información.</p>	<p>La gerencia de la E.S.E. HUS, apoyada en la Junta Directiva de la Institución y la Unidad funcional de apoyo tecnológico y de información, UFATI.</p>	<p>En las instalaciones de la Institución.</p>	<p>Porque un sistema de información para el proceso de contratación, brindaría las herramientas necesarias que faciliten la ejecución de tareas complejas o de aquellas que requieran tiempo, ya que es un proceso en el que interviene la totalidad de las áreas que trabajan en pro del buen funcionamiento de la Institución.</p>	<p>El próximo año que se ponga en marcha la nueva herramienta informática Dinámica Gerencial.Net.</p>	<p>A través de nuevos módulos que se incorporen a Dinámica Gerencial.Net.</p>
QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUANDO	CÓMO
<p>PROPUESTA No. 4</p> <p>Modificar ó crear un Nuevo Manual de Contratación.</p>	<p>La gerencia apoyada en la Junta Directiva y un Asesor Jurídico.</p>	<p>En la Instalaciones de la E.S.E. HUS</p>	<p>Modificar el Manual existente porque se hace necesario tener contemplado en un solo documento las disposiciones y condiciones para la contratación de la Institución.</p> <p>Crear un Nuevo Manual de contratación, porque las leyes que regulan tanto la salud, como la contratación pública son variables a través del tiempo, y lo que se desea, es tener un documento que recopile normatividad actualizada.</p>	<p>Actualmente está puesto en marcha.</p>	<p>Haciendo un consolidado donde el Manuel esté acotado en sus especificaciones.</p> <p>A través de las nuevas leyes que regulan la contratación pública, y las modificaciones que se le han hecho.</p>

QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUANDO	CÓMO
<p>PROPUESTA No. 5</p> <p>Diseñar de un Manual de Procedimientos para el Proceso de Contratación.</p>	<p>Practicante, con el apoyo de las Unidades que intervienen en el proceso.</p>	<p>En las diferentes oficinas del personal que interviene durante el proceso de Contratación.</p>	<p>Porque se debe cumplir con la normatividad vigente establecida en el .S.E. HUS.</p> <p>Porque se hace necesario estandarizar los procesos de la Institución.</p> <p>Porque la E.S.E. HUS está comprometida con los cánones de la mejora continua.</p>	<p>Actualmente el procedimiento ya se documentó y socializó, está pendiente la aprobación por parte del Comité correspondiente.</p>	<p>Se levantó el procedimiento mediante observación directa, entrevistas y monitoreo realizado en todas las áreas involucradas en el proceso en mención.</p>
QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUANDO	CÓMO
<p>PROPUESTA No. 6</p> <p>Estandarizar la Hoja de Ruta</p>	<p>Practicante, con el apoyo de las Unidades que intervienen en el proceso y la Coordinadora de procesos de la oficina de calidad.</p>	<p>En todas las oficinas que trabajan relacionadas con el proceso de contratación.</p>	<p>Porque se hace necesario ejercer control sobre los documentos enviados de una oficina a otra.</p> <p>Porque se hace necesario mantener los tiempos establecidos en las revisiones de los estudios previos.</p>	<p>Actualmente el formato está elaborado y socializado.</p>	<p>Tomando las diferentes opiniones con respecto los pasos que deberían estar contemplados dentro de la hoja de ruta.</p>

QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUANDO	CÓMO
<p>PROPUESTA No. 7</p> <p>Mantenimiento preventivo de impresoras.</p>	<p>Unidad Funcional de apoyo tecnológico y de información, UFATI</p>	<p>En todas las oficinas de la Institución, tanto de la parte administrativa, como la operativa.</p>	<p>Porque el mantenimiento debe ser preventivo mas no correctivo. Hay que actuar antes de que se genere daño, para no darle paso al caos por la falta de herramientas y máquinas de uso común.</p>	<p>Cuando sea aprobada por comité de calidad.</p>	<p>Mediante la creación de un plan de mantenimiento para todo tipo de equipo que se maneje en la E.S.E. HUS. Este plan de mantenimiento no solo hace parte para los equipos de cómputo y de oficina, sino para todo equipo electrónico o mecánico que este en la Institución.</p>
QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUANDO	CÓMO
<p>PROPUESTA No. 8</p> <p>Implementar metodología 9S's</p>	<p>Practicante</p>	<p>Inicialmente en el grupo de trabajo de contratación y las Unidades involucradas. Finalmente, a toda el área administrativa.</p>	<p>Es necesario brindar herramientas sencillas pero eficaces que aporten al cumplimiento de los buenos hábitos de trabajo.</p>	<p>Se planteó la propuesta en la socialización. Actualmente se espera la aprobación de la implementación.</p>	<p>A través de la respectiva socialización, en la que participen el mayor número de funcionarios de todas las dependencias.</p>

QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUANDO	CÓMO
<p>PROPUESTA No. 9</p> <p>Diseñar el Procedimiento para Interventoría de Contratos.</p>	<p>Practicante con el apoyo del Jefe de oficina de Interventoría de Contratos.</p>	<p>En las instalaciones de la E.S.E. HUS</p>	<p>Porque se requiere de herramientas sencillas que sirvan para capacitar a los nuevos empleados de esta área.</p> <p>Porque es necesario estandarizar la totalidad de los proceso dentro de la Institución.</p> <p>Porque la E.S.E. HUS está comprometida con el mejoramiento continuo.</p>	<p>Actualmente el procedimiento ya se levantó y se socializó. Está en la espera de aprobación del comité correspondiente.</p>	<p>Se levantó el procedimiento a través de la observación directa y entrevistas realizadas en la oficina de Interventoría de contratos.</p>

ANEXO M. INDICADORES DE GESTIÓN



Objetivo General.

Establecer indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de las actividades enmarcadas dentro del Proceso de Contratación de la E.S.E. Hospital Universitario de Santander

Objetivos Específicos.

- Identificar las actividades con bajo desempeño, con relación a una meta establecida inicialmente.
- Aumentar la efectividad de las actividades del proceso de Contratación mediante altos niveles de eficiencia y eficacia.
- Apoyar en la toma de decisiones, basado en hechos reales y medibles.
- Contribuir con la generación de la cultura de mejoramiento continuo.

MARCO TEÓRICO

INDICADOR DE GESTIÓN: La definición más simple de Indicador, corresponde a la identificación de una magnitud numérica referida a un evento, que pone en evidencia la intensidad, situación o evolución del mismo. Desu tratamiento es posible establecer la explicación, evolución y predicción de un fenómeno estudiado.

PROPIEDADES DE LOS INDICADORES.: Las cualidades más representativas son:

- 🔄 Validez: Deben reflejar y medir los efectos y resultados de la actividad o proceso, y los factores externos a éstos.
- 🔄 Pertinencia: Deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza de las actividades del proceso, así como las condiciones del contexto en donde se gestiona.
- 🔄 Sensibilidad: Deben reflejar el cambio de la variable en el tiempo, es decir, debe cambiar efectiva y persistentemente a lo largo del periodo de análisis.
- 🔄 Representatividad: Deben expresar efectivamente el significado que los actores le otorgan a determinada variable.
- 🔄 Confiabilidad: Las mediciones que se hagan, por diferentes personas deben arrojar los mismo resultados.
- 🔄 Demostrables: Deben evidenciar los cambios buscados.
- 🔄 Fáticos: Deben ser objetivamente verificable.
- 🔄 Eficientes: Deben ser exactos al expresar los fenómenos.
- 🔄 Suficientes: Por sí mismos, deben expresar los fenómenos.

INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN

Los siguientes Indicadores de gestión fueron formulados para el Proceso de Contratación, los cuales están enfocados hacia la medición de desempeño de algunas actividades del proceso en general.

Lo que se desea logra con este indicador es que por primera vez se obtenga resultados medibles y cuantificables de la efectividad de las actividades que allí se manejan.

Indicador No. 1

Estudios previos tramitados: Este indicador hace referencia al número de Estudios previos tramitados por la Unidad Gestora y que se hacen efectivos en el grupo de trabajo de Contratación.

Indicador No. 2

Documentos devueltos: Este Indicador establece el número de Estudios previos devueltos a las Unidades gestoras por parte del grupo de Contratación que evidencie el porcentaje de error de la elaboración de los mismos. De esta manera se logra determinar el numero porcentual inicial, para que basado en el este resultado, se tracen metas donde los funcionarios se comprometan a mejorar.

Indicador No.3

Control de radicación de Estudios previos y Solicitud de CDP: Este Indicador permite controlar si el Numero de documentos (estudio previo y Solicitud de CDP)

recibido por el Grupo de trabajo de Contratación, fueron radicados con el fin de conocer si hubo una posible pérdida de los mismos.

Indicador No.4

Tiempo de aprobación de Estudios previo y Solicitud de CDP: Este indicador permite medir el tiempo que transcurre desde la entrega de documentos al Grupo de trabajo de Contratación hasta su respectiva aprobación, para corroborar si cumple con el tiempo establecido en el Manual de Contratación.

Indicador No.5

Cumplimiento de Cronogramas: Este indicador permite conocer si se está cumpliendo o no con el Cronograma de actividades en los procesos de selección que lo requieren.

Indicador No.6

Modificación por proceso Contractual: Este indicador permite conocer las modificaciones que se realicen a los procesos en marcha contractual, mediante adendas que se les haga a los mismos.

Indicador No.7

Tiempo de entrega de pólizas: Este indicador permite medir el tiempo que tardan los contratistas en la entrega de pólizas al grupo de trabajo de Contratación.

A continuación se presenta la ficha de Indicadores oficial.

	ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER	Código: CTR-IND-01
	FICHA DE INDICADORES	Versión: 0.0 Página: 299 de 313

FICHA DE INDICADORES

OFICINA DE CONTRATACIÓN

CONTROL DE MODIFICACIONES				
REV #	FECHA	DESCRIPCIÓN	ELABORÓ	APROBÓ
0.0	NOV-2011	Formulación de Indicadores	Grupo Procesos-Practicante UIS	Oficina de Calidad
FIRMA DE APROBACION DE LA ULTIMA REVISIÓN _____				

TABLA DE CONTENIDO

1. Ficha de Indicadores Proceso para el proceso de Contratación

- 🕒 Número de Estudios previos Tramitados
- 🕒 Número de documentos devueltos a Unidades Gestoras.
- 🕒 Control de radicación de Estudios previos.
- 🕒 Tiempo de aprobación de Estudio previo y solicitud de CDP.
- 🕒 Cumplimiento de Cronogramas.
- 🕒 Modificaciones por Procesos de selección
- 🕒 Tiempo de entrega de Pólizas.

ESTUDIOS PREVIOS TRAMITADOS	
Objetivo del Indicador	Medir el número de estudios previos tramitados y efectivos en el grupo de trabajo Oficina Contratación
Procesos	CONTRATACIÓN
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
Fórmula	$(\text{No. Estudios previos tramitados} / \text{No. Estudios Previos efectivos en la ESE HUS}) * 100$
Numerador	No. Estudios previos tramitados
Denominador	No. Estudios Previos efectivos en la ESE HUS
Unidad de Medición	Porcentaje
Responsable de Medición	Asesor grupo de Trabajo Oficina Contratación
Responsable de Análisis	Asesor grupo de Trabajo Oficina Contratación
Frecuencia Toma de Datos	Mensual
Frecuencia Análisis	Trimestral
ANÁLISIS DE DATOS	
META	100% de cumplimiento
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Noviembre de 2011

FI: Estudios previos
Hoja de ruta

DOCUMENTOS DEVUELTOS	
Objetivo del Indicador	Medir el número de estudios previos devueltos a las Unidades gestoras por parte del grupo de trabajo de la oficina de Contratación
Procesos	CONTRATACIÓN
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
Fórmula	$(\text{No. Estudios previos devueltos} / \text{No. Total de estudios previos presentados}) * 100$
Numerador	No. Estudios previos devueltos
Denominador	No. Total de Estudios previos presentados
Unidad de Medición	Porcentaje
Responsable de Medición	Asesor grupo de Trabajo Oficina Contratación
Responsable de Análisis	Asesor grupo de Trabajo Oficina Contratación
Frecuencia Toma de Datos	Mensual
Frecuencia Análisis	Mensual
ANÁLISIS DE DATOS	
META	85% de Cumplimiento
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Noviembre de 2011

FI: Estudio Previo

Hoja de Ruta

Libro radicar de documentos, Hoja de Cálculo de relación de entradas y salidas de documentos

CONTROL RADICACIÓN DE ESTUDIO PREVIO	
Objetivo del Indicador	Medir si el número de Estudios previos recibidos por el Grupo de trabajo de contratación fueron radicados, con el fin de una posible pérdida de documentos.
Procesos	CONTRATACION
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
Fórmula	$(\text{No. De Estudios previos radicados}) / (\text{No. De Estudios previos recibidos}) * 100$
Numerador	No. De Estudios previos radicados
Denominador	De Estudios previos recibidos
Unidad de Medición	Porcentaje
Responsable de Medición	Asesor grupo de Trabajo Oficina Contratación
Responsable de Análisis	Asesor grupo de Trabajo Oficina Contratación
Frecuencia Toma de Datos	Mensual
Frecuencia Análisis	Mensual
ANÁLISIS DE DATOS	
META	100% de cumplimiento
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Noviembre de 2011

FI: Estudio Previo

Hoja de Ruta

Libro radicar de documentos, Hoja de Cálculo de relación de entradas y salidas de documentos

TIEMPO DE APROBACIÓN DE EP Y SOLICITUD DE CDP	
Objetivo del Indicador	Medir y controlar el tiempo de aprobación de estudios previos y solicitud de CDP
Procesos	CONTRATACION
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
Fórmula	(Tiempo establecido para la aprobación final) –(tiempo real de aprobación de estudios previos y solicitud de CDP)
Numerador	(Tiempo establecido para la aprobación final) –(tiempo real de aprobación de estudios previos y solicitud de CDP)
Unidad de Medición	Días
Responsable de Medición	Asesor grupo de Trabajo Oficina Contratación
Responsable de Análisis	Asesor grupo de Trabajo Oficina Contratación
Frecuencia Toma de Datos	Mensual
Frecuencia Análisis	Trimestral
ANÁLISIS DE DATOS	
CRITERIO DE CUMPLIMIENTO	Si el resultado es: <1 Malo, =1 Bueno, >1 Excelente.
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Noviembre de 2011

FI: Estudio Previo

Hoja de Ruta

Hoja de Cálculo de relación de entradas y salidas de documentos

CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMAS	
Objetivo del Indicador	Controlar el cumplimiento de las actividades plasmadas en los cronogramas de los proceso de selección grandes de la E.S.E. HUS
Procesos	CONTRATACION
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
Fórmula	$(\text{No. De actividades cumplidas del cronograma}) / (\text{No. Total de actividades del cronograma}) * 100$
Numerador	(No. De actividades cumplidas del cronograma)
Denominador	(No. Total de actividades del cronograma) * 100
Unidad de Medición	Porcentaje
Responsable de Medición	Asesor grupo de Trabajo Oficina Contratación
Responsable de Análisis	Asesor grupo de Trabajo Oficina Contratación
Frecuencia Toma de Datos	Mensual
Frecuencia Análisis	Trimestral
ANÁLISIS DE DATOS	
CRITERIO DE CUMPLIMIENTO	100%
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Noviembre de 2011

FI: Pliego de Condiciones Definitivo
Adendas
Carpeta del proceso.

MODIFICACIONES POR PROCESO CONTRACTUAL	
Objetivo del Indicador	Medir el numero de adendas realizadas a un proceso contractual en el grupo de Trabajo de la Oficina de Contratación
Procesos	CONTRATACION
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
Fórmula	(No. De Adendas elaboradas por proceso)
Numerador	No. De Adendas elaboradas por proceso
Unidad de Medición	Veces
Responsable de Medición	Asesor grupo de Trabajo Oficina Contratación
Responsable de Análisis	Asesor grupo de Trabajo Oficina Contratación
Frecuencia Toma de Datos	Mensual
Frecuencia Análisis	Mensual
ANÁLISIS DE DATOS	
META	2 Adendas máximo por proceso
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Noviembre de 2011

FI: Adendas
Carpeta del proceso.

TIEMPO DE ENTREGA DE PÓLIZAS	
Objetivo del Indicador	Medir el tiempo que tardan los proveedores en la entrega de pólizas a grupo de Trabajo de Oficina de Contratación
Procesos	CONTRATACION
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
Fórmula	(Tiempo establecido para la entrega de pólizas)– (tiempo real de entrega de pólizas por parte del Proveedor)
Numerador	(Tiempo establecido para la entrega de pólizas)– (tiempo real de entrega de pólizas por parte del Proveedor)
Unidad de Medición	Días
Responsable de Medición	Técnico Administrativo Contratación
Responsable de Análisis	Técnico Administrativo Contratación
Frecuencia Toma de Datos	Mensual
Frecuencia Análisis	Mensual
ANÁLISIS DE DATOS	
META	<1 Malo, =1 Bueno, >1 Excelente.
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	Noviembre de 2011

FI: Libro Registro de Pólizas

ANEXO N. EVIDENCIAS DE SOCIALIZACIÓN

Las siguientes son las evidencias correspondientes a la socialización del proyecto ante los funcionarios que intervienen en el proceso de Contratación y Gerencia.

La Imagen1 y 2, muestran la invitación a participar en la Socialización del Proyecto.

La Imagen 3 corrobora el préstamo del video beam para realizar la socialización.

La imagen 4 y 5 muestran el listado de asistentes que participaron en la socialización del proyecto.

Evidencia No 2

HOSPITAL
UNIVERSITARIO
DE SANTANDER

DRA. ROSA MONCADA < Glodys 4:52 p.m >
Interventoria

✓ DRA. MARCELA TASCON < 5:30 p.m >
Contratista Apoyo Integral -Gerencia

✓ DRA. YAMILE FLOREZ < 5:30 p.m >
Contratista - Asesor Grupo de Trabajo contratación

DR. MARIO BARRAGÁN < Glodys 4:51 p.m >
Contratista-Asesor Externo

ASUNTO: Evaluación y presentación Proceso de Apoyo CONTRATACIÓN

Cordial Saludo

Teniendo en cuenta el asunto de la Referencia, me permito convocar el próximo viernes 16 de Diciembre de 2011 en el Auditorio de Madre Canguro a las 8:00 a.m. con el fin de socializar la evaluación del proceso de Apoyo CONTRATACIÓN a cargo de la Practicante UIS Ingeniera Silvia Marcela Santana Salazar, la reunión se realizará con el fin de presentar el estado del Proceso de contratación, propuestas de Mejora entre las cuales se encuentran la propuesta de la versión 0.0 del mismo como un nuevo proceso de la ESE HUS.

Agradecemos su puntual asistencia, ya que es de vital importancia el apoyo y sugerencias por parte de ustedes para el desarrollo de este Proceso y posterior aprobación en Comité de Calidad de la ESE HUS.

Mil Gracias

TERESA BRICENO PINEDA
Jefe de la Oficina de Calidad

Elaboró: Oficina de Calidad- Grupo de Trabajo Desarrollo de Procesos

Carrera 33 No. 28 - 126 Teléfono: (7) 6350112 FAX 6 35 01 16
E-mail: calidad@hus.gov.co
NIT 900.006.037-4
Bucaramanga

Evidencia No. 3

HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER
104-2-GTDP-146- 2011

Bucaramanga, Diciembre 12 de 2011

DE: OFICINA DE CALIDAD - GRUPO DE TRABAJO DESARROLLO PROCESOS

PARA: ING. NILO RICARDO AYALA
Jefe Unidad Funcional Apoyo Tecnológico y de Santander

ASUNTO: Préstamo Video Beam Evaluación y presentación Proceso de Apoyo CONTRATACIÓN

Cordial Saludo

Teniendo en cuenta el asunto de la Referencia, me permito solicitar el préstamo del Video Beam el próximo viernes 16 de diciembre de 8:00 a.m. a 12:00, en donde se realizará presentación de practica UIS acerca del proceso de contratación de la ESE MUS.

Agradezco su colaboración


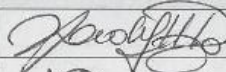

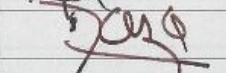

TERESA BRICENO PINEDA
Jefe Oficina Asesora de Calidad

Dec 13/2011
3:30 pm

Elaboró: Oficina de Calidad- Grupo de Trabajo Desarrollo de Procesos

Carrera 33 No. 28 - 126 Teléfono: (7) 6350112 FAX 6 35 01 16
E-mail: calidad@hus.gov.co
NIT 900.006.037-4
Bucaramanga

Evidencia No. 4

		ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER		Código: GC-R-03	
		REGISTRO ASISTENCIA		Versión: 0.3	
				Página: 1 de 2	
				Aprobó: Comité de Calidad	
FECHA 20 /12/ 2011		TIPO Auditoría () Socialización (X) Capacitación () Cursos de Formación () Inducción () Reinducción () Comité () Visita ()			
TEMA: Estudio al grupo de Trabajo de Contratación				HORAS DEDICADAS:	
EXPOSITOR: Silvia Marcela Santana Salazar					
ASISTENTES					
Nº	NOMBRE Y APELLIDO	Nº DOCUMENTO	ENTIDAD	CARGO-ARÉA	FIRMA
	Yadira Acosta P.	631330802	E.S.E. HUS.	Jefe Jurídica	
	Yamile Florez D.	63.491.688	ESE HUS.	Contratación	
	Marcela Tardón	37.722.756	ESE HUS	Asist. Gerencia	
	Germán Daza V.	91.207294	ESE HUS	Gerente	

Evidencia No. 5

	ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER	Código: GC-R-03
	REGISTRO ASISTENCIA	Version: 03
		Página: 2 de 2
		Aprobo: Comité de Calidad

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	Nº DOCUMENTO	ENTIDAD	CARGO-AREA	FIRMA
1.	Yuzie Pabon	67350.437	ESE HUS	Administración	<i>Yuzie Pabon</i>
2.	Albida Ordina	34548210	ESE HUS	Contratista	<i>Albida Ordina</i>
3.	Javier Chacón	13456433	ESE HUS	Contratista	<i>Javier Chacón</i>
4.	Karen Stefany Diaz	1101687128	ESE HUS	APOYO A LA GESTION	<i>Karen Stefany Diaz</i>
5.	Nidia Virviescas	63336780	ESE HUS	Contratista	<i>Nidia Virviescas</i>
6.	Sandra Melo	03513449	ESE HUS	Contratista	<i>Sandra Melo</i>
7.	Felipe A. Bejarano	1098673781	ESE HUS	Contratista	<i>Felipe A. Bejarano</i>
8.	Joselyn Pineda Lopez	1095914368	ESE HUS	Contratista	<i>Joselyn Pineda Lopez</i>
9.	Claudio Pineda Arana	63.328.561	ESE HUS	Contratista	<i>Claudio Pineda Arana</i>
10.	Diego Javier Martinez	1098692.692	ESE HUS	Contratista	<i>Diego Javier Martinez</i>