



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE CONTRATACIÓN
POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LA EMPRESA CERO 70 UBICADA EN
EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA, 2021**

Autora:

Natalia Marcela Rendón Meneses

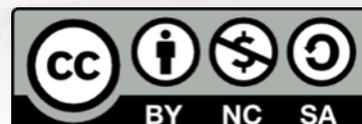
Universidad de Antioquia

Facultad Nacional de Salud Pública “Héctor Abad Gómez”

Administración en salud con énfasis en gestión de servicios de salud

Medellín, Antioquia

2022



Formulación e implementación de un proceso de contratación por prestación de servicios en la empresa Cero 70 ubicada en el departamento de Antioquia, 2021

Autora:

Natalia Marcela Rendón Meneses

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Administradora en Salud.

Asesor:

Juan Edgar Marín Restrepo

Abogado Especialista en Salud Pública Especialista en Gerencia de Instituciones de Salud

Universidad de Antioquia

Facultad Nacional de Salud Pública “Héctor Abad Gómez”

Medellín, Antioquia

2022

Tabla de contenido

Glosario	10
1. Presentación.....	15
2. Marco referencial	16
2.1. Estructura organizacional.....	16
2.1.1. Fundación	16
2.1.2. Servicios	16
2.1.3. Recursos técnicos y tecnológicos.....	17
2.1.4. Plataforma corporativa.....	17
2.1.5. Desarrollo de la organización	18
2.1.6. Recursos humanos.....	18
2.1.7. Organigrama.....	21
2.2. Marco conceptual.....	22
2.3. Mecanismos de contratación para la prestación de servicios de salud en Colombia y su marco jurídico.....	22
2.4. Teoría de los contratos o Teoría de la agencia	22
2.4.1. Asimetría de la información y el caso particular de la salud	23
2.5. Contratos de prestación de servicios de salud en Colombia.....	24
2.6. Modalidades de contratación en salud	30
2.6.1. Elementos constitutivos de los mecanismos de pago en salud	31
2.6.2. Contenido mínimo de los contratos en el sector salud	34
2.6.3. Modalidades de pago prospectivas	36
2.6.4. Modalidades de pago retrospectivos	41
2.6.5. Seguimiento a los acuerdos de voluntades en el sector salud	43

2.7.	Procesos de contratación en Cero 70 actualmente.....	44
2.7.1.	Proceso de contratación con aseguradoras, EPS e IPS.....	44
2.7.2.	Concurso de licitación pública.....	45
2.7.3.	Contratación con entidades prepagadas	46
2.7.4.	Convenios con particulares	46
2.9.	Marco legal.....	50
3.	Análisis de la situación.....	51
3.1.	Identificación del problema.....	51
3.2.	Análisis de involucrados.....	53
3.3.	Árbol de problemas	56
3.4.	Árbol de objetivos.....	57
3.5.	Análisis de alternativas.....	58
4.	Justificación y objetivos	60
4.1.	Justificación.....	60
4.2.	Objetivo de fin	62
4.3.	Objetivo de propósito	62
4.4.	Objetivos de componentes.....	62
4.5.	Objetivos de actividad	62
5.	Matriz de marco lógico.....	64
6.	Planeación operativa	68
6.1.	Metodología	68
6.2.	Matriz de planeación operativa	69
6.3.	Cronograma de actividades	73
7.	Viabilidad y factibilidad.....	75

7.1.	Estudio de factibilidad	75
7.2.	Viabilidad.....	76
8.	Estructuración y formulación de un modelo de contratación por prestación de servicios para Cero 70	77
8.1.	Generalidades.....	77
8.1.1.	Objetivos.....	77
8.1.2.	Principios orientadores	78
8.1.3.	Alcance.....	80
8.1.4.	Gestión contractual.....	81
8.2.	Contratación.....	84
8.2.1.	Objeto del contrato	84
8.2.2.	Requisitos mínimos para la negociación y suscripción de contratos .	84
8.2.3.	Elementos constitutivos mínimos del contrato	85
8.2.4.	Tipos de contrato	86
8.2.5.	Formas de contratación de servicios con Cero 70.....	86
8.2.6.	Mecanismos de pago.....	87
8.2.7.	Monitoreo, seguimiento y evaluación.....	88
8.2.8.	Gestión de PQRS	89
8.2.9.	Duración y renovación automática.....	91
8.2.10.	Liquidación del contrato.....	92
8.2.11.	Causales de terminación del contrato	92
8.2.12.	Facturación, reconocimiento y pagos	93
8.2.13.	Política de confidencialidad	93
8.2.14.	Política de seguridad y tratamiento de datos.....	94

8.2.15.	Conflictos de intereses, inhabilidades e incompatibilidades	94
9.	Plan de socialización del modelo de contratación para Cero 70.....	95
9.1.	Objetivo	95
9.2.	Alcance	95
9.3.	Estrategias y actividades.....	96
9.4.	Resultados	101
9.4.1.	Comunicación interna escrita	101
9.4.2.	Comunicación interna visual	104
9.4.3.	Reunión presencial	106
9.4.4.	Emisión del concepto evaluativo.....	107
10.	Conclusiones	113
11.	Referencias	115
12.	Anexos	122

Lista de tablas

Tabla 1. Tipos de contratos según la Ley 80 de 1993	25
Tabla 2. Mecanismos de pago para la compra de servicios de salud.....	28
Tabla 3. Elementos constitutivos de los mecanismos de pago en salud	31
Tabla 4. Elementos constitutivos de los contratos en el sector salud según Decreto 441 de 2022.....	33
Tabla 5. Taxonomía de las modalidades de pagos prospectivos	37
Tabla 6. Modalidades que integran el ciclo de atención.	37
Tabla 7. Modalidades de pago prospectivos que no integran el ciclo de atención. 40	
Tabla 8. Modalidades más frecuentes de pagos retrospectivos	42
Tabla 9. Normograma vigente	47
Tabla 10. Normograma: marco jurídico y normativo.	50
Tabla 11. Análisis de involucrados.....	53
Tabla 12. Análisis de alternativas.	58
Tabla 13. Matriz de marco lógico	64
Tabla 14. Matriz de planeación operativa	69
Tabla 15. Cronograma de actividades	73
Tabla 16. Estrategias y actividades del plan de socialización.....	96
Tabla 17. Correo electrónico como estrategia de comunicación interna.....	101
Tabla 18. Agenda de la reunión.....	106
Tabla 19. Emisión de conceptos de retroalimentación y evaluación.....	108

Lista de figuras

Figura 1. Mapa de procesos de la empresa Cero 70.	20
Figura 2. Organigrama corporativo empresa Cero 70.....	21
Figura 3. Árbol de problemas. <i>Información tomada de varios departamentos de la empresa Cero 70</i>	56
Figura 4. Árbol de objetivos. <i>Información generada a partir del árbol de problemas</i>	57
Figura 5. Formulario de PQR en la página web de Cero 70	91
Figura 6. Portada del documento MODELO DE CONTRATACIÓN CERO 70...	103
Figura 7. Infografía del modelo de contratación diseñado para Cero 70.....	104
Figura 8. Evidencia fotográfica de la reunión de socialización.....	107

Lista de anexos

Anexo 1. Presupuesto del proyecto	122
Anexo 2. Carta de aval de Cero 70.....	127

Glosario

Adición: Modificación contractual que obedece al cambio en las condiciones estipuladas inicialmente en el clausulado del respectivo contrato. Se puede modificar en ambos sentidos: positivo para agregar o negativo para disminuir.

Anticipo: Es una suma de dinero que entrega la entidad al contratista a título de préstamo que habrá de destinarse al cubrimiento de los costos iniciales, es decir, la finalidad del anticipo es financiar el objeto contractual. Para que proceda debe efectuarse un estudio técnico del contrato que justifique tal entrega, este anticipo debe ser amortizado en cada pago. El anticipo no podrá exceder del cincuenta por ciento (50%) del valor del respectivo contrato.

Aseguramiento: Es la administración del riesgo financiero, la gestión del riesgo en salud, la articulación de los servicios que garantice el acceso efectivo, la garantía de la calidad en la prestación de los servicios de salud y la representación del afiliado ante el prestador y los demás actores sin perjuicio de la autonomía del usuario.

Cláusulas Excepcionales: Se les conoce como estipulaciones contractuales que tienen por objeto conferir a la Entidad contratante prerrogativas particulares, diferentes a las que normalmente se pactan en los contratos entre particulares. Artículos 14 y siguientes de la ley 80 de 1993.

Contratista: Es la persona natural o jurídica, consorcio o unión temporal que suscribe un contrato, cuya propuesta fue escogida por ser la más favorable para los fines que busca la Entidad.

Contrato: Es un acuerdo de voluntades que crea o transmite derechos y obligaciones a las partes que lo suscriben. Es un acto jurídico en el que intervienen dos o más personas y está destinado a crear derechos y generar obligaciones. Se rige por el principio de autonomía de la voluntad, según el cual, puede contratarse sobre cualquier materia no prohibida. Los contratos se perfeccionan por el mero

consentimiento y las obligaciones que nacen del contrato tienen fuerza de ley entre las partes contratantes.

Contrato de prestación de servicios de salud: Es el acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser de una o varias personas naturales o jurídicas. El acuerdo de voluntades estará sujeto a las normas que le sean aplicables, a la naturaleza jurídica de las partes que lo suscriben y cumplirá con las solemnidades, que las normas pertinentes determinen.

Contrato de Prestación de Servicios Profesionales: Es la contratación de personas naturales o jurídicas que prestan sus servicios independientes de índole intelectual.

Contrato de Prestación de Servicios de Apoyo a la Gestión: Corresponden a aquellos que se celebran con personas naturales o jurídicas destinados al desarrollo de actividades operativas, logísticas o asistenciales requeridas por la entidad.

Convenio: Acuerdo suscrito entre dos o más personas jurídicas de derecho público o entre una o varias entidades públicas y una o varias personas jurídicas privadas sin ánimo de lucro, tendiente a aunar esfuerzos para el logro de un objetivo común.

Disponibilidad Presupuestal: Es una suma específica de dinero el cual se separa de un determinado rubro del presupuesto de la entidad pública y que será destinado a financiar la realización de actividades, objeto de contrato.

Entidades Promotoras de Salud – EPS-: Son aquellas encargadas de brindar servicios médicos a la población afiliada, pueden ser de carácter público o privado. Se contemplan como un servicio público esencial y se rigen, igual que el Sistema de Seguridad Social Integral, bajo los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación. Su función esencial consiste en garantizar a sus afiliados la prestación oportuna, eficiente y de calidad de los servicios mencionados, ya sea directamente o a través de terceros.

Entidades Responsables de Pago - ERP: Se consideran como tales las Entidades Promotoras de Salud –EPS- de los regímenes contributivo y subsidiado, las Cajas de Compensación Familiar con programas de los regímenes contributivo y subsidiado, las entidades adaptadas, las direcciones departamentales, distritales y municipales de salud y las administradoras de riesgos laborales.

Estudios Y Documentos Previos: Se encuentran conformados por los documentos 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.

Garantía: Es un compromiso exigible mediante el cual alguna de las partes avala el cumplimiento de las obligaciones que éste adquiere dentro del proceso contractual. Generalmente queda escrito por medio de una póliza.

Glosa: Es una no conformidad que afecta en forma parcial o total el valor de la factura por prestación de servicios de salud, encontrada por la entidad responsable del pago durante la revisión integral, que requiere ser resuelta por parte del prestador de servicios de salud.

Informe de Evaluación: Documento en el que se consigna el resultado de la comparación de las propuestas recibidas con ocasión de los procesos de selección adelantados por la entidad.

Licitación Pública: La regla general para la escogencia de contratistas es la Licitación Pública, salvo que el contrato a celebrar se encuentre entre las excepciones previstas para la selección a través de las otras modalidades.

Liquidación: Es el procedimiento mediante el cual, una vez concluido el contrato, las partes verifican en qué medida y de qué manera se cumplieron las obligaciones de él derivadas con el fin de establecer si se encuentran o no en paz y salvo por todo concepto relacionado con su ejecución.

Liquidación Del Contrato: La liquidación es un procedimiento a través del cual la administración y el contratista se pronuncian sobre la ejecución de un contrato, aclarando y definiendo las condiciones y vicisitudes presentadas en desarrollo del mismo. Igualmente es la oportunidad para que las partes contratantes establezcan, con base en el desarrollo del contrato, las prestaciones y acreencias pendientes a favor o en contra de cada uno.

Mecanismos de pago: Son las diferentes alternativas que tiene un pagador (Gobierno, aseguradores públicos, privados, etc.) para transferir sus recursos a los prestadores de servicios de salud, de modo que se obtenga el mayor beneficio posible por cada unidad monetaria utilizada.

Modalidad de contratación y de pago: Es la forma y el compromiso que adquiere la relación contractual entre la entidad responsable de pago y el prestador de servicios de salud para garantizar la atención en salud de la población objeto, que incorpora una reglas para el pago, la forma de pago, el conjunto de tecnologías en salud contratadas, la operación de la prestación y auditoría de esas tecnologías en salud, las tarifas y precios, y la evaluación de los indicadores pactados, entre otros

Otrosí: Documento que se agrega a un contrato o convenio para modificarlo, ya sea adicionando o suprimiendo estipulaciones en él contenidas.

Pago anticipado: Es un pago parcial del valor contratado y son propiedad del contratista, razón por la cual éste dispone totalmente de la administración y manejo de estos.

Plazo de Ejecución del Contrato: Es el período entre la fecha de iniciación y el vencimiento del término para la ejecución del objeto del contrato.

Prorroga: Consiste en la ampliación del plazo de ejecución inicialmente previsto en el contrato. Debe constar en un documento firmado por las partes y cumplir los mismos requisitos de perfeccionamiento y ejecución del contrato inicial. Los

considerandos se deben incluir las exigencias previas; por ser un acto de trámite no tiene recursos, se puede demandar en acción de nulidad.

Proceso de Contratación: es el conjunto de actos y actividades, y su secuencia, adelantadas por la Entidad Estatal desde la planeación hasta el vencimiento de las garantías de calidad, estabilidad y mantenimiento, o las condiciones de disposición final o recuperación ambiental de las obras o bienes o el vencimiento del plazo, lo que ocurra más tarde.

1. Presentación

Cero 70 es una empresa creada en 1996 y se especializa en la prestación de servicios y tecnología en salud odontológica. Específicamente, su actividad está orientada a las imágenes diagnósticas orales y ofrece servicios de tomografía, ayudas diagnósticas 2D, fotografía y toma de modelos para soportar y acompañar a los profesionales de la salud. En la actualidad, Cero 70 cuenta con 9 sedes en el departamento de Antioquia, Colombia.

Teniendo en cuenta que Cero 70 es una empresa en crecimiento, con proyecciones hacia la expansión y la ampliación de la cobertura a nivel regional, la prestación de servicios tecnológicos de calidad, transparencia y eficiencia le exige adoptar un modelo que garantice una adecuada gestión contractual en coherencia con la legislación vigente, los principios orientadores de su quehacer y todos los procesos o procedimientos contractuales que sean aplicables para la negociación, celebración y ejecución de contratos en cumplimiento con su actividad económica y sus objetivos organizacionales.

A partir de lo que se menciona y del hecho de que la contratación en Cero 70 aún presenta muchas deficiencias, en este trabajo de grado se aborda primero la identificación de las modalidades de contratación que rigen en el país y segundo, el marco jurídico que soporta la contratación en Colombia, lo cual, en conjunto, permitió diseñar un modelo de contratación para la prestación de servicios y tecnología en salud odontológica adecuado para Cero 70. Finalmente, se presentan los resultados de la socialización de dicho modelo ante los administrativos de Cero 70.

2. Marco referencial

2.1. Estructura organizacional

2.1.1. Fundación

La empresa Cero 70 se constituyó formalmente en el año 1996 con el fin de prestar servicios de salud complementarios, definidos como ayudas diagnósticas asociadas como soportes de tratamientos odontológicos. Tales servicios estaban dirigidos a profesionales de práctica privada individual, a grupos asociativos y en general a todas las personas y entidades relacionadas con la prestación de servicios de salud en el campo de la odontología general y especializada.

Inicialmente la empresa Cero 70 comenzó a prestar sus servicios diagnósticos en el sector de Laureles, en el municipio de Medellín y fue expandiéndose por el Valle de Aburrá hacia municipios aledaños, gracias a la acogida y aceptación de diferentes gremios de odontólogos y de la comunidad en general, en calidad de pacientes o clientes.

Esta empresa emergió con el fin de llenar un vacío y una necesidad explícita en el mercado de ayudas diagnósticas maxilofaciales, al combinar acertadamente una excelente calidad, un óptimo servicio a precios asequibles para todas poblaciones y nichos del mercado.

Actualmente, la empresa Cero 70 cuenta con nueve sedes disponibles, distribuidas en el Valle de Aburrá y en el Oriente Antioqueño.

2.1.2. Servicios

Los servicios que presta la empresa Cero 70 en materia de ayudas diagnósticas odontológicas, son los siguientes:

- Tomografía volumétrica *cone beam* protagonista no solo por la información que brinda sino además por las bajas dosis de radiación que utiliza, comparadas con un tomógrafo axial computarizado.
- Radiografías intraorales y extraorales.

- Modelos de estudio y de trabajo.
- Fotografías intra y extraorales.
- Trazados cefalométricos.
- Escaneo intraoral, en la sede de Las Vegas.

2.1.3. Recursos técnicos y tecnológicos

Cada una de las nueve sedes cuenta con equipo panorámico y con un tomógrafo para uso dental modelo *Veraviewepocs 3D R100* marca J. Morita.

En el caso de la sede de Las Vegas, se cuenta con el tomógrafo *Planmeca Promax 3D Midd*, el cual tiene los sensores integrados y permite reconstruir imágenes con un sistema combinado para adquisición de imágenes de 100 x 80, 40 x 40 para tomografía e imágenes tridimensionales y panorámicas y cefalométricas con o sin magnificación y un software de manipulación de la imagen: software *Idixel*. De manera general, este equipo en particular se caracteriza por tener una ventana más amplia, ideal para implantes cigomáticos, además de tener una buena resolución de la imagen, tener un software autoejecutable, es fácil de manejar y tiene ventajas para la atención a pacientes con movilidad reducida.

2.1.4. Plataforma corporativa

2.1.4.1. Misión

Prestar las más avanzadas soluciones en ayudas diagnósticas enfocadas a tratamientos odontológicos idóneos y humanizados a los usuarios que así lo requieran para contribuir al mejoramiento de su bienestar con responsabilidad social.

2.1.4.2. Visión

En el 2024, ser reconocidos como un centro generador de conocimiento y valor en el campo de servicios de diagnóstico para el ejercicio de la profesión odontológica.

Caracterizándose por la evolución tecnológica y el constante apoyo a las personas vinculadas con la organización y actuando con alta responsabilidad social.

La integración de la política de Calidad buscará satisfacer las necesidades y expectativas de clientes y usuarios en la prestación de servicios de ayudas diagnósticas, comprometiéndose con el mejoramiento continuo de los procesos para el desarrollo de las personas que hacen parte de la organización tanto interna como externa.

2.1.4.3. Valores corporativos

- Humanismo
- Calidad
- Compromiso social
- Integralidad
- Eficiencia

2.1.5. Desarrollo de la organización

El direccionamiento estratégico de la institución se desarrolla en cabeza del gerente y con los directivos del área comercial, calidad, dirección científica, dirección administrativa y financiera, gestión humana y telecomunicaciones; donde toman las decisiones de toda la empresa; cabe aclarar que en el momento la persona encargada de calidad es alguien externo a la institución y que presta sus servicios por tiempo. El mejoramiento de los procesos se hace en base a los errores que se presentan con la prestación de los servicios diarios y no se tienen procesos estandarizados ni documentados.

2.1.6. Recursos humanos

En la actualidad, cada sede cuenta con personal técnico en radiología y una persona encargada de la recepción, con el fin de ofrecer un servicio personalizado a los

usuarios. Además, se cuenta con la asistencia de los radiólogos profesionales Luisa Osorno, Emerson Mora y Valentina Pineda, especialistas en radiología de la Universidad de Perú.

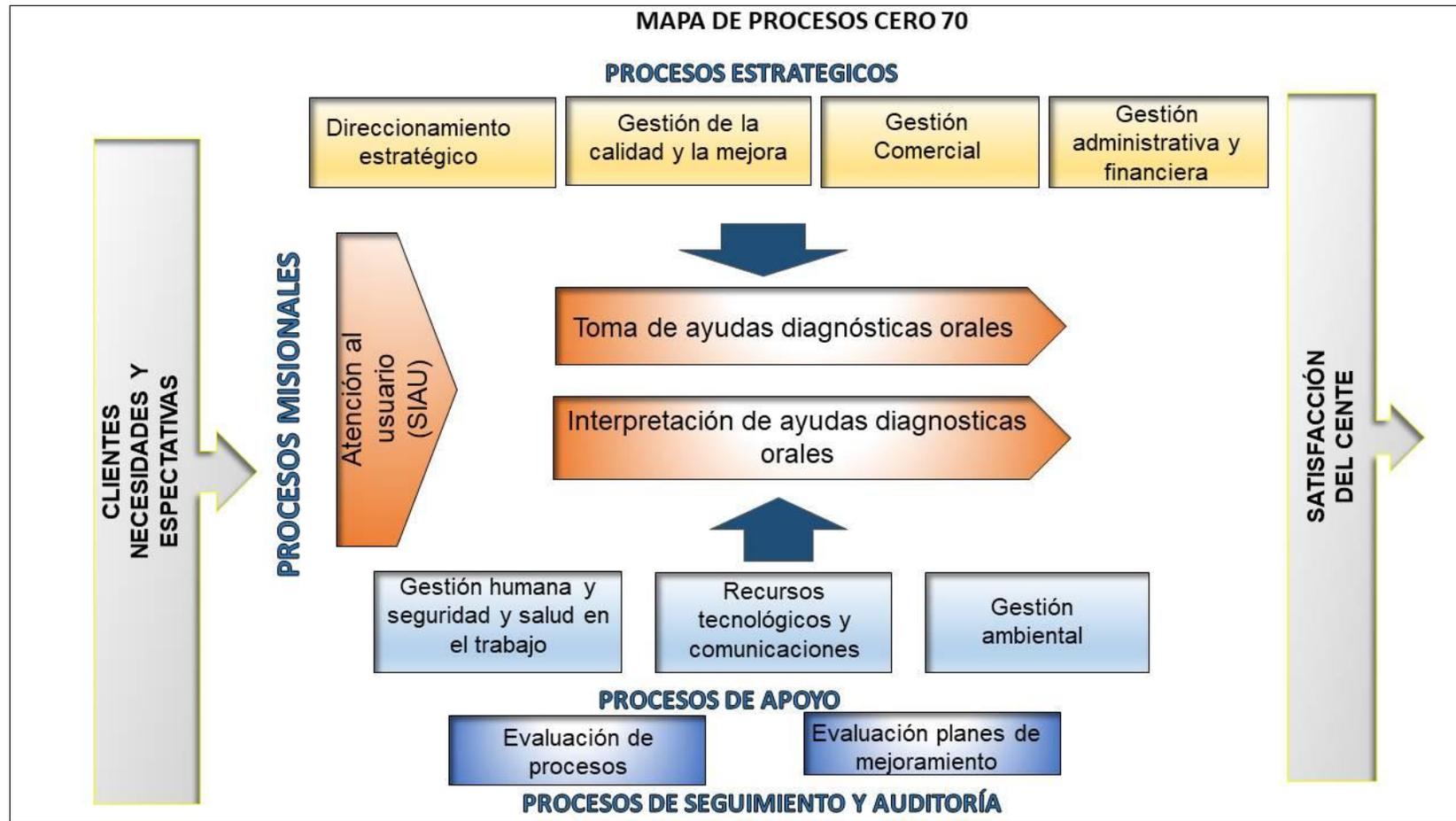


Figura 1. Mapa de procesos de la empresa Cero 70.

2.1.7. Organigrama

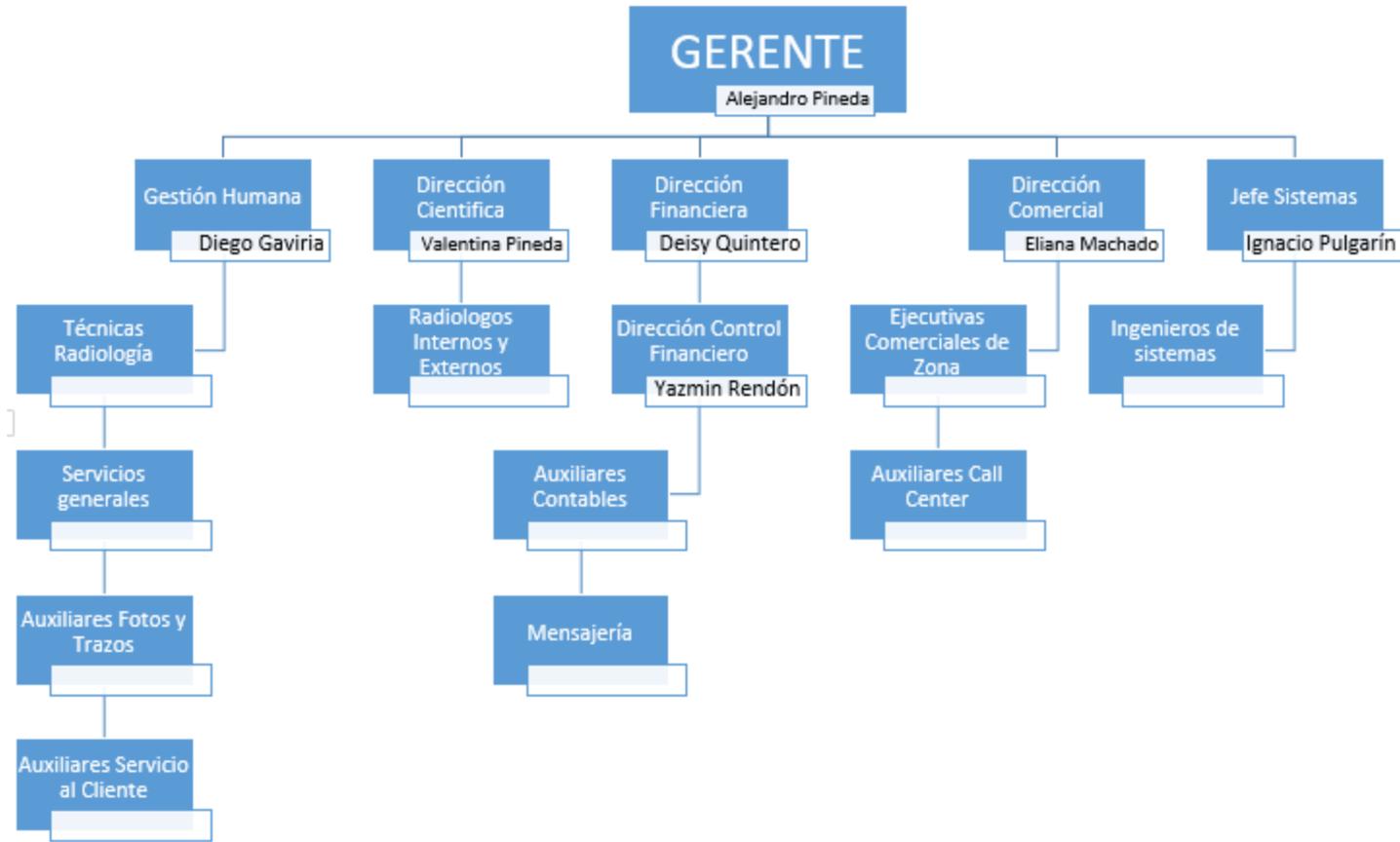


Figura 2. Organigrama corporativo empresa Cero 70.

2.2. Marco Teórico

A partir de un rastreo previo de información y documentación base para la justificación del trabajo de investigación que se está presentando a continuación, se considera fundamental la revisión de aspectos teóricos, conceptuales y legales enmarcadas en los siguientes temas:

- Modelos y procesos de contratación por prestación de servicios.
- Antecedentes de la contratación en Colombia.
- Mecanismos de pago en modelos de entidades prestadoras de servicios de salud.
- Contratación en entidades prestadoras de servicios de salud.
- Modelos de contratación pública y privada.
- Categorización de entidades prestadoras de servicios de salud.

2.2.1. Mecanismos de contratación para la prestación de servicios de salud en Colombia y su marco jurídico

2.3. Teoría de los contratos o Teoría de la agencia

En lo que respecta a los estudios económicos, últimamente ha tomado importancia el abordaje de aquellos análisis que tienen algún tipo de información privada relacionados, por ejemplo, con la estructura de capitales, políticas de dividendos, seguros, mercados financieros, entre otros, especialmente por los problemas de información asimétrica que los caracterizan (1). Dicho lo anterior, la denominada Teoría de los Contratos se desarrolla justamente a partir de la existencia de información asimétrica, lo cual se origina en las fallas que hay en el Modelo de Equilibrio General que se fundamenta en que la información debe ser completa y debe estar disponible para todas las partes (1).

Tomando en consideración lo que se expone anteriormente, los modelos de Teoría de Contratos son, generalmente, basados en equilibrios parciales y dan lugar a

interacciones en donde solo algunos agentes tienen información privilegiada (1). Además, es aquí donde entra en protagonismo la contratación, pues es por medio de un contrato que las partes participantes contraen una serie de obligaciones, desarrollan actividades y realizan negociaciones, estableciendo el punto de partida para la construcción de diversos modelos en la Teoría de Contratos (1).

2.3.1. Asimetría de la información y el caso particular de la salud

De acuerdo con Sarmiento, los modelos asumen “una relación bilateral en el cual una de las partes contrata algún tipo de decisión o acción”, siendo la parte contratante denominada, el principal y la parte contratada, el agente (1, 2). Así, aplicando la Teoría de los Contratos al campo de la salud, se puede considerar la siguiente situación expuesta por Cano y Cano (2):

- Una relación bilateral -paciente y médico o, médico e IPS- en la que una parte contrata a la otra para que le preste los servicios requeridos.
- La parte contratante, el principal y la parte contratada, el agente. Pueden ser personas naturales o jurídicas.
- El objeto del contrato es que el agente realice una acción que beneficie al principal.
- El principal siempre es quien diseña el contrato y el agente quien lo revisa y toma decisiones: lo acepta o no.
- El agente acepta el contrato cuando la oferta y la utilidad derivada de este, es mayor a la del escenario donde no se firma este mismo. A esta utilidad se le denomina utilidad de reserva.
- No se permiten contraofertas y por tanto, negociaciones.

En el escenario que se presenta, se está asumiendo que todo el poder de negociación recae en el principal, siendo quien define los términos del contrato y realizando una oferta que no tiene modificaciones en un principio. Así, si el agente decide no aceptar el contrato, y no habrá ninguna represión; pero sí por el contrario, se acepta la oferta, el agente se ve obligado a efectuar las acciones para las que ha

sido contratado cumpliendo los términos dispuestos en el contrato. Los comportamientos y los papeles de cada uno de los actores dejan en evidencia un conflicto en los objetivos entre el agente y el principal, pues lo que representa ingresos para uno, es un costo para el otro (2).

Ahora, un contrato se entiende de manera general, como un acuerdo de voluntades entre las partes participantes donde se establecen tanto las obligaciones de uno como los deberes del otro, incluyendo el mecanismo y el monto del pago a remunerar al agente; además, se destaca la importancia de que solo esté fundamentado en variables verificables para garantizar su cumplimiento permitiendo realizar cualquier reclamo en el futuro ante una juez (2). En ese sentido, si la información se relaciona con ese conjunto de variables verificables en una relación contractual, es aquí donde se empiezan a evidenciar las asimetrías y la información privilegiada para una de las partes.

En el caso particular de la salud, muchas veces la calidad de los servicios y la toma de decisiones no se puede evaluar o controlar en su totalidad debido a que no son variables intrínsecamente verificables; por ejemplo, una entidad no puede conocer a completitud los detalles o los comportamientos del equipo médico o los pacientes no podrán conocer a profundidad las características del equipo médico del cual reciben atención, aunque estén dispuestos a pagar un mayor costo en pro de la calidad. Cano y Cano sugieren que situaciones como las que se ejemplifican son las que les permite a las EPS – SI, tener un margen de maniobra para conseguir mayores beneficios frente al de los pacientes (2).

Cuando se analiza una relación contractual donde una de las partes tiene ventaja informativa y además, los objetivos de los participantes están en conflicto, esta situación, automáticamente genera un conflicto de intereses (2).

2.4. Contratos de prestación de servicios de salud en Colombia

Con la Ley 80 de 1993 (3), donde se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, se puede establecer uno de los mayores referentes a

nivel legislativo sobre contratación pública, la cual, si bien ha tenido múltiples reformas siendo ejemplo de ello la Ley 1150 de 2007 (4), sigue vigente en el ordenamiento jurídico nacional sirviendo como base de fundamentación para los procesos de contratación en Colombia. Tal como se expone en el Art. 3 de la Ley 80 de 1993, los fines de la contratación, incluyendo su celebración y su ejecución, están orientados “al cumplimiento de los fines estatales, la continua y eficiente prestación de los servicios públicos y la efectividad de los derechos e intereses de los administrados que colaboran con ellas en la consecución de dichos fines” (3).

Luego, en la misma Ley 80 de 1993, Título III, Art. 32, se establecen los contratos estatales como “todos los actos jurídicos generadores de obligaciones que celebren las entidades a que se refiere el presente estatuto, previstos en el derecho privado o en disposiciones especiales o derivados del ejercicio de la autonomía de la voluntad” (3) y se describen los tipos de contratos como se muestra en la Tabla 1, a continuación:

Tabla 1. Tipos de contratos según la Ley 80 de 1993

Tipo	Descripción
Contrato de obra	Aquellos celebrados por las entidades estatales para la construcción, mantenimiento, instalación y en general, para la realización de cualquier trabajo material sobre bienes inmuebles.
Contrato de consultoría	Aquellos que sean celebrados por las entidades estatales referidos a los estudios necesarios para la ejecución de proyectos de inversión, estudios diagnósticos, de prefactibilidad o de factibilidad para programas o proyectos específicos, al igual que las asesorías técnicas para la coordinación, el control y la supervisión.

<p>Contrato de prestación de servicios</p>	<p>Aquellos que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Al respecto, se deja explícito que su celebración solo puede celebrarse con personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con persona de la planta o, en su defecto, se requiere conocimientos especializados. Este tipo de contrato se caracteriza porque no genera relación laboral o prestaciones sociales.</p>
<p>Contrato de concesión</p>	<p>Son aquellos contratos que celebran las entidades estatales con el objeto de otorgar a una persona -concesionario- la prestación, operación de explotación, organización o gestión, total o parcial, de un servicio público, o la construcción, explotación o conservación total o parcial, de una obra o bien destinado al servicio o uso público. También se incluyen aquellas actividades necesarias para la adecuada prestación o funcionamiento de la obra o servicio por cuenta y riesgo del concesionario y bajo la vigilancia y control de la entidad concedente. Lo anterior, en cambio de una remuneración que puede consistir en derechos, tarifas, tasas, valorización, o en la participación que se le otorgue en la explotación del bien, o en una suma periódica, única o porcentual y, en</p>

	general, en cualquier otra modalidad de contraprestación que las partes acuerden.
--	---

Ahora, tanto a nivel internacional como a nivel nacional, existe una preocupación constante por aumentar el número de personas que tienen acceso a la seguridad de toda la población, razón por la cual se ha incorporado de manera generalizada, la consagración y la materialización de la universalidad como principio rector (5). En el caso de Colombia, con la Constitución Política de 1991 en su Art. 49, se hace referencia explícita a la seguridad social como un servicio público de carácter obligatorio, siendo un deber del Estado su garantía y control: además, se destacan los principios de universalidad, eficiencia y solidaridad enfatizándose en la exclusividad de los recursos destinados para la salud (5). Cabe resaltar que con la Ley Estatutaria 1751 de 2015, se reconoce expresamente la fundamentalidad del derecho a la salud (5).

El actual modelo de seguridad social en Colombia se creó formalmente con la Ley 100 de 1993 (5, 19). En ella se establecen y se desarrollan los fundamentos que rigen el sistema de salud, pensiones y riesgos profesionales, siempre bajo los principios de eficacia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación (5). Luego, en materia de salud, la Ley 100 consagra el denominado Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) como un conjunto complejo de instituciones, normas y procedimientos dispuestos para la población en pro de garantizar su derecho a la salud y de crear las condiciones de acceso para la prestación del servicio (5, 19).

En lo que se refiere al funcionamiento, el SGSSS está conformado por el Estado y las aseguradoras, siendo parte de estas últimas las Empresas Promotoras de Salud EPS y las Instituciones Prestadoras del Servicio IPS; además, se encuentra dividido en tres regímenes diferentes: el Régimen Contributivo (RC) para aquellos que tienen capacidad de pago, el Régimen Subsidiado (RS) para aquellos que no tienen capacidad de pago suficiente y los Regímenes Especiales (RE) que están

destinados para los empleados de algunas entidades del Estado (5). Así pues, la atención médica está sujeta a la afiliación de una persona al SGSSS en cualquiera de sus regímenes, aunque se destaca el hecho de que las personas también pueden ser atendidas de forma transitoria mientras se logra su vinculación (5).

Con el Decreto 4747 de 2007 (6) emitido por el Ministerio de la Protección Social y reglamentario de la Ley 1122 de 2007 (7), se establecen disposiciones para regular algunos aspectos de las relaciones entre los prestadores de servicio de salud y las entidades responsables del pago de los servicios de la salud de la población a su cargo. Para efectos de la contratación, se destaca lo expuesto en el Art. 4 de este decreto, donde se establecen los mecanismos de pago aplicables a la compra de servicios de salud, como se describe en la Tabla 2.

Tabla 2. Mecanismos de pago para la compra de servicios de salud.

Mecanismo	Descripción
Pago por capacitación	Pago anticipado de una suma fija que se hace por persona que tendrá derecho a ser atendida durante un periodo de tiempo, a partir de un grupo de servicios preestablecido. La unidad de pago está constituida por una tarifa pactada previamente, en función del número de personas que tendrían derecho a ser atendidas
Pago por evento	Mecanismo en el cual el pago se realiza por las actividades, procedimientos, intervenciones, insumos y medicamentos prestados o suministrados a un paciente durante un período determinado y ligado a un evento de atención en salud. La unidad de pago la constituye cada actividad, procedimiento, intervención, insumo o

	medicamento prestado o suministrado, con unas tarifas pactadas previamente
Pago por caso, conjunto integral de atenciones, paquetes o grupo relacionado por diagnóstico.	Mecanismo mediante el cual se pagan conjuntos de actividades, procedimientos, intervenciones, insumos y medicamentos, prestados o suministrados a un paciente, ligados a un evento en salud, diagnóstico o grupo relacionado por diagnóstico. La unidad de pago la constituye cada caso, conjunto, paquete de servicios prestados, o grupo relacionado por diagnóstico, con unas tarifas pactadas previamente.

Ministerio de Protección Social. Decreto 4747 de 2007

Entre otros aspectos relevantes para efectos de este trabajo, se identifica lo contenido en el Capítulo II del Decreto 4747 de 2007 donde se aborda la contratación entre prestadores de servicios de salud y entidades responsables del pago de servicios de salud, incluyendo los requisitos y las condiciones mínimas que se deben tener en cuenta para la negociación y la suscripción de los acuerdos de voluntades para la prestación de los servicios atendiendo al mecanismo de pago (6).

Por otra parte, se encuentra el Decreto 780 de 2016 (8), “por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social” y el Decreto 1990 de 2016 (9), una modificación de este, donde se compila y simplifica toda la normatividad existente en el sector salud. Como aspectos a destacar, se abordan las disposiciones generales para la afiliación al sistema de seguridad social, las reglas de afiliación a los diferentes regímenes del SGSSS, los aportes que se deben realizar, la cobertura de los servicios prestados, todo lo relacionado con la contratación de planes voluntarios de salud y lo que se refiere a los aseguradores (entiéndase sus obligaciones, restricciones y características de operación y funcionamiento, entre otros) (8).

En el Título III del Decreto 780 de 2016 se aborda de manera directa a los Prestadores de Servicios de Salud y su relación contractual con las entidades responsables del pago de los servicios de salud de la población bajo su responsabilidad (Decreto 4747 de 2007) (8). Luego, es de gran importancia mencionar que el cumplimiento y la buena gestión de la contratación reposa en los principios de oportunidad, accesibilidad y continuidad repercutiendo en la calidad de los servicios prestados, así como en los costos, la eficiencia, la eficacia y la competitividad.

Recientemente se ha emitido el Decreto 441 de 2022 “Por medio del cual se sustituye el Capítulo 4 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016 relativo a los acuerdos de voluntades entre las entidades responsables de pago, los prestadores de servicios de salud y los proveedores de tecnologías en salud” (10). Según se expone, el objetivo de este capítulo se remite a la regulación de algunos aspectos generales de los acuerdos de voluntades entre las partes que pueden ser dos o más personas naturales o jurídicas, para la prestación o provisión de servicios y tecnología en salud. Asimismo, se destaca que este decreto puede ser aplicado en sus etapas precontractual, contractual y post contractual permitiendo el establecimiento de mecanismos que protejan a los usuarios en todo momento.

2.5. Modalidades de contratación en salud

Teniendo en consideración la relación de asimetría que caracteriza las interacciones entre el médico y el paciente o entre el médico y la compañía aseguradora del paciente, se establecen los mecanismos de pago a prestadores como una herramienta con la que se puede enfrentar este problema de información (11).

En ese sentido, en el Decreto 441 de 2022, una modalidad de pago se concibe como una “Forma y compromiso pactado en los acuerdos de voluntades que permite definir su unidad de pago, teniendo en cuenta los servicios y tecnologías incluidos, sus frecuencias de uso en el caso de los pagos prospectivos, la población objeto, los eventos y las condiciones en salud objeto de atención y los demás aspectos que las partes pacten” (10). Por su parte, Maceira (11) la define como un tipo de contrato

entre dos o más actores por medio del cual, se crean incentivos específicos para la prestación médica minimizando el riesgo de una posición oportunista o algún conflicto de intereses; además, se incluyen las reglas sobre los precios por paciente o pacientes, el reintegro de costos y los criterios que rigen el traslado o el rechazo de los pacientes.

2.5.1. Elementos constitutivos de los mecanismos de pago en salud

Al respecto de los mecanismos de pago, se considera relevante hacer alusión a los elementos constitutivos de estos mismos para poder comprender y clasificar las diferentes modalidades de contratación en salud en el contexto colombiano. En la Tabla 3, se presenta una descripción de cada elemento constitutivo según lo planteado por Castaño et al. (12).

Tabla 3. Elementos constitutivos de los mecanismos de pago en salud

Elemento	Descripción
Cinco componentes del costo médico	<p>El costo médico por afiliado corresponde al monto de dinero que una aseguradora paga por la prestación del servicio de salud durante determinado periodo de tiempo. Se considera para ello:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El número de condiciones médicas que el individuo, tanto crónicas como discretas. 2. El número de episodios de atención (ciclo de atención) que un afiliado recibió por cada condición médica. 3. El número y el tipo de servicios usados durante cada episodio de atención o derivados de este. 4. Los procesos, insumos y factores de producción que se consumen en cada servicio.

	5. El precio o costo relacionado con un proceso, insumo o factor de producción.
Los tipos de riesgo	<p>Se distinguen dos tipos de riesgo en el sector salud:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El riesgo primario: puede ser <i>primario de incidencia</i> (variación en la incidencia o en la prevalencia de las condiciones médicas definido como el número real de casos por año de las diferentes condiciones médicas) o <i>primario de severidad no evitable</i> (variación en la severidad de las condiciones médicas al momento de ser detectadas). 2. El riesgo técnico: se puede clasificar como <i>técnico de utilización</i> (variación en el consumo de recursos que no está soportada en la evidencia) o <i>técnico de morbilidad evitable</i> (complicaciones agudas o crónicas de las condiciones médicas o de su tratamiento que serían evitables si el prestador contara con un modelo de atención efectivo, oportuno y coordinado).
Objeto de la transferencia de riesgo	<p>La transferencia de riesgo del asegurador al prestador puede tener como objeto los episodios médicos, los cuales se refieren a los ciclos de atención relacionados con condiciones discretas, a condiciones crónicas o a componentes del servicio. De otro modo, se hace necesario referirse al concepto de grupo de riesgo, en el cual, un paciente inicia en un ciclo de atención médica, pero que no tiene final al corto plazo: puede durar</p>

	<p>muchos periodos o durar de por vida en el caso de una enfermedad crónica.</p> <p>Conceptos de componentes del servicio: rubros de actividades, intervenciones, procedimientos médicos, escenarios de atención, especialidades médicas o medicamentos.</p>
--	---

Castaño RA, Moreano D, Prada SI, Marín FR. Modalidades prospectivas de pagos en salud: una propuesta de taxonomía.

No obstante, con la actual emisión del Decreto 441 de 2022 se presenta otra clasificación sobre los elementos constitutivos de los contratos para la prestación de servicios y tecnologías en el sector salud, fundamentados en las funciones y responsabilidades de las partes negociantes como se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4. Elementos constitutivos de los contratos en el sector salud según Decreto 441 de 2022

Actor	Elementos mínimos
Entidades responsables de pago	<ul style="list-style-type: none"> - El modelo de atención en salud. - La caracterización de la población o el análisis de la situación de salud, así como cualquier información adicional requerida para identificar las condiciones de salud de la población que será atendida por medio de la modalidad de pago a convenir.
Entidades prestadoras de servicios de salud	<ul style="list-style-type: none"> - El modelo de prestación de servicios de salud. - La relación de sedes y servicios de salud disponibles, así como los grados de complejidad y las modalidades de prestación de los servicios. - Capacidad instalada y disponible para los servicios ofrecidos. - Oferta de servicios y tecnologías en salud.

Proveedores de tecnología en salud	<ul style="list-style-type: none"> - El modelo de disposición, entrega o prestación de tecnologías en salud. - Oferta de tecnologías en salud. - Capacidad instalada, operativa, logística y de gestión para la provisión de la tecnología en salud.
Todos los actores	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores establecidos en el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud -SOGCS, para dar cuenta de los resultados en salud - Modelo de auditoría que cumpla mínimo con el cumplimiento de los aspectos administrativos, financieros, técnico-científicos y de calidad del servicio, así como las disposiciones del SOGCS, de la revisoría de cuentas (Ley 1438 de 2011) y de los sistemas de información y seguimiento del cumplimiento contractual. - Identificación de los riesgos previsible propios de los acuerdos de voluntades.

2.5.2. Contenido mínimo de los contratos en el sector salud

Atendiendo a lo descrito en el artículo 2.5.3.4.2.2. del Decreto 441 del 2022 (10), enseguida se enumeran los contenidos y elementos esenciales que deben ser incluidos en los acuerdos de voluntades para la prestación y tecnologías en salud:

- Objeto.
- Plazo de duración del acuerdo, así como de ejecución de las obligaciones.
- Lugar donde se prestarán los servicios o donde se proveerán las tecnologías en salud.
- Base de datos georreferenciada de la población objeto de atención o las estimaciones poblacionales y sus características epidemiológicas. También se

debe incluir el mecanismo de actualización y la periodicidad según la modalidad de pago.

- Relación de servicios habilitados y sujetos a contratación.
- Relación de tecnologías en salud sujetas a contratación.
- Red Integral de Prestación de Servicios de Salud a la que pertenecen los prestadores de servicios de salud. Debe estar habilitada, registrada y articulada.
- Modalidades de pago.
- Mecanismos de ajuste de riesgo frente a las desviaciones de la nota técnica.
- Listado de guías de práctica clínica y protocolos de atención, según el objeto contratado.
- Nota técnica según modalidad de pago.
- Tarifas según la modalidad de pago a pactar.
- Rutas integrales de atención en salud obligatorias y priorizadas por la entidad responsable de pago.
- Identificación de los servicios y tecnologías de salud que requieren autorización previa, así como el mecanismo para realizar el trámite.
- Mecanismos para la coordinación de procesos de referencia y contrarreferencia
- Indicadores pactados con la periodicidad del seguimiento.
- Proceso periódico de seguimiento a la ejecución del contrato.
- Especificación de los reportes obligatorios de cumplimiento ante las entidades responsables de pago según el objeto del acuerdo de voluntades.
- Plazos de pago.
- Mecanismos para la resolución de conflictos.
- Mecanismos y términos para la renovación automática, terminación y liquidación de los acuerdos de voluntades.
- Incentivos pactados.
- Metodología para determinar el cumplimiento de las frecuencias mínimas de periodicidad per cápita y el debido proceso para el descuento en caso de incumplimiento.

Al respecto de lo que se menciona con anterioridad, se hace claridad sobre la norma técnica, la cual, según el Decreto 441 de 2022 es “una herramienta de transparencia y eficiencia entre las partes que suscriben el acuerdo de voluntades, la cual refleja de manera detallada los servicios y las tecnologías de salud, su frecuencia de uso estimada, sus costos individuales y el valor total por el grupo de población o de riesgo” (10), es decir, que en esta nota se presenta la tarifa final acordada de manera global o por usuario/tiempo en coherencia con la modalidad de pago y demás aspectos pactados en el acuerdo de voluntades.

2.5.3. Modalidades de pago prospectivas

De manera general, esta modalidad se caracteriza por la realización del pago previamente a la utilización de los servicios, proceso de atención y tecnología en salud; este pago anticipado corresponde al valor esperado de la frecuencia de uso y derivado de ello, permite determinar con esta misma anticipación, el pago por caso, persona o global cuando las características del proceso de atención son similares (10, 13, 14). En este caso, se presenta la transferencia de riesgo desde el pagador hacia el prestador puesto que se recibe una suma fija preestablecida independientemente a la cantidad de recursos consumidos durante la ejecución de las actividades de atención previstas (13).

Para efectos de esta investigación, se adopta la taxonomía planteada por Castaño et al. (12), para las modalidades de pagos prospectivos en Colombia, la cual surge de la necesidad de facilitar su organización, su estudio y su regulación. Así, los criterios considerados para dicha estructuración, según los autores, son:

- Si el mecanismo de pago prospectivo facilita la integración del ciclo de atención
- Si el objeto de transferencia de riesgo es un episodio, o una condición crónica
- Si se transfiere riesgo primario de incidencia del asegurador al prestador

En la Tabla 5 se presenta la taxonomía planteada por estos mismos autores, para las modalidades de pagos prospectivos en el sector salud dentro del contexto colombiano.

Tabla 5. Taxonomía de las modalidades de pagos prospectivos (12)

Integran el ciclo de atención	Episodios	Individuales o globales	<ul style="list-style-type: none"> • Por episodio • Por especialidad • Por nivel de complejidad
	Condiciones crónicas		<ul style="list-style-type: none"> • Por grupo de riesgo • Por especialidad • Por nivel de complejidad
No integran el ciclo de atención	Pagos por componentes de servicio		<ul style="list-style-type: none"> • Por consulta de especialista • Por apoyo de diagnóstico • Por procesos de diagnóstico • Por escenarios de atención • Por medicamentos • Otros

2.5.3.1. Modalidades de pagos prospectivos que integran el ciclo de atención

La generación de valor en la prestación de servicios de salud implica integrar e involucrar la mayor cantidad posible de servicios dentro de los ciclos de atención de una condición médica considerando tanto aquellas de naturaleza discreta como las de naturaleza crónica. Dicho esto, en la Tabla 6 se presentan la clasificación atendiendo al objeto de la transferencia y discriminando aquellas modalidades donde se procede a la transferencia y donde no se procede a la transferencia del riesgo primario de incidencia.

Tabla 6. Modalidades que integran el ciclo de atención (12).

Objeto de transferencia	Modalidad	Descripción
-------------------------	-----------	-------------

Condiciones médicas discretas (inicio y final identificables)	No se transfiere el riesgo primario de incidencia	Se incluyen las modalidades individuales en las cuales se establece un monto fijo para la atención de una condición médica discreta. Así, cada nuevo caso implica un nuevo pago. <ul style="list-style-type: none"> • Por episodio • Por especialidad • Por nivel de complejidad
	Se transfiere el riesgo primario de incidencia	Se refiere a las modalidades globales donde se estipula una suma fija para la atención de los casos de una condición médica discreta que se origine en una población o un área geográfica delimitada. En ese sentido, cada nuevo caso no genera un pago nuevo. <ul style="list-style-type: none"> • Por episodio • Por especialidad • Por nivel de complejidad
Condiciones médicas crónicas (inicio identificable pero no final)	No se transfiere el riesgo primario de incidencia	Se relacionan aquellas modalidades individuales donde se paga un monto fijo por la atención de una condición crónica durante un periodo de tiempo determinado y que se renueva periódicamente. No

		<p>obstante, cada nuevo caso genera un nuevo pago.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por grupo de riesgo • Por especialidad • Por nivel de complejidad
	Se transfiere el riesgo primario de incidencia	<p>De manera similar, se refiere a las modalidades globales donde se paga una suma fija para la atención de condiciones crónicas que se originen en una población o en un área geográfica determinada. En este caso, cada nuevo caso diagnosticado y sujeto de atención no genera nuevos pagos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por grupo de riesgo • Por especialidad • Por nivel de complejidad

2.5.3.2. Modalidades de pagos prospectivos que no integran el ciclo de atención

De manera contraria a aquellas modalidades de pago prospectivas que integran el ciclo de atención al paciente, estas modalidades no permiten la integración de estos debido a que cada prestador del servicio es responsable únicamente por una parte específica y determinada del ciclo (12). Al respecto de estas modalidades, se identifican como desventajas la ausencia de incentivos a la coordinación perpetuando la fragmentación del ciclo y la ausencia de incentivos a la prevención

primaria, secundaria y terciaria (12). Pese a ello, se destaca que se suele contribuir con la disminución del riesgo técnico de utilización.

En la Tabla 7, se presenta la clasificación propuesta para esta categoría considerando que solo se aplica el criterio de transferencia o no del riesgo primario de incidencia.

Tabla 7. Modalidades de pago prospectivos que no integran el ciclo de atención.

Modalidad	Descripción
No se transfiere el riesgo primario de incidencia	<p>Los pagos son individuales con los componentes del servicio por un periodo de tiempo predefinido o el contacto inicial con un médico. La integración con el ciclo de atención no se da y tampoco se transfiere el riesgo primario de incidencia al prestador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por consulta a especialistas • Por apoyo diagnóstico • Por procesos de diagnóstico • Por escenarios de atención • Por medicamentos • Por otros componentes del servicio
Se transfiere el riesgo primario de incidencia	<p>El monto por transferir se estima tomando como base las necesidades de los diferentes componentes del servicio que surgen en una población o un área geográfica determinada, razón por la cual, el prestador se expone al riesgo primario de incidencia. Son pagos globales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por consulta a especialistas • Por apoyo diagnóstico • Por procesos de diagnóstico

	<ul style="list-style-type: none"> • Por escenarios de atención • Por medicamentos • Por otros componentes del servicio
--	--

Es importante señalar que en términos de valor generado, estas modalidades pueden conllevar a la negación de los servicios de salud a razón de que una reducción de costos significa una reducción de la frecuencia de uso de los componentes de servicio y un incremento en el riesgo técnico de morbilidad evitable (12).

2.5.3.3. Pagos complementarios

A partir de que los pagos prospectivos generados por las modalidades que integran y que no integran el ciclo de atención representan la mayor proporción de los ingresos de los prestadores de servicio siendo pagos basales, se generan otro tipo de pagos adicionales o retenciones sobre los pagos pactados, que se denominan complementarios (12). Según se explica, este tipo de pagos se entregan al prestador de los servicios de salud posteriormente con base en el cumplimiento de los indicadores de estructura, proceso, producto o resultado. Luego, mientras los pagos complementarios por cumplimiento de los indicadores de estructura y de proceso no implican la transferencia del riesgo primario no del riesgo técnico para los prestadores, los pagos por cumplimiento de indicadores de resultado si generan dicha transferencia (12).

2.5.4. Modalidades de pago retrospectivos

Las modalidades de contratación de prestación de servicios de salud con pagos retrospectivos, tal como lo indica su nombre, se fundamentan en el pago de la atención de salud individual con una liquidación por el valor establecido en la contratación después de la prestación de este mismo; este tipo de pago se caracteriza porque no se conoce con anterioridad el monto a pagar y está sujeto a la frecuencia de uso del servicio o de las tecnologías en salud (10, 14). Según se

explica, cuando se trata de este sistema de pagos no se da la transferencia de riesgos para el prestador debido a que los pagos recibidos son por un rubro particular de servicio, proceso, actividad realizada, insumo o factor de producción (13). En la Tabla 8 se describen las modalidades de contratación más frecuentes para el caso de los sistemas de pago retrospectivos.

Tabla 8. Modalidades más frecuentes de pagos retrospectivos

Modalidad	Descripción
Pago por evento	<p>Es un mecanismo de pago que se realiza por las actividades, procedimientos, intervenciones, insumos y medicamentos prestados o suministrados en un periodo de tiempo para un paciente, los cuales están relacionados con la atención de un evento de salud determinado.</p> <p>Aunque esta modalidad, puede maximizar la producción de las atenciones y generar incentivos para los médicos por esta misma razón, los costos generados pueden incrementarse y la calidad se deja de lado por darle prioridad a la cantidad. Adicional a ello, se considera que esta modalidad es la que más desagregada tiene la prestación de servicios de salud.</p>
Conjunto integral de atenciones, paquetes, pago por caso o grupo relacionado por diagnóstico	<p>Se refiere al mecanismo mediante el cual, se pagan por conjuntos de actividades, procedimientos, intervenciones, insumos y medicamentos para atender al paciente, los cuales se relacionan con un evento de salud, diagnóstico o grupo. En otras palabras, la unidad de pago corresponde a un paquete de servicios prestados o grupo relacionado de diagnóstico con base en las tarifas previamente pactadas.</p>

	<p>Si bien, esta modalidad garantiza la prestación del servicio integral de salud para los pacientes, en algunas circunstancias puede implicar que el paciente requiera de atenciones por fuera de este contrato. Luego, se requiere tener conocimiento de los costos de operación y del conjunto de actividades a contratar para asegurar que dicha contratación sea beneficiosa. No menos importante, es indicar que el riesgo es distribuido entre el prestador y la aseguradora del paciente.</p>
--	---

2.5.5. Seguimiento a los acuerdos de voluntades en el sector salud

Relacionando lo dispuesto en el Decreto 441 de 2022 (10), para el seguimiento de la ejecución de los acuerdos de voluntades en el sector salud, se proponen lo siguiente:

Primero, los indicadores de estructura, proceso o resultado, con su respectiva ficha técnica, los cuales deben dar cuenta de la calidad de la atención (oportunidad, provisión, accesibilidad, seguridad, la experiencia del usuario, la conformidad con el SOGCS), la gestión (uso de servicios y tecnología, recursos, tiempos de facturación, radicación, devoluciones, glosas, gestión de respuesta, pagos, cartera, etc.) y los resultados de la intervención en salud, el éxito terapéutico y la incidencia de complicaciones en eventos de salud y proceso de atención, entre otros.

Segundo, el modelo de auditorías debe contemplar como mínimo los aspectos administrativos, financieros, técnico-científicos y de calidad del servicio que hacen parte del SOGCS y la auditoría para la calidad de la atención de los servicios deberá desarrollarse de acuerdo con el Programa de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad -PAMEC; la auditoría de las cuentas médicas, por su parte, deben ser realizadas con base en los soportes definidos en el Manual Único de Devoluciones, Glosas y Respuestas expedido por el Ministerio de Salud y Protección Social.

Tercero, para efectos de seguimiento y control, el prestador de servicios de salud o proveedor de tecnologías en salud está en la obligación de garantizar el acceso a la historia clínica de los pacientes a la entidad responsable de pago. La entidad responsable de pago deberá cumplir con las condiciones de seguridad adoptadas por el prestador o proveedor para la guarda y custodia de los datos personales y datos sensibles contenidos en esta.

Por último, se debe incluir el monitoreo y la evaluación de la nota técnica para determinar su cumplimiento o cualquier desviación que pueda identificarse para realizar los respectivos ajustes.

2.6. Procesos de contratación en Cero 70 actualmente

A continuación, se realiza una descripción de los procesos de contratación que tienen lugar actualmente en la empresa Cero 70.

De manera general, se considera relevante comentar que la negociación y contratación de servicios de salud en la empresa Cero 70 siempre ha estado a cargo del área comercial, siendo el director (a) general la persona encargada de realizar los convenios macro con aseguradoras, EPS, IPS y prepagadas y siendo, los(as) asistentes comerciales, los(as) encargados(as) de los convenios particulares con clínicas u odontólogos particulares.

2.6.1. Proceso de contratación con aseguradoras, EPS e IPS

Principalmente, con este tipo de entidades se maneja la modalidad de contratación y de pago POR SERVICIO, en la cual se reconoce una suma determinada por cada unidad de servicio o tecnología en salud suministrada a un afiliado para la atención de una condición individual de salud. Lo anterior, de acuerdo con las tarifas o precios previamente acordados. En ese sentido, con el mecanismo de pago que se ha usado en la empresa, los requisitos en los contratos son:

- Tecnologías en salud incluidas.
- Tarifas y precios para aplicar a las tecnologías en salud.

- En la modalidad de contratación y de pago por servicio se podrá estipular el uso de protocolos y guías de atención.

En estos casos, las IPS solicitan el portafolio de servicios y tarifas de varias empresas que presten los servicios que requieran en donde se verifican una lista de requisitos que se deben cumplir entre los más importantes: oportunidad en la atención (de citas) para atender la demanda, tarifas, cobertura geográfica, estar habilitado para la prestación de cada servicio. Al respecto, atendiendo a estas condiciones, se connota que ha sido el cumplimiento de estas mismas, las que han facilitado procesos de contratación con grandes empresas como SURAMERICANA, COOMEVA, COLSANITAS y VIVA 1ª.

Luego, en todo contrato establecido se definen los términos de la prestación del servicio en salud respondiendo a lo siguiente: ¿Qué servicios? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde?, documentos requeridos, sedes habilitadas, y bases de datos de consultas de beneficiarios.

La aceptación de la propuesta tarifaria y demás condiciones, con lleva entonces, a la firma de un contrato legal con término definido a un año, destacando que, si el convenio se considera exitoso, este se prorroga anualmente realizando los ajustes de las tarifas pactadas, normalmente con un incremento equivalente al del IPC.

2.6.2. Concurso de licitación pública

El proceso inicia cuando un ente oficial interesado en contratar servicios, en este caso, de salud, lanza públicamente convocatorias de forma electrónica con sus respectivos pliegos de condiciones con los requisitos que se deben cumplir para adquirir la licitación. Posteriormente, con todas las propuestas recolectadas, la parte contratante selecciona y adjudica el contrato al ofertante que considere más relevante. En seguida, se presentan las etapas que generalmente conforman un proceso de licitación:

Una primera o pre convocatoria, registra las actuaciones preparatorias que deben cumplir las unidades compradoras y que podemos resumir en 3 pasos

- Estudio sobre oportunidad o conveniencia del contrato.
- Elaboración del pliego de condiciones.
- Publicación de avisos de convocatoria, dentro del lapso legal previsto que incluyen los pliegos redactados anteriormente.

Una vez que se conozca el contenido de las bases (características y/o condiciones del bien o servicio que el Estado quiere comprar o contratar) deberás preparar la propuesta con base a varios aspectos:

- Conocimiento de la regulación jurídica
- Derechos u obligaciones de las partes y otros factores de evaluación.
- Apertura de la licitación o concurso.
- Audiencia de aclaraciones.
- Inicio del plazo de presentación de propuestas.
- Adjudicación.

Considerando el proceso que se informa con anterioridad, la empresa Cero 70, a través del área comercial, se mantiene informada y actualizada sobre las convocatorias y los concursos para determinar en cuáles se quiere participar. Posteriormente, cuando se ha seleccionado algún concurso o convocatoria de interés, se revisan cuidadosamente los requisitos, los términos y las condiciones, y se toma la decisión de participar o no.

2.6.3. Contratación con entidades prepagadas

Las contrataciones con este tipo de entidades, en la mayoría de los casos, vienen de la mano del convenio inicial con las EPS. Por ejemplo, si tenemos el convenio con EPS SURA se ofrece, además, el portafolio de servicios para su público de la MEDICINA PREPAGADA SURA. El mismo proceso se da con las demás EPS y cabe connotar que, solo se pacta una tarifa o descuento el cual el paciente paga directamente en la empresa.

2.6.4. Convenios con particulares

Los(as) asistentes comerciales son las personas encargadas de realizar los convenios con las clínicas o consultorios particulares, donde la mayoría de las veces, la contratación se realiza de forma verbal y lo único que se requiere es la creación del cliente en las bases de datos describiendo explícitamente la tarifa pactada. El paciente es quien recibe el descuento directamente y este paga de contado en las instalaciones de Cero 70.

Para los convenios a crédito, que son de menor valor que las EPS o IPS, hoy en día se manejan con procedimientos informales, sin un contrato legal por escrito y donde únicamente se establece un pacto verbal sobre los servicios de salud a prestar, las tarifas y los pagos con el cliente. En suma, a ello se realiza una comunicación interna para informar sobre el mismo, donde muchas veces hay asimetría de la información tanto para el cliente interno como para el cliente externo.

2.7. Marco normativo y jurídico vigente

En la Tabla 9 que se presenta a continuación, se presenta de manera sintetizada, el marco normativo y jurídico vigente para efectos de la contratación de servicios y tecnología en salud en Colombia.

Tabla 9. Normograma vigente

Eje	Instrumentos jurídicos	Objetivo
Constitución Política 1991	Artículos 44-50 (14)	Derechos sociales (a atención en salud, la seguridad social, el saneamiento).
Estatuto de Contratación de la Administración Pública Ley 80 de 1993	Ley 1150 de 2007 (4)	Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley <u>80</u> de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.

	Ley 1474 de 2011 (15)	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.
	Decreto Reglamentario 1082 de 2015 (16)	Por medio del cual se expide el decreto reglamentario del sector administrativo de planeación nacional
	Decreto Ley 019 de 2012 (17)	<i>Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública</i>
	Ley 1882 de 2018 (18)	Por la cual se adicionan, modifican y dictan disposiciones orientadas a fortalecer la contratación pública en Colombia, la ley de infraestructura y se dictan otras disposiciones
Sistema de seguridad Social	Ley 100 de 1993 (19)	<i>Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.</i>
	Ley 1122 de 2007 (7)	Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones
	Decreto 4747 de 2007 (6)	Por medio del cual se regulan algunos aspectos de las relaciones entre los prestadores de servicios de salud y las entidades responsables del pago de los servicios de salud de

		la población a su cargo, y se dictan otras disposiciones
	Decreto 780 de 2016 (8)	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social.
	Decreto 1990 de 2016 (9)	Por medio del cual se modifica el artículo 3.2.1.5., se adicionan artículos al Título 3 de la Parte 2 del Libro 3 y se sustituyen los artículos 3.2.2.1., 3.2.2.2. y 3.2.2.3 del Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud, en relación con las reglas de aproximación de los valores contenidos en la planilla de autoliquidación de apodes; se fijan plazos y condiciones para la autoliquidación y pago de los apodes al Sistema de Seguridad Social Integral y parafiscales, respectivamente
	Ley 1966 de 2019 (20)	Por medio de la cual se adoptan medidas para la gestión y transparencia en el Sistema de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.
	Decreto 441 de 2022 (10)	Por medio del cual se sustituye el Capítulo 4 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016 relativo a los acuerdos de voluntades entre las entidades responsables de pago, los prestadores de servicios de

		salud y los proveedores de tecnologías en salud.
--	--	--

2.8. Marco legal

Frente al marco jurídico y normativo, el soporte base para sustentar el presente ejercicio de investigación se aborda desde las siguientes leyes, decretos y resoluciones nacionales:

Tabla 10. Normograma: marco jurídico y normativo.

Ley, decreto, resolución	Concepto
Ley 100 de 1993 (19)	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones
Ley 1122 de 2007 (7)	Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.
Decreto 2423 de 1996 (21)	Por el cual se determina la nomenclatura y clasificación de los procedimientos médicos, quirúrgicos y hospitalarios del Manual Tarifario y se dictan otras disposiciones.
Decreto 4747 de 2007 (6)	Por medio del cual se regulan algunos aspectos de las relaciones entre los prestadores de servicio de salud y las entidades responsables del pago de los servicios de salud de la población a su cargo, y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1510 de 2013 (22)	Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.
Resolución 5261 de 1994 (23)	Por la cual se establece el Manual de Actividades, Intervenciones y Procedimientos del Plan Obligatorio de Salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
Resolución 2816 de 1998 (24)	Por la cual se modifica el parágrafo del artículo 10 de la Resolución 5261 del 5 de agosto de 1994.

Resolución 5185 de 2013 (25)	Por medio de la cual se fijan los lineamientos para que las Empresas Sociales del Estado adopten el estatuto de contratación que regirá su actividad contractual.
Resolución 1841 de 2013 (26)	Por el cual se adopta el plan decenal de salud pública.

El anterior esquema normativo permite otorgarle sustento jurídico y legal el proceso de contratación y de convenios que se pretende obtener como resultado al final del ejercicio de investigación. A la vez que emiten criterios sólidos a la luz de la ley, que garantizan estabilidad, permanencia y organización del proceso en el tiempo, independientemente de los colaboradores que estén al frente de él o a aquellos que les sea asignada esta labor al interior de la empresa.

3. Análisis de la situación

3.1. Identificación del problema

Después de realizar un ejercicio minucioso, experiencial, de observación y analítico previo de los diferentes procesos y procedimientos asociados a la prestación del servicio de la empresa Cero 70 y después de aplicar algunos de los principios propios de la metodología del marco lógico con el fin de identificar fallas y dificultades estructurales, específicamente en el proceso que atañe a la contratación, en términos de convenios con otras entidades y empresas, se logran identificar algunos elementos fundamentales, susceptibles de revisión y de intervención, que se hacen objeto del presente trabajo de investigación, que busca generar un producto o implementar un ajuste estructural al interior de la empresa.

El problema identificado en la empresa Cero 70 radica principalmente en el área encargada de contratación, la cual por años ha estado realizando este proceso de forma informal, verbal o medios electrónicos sin dejar en claro ninguna de las condiciones de los mismos, tiempo de duración de este, fechas de pago y de

facturación, servicios y tarifas, condiciones para la atención de los pacientes, entre otros.

Esto ha llevado a innumerables inconvenientes desde la parte de la atención a los usuarios, líneas de atención y punto de servicio, seguido por la parte operativa, donde se toman las ayudas diagnósticas, el área científica encargada de la interpretación de los estudios, finalizando en el área facturación y cartera; al no tener claro los servicios y precios que fueron pactados. También se presenta un problema grande de comunicación puesto que la información de estos contratos es vagamente comunicada a las áreas.

La empresa ha presentado pérdidas económicas y rentabilidad que se puede decir son las más graves, pero representa también pérdida de recursos materiales, desgaste del recurso tecnológico y humano.

Se mencionan algunas consecuencias de este manejo: presentación de glosas, prestar servicios no pactados, devolución de pacientes, dificultades en el relacionamiento con las entidades, devoluciones por valores facturados incorrectos, insatisfacción por parte de las entidades contratantes.

Este problema también se debe en gran medida al constante cambio de personal en el área de mercadeo quien es el encargado al interior de la empresa, ya que estos procedimientos y procesos quedan cargo circunstancialmente por diferentes colaboradores que, cuando se retiran de la empresa dejan el proceso inconcluso y debe ser asumido, de nuevo, por la persona que entra a reemplazarle, lo cual genera inconsistencia en el proceso y desorganización estructural. Estos colaboradores quienes en una actitud proactiva, proceden a construir o a formular una manera o una ruta alterna, rudimentaria y circunstancial que resuelve momentáneamente la necesidad de registro, pero no es un asunto formal o estándar que logre sostenerse en el tiempo.

El exponencial crecimiento de la empresa ha llevado a tener cada vez más personal nuevo, en donde la poca información que se tenía sobre el convenio se va perdiendo

y recopilar esta información se vuelve más compleja y no brinda una correcta imagen institucional.

Para tales efectos, se partirá de la siguiente premisa o afirmación:

En cuanto al proceso de contratación y convenios, a través de la modalidad de prestación de servicios, debe existir una ruta fundamentada en criterios normativos, legales y jurídicos, que permita estructurar, organizar y homologar el proceso como tal, que reduzca sustancialmente las no conformidades, las glosas, reprocesos y devolución de facturas en el área contable y que permita, a su vez, facilitar y hacer más efectivos los otros procesos y procedimientos en el modelo de la prestación del servicio de la empresa Cero 70.

A partir de este contexto identificado al interior de la empresa a través del ejercicio previo de construcción de árbol de problemas y de árbol de objetivos, se plantea la necesidad urgente de planear, diseñar, implementar, socializar, evaluar y sostener, un modelo de documentación específico para los procesos de contratación de servicios de salud, entre las entidades responsables de los pagos y las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), que se ajusten a los parámetros y a las normativas legales, jurídicas y contables, vigentes.

3.2. Análisis de involucrados

Tabla 11. Análisis de involucrados.

Grupo involucrado	Problemas	Intereses	Conflictos	Estrategias
Organismos reguladores	Normatividad extensa y confusa frente a la contratación en Colombia	Reconocimiento de la normatividad con el fin de actuar en consecuencia	Desorden al interior de la empresa en cuanto a procesos y archivo	Análisis y socialización de la normatividad al interior de la empresa

<p>Cliente externo <i>(pacientes y clientes)</i></p>	<p>Retrasos en la prestación del servicio, reprocesos, fuga de datos, información imprecisa.</p>	<p>Calidad en el servicio, información oportuna y efectiva, satisfacción, economía.</p>	<p>Insatisfacción, no recompra, PQRS que afecta la gestión.</p>	<p>Homologar procesos y procedimientos para agilizar la atención con precisión, calidad y oportunidad.</p>
<p>Contratistas</p>	<p>Falta de claridad frente a los términos y los tiempos de contratación por prestación de servicios.</p>	<p>Pago oportuno de facturas, estabilidad laboral y comercial, evitar reprocesos, claridad en la información.</p>	<p>Insatisfacción en proceso de contratación, no vuelve a prestar servicios.</p>	<p>Homologar y estandarizar procesos y procedimientos en la contratación por prestación de servicios que eviten reprocesos y desinformación.</p>
<p>Cliente interno <i>(Personal administrativo y gerencial)</i></p>	<p>Falta de herramientas y mecanismos para organizar y estructurar procesos y procedimientos internos.</p>	<p>Equipo laboral fortalecido, equilibrio y control financiero, rentabilidad de la empresa, retención y recompra de clientes.</p>	<p>Endurecimiento de responsabilidad es de colaboradores, negligencia para implementar modelo.</p>	<p>Fortalecer equipos de trabajo a través de herramientas que permitan estructurar procesos y procedimientos estándar.</p>
	<p>Falta de claridad frente a tareas,</p>	<p>Cumplir con responsabilidad es de manera</p>	<p>Afectación en el clima laboral por asignaciones,</p>	<p>Formación, cualificación y preparación de</p>

<p>Ciente interno</p> <p><i>(Personal operativo)</i></p>	<p>labores, asignaciones y responsabilidades asociadas a procesos de contratación y convenios por prestación de servicios.</p>	<p>oportuna, rendimiento laboral y mejoramiento continuo, estabilidad laboral y optimización del tiempo.</p>	<p>tareas y responsabilidades, deserción, estrés laboral, bajo rendimiento.</p>	<p>cara a un modelo de contratación estandarizado y sostenible en el tiempo.</p>
---	--	--	---	--

3.3. Árbol de problemas

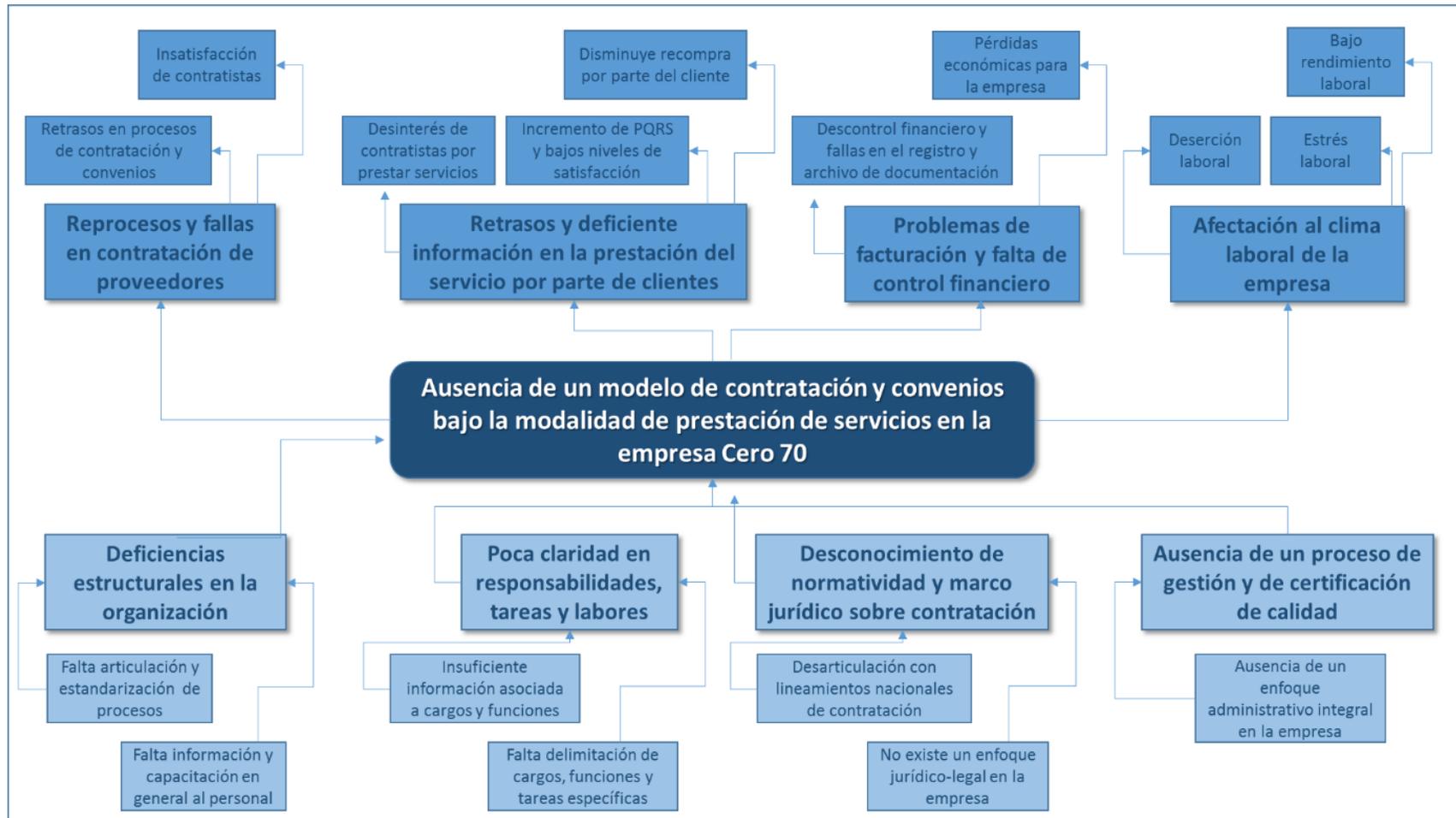


Figura 3. Árbol de problemas. Información tomada de varios departamentos de la empresa Cero 70

3.4. Árbol de objetivos

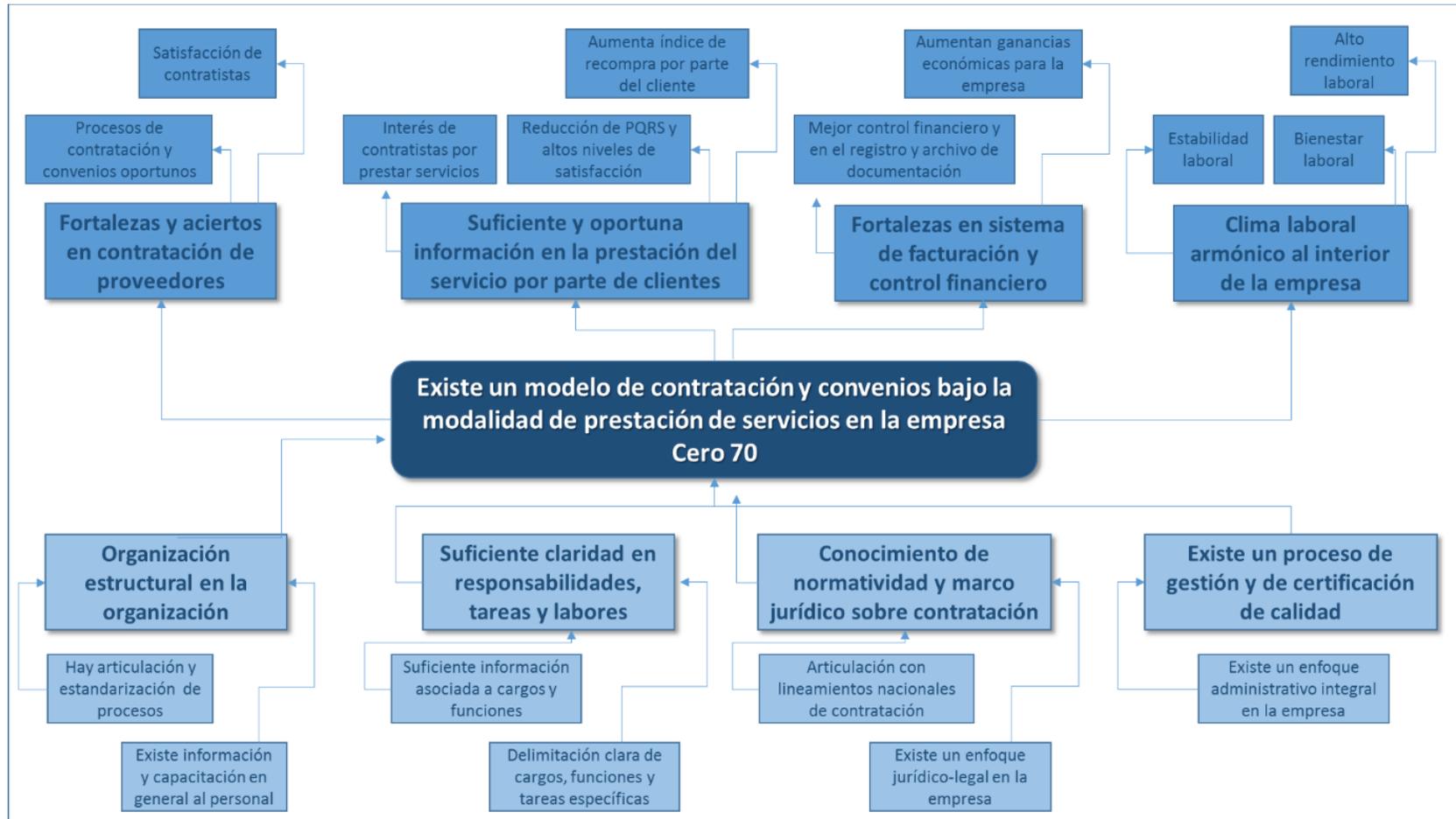


Figura 4. Árbol de objetivos. Información generada a partir del árbol de problemas.

3.5. Análisis de alternativas

Tabla 12. Análisis de alternativas.

Estrategia	Acciones	Costo	Impacto	Implementación	Beneficio	Prioridad
Homologación de procesos y procedimientos en general	Revisión de procesos y procedimientos.	Bajo	Alto	Medio	Alto	Alto
	Ajuste, clasificación y reformulación de procesos y procedimientos.					
	Oficialización de nuevos procesos y procedimientos.					
Fortalecimiento de equipos de trabajo	Formular un plan de bienestar laboral.	Bajo	Alto	Medio	Alto	Medio
	Generar una agenda de capacitación del personal acorde a necesidades internas.					
Generar mecanismos de información y	Delegar encargados de los procesos y medios de	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Medio

comunicación interna	comunicación interna.					
	Establecer un sistema de toma de decisiones por niveles.					
Crear equipo de interpretación y análisis jurídico-legal	Crear un comité para revisión de asuntos legales y jurídicos que afecten la prestación del servicio.	Bajo	Alto	Medio	Alto	Medio
	Formular un mecanismo efectivo de implementación y vigencia de normas y leyes asociadas al objeto de la organización.					
Fortalecimiento administrativo en asuntos normativos	La gerencia deberá liderar el comité de normas y leyes.	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
	Formación permanente a nivel administrativo sobre asuntos					

	normativos vigentes.					
	Comenzar proceso de certificación y gestión de la calidad.					
Revisión y reestructuración de organigrama y estructura organizativa	Revisión y delimitación ajustada de tareas, funciones y cargos en todos los niveles.	Bajo	Alto	Medio	Alto	Alto
	Establecer un cronograma organizado y efectivo de mandos en la empresa,					

4. Justificación y objetivos

4.1. Justificación

En el marco del sistema General de Seguridad Social en Salud –SGSSS- y acorde con el modelo de prestación de servicios consignado en el decreto 4747 del año 2007, que tenemos a disposición en nuestro ordenamiento jurídico, las instituciones asociadas al sistema de salud, en cualquier nivel, deben garantizar su subsistencia o su supervivencia a partir de la planeación y el control de una serie de factores que les permita sortear, al mismo tiempo, las limitaciones y las imperfecciones propias del mercado del sector comercial al que se encuentran adscritas.

Para una entidad como Cero 70 que presta servicios relacionados con el campo de la salud, el contrato, como documento soporte o documento fundamental, se constituye en la principal herramienta institucional después de la historia clínica. La negociación y contratación de los servicios de salud, como el proceso esencial de la estructura de las empresas que brindan estos servicios, permiten tomar decisiones de manera ágil y oportuna, orientadas a definir qué tipo de servicios, qué necesidades, qué facilidades procedimentales se deben poner a disposición de los clientes, a la vez que permiten estructurar, organizar y dar forma, a las áreas administrativas y financieras de las organizaciones.

A partir de una revisión de los procesos en la prestación de servicios de la empresa Cero 70, se ha evidenciado que, particularmente en el proceso de contratación, existen falencias de base, toda vez que puede verificarse un nivel de informalidad en las formas de proceder al momento de establecer un nuevo convenio o contrato, lo cual se revierte en glosas, devoluciones de facturas, pagos atrasados, irregularidades en la cancelación de copagos o cuotas moderadoras, insatisfacción de la parte contratante, PQRS por parte de los usuarios y otros reprocesos más, que afectan todas las áreas especialmente facturación y financiera.

Se requiere un modelo de contratación estandarizado, documentado y sostenible en el tiempo, considerando que la gestión proactiva de éste permitirá, entre otras posibilidades, eliminar errores constantes, reducir el tiempo empleado en tareas asociadas, disminuir los costos administrativos y operativos, reducir recursos, mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad, mejorar la calidad del servicio en general, y, aumentar la satisfacción del cliente y del colaborador. Poner el énfasis en el proceso de contratación, transacción y comercio de servicios, es determinante para la supervivencia institucional, a la vez que se garantizan los derechos de acceso y de servicio de los clientes y usuarios.

De no hacerlo, la empresa podría, inminentemente, experimentar un evento de caos de información y datos, al tiempo que se arriesgan a la pérdida de proveedores y

por ende, a pérdidas económicas y descontrol financiero que afectaría todas las áreas de la organización.

4.2. Objetivo de fin

Estructurar un modelo administrativo integral que contenga, de manera efectiva y eficiente, todos los procesos, procedimientos y acciones contractuales de la empresa Cero 70

4.3. Objetivo de propósito

Formular un modelo estándar de contratación y convenios bajo la modalidad de prestación de servicios en la empresa Cero 70.

4.4. Objetivos de componentes

O.E.1. Clasificar marco normativo y jurídico vigente de la contratación pública y la prestación de servicios en Colombia.

O.E.2. Ajustar el proceso de gestión de PQRS al interior de la empresa Cero 70.

O.E.3. Formular cronograma de implementación del modelo al interior de la empresa.

4.5. Objetivos de actividad

O.A.1. Rastreo y análisis de documentación en fuentes primarias y secundarias.

O.A.2. Clasificación, categorización y depuración de información.

O.A.3. Aplicación de instrumentos de recolección de información y opinión entre colaboradores, proveedores y clientes (grupos focales, encuestas, entrevistas).

O.A.4. Estructuración y formulación de modelo de contratación y convenios por prestación de servicios acorde a las necesidades particulares de la empresa.

O.A.5. Revisión y ajuste de modelo de gestión de PQRS al interior de la empresa.

O.A.6. Diseño de plan de socialización, capacitación y cualificación del personal operativo y administrativo con respecto al modelo de contratación y convenios y gestión de PQRS.

O.A.7. Desarrollo de actividades y acciones de socialización entre los colaboradores (grupos de interés, reuniones, medios de comunicación, medios virtuales, entre otros).

5. Matriz de marco lógico

De igual manera, como ejercicio introductorio al proyecto de investigación e intervención, se realizó un primer acercamiento y esbozo, de tipo preliminar, a un esquema o matriz de marco lógico, que recoge la información previa del contexto, según los problemas y soluciones identificados:

Tabla 13. Matriz de marco lógico

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Estructurar un modelo administrativo integral que contenga, de manera efectiva y eficiente, todos los procesos, procedimientos y acciones administrativas de la empresa Cero 70	<p>Crecimiento anual de la empresa Cero 70 en ingresos.</p> <p>Crecimiento de cobertura y sedes de la empresa Cero 70.</p> <p>Crecimiento de contrataciones, clientes y proveedores de la empresa Cero 70.</p>	<p>Cuadernos administrativos y financieros de la empresa.</p> <p>Impacto positivo entre clientes y contratistas a través de PQRS y encuestas de satisfacción.</p> <p>Cuadernos de nómina interna de la empresa.</p>	<p>Crecimiento de inversionistas y ganancias de la empresa.</p> <p>Crecimiento del equipo de trabajo con el fin de generar nuevos cargos de análisis e implementación.</p>
PROPÓSITO		Incremento en un 10% de contratación y convenios con prestadores de servicio.	Modelo de contratación digitalizado, homologado e implementado.	Los clientes y proveedores eligen a la empresa Cero 70 como su mejor opción.

	<p>Formular un modelo estándar de contratación y convenios bajo la modalidad de prestación de servicios en la empresa Cero 70.</p>	<p>Reducción de un 30% en las inconformidades y gestión de las PQRS.</p> <p>Recuperación contable y sistematización del 100% del proceso financiero y de registro.</p>	<p>Contratos y convenios por prestación de servicios, físicos y digitalizados.</p> <p>Informes y registro de gestión y porcentajes de PQRS.</p> <p>Informes financieros y contables y carpetas digitalizadas con documentación.</p>	<p>Crecimiento de contratación y utilidades.</p> <p>Satisfacción del cliente y fortalecimiento de procesos comerciales.</p> <p>Expansión de la empresa por fuera del Valle de Aburrá.</p>
COMPONENTES	<p>Clasificar marco normativo y jurídico vigente de la contratación pública y la prestación de servicios en Colombia.</p> <p>Ajustar el proceso de gestión de PQRS al interior de la empresa Cero 70.</p> <p>Formular cronograma de implementación del modelo al interior de la empresa.</p>	<p>Consolidación de la normatividad asociada a la contratación pública.</p> <p>Un documento de procedimientos asociado a PQRS.</p> <p>Actividades de socialización al interior de la empresa.</p>	<p>Carpeta virtual con la información y documentación recopilada.</p> <p>Documento virtual y físico con el procedimiento de gestión de PQRS.</p> <p>Listados de asistencia, registro fotográfico, informes de actividades.</p>	<p>Cambios y ajustes en el marco normativo de la contratación en Colombia.</p> <p>Complementación del modelo con otras miradas gerenciales.</p> <p>Crecimiento de la empresa en términos de colaboradores y personal operativo.</p>

ACTIVIDADES	<p>Rastreo y análisis de documentación en fuentes primarias y secundarias.</p> <p>Clasificación, categorización y depuración de información.</p> <p>Aplicación de instrumentos de recolección de información y opinión entre colaboradores, proveedores y clientes (grupos focales, encuestas, entrevistas).</p> <p>Estructuración y formulación de modelo de contratación y convenios por prestación de servicios acorde a las necesidades particulares de la empresa.</p>	<p>Presupuesto y recursos por definir y acordar con la gerencia de la empresa Cero 70</p>	<p>Carpeta digital con archivos en pdf con fuentes primarias y secundarias asociadas al tema en mención.</p> <p>Carpeta digital con archivos clasificados, categorizados y depurados.</p> <p>Instrumentos diseñados y archivados con tabulación de información y datos recopilados.</p> <p>Archivo impreso y digital con el modelo de contratación y convenios.</p> <p>Archivo físico y digitalizado con procedimiento.</p>	<p>Aprobación del proyecto a nivel gerencial.</p> <p>Aprobación de presupuesto y asignación de tiempos para ejecución e implementación del modelo.</p> <p>Continuidad de sostenimiento del proyecto al interior de la empresa, con posibilidad de mejoramiento (no asociado al ejercicio académico) en el tiempo.</p>
--------------------	---	---	---	---

	<p>Revisión y ajuste de modelo de gestión de PQRS al interior de la empresa.</p> <p>Diseño de plan de socialización, capacitación y cualificación del personal operativo y administrativo con respecto al modelo de contratación y convenios y gestión de PQRS.</p> <p>Desarrollo de actividades y acciones de socialización entre los colaboradores (grupos de interés, reuniones, medios de comunicación, medios virtuales, entre otros).</p>		<p>Cronograma físico y digitalizado con cronograma de actividades.</p> <p>Listados de asistencia, registro fotográfico, informes, de actividades realizadas.</p>	
--	---	--	--	--

6. Planeación operativa

6.1. Metodología

Por tratarse de un proyecto de tipo mixto, donde convergen elementos de investigación cualitativa y procesos y acciones prácticas, de intervención y transformación de un contexto organizacional, toda vez que se pretende dejar capacidad instalada y productos finales que pueden sostenerse en el tiempo, como es el caso de la implementación de un modelo de contratación y convenios, se considera que la orientación metodológica más pertinente y ajustada a las necesidades y requerimientos, tanto del contexto del ejercicio académico, como del investigador, es el marco lógico.

La metodología de marco lógico es una herramienta construida para “facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas” (27). En el caso del presente proyecto, se busca incidir en la transformación de la realidad elegida como objeto de estudio, razón por la cual, según los mismos autores, es posible utilizarse este marco metodológico en todas las etapas del proceso.

Esta metodología permite realizar ejercicios previos, como el análisis de problemas y el análisis de involucrados que, para este caso, el resultado arrojado en un ejercicio preliminar es el siguiente:

Para el caso de los objetivos identificados previamente y que se consignan en el presente documento, se busca implementar las siguientes estrategias y aplicar las siguientes herramientas de recolección de información y análisis de datos, que permitan cumplir, al final del ejercicio académico, con el alcance de los objetivos trazados, de la siguiente manera:

6.2. Matriz de planeación operativa

Tabla 14. Matriz de planeación operativa

Componente	Actividad	Fecha	Recursos	Responsable
Clasificar marco normativo y jurídico vigente de la contratación pública y la prestación de servicios en Colombia.	<p>Rastreo y análisis de documentación en fuentes primarias y secundarias.</p> <p>Tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consulta bibliográfica. - Consulta en sitios especializados. - Consulta a expertos. - Consulta en fondo documental de la empresa Cero 70. 	<p>Entre</p> <p>01/09/2021</p> <p>y</p> <p>20/09/2021</p>	<p>Transporte</p> <p>Fotocopias</p> <p>Impresiones</p> <p>Computador</p> <p>Material de oficina: hojas de block, lapiceros, fichas de cartulina.</p>	<p>Natalia Rendón</p> <p>Meses</p>
	<p>Clasificación, categorización y depuración de información.</p>	<p>Entre</p> <p>21/09/2021</p> <p>y</p> <p>30/09/2021</p>		

Componente	Actividad	Fecha	Recursos	Responsable
Ajustar el proceso de gestión de PQRS al interior de la empresa Cero 70.	<p>Aplicación de instrumentos de recolección de información y opinión entre colaboradores, proveedores y clientes</p> <p>Tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de instrumentos de recolección de información. - Grupo focal gerencia. - Grupo focal colaboradores. - Entrevistas proveedores. - Aplicación de encuesta a clientes. - Transcripción y tabulación de información. - Triangulación y análisis de información. 	Entre 01/10/2021 y 22/10/2021	Transporte Consentimientos informados Salón adecuado para grupos focales Portátil Grabadora de voz Fotocopias Impresiones Computador Material de oficina: hojas de block, lapiceros, fichas de cartulina. Autorización para ajuste a proceso de modelo PQRS Acceso a modelo de PQRS	Gerencia empresa Cero 70 Natalia Rendón Meneses
	Revisión y ajuste de modelo de gestión de PQRS al interior de la empresa.	Entre 23/10/2021 y 31/10/2021		

Componente	Actividad	Fecha	Recursos	Responsable
Formular cronograma de implementación del modelo al interior de la empresa.	Estructuración y formulación de modelo de contratación y convenios por prestación de servicios acorde a las necesidades particulares de la empresa.	Entre 01/11/2021 y 22/11/2021	Autorización de ajuste a modelo de contratación Acceso a modelo de contratación Aprobación de propuesta de modelo de contratación	Gerencia empresa Cero 70 Natalia Rendón Meneses
	Diseño de plan de socialización, capacitación y cualificación del personal operativo y administrativo con respecto al modelo de contratación y convenios y gestión de PQRS. Subactividades: - Diseño estructura de formatos de encuentros de formación. - Diseño propuesta de cronograma de capacitación. - Coordinación y validación con área de Bienestar laboral.	Entre 22/11/2021 y 30/11/2021	Computador Material de oficina Validación y aprobación de área de Bienestar Laboral	Área de Bienestar Laboral Natalia Rendón Meneses
			Salones adecuados para encuentros con grupos Tablero y marcadores borrables	Gerencia empresa Cero 70

Componente	Actividad	Fecha	Recursos	Responsable
	Desarrollo de actividades y acciones de socialización entre los colaboradores (grupos de interés, reuniones, medios de comunicación, medios virtuales, entre otros).	Entre 01/12/2021 y 30/12/2021	Proyector Portátil Transporte Material de oficina: hojas de block, lapiceros, fichas de cartulina, marcadores, cinta de enmascarar Grabadora de voz	Área de Bienestar Laboral Dependencias de empresa Cero 70 Natalia Rendón Meneses

6.3. Cronograma de actividades

Tabla 15. Cronograma de actividades

Cronograma	Mes	Septiembre					Octubre				Noviembre					Diciembre			
Actividad	Semana	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Rastreo y análisis de documentación en fuentes primarias y secundarias		■	■	■	■	■													
Consulta bibliográfica		■	■																
Consulta en sitios especializados		■	■																
Consulta a expertos			■	■															
Consulta en fondo documental de la empresa Cero 70			■	■															
Clasificación, categorización y depuración de información					■	■													
Aplicación de instrumentos de recolección de información y opinión entre colaboradores, proveedores y clientes							■	■	■										
Diseño de instrumentos de recolección de información					■														
Grupo focal gerencia							■												
Grupo focal colaboradores							■												
Entrevistas proveedores								■											
Aplicación de encuesta a clientes								■											
Transcripción y tabulación de información									■										
Triangulación y análisis de información									■										

Cronograma	Mes	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Revisión y ajuste de modelo de gestión de PQRS al interior de la empresa																	
Estructuración y formulación de modelo de contratación y convenios																	
Diseño de plan de socialización, capacitación y cualificación del personal																	
Diseño estructura de formatos de encuentros de formación																	
Diseño propuesta de cronograma de capacitación																	
Coordinación y validación con área de Bienestar laboral																	
Desarrollo de actividades y acciones de socialización entre los colaboradores																	

6.4. Presupuesto

Ver el anexo 1, al final de este trabajo.

7. Viabilidad y factibilidad

7.1. Estudio de factibilidad

Para el éxito del proyecto es necesario determinar un estudio de factibilidad, el cual es uno de los resultados más esperados e importantes en esta etapa. Para ello, dicho estudio está dividido en 4 fases: técnico, financiero, socioeconómico y político.

Factibilidad técnica

Mediante esta factibilidad se establece que el proyecto puede desarrollarse con los recursos técnicos que se cuentan, esto se hace considerando la disponibilidad de los recursos existentes en términos de software y recurso humano, o sea la existencia de la tecnología y el conocimiento necesario.

Factibilidad ambiental

Este estudio no representa ningún impacto negativo a nivel ambiental.

Factibilidad financiera

Este proyecto cuenta con los recursos monetarios suficientes propios del investigador, de manera que el proyecto no requiere de un financiamiento mayor o ser auspiciado por alguna entidad.

Factibilidad política y legal

El proyecto por desarrollar no atenta o incumple alguna ley o norma de carácter municipal, estatal o mundial

Factibilidad socioeconómica

Esta evaluación se realiza previa autorización de la institución para mejorar el proceso de contratación.

7.2. Viabilidad

La empresa Cero 70 en cabeza del gerente otorga el aval para realizar el proyecto dentro de la institución y permite toda la accesibilidad a documentos, archivos y demás insumos requeridos para el desarrollo de este.

Con este proyecto se mejorarán los procesos a nivel de contratación dentro del área comercial y se genera valor agregado con las Entidades Prestadoras de Servicios de Salud, beneficios para los empleados por la disminución de reprocesos, y estructura comercial más organizada.

En el Anexo 2, se presenta la carta de Aval de la empresa Cero 70 para la realización del presente estudio.

8. Estructuración y formulación de un modelo de contratación por prestación de servicios para Cero 70

8.1. Generalidades

Cero 70 es una entidad privada prestadora de servicios y tecnologías de salud odontológica general y especializada, la cual, para el cumplimiento de su objeto social, requiere adoptar un modelo de contratación con los respectivos lineamientos que garanticen la adecuada adquisición de bienes y servicios en coherencia con la normatividad legal vigente, así como con las necesidades propias de todos los usuarios que atiende. En ese sentido, a continuación, se plantea el modelo de contratación sugerido incluyendo los principios orientadores, los procesos, los procedimientos contractuales y demás consideraciones aplicables para la negociación, celebración y ejecución de los contratos con la empresa Cero 70 de tal forma que sirva como herramienta para mejorar la gestión contractual, la toma de decisiones y una prestación de servicios de salud odontológica oportuna, transparente, efectiva, eficiente y de calidad.

8.1.1. Objetivos

8.1.1.1. Objetivo general

Formular un modelo de contratación de servicios y tecnología en salud odontológica para la negociación, celebración y ejecución de contratos que realiza la empresa Cero 70 en cumplimiento de su objeto social.

8.1.1.2. Objetivos específicos

- Delimitar los derechos y las obligaciones de cada una de las partes del contrato para la prestación de servicios y tecnología en salud odontológica.
- Establecer el alcance técnico de la prestación de servicios y tecnologías de salud odontológica contratados con Cero 70.
- Describir el proceso de atención de los usuarios que adquieren servicios y tecnología en salud odontológica contractualmente con Cero 70.

- Definir y estandarizar los procedimientos de contratación para la prestación de servicios y de tecnología en salud odontológica en Cero 70.
- Asegurar la transparencia, la calidad y la eficiencia en la contratación de servicios y tecnologías en salud odontológicas de Cero 70.

8.1.2. Principios orientadores

Se presentan los principios orientadores de la prestación de servicios y tecnología en salud odontológica de Cero 70 para efectos de gestión contractual y el cumplimiento del objeto social de la empresa. Dichos principios corresponden a los descritos en el Art. 3 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo (28) para ser aplicados en la ejecución de las funciones administrativas y fiscales, los cuales, a su vez, responden a lo consagrado en la Constitución Política de 1991.

Debido proceso: las funciones se adelantarán en conformidad con la legislación vigente para dar plena garantía de los derechos de las personas o entidades involucradas en el proceso de contratación.

Integralidad: la prestación de servicios y tecnología de salud odontológica general o especializada debe incluir todo lo necesario para que se dé cumplimiento a cabalidad de la finalidad del servicio según lo prescrito por el profesional tratante y lo dispuesto a nivel contractual.

Moralidad: todo el personal de Cero 70 está obligado a actuar con rectitud, lealtad y honestidad en el desarrollo y cumplimiento de sus funciones.

Buena fé: la entidad Cero 70 presumirá un comportamiento leal y fiel en el desarrollo de su actividad económica contemplando sus competencias, derechos y deberes.

Igualdad: todos los usuarios tienen derecho a un trato igualitario a nivel contractual, tanto a nivel de oportunidad y calidad, como en lo respectivo a las exigencias, los términos y las condiciones de referencia contempladas en los contratos.

Imparcialidad: se debe asegurar y garantizar los derechos de todas las personas naturales o jurídicas, sin discriminación alguna o sin poner en consideración factores de afecto, de interés o de motivación.

Transparencia: la contratación debe realizarse con objetividad, claridad e integralidad para garantizar la calidad y la igualdad de oportunidad en la prestación de servicios y de tecnología de salud odontológica; todos los interesados deben conocer los documentos, conceptos y decisiones que se adopten para la celebración, ejecución, terminación o liquidación de contratos.

Competencia: los profesionales de Cero 70 deben ser personas capacitadas y competentes para determinar y atender las necesidades que tienen los usuarios en cuanto a promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de enfermedades orales, fundamentados en la evidencia científica.

Responsabilidad: la empresa Cero 70 y sus trabajadores, asumirán las consecuencias de sus decisiones, omisiones o extralimitación de sus funciones.

Corresponsabilidad: si bien, la empresa Cero 70 adquiere una serie de responsabilidades con los usuarios, estos últimos también debe adquirir la responsabilidad de seguir las instrucciones y recomendaciones dadas por el profesional tratante para garantizar los resultados, auto cuidar su salud y propender por el uso racional de los recursos de acuerdo con los servicios y tecnologías de salud odontológica contratados.

Calidad: la prestación de servicios y tecnologías en salud odontológica por parte de Cero 70 debe cumplir con los estándares de calidad conforme a la normatividad vigente garantizando accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia, integralidad, calidad técnica, adecuada gestión del riesgo y satisfacción del usuario.

Eficacia: la contratación con la empresa Cero 70 debe estar enfocada a la maximización de los resultados haciendo un uso racional de los recursos financieros, técnicos y humanos sin afectar la calidad de los servicios y tecnologías ofertadas por la entidad.

Publicidad: primero, la empresa tiene el deber de comunicar a las todas las partes contratantes sobre las actuaciones, decisiones e información más relevantes sobre la gestión contractual, puesto que representa garantía y transparencia para sus clientes y usuarios; luego, también representa un derecho para la organización.

Economía: se debe asegurar y proceder de tal manera que se logre la optimización de los recursos a favor de la eficiencia, altos niveles de calidad y continuidad en la prestación de servicios y tecnología odontológica. Lo anterior, se refiere a maximizar los resultados usando el menor tiempo posible, la menor cantidad de recursos y los menores costos para la empresa Cero 70.

Celeridad: la empresa Cero 70 tiene bajo su responsabilidad el impulso oficioso de los procedimientos que tiene lugar dentro de la gestión contractual para efectos de la diligencia, la agilidad y la eficiencia. Al respecto, se debe actuar en armonía con el principio de economía y dentro de los términos legales, pero sin dilataciones injustificadas.

8.1.3. Alcance

El modelo de contratación aquí planteado servirá como recurso para la gestión contractual en la empresa Cero 70 cuyo objeto social es la prestación de servicios y tecnologías de salud odontológica general y especializada. En ese orden de ideas, se cubre todo el proceso contractual que se compone de las etapas: i) precontractual, ii) contractual (perfeccionamiento, ejecución, seguimiento y obligaciones) y iii) liquidación o cierre de este, además de otros aspectos a considerar a nivel contractual.

En caso de adoptar este modelo de contratación, la gestión contractual de Cero 70 estará sujeta a los principios de la función administrativa y gestión fiscal de acuerdo

con la Constitución Política y deberá ser informada y aprehendida por los funcionarios de la empresa que intervengan en los procesos de contratación.

8.1.4. Gestión contractual

8.1.4.1. Competencias para suscribir y ejecutar contratos

El Área Comercial será competente para negociar, celebrar y ejecutar contratos con aseguradoras, EPS, IPS y entidades prepagadas en representación de la empresa Cero 70. Los(as) asesores(as) comerciales serán sujetos competentes para negociar, celebrar y ejecutar contratos con particulares cuando la cuantía no exceda 20 SMMLV por contrato y deben contar con la aprobación del director(a) del Área Comercial.

En todo caso, tanto el director(a) del Área Comercial como los (las) asesores(as) comerciales, debe realizar el registro del usuario con las generalidades del objeto contratado e informar a los directivos de la empresa sobre cada contrato celebrado.

8.1.4.2. Funciones de los encargados de la contratación

Enseguida, se presenta una lista de funciones que deben ser contempladas por los funcionarios encargados de la contratación en Cero 70, en este caso, el director(a) del Área Comercial y los (las) asesores(as):

- a) Conocer el modelo de contratación vigente en la empresa Cero 70.
- b) Transmitir y adoptar los lineamientos, procedimientos y demás disposiciones establecidas en el presente modelo para efectos de la contratación en la empresa Cero 70.
- c) Analizar las solicitudes de los contratantes sobre los servicios o tecnología requerida, así como de las tarifas aplicables.
- d) Responder a los contratantes, independientemente de su naturaleza, con una oferta para la prestación de servicios y tecnología odontológica de acuerdo con las solicitudes hechas.
- e) Aprobar, negar o aplazar la celebración de nuevos contratos o la renovación de estos.

- f) Suscribir los contratos.
- g) Estudiar las solicitudes sobre la inclusión de servicios como novedad para los contratos previamente celebrados.
- h) Realizar el seguimiento a los procesos de contratación y del cumplimiento de los objetos contratados.
- i) Asistir a los usuarios o partes contratantes en la solución de dudas, así como en lo referido a PQRS.
- j) Estar informados y actualizados en cuanto a concursos de licitación pública en los que la empresa Cero 70 pueda participar.
- k) Gestionar la participación de la empresa Cero 70 en concursos de licitación pública, lo cual implica la revisión de la documentación que contiene la oferta, la verificación de requisitos y de su cumplimiento por parte de la empresa, la gestión de documentación necesaria, la construcción de la propuesta para participar y la revisión de los resultados, entre otras actividades relacionadas.
- l) Suscribir nuevos convenios con otras entidades para fines de contratación de servicios y tecnología odontológica con Cero 70.
- m) Gestionar la documentación relacionadas con los procesos de contratación de la empresa Cero 70 con terceros.
- n) Diligenciar y actualizar la base de datos de la empresa con la información general de cada contrato celebrado.
- o) Mantener comunicación activa y asertiva con los directivos y el área jurídica.
- p) Asistir a las reuniones convocadas en el marco de la gestión contractual en la empresa Cero 70.

Por su parte, el asesor jurídico de la empresa será responsable de controlar y verificar todos los procesos contractuales y su cumplimiento, incluyendo el diseño y aplicación de acciones preventivas y correctivas a favor de una óptima gestión contractual.

8.1.4.3. Prohibiciones para los funcionarios encargados de la contratación

Los funcionarios encargados de la contratación en la empresa Cero 70 en cumplimiento de sus funciones y en coherencia con los principios de la gestión contractual dispuestos, no podrán:

- a) Revelar información confidencial y sensible sobre la parte contratante y los contratos mismos.
- b) Incurrir en conductas o comportamientos que puedan generar conflictos de intereses.
- c) Incumplir con las funciones asignadas que se disponen anteriormente.
- d) Inasistencia a las reuniones convocadas, salvo en circunstancias donde exista una justificación de peso.

8.1.4.4. Servicios relacionados con la contratación

Cero 70, como empresa prestadora de servicios y tecnologías de salud odontológica, está en contacto directo con los usuarios y entrega el producto final; luego, es necesario que sus servicios y atención al cliente esté alineado con las siguientes consideraciones especiales:

- a) Conocer y ejecutar la política de atención al cliente que se maneja en Cero 70.
- b) Mediar en la concertación de los servicios dándole lugar a procesos como el agendamiento de citas, la gestión de PQRS, la gestión de información y documentación, la facturación y el monitoreo/seguimiento a través de indicadores en pro de la mejora continua de la empresa Cero 70.

8.1.4.5. Capacidad y competencia para contratar con Cero 70

Todas las personas naturales o jurídicas pueden acudir a los procesos de contratación para adquirir servicios y/o tecnología de salud odontológica con la empresa Cero 70, siempre que no presenten inhabilidades legales o incompatibilidades por conflicto de intereses. En lo que se refiere a personas

jurídicas, se requiere demostrar su existencia y su representación legal de acuerdo con la legislación vigente (29, 30). Del mismo modo, las personas naturales y jurídicas extranjeras que pretendan celebrar contratos con Cero 70, deben cumplir con los requisitos legales exigidos de acuerdo con su país de origen (29).

De manera general, se contemplan como partes contratantes organizaciones o entidades oficiales, aseguradoras privadas, EPS, IPS, clínicas particulares o personas naturales, siempre que tengan las capacidades jurídicas, financieras y organizacionales para celebrar contratos con Cero 70 considerando la modalidad en la que se encuentre interesada.

8.2. Contratación

8.2.1. Objeto del contrato

La empresa Cero 70 desarrolla su actividad económica en torno a la prestación de servicios y tecnologías odontológicas. Específicamente, presta servicios de radiología oral y maxilofacial, así como los servicios de interpretación de ayudas diagnósticas orales.

8.2.2. Requisitos mínimos para la negociación y suscripción de contratos

Con base en lo dispuesto en el Decreto 441 de 2022 (10), se deben tener en cuenta los siguientes requisitos mínimos para la negociación y suscripción de contratos de servicios de salud y tecnología en salud.

8.2.2.1. Entidades responsables de pago

Por parte de las entidades responsables de pago, se requiere el modelo de atención en salud y la caracterización de la población sujeta de atención para prever la condición de salud. Lo anterior, dependiendo de la modalidad de contratación a convenir y las necesidades de información que tenga la empresa Cero 70. Se puede solicitar información adicional cuando esta sea pertinente.

8.2.2.2. Prestadores de los servicios y tecnologías de salud: Cero 70

Por parte de Cero 70, como entidad prestadora de servicios y tecnología en salud odontológica, se debe dar a conocer el modelo de prestación de servicios que maneja, además de relacionar los puntos de atención, los servicios y tecnologías habilitadas para la oferta, las modalidades de contratación, y la capacidad instalada, operativa y disponible.

8.2.2.3. Elementos comunes

Se establecen algunos elementos comunes que aplican tanto para las entidades responsables de pago como para Cero 70 en su calidad de entidad prestadora de servicios y tecnología en salud oral. Primero, se requieren los indicadores establecidos en el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud -SOGCS para dar cuenta de los resultados obtenidos en la ejecución de sus actividades. Segundo, cuando sea necesario, se debe disponer de la información relacionada con los resultados de auditoría para dar cuenta del cumplimiento mínimo en los aspectos administrativos, financieros, técnico-científicos y de calidad del servicio, así como del cumplimiento del objeto contractual. Finalmente, se debe dar a conocer los riesgos previsible que sean propios del contrato que se quiere celebrar, describiendo el tipo y el mecanismo de administración y distribución de los efectos entre las partes del contrato para poder reconocer las obligaciones derivadas de ello.

8.2.3. Elementos constitutivos mínimos del contrato

Para definir los elementos constitutivos mínimos de los contratos que se celebren con la empresa Cero 70, se atiende a lo dispuesto en el Decreto 441 de 2022 (10), donde se indica que, con independencia a la modalidad de contratación, estos deben contener:

- a) Objeto de contratación.
- b) Plazo de duración del contrato, así como de ejecución de las obligaciones derivadas.
- c) Lugar donde se proveen los servicios y tecnologías de salud.

- d) Servicios y tecnologías ofertadas, disponibles y habilitadas sujetos de contratación.
- e) La modalidad de pago y los mecanismos de ajuste frente a cualquier novedad o desviación en la nota técnica.
- f) Nota técnica atendiendo a la modalidad de pago o contratación.
- g) Tarifas pactadas atendiendo a la modalidad de pago o contratación.
- h) Rutas de atención, lineamientos técnicos y operativos del objeto contractual.
- i) Aclaraciones sobre los servicios y tecnologías que requieren autorización, así como el mecanismo para proceder a sus solicitudes.
- j) Indicadores pactados con la parte contratante para darle seguimiento al contrato y al objeto contractual, así como la periodicidad de su medición (ejecución, cumplimiento, calidad, etc.).
- k) Los plazos de pago.
- l) Los mecanismos para la solución de conflictos entre las partes del contrato.
- m) Los mecanismos y los términos para la renovación, la terminación y la liquidación del contrato teniendo en cuenta la legislación vigente.

8.2.4. Tipos de contrato

La empresa Cero 70 celebrará contratos por prestación de servicios bajo entendimiento de que su actividad económica implica personal y conocimientos especializados en radiología oral. En ese mismo sentido, no se genera relación laboral con la empresa, no se incurre en prestaciones sociales y solo se celebrará por el tiempo estrictamente indispensable para darle cumplimiento al objeto contractual.

8.2.5. Formas de contratación de servicios con Cero 70

Cero 70 gestionará sus procesos de contratación, por lo general, a través de la contratación directa cumpliendo con la legislación vigente aplicable. En ese sentido, se establecen las siguientes modalidades:

8.2.5.1. Contratación directa

La contratación directa se refiere a la celebración de contratos con personas jurídicas y naturales sin intermediarios. En este caso, Cero 70 ofrece a la parte contratante los servicios y tecnologías de salud odontológica que son inherentes a su actividad económica garantizando la atención oportuna, continua, integral y de calidad a todos los usuarios. De manera general, la celebración de este tipo de contratos con Cero 70 debe estar soportada en la necesidad que tiene el usuario de acceder al servicio y a la tecnología odontológica que se oferta, incurriendo en los procesos de solicitud y cotización antes de suscribir el contrato.

8.2.5.2. Licitaciones públicas

La suscripción de contratos por medio de licitaciones públicas se dará teniendo en cuenta las disposiciones particulares de la oferta y la convocatoria misma. No obstante, será indispensable poner en consideración el cumplimiento de los principios y los requisitos mínimos de contratación que aquí se describen, los cuales hacen parte de la gestión contractual propia de Cero 70.

8.2.6. Mecanismos de pago

8.2.6.1. Pago individual por caso, modalidad prospectiva

Bajo esta modalidad, se prevé un pago anticipado con una suma fija por caso atendido ligado a un evento, condición o condiciones de salud interrelacionadas (10). De manera especial, en esta modalidad se requiere la incorporación de la nota técnica donde se describe la población total y susceptible del servicio o tecnología, los costos pactados, el plazo y la periodicidad de monitoreo y evaluación, así como se deberán describir los mecanismos de ajuste para afrontar las desviaciones del contrato (10).

8.2.6.2. Pago por evento, modalidad retrospectiva

Bajo esta modalidad, se prevé un pago retrospectivo que se aplica por la prestación de servicios y tecnologías de salud odontológicas. Concretamente, se acuerda una suma fija por cada unidad suministrada para la atención del usuario (10). Luego, esta modalidad puede o no incluir la nota técnica, aunque, es importante connotar

que, en cualquier caso, es un requerimiento de todo contrato de prestación de servicios y tecnologías de salud, describir la población total susceptible de atención, así como su caracterización según sea la necesidad de información (para facilitar la atención y para contemplar los riesgos) (10).

8.2.6.3. Techo presupuestal

De acuerdo con Supersalud, el Techo Presupuestal se refiere al “monto máximo de recursos autorizados que una dependencia puede solicitar de presupuesto para el adelanto de sus funciones en la vigencia fiscal actual” (30).

En ese sentido, se incluye la modalidad de contratación de techo presupuestal, tradicionalmente usada por Cero 70 para efectos contractuales con terceros. Esta modalidad responde a la planeación presupuestal de la parte contratante, la cual, basada en las estimaciones financieras y los servicios requeridos a contratar, establece un nivel máximo de presupuesto como cuantía para contratar con Cero 70. De esta manera, una vez ejecutado el presupuesto y agotado el techo presupuestal definido en el contrato, se procede con la suspensión en la prestación del servicio.

8.2.7. Monitoreo, seguimiento y evaluación

Para dar cumplimiento al Decreto 441 de 2022, el seguimiento de los contratos se debe realizar mediante indicadores de estructura, proceso o resultados en salud (10). Los indicadores para relacionar en el contrato deberán ser definidos por las partes del contrato durante la etapa de negociación teniendo en cuenta las necesidades e intereses propios de cada una.

Se recomienda acoger las instrucciones dispuestas por el Departamento Administrativo de la Función Pública en la Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión, el cual está fundamentado en el modelo integrado de planeación y gestión -MIPG (31).

8.2.7.1. Indicadores de calidad en la atención

Los indicadores de calidad permiten medir diferentes aspectos relacionados con la capacidad que tiene la empresa para atender las necesidades y demandas de sus clientes, considerando la pertinencia, la rapidez y la inmediatez (31). Según se indica, la calidad puede ser una medida de los servicios por medio de la evaluación de sus características, atributos o sobre el grado de satisfacción (31).

En el Decreto 441 de 2022, como parte de los indicadores de calidad en el servicio, se incluye la oportunidad en la prestación de los servicios o las tecnologías de salud, la accesibilidad en la atención, la seguridad del paciente y la experiencia del usuario en general (10).

8.2.7.2. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión cuantifican los recursos físicos, humanos y financieros usados en el desarrollo de las actividades de la empresa; sirven para medir la cantidad de acciones, procesos, procedimientos y operaciones realizadas o implementadas por la misma (31). Para el caso particular del sector salud, corresponde a aquellos indicadores que miden aspectos tales como el uso de servicios y tecnologías, tiempos de facturación, radicación, devoluciones, glosas, gestión de respuesta, pagos y cartera, etc. (10).

8.2.7.3. Indicadores de resultados en salud

Los indicadores de resultado se usan para medir y evaluar los cambios, favorables o no, en el estado de salud de las personas, grupos o comunidades intervenidos, los cuales pueden ser atribuidos a la atención en salud prestada (32). Por lo tanto, contemplan la efectividad de la atención y la repercusión en el bienestar de los usuarios. Se incluyen aspectos como la intervención en riesgos en salud, el éxito terapéutico, la incidencia en complicaciones, eventos de salud y procesos de atención, entre otros (10).

8.2.8. Gestión de PQRS

La gestión de PQRS está regida legalmente por el Decreto 1011 de 2006 (33), 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 y el Decreto 1757 de 1994 (34), por el cual se organizan y se establecen las modalidades y formas de participación social en la prestación de servicios de salud.

Atendiendo a los derechos de los usuarios, todas las entidades prestadoras de servicios y tecnología en salud, incluyendo a Cero 70, están en el deber de brindar una atención integral, objetiva y con buen trato. En ese sentido, para garantizar los derechos de los usuarios, Cero 70 ha implementado dos modalidades para atender las PQRS de los usuarios:

- Atención al usuario directa y presencial en cualquiera de las sedes de Cero 70. Allí, los asesores comerciales serán los encargados de atender a los usuarios, identificar sus necesidades, registrar el informe de PQRS y brindar alternativas de solución de ser posible. En los casos donde no sea posible proporcionar solución alguna, el informe o el requerimiento del usuario será trasladado a instancias administrativas superiores.
- Canal digital para PQRS, donde el usuario podrá diligenciar un formulario en línea para dar informe sobre algún asunto relacionado con PQRS. Para acceder a este, el usuario puede acceder a la página web de Cero 70 (Ver figura 5). Cabe resaltar que, en este caso, los asesores comerciales son los encargados de emitir reportes sobre los PQRS enviados, contactar a los usuarios para responder a sus necesidades y brindar alternativas de solución de ser posible.

Figura 5. Formulario de PQR en la página web de Cero 70

Centro Radiológico Oral
Cero70

Quiénes somos Servicios Sedes Contáctanos **Blog de casos radiográficos**

Inicio / PQR

INGRESO DE PQR

Por favor diligenciar toda la información en el formato para realizar efectivamente el correspondiente trámite. La respuesta a su PQR se le suministrará a sus datos registrados en un término de 3 días hábiles para petición y 8 días hábiles para Quejas y Reclamos

Clasificación ▼ Motivo de la PQR ▼

Nombre E-mail

Número de identificación Mensaje

07/14/2022

Teléfono Acepto el tratamiento de datos personales

ENVIAR

Por otra parte, se han implementado recientemente las encuestas de satisfacción al usuario por medio de un código QR dispuesto en las recepciones de todas las sedes. Estas encuestas son usadas para buscar, detectar y resolver situaciones que estén afectando la atención al cliente y la experiencia con los servicios de Cero 70.

8.2.9. Duración y renovación automática

La duración del contrato será la estrictamente necesaria para ejecutar y darle cumplimiento al objeto contractual; así pues, este puede ser variable, pero debe estar especificado en el contrato explícitamente. Del mismo modo, se puede concertar la renovación automática del contrato considerando la actualización y ajuste de tarifas cuando así sea requerido para cada vigencia. Luego, las prórrogas están sujetas de aprobación por parte de Cero 70.

Tanto las prórrogas como las renovaciones automáticas de los contratos implican la actualización de la nota técnica (10).

8.2.10. Liquidación del contrato

La liquidación del contrato se dará posterior a la finalización de este. Cuando no exista un acuerdo con respecto al plazo en el cual se procederá con la liquidación, Cero 70 se acogerá a lo dispuesto en el Decreto 441 de 2022, donde se indica que la liquidación se efectuará dentro de los 4 meses siguientes a la terminación del contrato (10).

Al respecto, es importante mencionar que la liquidación tiene como objetivo determinar si las partes del contrato pueden declararse paz y salvo mutuamente o si, por el contrario, existen obligaciones pendientes por cumplir (35). Pese a que los contratos por prestación de servicios no obligan a la liquidación, Cero 70 recurrirá a la realización de dicho proceso y como mínimo se realizará un acta donde se dé cuenta de la satisfacción de las partes.

8.2.11. Causales de terminación del contrato

Por regla general, el contrato se termina cuando se vence el plazo y/o se ejecuta el objeto contractual. No obstante, Cero 70 considerará los siguientes causales de terminación de contratos:

- a) Cuando las partes lleguen a un mutuo acuerdo, se debe dejar registro por escrito.
- b) Cuando apliquen sentencias, sanciones o actos jurídicos que así lo determinen.
- c) Cuando Cero 70 determine una justa causa para hacerlo: incumplimiento de la parte contratante, desequilibrio económico, cuando se identifiquen inhabilidades o incompatibilidades de la parte contratante, por liquidación o disolución de la parte contratante.
- d) Puede causarse terminación anticipada en los casos que se presentan tanto en el Decreto 780 de 2016 (8), como en el Decreto 441 de 2022 (10); también se consideran los cierres causados por acciones de inspección, vigilancia y

control de la empresa. Se destaca la importancia de avisar a la parte contratante sobre la situación oportunamente.

8.2.12. Facturación, reconocimiento y pagos

De acuerdo con lo dispuesto en el Decreto 441 de 2022, se establece lo siguiente:

- a) En todos los casos, Cero 70 debe emitir y presentar la factura correspondiente a la prestación de servicios y tecnologías de salud en odontología como soporte de cobro a la parte contratante, independientemente de su naturaleza.
- b) La aceptación de las facturas emitidas por Cero 70 a sus contratantes implica la generación de una obligación de pago, razón por la cual, constituye un título valor exigible.
- c) Cero 70 no tiene terceras partes reconocidas como intermediarios en el recaudo de pagos.
- d) Las devoluciones tendrán lugar por fallecimiento del usuario y la cuantía corresponderá a aquellos recursos proporcionales no ejecutados desde el deceso. Aplica para la modalidad de contratación prospectiva.
- e) Los reintegros tendrán lugar cuando, producto del seguimiento y evaluación de los servicios prestados por Cero 70, se determine incumplimiento injustificado de las disposiciones legales y contractuales relacionadas. Aplica para modalidad de contratación prospectiva.
- f) La parte contratante incurrirá en el reconocimiento y pago de intereses moratorios a Cero 70 desde el vencimiento de plazos sobre el monto total facturado.

8.2.13. Política de confidencialidad

Tanto Cero 70 siendo la parte contratada, como las partes contratantes que adquieran obligaciones por medio de un acuerdo de voluntades, deben reconocer y tomar medidas de seguridad para proteger toda la información que no sea de dominio público para fines de confidencialidad y reserva.

8.2.14. Política de seguridad y tratamiento de datos

En el contrato se pactarán condiciones para la seguridad y el tratamiento de datos, donde el contratista conoce y autoriza que toda la información sea gestionada de acuerdo con la legislación colombiana vigente con el objetivo de proteger los derechos de los titulares de los datos personales.

La seguridad de la información será garantizada a través del uso de medidas técnicas, humanas y administrativas necesarias para evitar adulteración, pérdida, consulta, uso no autorizado o fraudulento (36).

Cero 70 implementará las siguientes disposiciones:

- a) Cero 70, así como sus empleados, se comprometen a no difundir, comentar, copiar, explotar, entregar o comunicar a terceros información y/o datos personales de los titulares.
- b) Toda la información, incluyendo los datos personales de los titulares, será manejada con el debido cuidado y confidencialidad, según su naturaleza.
- c) No se usará información o datos personales de los titulares para intereses personales de los empleados de Cero 70.

Para mayor detalle, se puede consultar la Política de Tratamiento de Protección de Datos Personales previamente establecido por el área jurídica de Cero 70 y aprobado por la Gerencia (37).

8.2.15. Conflictos de intereses, inhabilidades e incompatibilidades

Las inhabilidades e incompatibilidades hacen referencia a la limitación de las capacidades para contratar con Cero 70, independientemente de si se trata de una persona natural o una persona jurídica. Básicamente, corresponde a una falta de aptitud o carencia de una cualidad, calidad o requisito del sujeto que lo incapacita para establecer cualquier relación contractual con la empresa (38).

9. Plan de socialización del modelo de contratación para Cero 70

De manera general, la socialización se vincula con un proceso en el cual un conjunto de individuos incorpora actitudes, prejuicios, nociones, valores, normas, roles, motivaciones, objetivos e intereses (39). Dicho lo anterior, la socialización en un entorno empresarial constituye un mecanismo propicio para dar a conocer el modelo de gestión contractual propuesto para el caso de Cero 70, registrar observaciones y percepciones de los participantes, y fortalecer la cultura organizacional con una orientación a la prestación de servicios de salud y tecnología odontológica de calidad a todos sus usuarios. Es preciso destacar que la socialización, no reemplaza los procesos de formación y capacitación, los cuales deberán ser abordados una vez se adopte el modelo como parte de las dinámicas internas de Cero 70.

Por otra parte, la comunicación organizacional es fundamental para interactuar de manera efectiva y transparente con sus stakeholder, además de ser esencial para la creación de una imagen corporativa y para el fortalecimiento de una cultura organizacional coherente y alineada con los objetivos de la empresa (40). La comunicación organizacional es independiente de las jerarquías de mando y se encuentra constituida por el conjunto de acciones emprendidas por una empresa para enviar mensajes al grupo de interés receptor mediante el uso de diferentes canales (40).

El presente plan de socialización en Cero 70 fue desarrollado para dar cumplimiento a los objetivos propuestos del trabajo de grado. En ese sentido, a continuación se describen las estrategias, las actividades y los productos obtenidos a partir de su implementación.

9.1. Objetivo

Plantear, implementar y coordinar actividades específicas para la socialización del modelo de contratación para la prestación de servicios de salud diseñado en la empresa Cero 70.

9.2. Alcance

En un principio, el alcance del plan de socialización en Cero 70 sobre el modelo de contratación para la prestación de servicios y tecnología en salud odontológica aquí desarrollado, estuvo orientado al equipo administrativo de la empresa y del área comercial que desempeña sus funciones en la sede Administrativa, ubicada en el barrio el Poblado.

La ejecución del plan de socialización en otras sedes dependerá de la decisión que tomen las directivas de Cero 70 sobre la adopción de dicho modelo para la gestión contractual. De este modo, deberá ser informado y aprehendido por todos los funcionarios de la empresa, especialmente por aquellos que intervengan en los procesos de contratación directamente.

9.3. Estrategias y actividades

En la Tabla 16 se describe las estrategias implementadas como parte del plan de socialización del modelo de contratación diseñado para la empresa Cero 70. Asimismo, se presentan las actividades desarrolladas y demás detalles importantes.

Tabla 16. Estrategias y actividades del plan de socialización

Estrategia	Descripción	Actividades
Comunicación interna escrita	La comunicación es un proceso de interacción por medio del cual, las personas intercambian información y como es de esperarse, cobra gran relevancia para las empresas y sus grupos de interés (41). La comunicación interna, particularmente, se refiere a aquella interacción comunicativa que tiene lugar	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar comunicación interna vía correo electrónico <p>Destinatarios: Equipo administrativo y equipo del área comercial de Cero 70.</p> <p>Asunto: Compartir el modelo de contratación diseñado para Cero 70.</p>

	<p>con el stakeholder de trabajadores.</p> <p>Tal como lo expone Bermúdez (41), la comunicación interna no es un fin sino un medio de naturaleza gerencial para lograr los objetivos corporativos.</p> <p>En este caso particular, se relaciona la comunicación interna vertical ascendente debido a que se socializará el modelo de contratación con los administrativos de la empresa, y luego, se relaciona la comunicación interna horizontal intragrupal, pues el modelo de contratación será compartido con el personal que pertenece al grupo del área comercial de la sede Administrativa.</p>	<p>Mensaje: Presentación y descripción del objetivo del correo, así como del objetivo del modelo de contratación para la empresa.</p> <p>Adjunto: Documento en formato PDF con el modelo de contratación formulado para Cero 70 presentado en el numeral 9 del presente trabajo.</p>
Comunicación interna visual	<p>Conceptualmente, una infografía “es una combinación de elementos visuales que aporta un despliegue gráfico de la información. Se utiliza fundamentalmente para</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una infografía <p>Objetivo: Presentar de manera sencilla y sintetizada el modelo de contratación</p>

	<p>brindar una información compleja mediante una presentación gráfica que puede sintetizar o esclarecer o hacer más atractiva su lectura” (42).</p> <p>Las infografías son una herramienta excelente para poder informar y comunicar de manera entendible, sencilla y contundente cualquier mensaje o conocimiento, razón por la cual, también cumple un papel pedagógico (43).</p> <p>Particularmente, cuando la infografía es divulgativa, la transmisión de información y conocimiento se direcciona a un público amplio y heterogéneo para fines de aprehensión y desarrollo de una cultura organizacional más sólida (43).</p>	<p>propuesto para la empresa Cero 70.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divulgación de la infografía <p>Público objetivo: Trabajadores de Cero 70.</p> <p>Medios de divulgación: Cartelera de la recepción, sede Administrativa.</p>
<p>Reunión presencial</p>	<p>Una reunión de trabajo puede definirse como:</p> <p>La agrupación de un número determinado de personas que durante un</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar la reunión <p>Público objetivo: Gerente de Cero 70 y equipo del área</p>

	<p>tiempo establecido intercambian opiniones y conocimientos bajo la dirección de una persona con el fin de alcanzar un objetivo común: la toma de una decisión o la búsqueda de una solución (44).</p> <p>Se reconoce como partes necesarias de la reunión de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El moderador, que es quien convoca, prepara y dirige la reunión. • Los asistentes, que son quienes participan en la reunión; deben tener interés y competencia en el tema a abordar. <p>De otro modo, para que una reunión de trabajo sea eficaz, se requiere garantizar interacción, comunicación y participación (45).</p> <p>La reunión desarrollada fue de modalidad presencial y su objetivo fue socializar el modelo de contratación para</p>	<p>comercial de Cero 70 sede Administrativa.</p> <p>Medio: Correo electrónico organizacional con fecha, hora, lugar, objetivo y agenda de la reunión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los requerimientos logísticos para la reunión <p>Lista de requerimientos: Sala de juntas, pantalla de proyección, computador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las diapositivas a proyectar • Dirigir la reunión • Registrar asistencia
--	--	---

	la prestación de servicios y tecnologías en salud odontológica para Cero 70, el cual fue diseñado previamente.	
Retroalimentación y evaluación	<p>Parte fundamental de la reunión presencial para la socialización del modelo de contratación diseñado para Cero 70, fue recibir retroalimentación y evaluación por parte de la Gerencia y del Área Comercial, teniendo en cuenta que son los directamente involucrados de la gestión contractual de la empresa. Así pues, no solo tienen conocimiento sino también experiencia para poder aportar desde sus percepciones, opiniones e ideas.</p> <p>Dicho lo anterior, esta estrategia consta de una evaluación orientada al aprendizaje, en la cual, la retroalimentación cumple una función esencial de apoyo y soporte para el aprendiz (46).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir criterios a discutir y evaluar sobre la elaboración del modelo y el modelo de contratación como tal. • Solicitar la retroalimentación y la evaluación del modelo de contratación propuesto <p>Encargados: Gerente de Cero 70 y equipo del área comercial de Cero 70 sede Administrativa.</p> <p>Modalidad: Las percepciones, opiniones, retroalimentación y evaluación se llevó a cabo a manera de diálogo al finalizar la reunión presencial.</p>

	<p>Luego, su naturaleza es constructiva y tiene diferentes perspectivas: centrada en la tarea (logros, aciertos, errores, etc.), centrada en el proceso de la tarea (grado de comprensión, procesos cognitivos, estrategias usadas, metodología, etc.), centrada en la autorregulación (autonomía, autoaprendizaje, etc.), y la centrada en la propia persona (esfuerzo, desarrollo personal, compromiso, etc.) (46).</p>	
--	---	--

9.4. Resultados

En los numerales posteriores se presentan los resultados de cada una de las estrategias implementadas para la socialización del modelo de contratación para la prestación de servicios y tecnologías de salud odontológica, el cual fue diseñado para la empresa Cero 70.

9.4.1. Comunicación interna escrita

La comunicación escrita consto de un correo electrónico informativo dirigido al equipo administrativo de Cero 70, así como al equipo del área comercial de la sede Administrativa. En el correo se realizó una presentación breve del trabajo realizado y se describió su objetivo. Luego, como archivo adjunto se agregó el modelo de contratación diseñado para Cero 70 presentado en el numeral 9 de este trabajo.

Tabla 17. Correo electrónico como estrategia de comunicación interna

Fecha de envío	29 de mayo de 2022
Destinatarios	Equipo administrativo de Cero 70 y equipo del área comercial de Cero 70 sede Administrativa.
Asunto	Socialización del modelo de contratación diseñado para Cero 70
Cuerpo del correo	<p>Cordial saludo.</p> <p>Por medio del presente correo electrónico, me remito a ustedes con el objetivo de presentar y compartir con ustedes el Modelo de contratación de servicios y tecnología de salud odontológica que se diseñó para CERO 70, nuestra empresa.</p> <p>De manera general, la formulación de dicho modelo responde a los objetivos planteados como parte de mi trabajo de grado para optar por el título de Administradora en Salud de la Universidad de Antioquia. Al día de hoy, llevo trabajando para esta empresa más de 8 años y para mí es un placer contribuir desde mi quehacer profesional al mejoramiento de Cero 70, de sus procesos y de sus servicios para atender con eficiencia, transparencia, pertinencia y calidad a todos nuestros usuarios. Adjunto podrán encontrar el Modelo de Contratación elaborado en formato PDF para que puedan leerlo, consultarlo, informarse y si lo consideran oportuno, emitir sus comentarios al respecto.</p> <p>Aprecio mucho la atención prestada y el interés, esperando que este producto académico sirva como un preliminar para seguir creciendo estratégicamente en el sector de salud oral</p>

	y para fortalecer la cultura organizacional de nuestro equipo de trabajo. Atentamente.
Archivo adjunto	Documento en formato PDF con el modelo de contratación formulado para Cero 70.
Remitente	Natalia Marcela Rendón Meneses

Del mismo modo, en la Figura 6 se muestra la portada del documento adjunto en el correo electrónico enviado para efectos de la socialización.

Figura 6. Portada del documento MODELO DE CONTRATACIÓN CERO 70

	MODELO DE CONTRATACIÓN	Fecha de presentación: Junio de 2022
Elaborado por: Natalia Marcela Rendón Meneses	Revisado por:	Aprobado por:

Modelo de contratación para la prestación de servicios y tecnología en salud
odontológica

CERO 70 S.A.S.
NIT 811031311

Medellín, Antioquia
Julio de 2022

9.4.2. Comunicación interna visual

Como producto de la implementación de la segunda estrategia: comunicación interna visual, se desarrolló la infografía sobre el modelo de contratación diseñado para Cero 70. En la Figura 7 se muestra el producto infográfico.

Figura 7. Infografía del modelo de contratación diseñado para Cero 70

MODELO DE CONTRATACIÓN

PRESTACIÓN SERVICIOS Y TECNOLOGÍA EN SALUD ORAL

OBJETIVO



Formular un modelo de contratación de servicios y tecnología en salud odontológica para la negociación, celebración y ejecución de contratos que realiza la empresa Cero 70 en cumplimiento de su objeto social.

El modelo de contratación servirá como recurso para la gestión contractual en la empresa Cero 70. En caso de adoptar este modelo de contratación, deberá ser informado y aprehendido por los funcionarios de la empresa que intervengan en los procesos de contratación.

ALCANCE



PRINCIPIOS

Debido proceso
Corresponsabilidad
Moralidad
Publicidad
Buena fé

Competencia
Transparencia
Responsabilidad
Celeridad
Eficacia

Igualdad
Calidad
Economía
Imparcialidad

OBJETO DE CONTRATACIÓN

Servicios de radiología oral y maxilofacial, así como los servicios de interpretación de ayudas diagnósticas orales.



MODALIDADES DE CONTRATACIÓN

Pago por evento, modalidad retrospectiva

Se acuerda una suma fija por cada unidad suministrada para la atención del usuario. Esta modalidad puede o no incluir la nota técnica.

Pago individual por caso, modalidad prospectiva

Se prevé un pago anticipado con una suma fija por caso atendido ligado a un evento, condición o condiciones de salud interrelacionadas. En esta modalidad, se requiere la incorporación de la nota técnica.

Techo presupuestal

La parte contratante basada en las estimaciones financieras y los servicios requeridos a contratar, establece un nivel máximo de presupuesto como cuantía para contratar con Cero 70. Una vez ejecutado y agotado el presupuesto, se procede con la suspensión en la prestación del servicio.

¿Quieres saber



DECRETO 441 DE 2022

COMPETENCIAS PARA SUSCRIBIR CONTRATOS

El Director del Área Comercial será la persona competente para negociar, celebrar y ejecutar contratos con aseguradoras, EPS, IPS y entidades prepagadas en representación de la empresa Cero 70. Los asesores comerciales serán sujetos competentes cuando la cuantía no exceda 20 SMMLV por contrato, y deben contar con la aprobación.

Centro Radiológico Oral
Cero70
www.cero70.com
<https://cero70.com/>

La infografía contiene los aspectos más relevantes del modelo de contratación, incluyendo las modalidades de pago seleccionadas para la empresa y las competencias para suscribir contratos. Dado que el modelo en general está

fundamentado en el Decreto 441 de 2022, se agregó un código QR que redirecciona al interesado a este documento.

9.4.3. Reunión presencial

Enseguida se presentan los detalles de la reunión presencial realizada:

- **Convocatoria:** se realizó por medio de un correo electrónico donde se relacionaba la fecha, hora, lugar y el objetivo de la reunión citada. Estuvo sujeta a la disponibilidad del Gerente, así como a su aprobación.
- **Fecha y hora:** 5 de julio de 2022, 3 pm.
- **Lugar:** Sala de juntas de la sede Administrativa
- **Motivo:** Socialización del Modelo de contratación de servicios y tecnología de salud odontológica que se diseñó para CERO 70.
- **Participantes:** 6 personas

El Gerente, la directora comercial y las asesoras comerciales de la sede Administrativa.

- **Agenda de la reunión:**

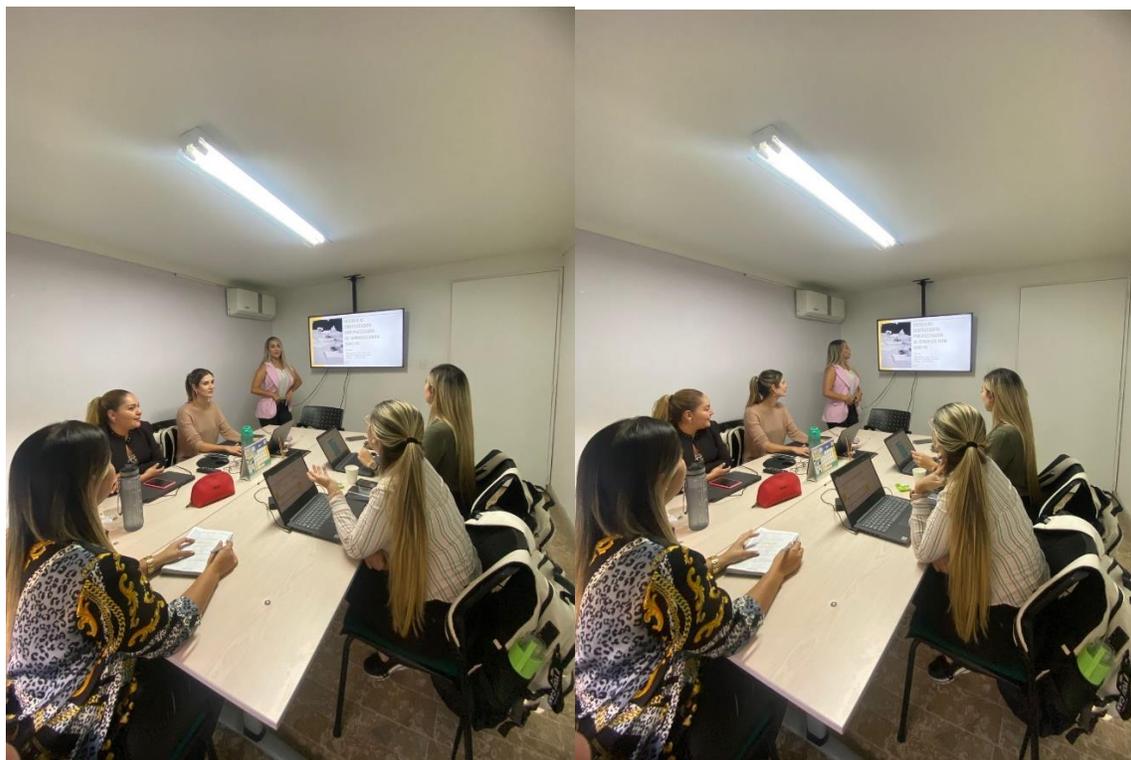
En la Tabla 18 se describe el orden del día para la reunión presencial ejecutada:

Tabla 18. Agenda de la reunión

1	Bienvenida
2	Breve presentación personal y del trabajo de grado.
3	Presentación del Modelo de contratación desarrollado para Cero 70
4	Discusión grupal: preguntas, percepciones, opiniones e ideas.
5	Retroalimentación y recomendaciones por parte del gerente y la directora comercial.
6	Agradecimientos y despedida.

En la Figura 8 se presenta evidencia fotográfica de la reunión de socialización que tuvo lugar:

Figura 8. Evidencia fotográfica de la reunión de socialización



9.4.4. Emisión del concepto evaluativo

En la Tabla 19, se presentan los conceptos de retroalimentación y evaluación realizados durante la reunión presencial sobre la presentación, el producto (el modelo de contratación) y la ejecución del proyecto. Aunque las perspectivas de retroalimentación en el marco de la evaluación para el aprendizaje comprenden 4 perspectivas, en esta ocasión se unieron las perspectivas centradas en la autorregulación y centradas en la persona, debido a que las partes evaluadoras no tenían mucha experiencia en el modelo y en las precisiones de cada una. Los comentarios, percepciones, opiniones e ideas fueron consolidados y categorizados de acuerdo con la perspectiva; además, se señala el emisor del concepto para mayor referencia.

Tabla 19. Emisión de conceptos de retroalimentación y evaluación

Perspectiva (47)	Criterios	Concepto	Emisor
Centrada en la tarea	Logros	<ul style="list-style-type: none"> • Es un gran logro haber formulado el modelo de contratación, ya que no hay precedentes o versiones preliminares en la empresa. • Es una valiosa contribución para Cero 70, en tanto se reconoce que la gestión contractual debe ser objeto de mejoramiento. Aún más, cuando su crecimiento y sus resultados económicos son satisfactorios. • Es un documento preliminar que sirve para iniciar en camino estratégico hacia el establecimiento de una política de gestión contractual, así como de la conformación de un comité que vele exclusivamente 	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Directora Comercial</p>

		<p>por la contratación de Cero 70.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sirve como un soporte para la capacitación de nuevo personal en el área comercial, ya que reconoce y se fundamenta en las prácticas y dinámicas propias de Cero 70. 	
	Aciertos	<ul style="list-style-type: none"> • Profundización en los aspectos jurídicos vigentes y aplicables. • Modalidades de pago apropiadas para el tipo de operación que tiene Cero 70. • Se pusieron a consideración diversos aspectos que son relevantes en la contratación. 	<p>Gerente Directora Comercial Asesoras comerciales</p>
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario verificar minuciosamente desde lo jurídico. • No se profundiza en las acciones derivadas de licitaciones. 	<p>Gerente</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • No se incluyen disposiciones o acciones para la dilatación de los plazos de los contratos. • Asigna múltiples funciones de gestión contractual a las asesoras comerciales, agregando más carga laboral si se consideran las funciones propias del área de ventas y atención al cliente. 	Asesoras comerciales
	Pertinencia y oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Es pertinente ya que está basado en una necesidad evidente en la operación de Cero 70. Hay un vacío en lo que se refiere a la gestión contractual. • Representa una oportunidad para avanzar en materia de la gestión contractual para Cero 70. • Representa una oportunidad para forjar el conocimiento a nivel interno sobre gestión contractual, para todos los empleados. 	Gerente Directora comercial
Centrada en el proceso	Grado de comprensión	* Alto grado de comprensión sobre	Gerente

		<p>contratación, se tuvo la capacidad de adaptar la teoría al caso particular de la empresa Cero 70</p> <p>* La experiencia y el conocimiento como empleada de la empresa fue fundamental para lograr un modelo pertinente para esta.</p>	Directora comercial
	Procesos cognitivos	<ul style="list-style-type: none"> • Se tuvo la capacidad de aplicar la teoría al mundo real. • Se evidencia coherencia y asertividad en el procesamiento de la información que se usó para el modelo de contratación. • Buena expresión corporal y buen uso del lenguaje para la presentación. 	Gerente
	Procesos investigativos	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia dedicación, rigurosidad académica y profesional en el desarrollo del modelo de contratación. 	Gerente

		<ul style="list-style-type: none"> Múltiples fuentes de información consultadas y relacionadas. 	
Centrada en la persona y la autorregulación	Autonomía, esfuerzo y autoaprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Se evidencia mucho trabajo autónomo, gran capacidad de autoaprendizaje y esfuerzo, lo cual se ve reflejado en la calidad, el detalle y la solidez del producto presentado: el modelo de contratación. 	Gerente Directora Comercial Asesoras comerciales
	Confianza	<ul style="list-style-type: none"> La presentación y el uso del lenguaje verbal y no verbal, demuestra confianza en sí misma y en su trabajo. 	Gerente Directora Comercial Asesoras comerciales
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> La motivación se hizo evidente durante todo el proceso. Siempre pidió ayuda y consejo para poder resolver sus dudas en cuanto a las particularidades de la contratación en Cero 70. 	Directora comercial

10. Conclusiones

Por medio de este trabajo fue posible diseñar un modelo de contratación orientado a atender las necesidades de la empresa Cero 70, es decir, un modelo para la gestión contractual que reconoce e incorpora no solo las particularidades de su actividad económica en el sector salud, sino que reconoce sus dinámicas internas y busca contribuir con el fortalecimiento de la empresa en sí misma considerando las ventajas que conlleva para la cultura organizacional, la eficiencia y la competitividad.

Visto desde otra perspectiva, mejorar las prácticas de gestión contractual evita la ocurrencia de hechos que afecten de manera negativa a la empresa, a sus empleados y a sus usuarios, entre otros *stakeholders*, así que la implementación de un modelo de contratación también puede preverse como una acción preventiva ante cualquier conflicto que pueda surgir con los usuarios o las entidades intermediarias encargadas de los pagos. En ese sentido, emprender un camino en el campo de la gestión contractual, será de gran utilidad para que Cero 70 mejore la atención y la experiencia de sus clientes.

De otro modo, el trabajo aquí presentado se constituye como un producto investigativo que contribuye con la gestión del conocimiento a nivel administrativo pues se presenta un normograma que contempla todos los instrumentos legislativos vigentes que rigen la contratación y la prestación de servicios de salud en Colombia, además de presentar una síntesis sobre las múltiples modalidades de pago o contratación que tienen lugar en el sector salud con sus respectivas características. Cabe destacar que, en ese mismo orden, la generación de un marco jurídico y un marco teórico conceptual robusto sentó las bases para formular un modelo de contratación coherente, pertinente, transparente y lleno de oportunidades para Cero 70.

Finalmente, el proceso de socialización del modelo de contratación diseñado fue satisfactorio, de gran interés para los participantes y lleno de aprendizajes gracias

a los procesos de retroalimentación y evaluación que se tuvo lugar. Aunque se realizaron algunas observaciones puntuales sobre el modelo de contratación propuesto para Cero 70 y requiere una revisión jurídica exhaustiva para implementarlo oficialmente, fue posible establecerlo como un producto preliminar que actuará como base para seguir avanzando en materia de gestión contractual en Cero 70.

11. Referencias

- 1 Sarmiento Lotero R. Teoría de los contratos: un enfoque económico. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. 2005; 1(1): p. 11-24.
- 2 Cano EA, Cano CA. Los contratos, las asimetrías de la información en salud, el riesgo moral y la selección adversa. Revista EAN. 2009; 67: p. 5-20.
- 3 Congreso de la República. Ley 80 de 1993, por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. 1993 octubre 28. Diario Oficial No. 41094.
- 4 Congreso de la República. 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. 2007 julio 16. Diario Oficial No. 46691.
- 5 Mendieta D, Jaramillo CE. El Sistema General de Seguridad Social en Salud de Colombia. Universal, pero ineficiente: a propósito de los veinticinco años de su creación. Revista Latinoamericana de Derecho Social. 2019; 1(29): p. 5-20.
- 6 Ministerio de Protección Social. Decreto 4747 de 2007, por medio del cual se regulan algunos aspectos de las relaciones entre prestadores de servicios de salud y las entidades responsables del pago de los servicios de salud y las entidades responsables de pago de los servicios de salud. 2007 diciembre 7. Diario Oficial No. 46835.
- 7 Congreso de la República. Ley 1122 de 2007, por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. 2007 enero 9. D. O. 46506.

- 8 Ministerio de Salud y Protección Social. Decreto 780 de 2016, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social. 2016 mayo 6. Diario Oficial No. 49865.
- 9 Presidencia de la República. Decreto 1990 de 2016, or medio del cual se modifica el artículo 3.2.1.5., se adicionan artículos al Título 3 de la Parte 2 del Libro 3 y se sustituyen los artículos 3.2.2.1., 3.2.2.2. y 3.2.2.3 del Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud. 2016 diciembre 6. Diario Oficial No. 50079.
- 10 Ministerio de Salud y Protección Social. Decreto 441 de 2022, Por medio del cual se sustituye el Capítulo 4 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016 relativo a los acuerdos de voluntades entre las entidades responsables de pago, los prestadores de servicios de salud. 2022 marzo 28. Diario Oficial No.
- 11 Maceira D. Mecanismos de pago a prestadores en el sistema de salud: incentivos, resultados e impacto organizacional en países en desarrollo. Documento de Trabajo. Bethesda: Partnerships for Health Reform Project, Abt Associates Inc., Estudios Mayores de Investigación Aplicada; 1998. Report No.: 2.
- 12 Castaño RA, Moreano D, Prada SI, Marín FR. Modalidades prospectivas de pagos en salud: una propuesta de taxonomía. Documentos de trabajo PROESA. 2018 diciembre;(18).
- 13 Atehortúa Mira SM. Contratación de servicios de salud entre las Entidades Responsables de Pago y las Instituciones prestadoras de Servicios de salud. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Auditoria en Salud. Medellín: Universidad de Antioquia; 2018.
14. Colombia. Constitución Política de 1991. 1991 junio 13.

- 15 Congreso de la República. 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. 2011 julio 12. Diario Oficial No. 52052.
- 16 Presidencia de la República. Decreto 1082 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector Administrativo de Planeación Nacional. 2015 mayo 26. Diario Oficial No. 49523.
- 17 Presidencia de la República. Decreto 19 de 2012, por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. 2012 enero 10. Diario Oficial No. 48308.
- 18 Congreso de la República. Ley 1882 de 2018, por la cual se adicionan, modifican y dictan disposiciones orientadas a fortalecer la Contratación Pública en Colombia, la ley de infraestructura y se dictan otras disposiciones. 2018 enero 15. Diario Oficial No. 50477.
- 19 Congreso de la República. Ley 100 de 1993, por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. 1993 diciembre 23. Diario Oficial No. 41148.
- 20 Congreso de la República. Ley 1966 de 2019, por medio de la cual se adoptan medidas para la gestión y transparencia en el Sistema de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. 2019 julio 11. Diario Oficial No. 52052.
- 21 Presidencia de la República. Decreto 2423 de 1996, por el cual se determina la nomenclatura y clasificación de los procedimientos médicos quirúrgicos y hospitalarios del Manual Tarifario y se dictan otras disposiciones. 1996 diciembre 31. Diario Oficial No. 42961.

- 22 Presidencia de la República. Decreto 1510 de 2013, por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública. 2013 julio 17. Diario Oficial No. 48854.
- 23 Ministerio de Salud. Resolución No. 5261 de 1994, por la cual se establece el Manual de Actividades, Intervenciones y Procedimientos del Plan Obligatorio de Salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. 1994 agosto 5. Diario Oficial No. 41642.
- 24 Ministerio de Salud Pública. Resolución No. 2816 de 1998, por la cual se modifica el parágrafo del artículo 10 de la Resolución 5261 del 5 de agosto de 1994. 1998 julio 17. Diario Oficial No. 43351.
- 25 Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución No. 5185 de 2013, por medio de la cual se fijan los lineamientos para que las Empresas Sociales del Estado adopten el estatuto de contratación que regirá su actividad contractual. 2013 diciembre 4. Diario Oficial No. 48996.
- 26 Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución No. 1841 de 2013, por la cual se adopta el Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021. 2013 mayo 28. Diario Oficial No. 48811.
- 27 Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, Serie Manuales: Naciones Unidas y Cepal; 2005.
- 28 Congreso de la República. Ley 1437 de 2011, por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. 2011 enero 18. Diario Oficial No. 47956.
- 29 Capital Salud EPS-S. Manual de Contratación. Contratación administrativa y asistencial. [Online].; 2018 [cited 2022 junio 4. Available from:

<https://www.capitalsalud.gov.co/wp-content/uploads/2021/04/M02-LJ-MANUAL-DE-CONTRATACION.pdf>.

- 30 Supersalud. Glosario: Techo Presupuestal. [Online].; 2016 [cited 2022 julio 12]. Available from: <https://www.supersalud.gov.co/es-co/Lists/glossary/DispForm.aspx?ID=852&ContentTypeld=0x01008F1AEFFB0428EB46BE65E27C593DF62A0011B2FF3444D332429A979ECAC17FDB95>.
- 31 Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión. Documento Oficial. Bogotá D.C.; 2018.
- 32 Jiménez L, Valdés J, Álvarez ME. Indicadores de calidad. Ejemplos de indicadores solicitados en la Pauta de Cotejo para la Acreditación de Prestadores Institucionales de Atención Abierta. Superintendencia de Salud de Chile; s.f..
- 33 Presidencia de la República. 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. 2016 abril 3. Diario Oficial No. 46230.
- 34 Presidencia de la República. Decreto 1757 de 1994, por el cual se organizan y se establecen las modalidades y formas de participación social en la prestación de servicios de salud, conforme a lo dispuesto en el numeral 1 del artículo 4 del Decreto-ley 1298 de 1994. 1994. Diario Oficial No. 41477.
- 35 Capital Salud EPS-S. Manual de contratación y supervisión. [Online].; 2020 [cited 2022 junio 4]. Available from: <https://www.capitalsalud.gov.co/wp-content/uploads/2021/03/M02-LJ-APROBADO-CON-INCLUSION-DE-AJUSTES-SEPTIEMBRE-24-DE-2020-1.pdf>.

- 36 Departamento Administrativo de la Función Pública. Instructivo de la Política para el Tratamiento de Datos Personales. Documento Oficial. Bogotá D.C.; 2016.
- 37 Dirección de Sistemas. Política de Tratamiento de Protección de Datos Personales. [Online].; 2020 [cited 2022 julio 12. Available from: https://cero70.com/wp-content/uploads/2021/06/CERO-70-POLITICA-TRATAMIENTO-USO-DATOS-PERSONALES_compressed.pdf.
- 38 Red de Salud Centro E.S.E. MANUAL DE CONTRATACIÓN DE LA RED DE SALUD EL CENTRO E.S.E. [Online].; 2014 [cited 2022 mayo 4. Available from: http://www.esecentro.gov.co/documentos/5.%20MANUAL_CONTRATACI%C3%93N.pdf.
- 39 Simkin H, Becerra G. El proceso de la socialización. Apuntes para su exploración en el campo psicosocial. [Online].; 2013 [cited 2022 junio 15. Available from: <https://www.redalyc.org/pdf/145/14529884005.pdf>.
- 40 Egas EY, Yance KT. Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil -Ecuador. Revista Espacios. 2018 febrero; 39(24).
- 41 Bermúdez C. La comunicación interna en las organizaciones. Trabajo de Máster Universitario en Recursos Humanos. ICADE Business School; s.f.
- 42 Clarín D. Manial de estilo Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino S. A.; 1997.
- 43 Karbaum Padilla G. Infografías: representación de la realidad, publicidad y comunicación organizacional. Correspondencias & Análisis. 2015;(5).
- 44 Pérez Gregorio MG. Las reuniones de trabajo. Publicaciones Didácticas. 2016; 1(76).

- 45 Bertoldi CA. Trabajo de investigación: Reuniones efectivas. Trabajo de grado de Licenciatura en Administración. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas; 2020.
- 46 Canabal C, Margalef L. La retroalimentación: la clave para una evaluación orientada al aprendizaje. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*. 2017; 21(2).
- 47 Hattie J, Timperley H. The power of feedback. *Review of Educational Research*. 2007; 77(1): p. 81-112.

12. Anexos

Anexo 1. Presupuesto del proyecto

FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE CONTRATACIÓN POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LA EMPRESA CERO 70 UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA					
PRESUPUESTO GENERAL DEL PROYECTO					
RUBROS	Fuentes de Financiamiento				Total
	Fuente 1: ESTUDIANTES	Fuente 2: Universidad de Antioquia	Otras fuentes Externas:	Contrapartida FNSP	
1. Personal administrativo	\$ 0	\$ 5.580.000	\$ 3.060.000	\$ 0	\$ 8.640.000
2. Personal de Apoyo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
3. Practicante	\$ 0	\$ 0	\$ 2.520.000	\$ 0	\$ 2.520.000
4. Materiales e Insumos	\$ 100.000	\$ 0	\$ 300.000	\$ 0	\$ 400.000
5. Trabajo de Campo	\$ 50.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 50.000
6. Equipos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
7. Bibliografía	\$ 50.000	\$ 0	\$ 50.000	\$ 0	\$ 100.000
8. Difusión y Promoción de resultados	\$ 50.000	\$ 0	\$ 300.000	\$ 0	\$ 350.000
TOTAL PRESUPUESTO DEL PROYECTO	\$ 250.000	\$ 5.580.000	\$ 6.230.000	\$ 0	\$ 12.060.000

1. PERSONAL ADMINISTRATIVO										
Nombres y Apellidos	Tipo de Contrato	Función dentro del Proyecto	Valor Hora (\$)	Dedicación Horas/semana	No. de Semanas	Fuentes de Financiamiento				
						Fuente 1	Fuente 2	Otras Fuentes Externas	Contrapartida FNSP	SUB-TOTAL
1. GERENTE	N/A		\$ 50.000	\$ 2	\$ 18		\$ 1.800.000		\$ 0	\$ 1.800.000
2.AREA DE BIENESTAR	N/A		\$ 35.000	\$ 2	\$ 18		\$ 1.260.000		\$ 0	\$ 1.260.000
3. PRACTICANTE	N/A		\$ 35.000	\$ 4	\$ 18		\$ 2.520.000		\$ 0	\$ 2.520.000
SUB-TOTAL						\$ 0	\$ 5.580.000	\$ 0	\$ 0	\$ 5.580.000
2. PERSONAL DE APOYO										
Nombres y Apellidos	Tipo de Vinculación	Función dentro del Proyecto	Valor Hora (\$)	Dedicación Horas/semana	No. de Semanas	Fuentes de Financiamiento			SUB-TOTAL	
						Fuente 1	Fuente 2			
2.	N/A		\$ 0			\$ 0				\$ 0
3.	N/A		\$ 0			\$ 0				\$ 0
4.	N/A		\$ 0			\$ 0				\$ 0
SUB-TOTAL						\$ 0		\$ 0		\$ 0
3. CONSULTORIA ESPECIALIZADA Y SERVICIOS TECNICOS EXTERNOS										

Descripción	Justificación		Fuentes de Financiamiento						
			Fuente 1	Fuente 2	SUB-TOTAL				
1.					\$ 0				
2.					\$ 0				
3.					\$ 0				
SUB-TOTAL			\$ 0	\$ 0	\$ 0				
4. MATERIALES E INSUMOS									
Descripción	Justificación		Fuentes de Financiamiento						
			Fuente 1	Fuente 2	Contrapartida FNSP	SUB-TOTAL			
Material de oficina	Papelería, fotocopias, marcadores, impresiones		\$ 100.000	\$ 300.000	\$ 400.000				
			\$ 0		\$ 0				
			\$ 0		\$ 0				
SUB-TOTAL			\$ 100.000	\$ 300.000	\$ 0				
5. TRABAJO DE CAMPO									
Descripción	Justificación	No. De días	No. De personas	Costo/día de estadía por persona	Transporte por persona (ida/vuelta)	Fuentes de Financiamiento			
						Fuente 1	Fuente 2	Contrapartida FNSP	SUB-TOTAL
Transporte	Transporte practicante	5	1			\$ 50.000			\$ 50.000

		Fuente 1	Fuente 2	Contrapartida FNSP	SUB-TOTAL
Material para grupos focales y comunicaciones	Material de oficina para talleres y piezas de comunicación	\$ 25.000	\$ 150.000		\$ 175.000
Material para formación y transferencia	Material de oficina para actividades y encuentros de transferencia de información	\$ 25.000	\$ 150.000		\$ 175.000
					\$ 0
SUB-TOTAL		\$ 50.000	\$ 300.000	\$ 0	\$ 350.000

Anexo 2. Carta de aval de Cero 70



Sabaneta: Cra. 43A No. 52 Sur - 99
Las Vegas: Clínica Las Vegas Fase II Local 052
Centro: Calle 54 No. 46 - 27 Piso 1 Clínica Medellín
Bello: Cra. 51 No. 51 - 40 Piso 2 (Frente a la Notaría Primera)
Laureles: Calle 33 No. 78 - 98 Cons. 911 Torre Médica Spazio
Rionegro: Calle 51 No. 50-34 C.C. San Miguel, Local 201
Rionegro City Médica: Cra. 55A No. 35 - 241 Cons. 305
Número Único: 448 60 70

Medellín, Julio 28 de 2021

LA EMPRESA CERO 70 SAS CERTIFICA QUE:

La señora **NATALIA RENDÓN MENESES** identificada con cédula de ciudadanía **1017202688** le fue aprobado realizar al interior de la compañía la formulación e implementación del proyecto de contratación como parte de su trabajo de investigación y de grado de la carrera universitaria que actualmente cursa con la Universidad de Antioquia.

Cualquier duda con gusto será atendida en el teléfono 4486070 ext.116 o en el correo electrónico gestionhumana@cero70.com

Atentamente,

DIEGO ALEJANDRO GAVIRIA VILLA
Director de Gestión Humana