

AGM SALUD C.T.A.

AGM Salud C.T.A.
Estandarización del proceso Contractual

Miguel Ángel Sánchez Marín

Trabajo de grado
para optar al título de Negocios Internacionales

Dirigido por:
Julián Arturo Méndez Amaya
Magister en Administración de Negocios

Universidad Santo Tomás
Facultad de Negocios Internacionales
Bogotá D.C
2021

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi abuela Luz Mery Ariza, que siempre me apoyó y guio en el camino de mi vida, y que desde el cielo me sigue acompañando; también, quiero agradecer a mi Abuelo Marcos Marín por estar ser la figura imbatible y noble de la familia; así mismo, quiero reconocer la labor de mis padres y mi hermana, formándome y enseñándome la importancia de la educación, hecho que radica en la culminación de mi carrera profesional; a su vez, quiero agradecer a toda mi familia, profesores, compañeros, amigos y tutores, que hicieron parte de este recorrido; y por último, quiero expresar mi completa gratitud a la empresa AGM Salud C.T.A., por permitirme crecer como profesional y poder culminar con mis prácticas.

Resumen

El presente proyecto detalla la implementación de un plan de mejora en el área Gerencial y de contratación en la cooperativa AGM Salud C.T.A., cuya finalidad radicó en la estandarización del proceso de contratación aplicando una metodología de contratación pre-contractual internacional, en pro de mejorar la percepción licitatoria de los subprocesos, conexos y complementarios en Salud que oferta la compañía a las diferentes Instituciones Prestadoras de Salud del país.

El trabajo se desarrolló de forma alternada, con actividades presenciales y remotas; las cuales, articularon a la gerencia con el área Jurídica de la cooperativa, teniendo como resultado el diseño e implementación de una guía de contratación, estandarizado con normas internacionales, que le permitirá a la organización llevar a cabo cualquier proceso licitatorio sin problema alguno.

Tabla de contenido

<i>Agradecimientos</i>	2
<i>Resumen</i>	3
<i>Tabla de contenido</i>	4
<i>Lista de Figuras</i>	5
<i>Lista de Tablas</i>	6
<i>Introducción</i>	7
<i>1. EMPRESA</i>	8
1.1 Aspectos generales	8
1.1.1. Misión, Visión, Valores corporativos	9
1.1.2. Ubicación geográfica	10
1.1.3. Estructura organizativa	11
1.1.4. Unidad o departamento donde se realiza la practica	13
1.1.4.1 Análisis DOFA	14
<i>2. PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRACTICAS PROFESIONALES</i>	16
2.1 Planteamiento central del informe de practicas profesionales	16
2.3 Objetivo general del informe de practicas profesionales que le permitan dar respuesta oportuna y/o recomendaciones a la problemática identificada.	18
2.3.1 objetivos específicos.	18
<i>3. CONTENIDO PLAN DE MEJORA</i>	18
3.1. Propuesta de mejora	18
3.2. Conclusiones.	19
3.3. Referencias	19
3.4 Anexos	19
<i>4. SEGUIMIENTO PLAN DE MEJORA</i>	19
4.1. Cumplimiento de objetivos	19
Ciclo 1	20
Ciclo 2	20
Ciclo 3	21
Ciclo 4	21
Ciclo 5	22
Ciclo 6	22

Lista de Figuras

Figura 1. Ubicación geográfica Sede principal	10
Figura 2. Oficinas a nivel nacional.....	11
Figura 3. Estructura organizativa	12

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis DOFA	14
-------------------------------------	----

Introducción

El Plan de mejora, parte del análisis del proceso licitatorio de la Empresa AGM Salud C.T.A., donde a través de herramientas de diagnóstico como el DOFA, se busca evidenciar los procesos que tienen falencia en la contratación, e implementar estrategias que subsanen lo encontrado, en pro de garantizar el crecimiento económico y cooperativo de la organización.

El proceso de contratación (Licitatorio), es el mecanismo por el cual AGM Salud C.T.A. percibe sus ingresos por la operación de procesos, subprocesos, conexos y complementarios en salud; convirtiéndose en el pilar fundamental para la obtención de clientes.

Partiendo de la importancia comercial de los procesos licitatorios, se plantea, estructurar una metodología Internacional de Contratación específicamente en la aplicación pre-contractual, que le permita a la organización estandarizar sus documentos y cumplir con los requisitos Jurídicos, Económicos, Financieros y Técnicos que se exigen a nivel nacional e internacional para la operación de servicios en salud, en el marco legislativo de las Cooperativas de Trabajo Asociado.

AGM Salud C.T.A. debe mantener y crear puestos de trabajo para cada uno de sus asociados, por lo cual, contar con un proceso de contratación estandarizado le permitirá aplicar a cualquier convocatoria nacional e internacional, y a su vez, contribuirá al desarrollo de nuevas operaciones y por ende al cumplimiento de su objeto social.

1. EMPRESA

1.1 Aspectos generales

AGM Salud C.T.A. es una organización que hace parte de la economía solidaria del país, la cual, se constituyó como respuesta a las necesidades de contratación por las que diferentes Instituciones Prestadoras de Servicio pasaban; donde, un grupo de 12 profesionales con objetivos comunes y con un vínculo asociativo crearon la cooperativa de trabajo asociado del gremio médico con la sigla AGM Salud C.T.A., registrada mediante el acta de constitución del día 26 de abril de 2008, la cual se radicó ante la Superintendencia de Economía Solidaria (AGM Salud C.T.A., 2020).

La cooperativa tiene como objeto social generar y mantener trabajo sustentable para cada uno de sus asociados, bajo las primicias de autonomía, autogobierno y autodeterminación; mediante, la mancomunación voluntaria de los esfuerzos personales y económicos de cada uno de los asociados, se creó la capacidad empresarial de la cooperativa para ofertar el servicio de operación de procesos, subprocesos, conexos y complementarios en salud que tienen habilitados las diferentes IPS a nivel nacional (AGM Salud C.T.A., 2020). Como lo explica, Montoya, Solano & Sá Soares (2020):

AGM Salud C.T.A. inició su operación de servicios en salud en el año 2010, con el cliente MÉDICOS ASOCIADOS S.A. en tres clínicas, CLÍNICA FUNDADORES y CLÍNICA FEDERMÁN en Bogotá y Nueva CLÍNICA SAN SEBASTIÁN en Girardot (Cundinamarca); con los siguientes servicios en salud: unidad renal, fisioterapia, Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) neonatal, pediátricos y de adultos, servicio de urgencias, consultas maternas, cardiología, optometría, radiología, internación y hospitalización (p.11).

AGM SALUD C.T.A.

Cabe resaltar, que AGM Salud C.T.A. a lo largos de los años ha mantenido un crecimiento constante en términos económicos y asociativos, donde hoy en día dentro de sus clientes se destacan diferentes organizaciones como QCL AUDITORES, UNIÓN TEMPORAL SERVISALUD SAN JOSE, MIA, UNIDAD CLÍNICA LA MAGDALENA, ANESTEPRO, IPS INDÍGENA ANASHIWAYA, EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL DE FACATATIVÁ, CLÍNICA EVALUAMOS, entre otros (Montoya, Solano, & Sá Soares, 2020).

1.1.1. Misión, Visión, Valores corporativos

Misión

“Operamos servicios por procesos, subprocesos, conexos y complementarios en salud y asesoramos servicios de seguridad y salud en el trabajo, asumiendo como propias las necesidades de nuestros aliados estratégicos, con autonomía y autogobierno” (AGM Salud C.T.A., 2019, p. 5).

Visión

Según AGM Salud C.T.A. (2019):

Para el año 2025 continuaremos como líderes en la operación de servicios en salud y fortaleceremos la asesoría en servicios de seguridad y salud en el trabajo, con calidad, compromiso y oportunidad a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos (p.5).

Valores

AGM Salud C.T.A., por su naturaleza cooperativa y asociativa tiene unos valores organizacionales que se ajustan a la normativa vigente, y a sus objetivos organizacionales, los cuales, según AGM Salud C.T.A. radican en AGM Salud C.T.A. (2019) son “Honestidad y transparencia, responsabilidad y vocación social, autoayuda o esfuerzo propio, responsabilidad propia, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, fraternidad, perseverancia y paternidad” (p.5).

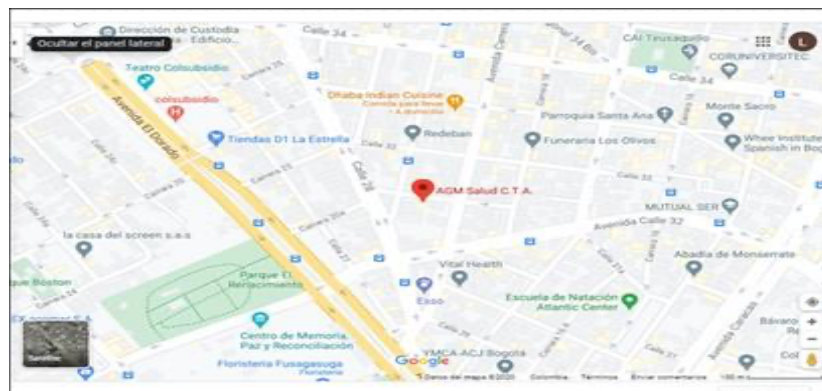
Principios corporativos

Estos son “Calidad, confiabilidad, emprendimiento, oportunidad, perennidad, productividad, sostenibilidad, desarrollo integral e innovación al servicio” (AGM Salud C.T.A., 2019, p.5).

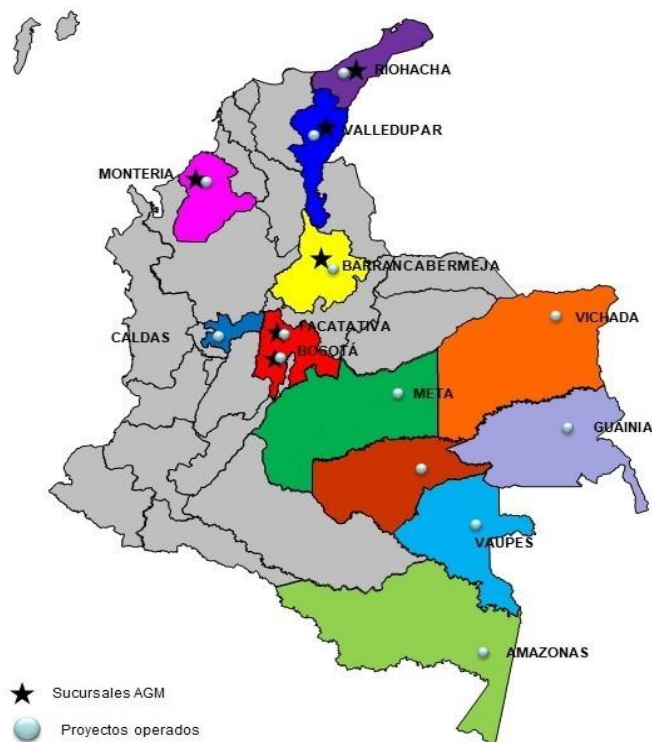
1.1.2. Ubicación geográfica

Figura 1.

Ubicación geográfica Sede principal



Nota: Sede principal de AGM Salud C.T.A.. Tomado de Google Maps, 2020 (obtenida del sitio web <https://goo.gl/maps/5u9RFJXGq1yTEMEQ8>).

Figura 2.*Oficinas a nivel nacional*

Nota: El mapa muestra las regiones en las cuales se ubica AGM Salud C.T.A. Tomada de Montoya, Solano, & Sá Soares, 2020, Pág. 10.

1.1.3. Estructura organizativa

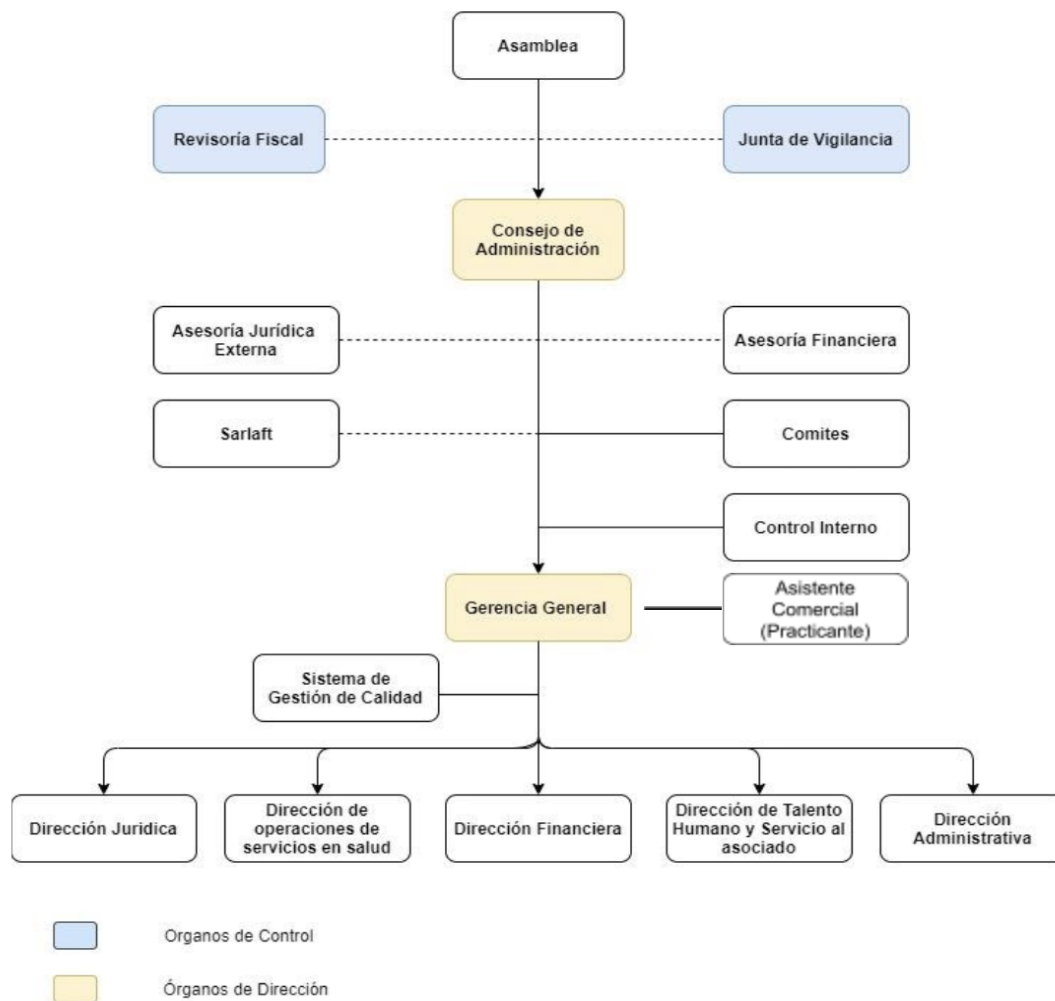
Según AGM Salud C.T.A. (2017), como cooperativa de trabajo asociado, está conformada por una Asamblea de asociados, que representa la voz y voto de cada uno de los asociados que conforman la organización, es el máximo ente; el cual, elige un Consejo de Administración, una Junta de Vigilancia y un Revisor Fiscal, como se muestra en la figura 3.

Por otro lado, acorde AGM Salud C.T.A. (2017) cabe resaltar que los órganos anteriores son consultores de la asamblea, y que dentro de las funciones del consejo, se deriva

el nombramiento de un gerente para el manejo de la cooperativa, y a su vez, éste nombra los diferentes directores, que conforman el cuerpo operativo de la organización.

Figura 3.

Estructura organizativa



Nota: Organigrama de AGM Salud C.T.A. Adaptada de Montoya, Solano, & Sá Soares, 2020, Pág. 14.

1.1.4 Unidad o departamento donde se realiza la practica

Actualmente, el desarrollo de las practicas se realiza en el área de Gerencia, específicamente en la parte comercial; convirtiéndose en un puesto estratégico desde el punto logístico, económico, legal, contable, y administrativo.

El departamento, esta conformado por tres cargos, los cuales están liderados por el Gerente General; el cual tiene bajo su tutela, el Asistente comercial (Practicante) y el Asistente de gerencia.

El practicante tiene una diversa gama de actividades en la cooperativa en las cuales se encuentra:

Licitaciones: El practicante de la mano del área Jurídica, analiza y estructura el plan de trabajo para el desarrollo de las convocatorias públicas en las que se presenta la organización; teniendo en cuenta, los cinco (5) capítulos que conforman dicho proceso (Documentos Jurídicos, Económicos, Financieros, Técnicos y Anexos); dentro de esos capítulos el practicante se encarga de radicar y alistar los documentos jurídicos que competen a la Gerencia; a su vez, coordina con las diferentes áreas el desarrollo de los demás documentos; articulando, al final toda la información en cinco (5) carpetas que conforman la licitación, pasando por último al proceso de impresión, foliado y entrega.

Procesos de estandarización: Un punto esencial del desarrollo de las actividades del practicante, consiste en la estandarización de procesos administrativos y de seguimiento que tiene la cooperativa aplicando metodología de negocios internacionales; donde, para las presentes practicas, tuvo bajo su tutela la implementación de un plan de reorganización a los

AGM SALUD C.T.A.

niveles operativos, tácticos y estratégicos de la organización, teniendo en cuenta las buenas practicas del PMI.

Procesos de Comercialización: Esta actividad consistía en la obtención de información esencial de los mercados para la realización por parte de la gerencia de un plan de comercialización, de las unidades nuevas de negocio que opera la cooperativa; como lo fue el Caso de la operación del subproceso de Auxiliares de Enfermería del Hospital Regional José David Padilla Villafañe de Aguachica; a su vez, el practicante realizaba capacitaciones en economía solidaria a los nuevos asociados en diferentes partes del territorio nacional.

1.1.4.1 Análisis DOFA

Tabla 1.

Análisis DOFA

Debilidades	Oportunidades
1. Constante Presión de la Gerencia y la directora de Operaciones para el diseño de los documentos que articulan las licitaciones. 2. El practicante se ve limitado en el desarrollo de los documentos jurídicos correspondientes a la Gerencia; como los documentos de inhabilidades, conllevando a errores de conceptos, radicando re-procesos. 3. Falta de planeación estratégica por parte de la gerencia, al momento de desarrollar los procesos de contratación; se carece de forma oportuna de la información necesaria para los documentos, llevando a la ejecución de actividades reactivas por parte de las áreas.	1. El constante crecimiento de la demanda de Salud en el país conlleva, a que la cooperativa se presente de forma constante en procesos de licitación; hecho que le otorga al practicante y a la organización experiencia en la contratación estatal; llevando a la mejora continua del desarrollo de los documentos. 2. Involucramiento activo de las diferentes áreas de la organización en el proceso de licitación para el desarrollo oportuno de la información que necesita el practicante y el área jurídica. 3. Estandarización del proceso licitatorio, que le permita al practicante y el área jurídica el

4. No existe un proceso estandarizado; el área jurídica con el practicante desarrolla la licitación de forma asincrónica.	desarrollo de un plan de trabajo atendiendo a la eficiencia y eficacia del proceso. 4. Procesos de capacitación para el practicante y el área jurídica, que les permita especializarse en la presentación de licitaciones. 5. Estandarización en la búsqueda de licitaciones públicas, mejora en la utilización del SECOP 6. Utilización de la metodología precontractual de las contrataciones internacionales como medio de estandarización de las licitaciones..
Fortalezas	Amenazas
1. Se cuenta con un equipo de alto rendimiento en el área Jurídica y Gerencial, que permite el desarrollo satisfactorio de los procesos licitatorios. 2. AGM Salud C.T.A. cuenta con la basta experiencia Jurídica y comercial en el mercado de la Salud en el país; hecho que conlleva a un balance positivo en los procesos de contratación estatal. 3. Disponibilidad de todas las áreas de la organización para la articulación de los documentos licitatorios.	1. Existencia de competidores con una basta experiencia en el mercado de la Salud. 2. Competidores con un proceso de contratación estandarizado y con un equipo netamente especializado en licitaciones.

Nota: Esta tabla muestra las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene AGM Salud C.T.A. en el desarrollo de su proceso de contratación. Elaboración propia

2. PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRACTICAS PROFESIONALES

2.1 Planteamiento central del informe de practicas profesionales

Este plan de mejora esta llamado a crear una guía de trabajo que le permita a la organización estandarizar su proceso de contratación; y a su vez, para que los próximos practicantes tengan la capacidad practica y operativa para el desarrollo de futuras licitaciones; esto de la mano de la aplicación de una metodología de contratación Internacional, enfocada en la fase pre-contractual.

Así mismo, dentro de la ejecución de la practicas, se desarrolla un plan de trabajo que esta llamado a subsanar las debilidades identificadas; mitigándolas, con las fortalezas y explotando las oportunidades que tiene la organización en términos de la estandarización del proceso de contratación.

Lo anterior, parte de la capacitación y colaboración de la Gerencia y el área Jurídica al practicante encargado de desarrollar el proceso de licitación; fortaleciendo en él, conceptos habilitantes que deben tener las organizaciones para su presentación pública, a su vez, este proceso de instrucción, de la mano de la guía practica desarrollada conllevara a que el practicante realice sus actividades de una manera eficiente y eficaz, reduciendo los errores y potencializando el trabajo documental que se requiere.

2.2 Indique la importancia limitaciones y alcances de su trabajo de practicas profesionales.

AGM SALUD C.T.A.

La organización AGM Salud C.T.A., dentro de su marco institucional es la primera vez que acoge un practicante universitario para el desarrollo de actividades estratégicas; como lo es la estructuración de los procesos licitatorios; este hecho, a llevado a que las practicas se convirtieran en pilar fundamentales en la contratación de la cooperativa; donde el practicante a potencializado los procesos administrativos y gerenciales; así como, el mejoramiento en la calidad de los documentos habilitantes exigidos en los pliegos estatales, mejorando la percepción del cliente interno y externo.

Por otro lado, el practicante tiene diversas limitaciones que se derivan del modelo empresarial que presenta la organización; donde, a la misma por ser una Cooperativa de Trabajo Asociado no la rige las leyes laborales, articulando un modelo de asociación que conlleva a cargas prestacionales distintas a las estudiadas, con implicaciones jurídicas totalmente nuevas; esto conlleva a que el practicante los primeros meses tenga muchos errores conceptuales y no entienda el funcionamiento empresarial de la organización, limitando el proceder documental y técnico que se requiere para las licitaciones; así mismo, existe una desconexión comunicativa entre las áreas dificultando el flujo de información necesaria que se requiere para el proceso.

Además, el practicante al realizar diversas tareas aparte de los procesos licitatorios, carece del tiempo suficiente para la estructuración ideal de los documentos habilitantes de la organización; hecho que hace que el área jurídica tenga reprocesos y se atrase la entrega de los requerimientos del pliego.

AGM SALUD C.T.A.

Por último, el alcance de la practica fue bastante amplio; donde se contribuyo a la mejora organizacional de la cooperativa aplicando una metodología de contratación internacional y gestión; así como a los procesos de seguimiento y control ejercidos por el Gerente General.

2.3 Objetivo general del informe de practicas profesionales que le permitan dar respuesta oportuna y/o recomendaciones a la problemática identificada.

Estandarizar el proceso licitatorio de AGM Salud C.T.A., mediante la inclusión de una guía practica de contratación construida con una metodología de contratación internacional, en el marco de la gestión comercial de la cooperativa con entidades estatales.

2.3.1 objetivos específicos.

1. Diagnosticar el proceso documental requerido para los procesos licitatorios en los que incurra la organización.
2. Diseñar estrategias enfocadas a subsanar los vacíos encontrados en el diagnóstico mediante la aplicación de una metodología de contratación internacional.
3. Debatir las estrategias creadas con el área jurídica de la organización en pro de garantizar su viabilidad de las mismas.
4. Validar las estrategias creadas con la gerencia y el área operativa, teniendo en cuenta la necesidad en términos de contratación de la organización , para la creación de la guía practica de contratación.
5. Implementar las estrategias diseñadas en la elaboración de la guía practica de contratación, en pro de estandarizar el proceso licitatorio mediante la aplicación de normas internacionales de contratación.

3. CONTENIDO PLAN DE MEJORA

3.1.Propuesta de mejora

El proceso de capacitación que recibí como practicante fue el pertinente, donde se tuvo una reunión con cada uno de los jefes de área; hecho que permitió, que tuviera clara la

AGM SALUD C.T.A.

metodología de trabajo de la organización; sin embargo, al ser un modelo empresarial particular de la economía solidaria; la organización tiene varias particularidades jurídicas que llevaron a que el proceso de capacitación y adaptación fuera de mes y medio; a su vez, la falta de estandarización de los procesos de contratación de la cooperativa conllevaron a que se perdiera tiempo en reprocesos de consolidación documental; por esta razón se plantea el diseño de una guía practica de contratación; que facilitara el proceso de capacitación de los practicando; volviendo así eficiente y eficaz el trabajo a desarrollar por los mimos.

3.2.Conclusiones.

Se determina que estandarizar el proceso de contratación con la metodología internacional de contratación, vuelve mucho más eficiente y eficaz el desarrollo de los procesos licitatorios que desarrolla AGM Salud C.T.A.: a su vez, esta guía practica se posiciona como una herramienta que facilitara la contribución de trabajo que realiza el practicante.

3.3.Referencias

AGM Salud C.T.A. (2019). Asamblea ordinaria de delegados. *Gestión 2018*. Bogotá.

AGM Salud C.T.A. (2020). *AGM Salud C.T.A.* <http://agmsalud.com>

Asamblea de asociados AGM Salud C.T.A. (2017, 29 de Noviembre). *Reforma Total Estatutaria. Capitulo V(001-2017)*, 47. Bogotá.

Montoya , E., Solano, L., & Sá Soares, V. (2020). *Plan De Implementación Para La Reorganización de AGM Salud C.T.A. Enfocado En Aumentar Su Eficiencia, En El Marco Del Cumplimiento De Su Objeto Social Y De La Operación De Servicios En Salud En Colombia*. [Trabajo de grado de maestría, Universidad Arturo Prat. Chile]

Anexos

A este plan de mejora se anexará la guía practica de contratación.

4. SEGUIMIENTO PLAN DE MEJORA

4.1. Cumplimiento de objetivos

AGM SALUD C.T.A.

Ciclo 1

Fecha: 03 Febrero- 03 de Marzo de 2021

Actividades

- Entrevista semiestructurada con la encargada del proceso Licitatorio
- Revisión documental de los procesos licitatorios llevados a cabo por la organización con autorización del área Jurídica
- Construcción de un diagnóstico Inicial

Logros

- Se determinó un problema en la estandarización de los documentos necesarios para las licitaciones
- Se logró obtener la información solicitada.

Dificultades

La principal problemática que se presentó en las actividades del mes, radicó básicamente en los tiempos de los profesionales que conocían el proceso, los cuales por la operación eran limitados y esto dilató la recopilación de información.

Ciclo 2

Fecha: 04 de Marzo- 03 Abril de 2021

Actividades

Construcción de la matriz DOFA del proceso; a su vez, se estudio la metodología ideal de las organizaciones para el desarrollo de los procesos licitatorios.

AGM SALUD C.T.A.

Logros

Se estructuró un plan de mejora del proceso teniendo en cuenta los hallazgos evidenciados en el diagnóstico aprobado por el gerente general

Dificultades

La alta operación de la cooperativa en el sector de la salud dificultó la construcción de las matrices propuestas, y así mismo, se dilató bastante la aprobación inicial de la gerencia

Ciclo 3

Fecha: 04 de Abril-03 de Mayo de 2021

Actividades

Se llevó a cabo una reunión de trabajo de 2 horas con el director Jurídico, el cual viabilizó dos estrategias para la estandarización del proceso teniendo en cuenta las normas internacionales de contratación.

Logros

Se logró viabilizar dos estrategias de mejora para el proceso de contratación de la organización

Dificultades

No se presentó ninguna dificultad, sin embargo cabe resaltar que se aplazó en dos ocasiones la reunión con el director Jurídico por el inicio de nuevos procesos de operación en Valledupar

Ciclo 4

Fecha: 04 de mayo-03 de Junio de 2021

Actividades

AGM SALUD C.T.A.

Se llevó a cabo una reunión de trabajo de 2 horas con la Gerencia, la cual viabilizó las estrategias planteadas, y avaló la construcción de la guía práctica de contratación planteada.

Logros

Se logró viabilizar la construcción de la guía práctica de contratación

Dificultades

El Gerente General, en el marco de sus actividades diarias cuenta con un tiempo muy limitado; hecho que conllevó a que se pospusiera varias veces la reunión explicativa del proceso de construcción de la guía, sin embargo se pudo llevar a cabo.

Ciclo 5

Fecha: 04 de Junio-03 de Julio de 2021

Actividades

Se comenzó con la construcción de la Guía Práctica con ayuda del área Jurídica, atendiendo la aplicación de la metodología internacional de contratación específicamente en la etapa pre-contractual.

Logros

Se logró el primer avance de la Guía Práctica de contratación

Dificultades

La cooperativa comenzó diversos proyectos comerciales y de licitaciones, donde el practicante debió organizar y presentar los documentos solicitados en el pliego realizado por la E.S.E. Hospital Rosario Pumarejo de López; hecho que conllevó a que se limitara el tiempo de trabajo en la guía.

Ciclo 6

Fecha: 04 de Julio-03 de Agosto de 2021

AGM SALUD C.T.A.

Actividades

Se termino la guía practica desarrollada por el practicante; así mismo, se aprobó y se comenzó con la aplicación de la misma al proceso de contratación

Logros

Desarrollo de la guía practica de contratación

Dificultades

No se tuvo ninguna dificultad.