

PROCESO DE INVITACIÓN ABIERTA No. 09-2018
OBSERVACIONES PRESENTADAS AL PLIEGO DE CONDICIONES

I. La empresa **STRATCO CONSULTORES ASOCIADOS S.A.**, mediante correo electrónico enviado el día 13 de julio de 2018, realizó las siguientes preguntas u observaciones, a las que seguidamente **LA PREVISORA S.A.** expone sus respuestas:

1. En el punto 3.4.2 Experiencia y perfil del personal se solicita experiencia en Business Process Midel and Notation BPMN.

¿Se aceptarían cómo válidas y equiparables las certificaciones en Bizagi Modeler?

Respuesta: La experiencia laboral corresponde al ejercicio profesional, al desempeño de funciones, no a la capacitación recibida. Se evidencia mediante certificaciones laborales, no académicas. El equipo evaluador realizará el análisis a partir de lo explícitamente descrito en las certificaciones laborales aportadas.

2. Adicionalmente en el punto 3.4.2 Experiencia y perfil del personal se menciona como experiencia requerida para el Gerente de Proyecto Tres (3) años en gerencia de proyectos.

¿Se acepta cómo válida y equiparable la experiencia como Líder Senior de Aplicativos en el cuál se desempeñaron funciones como gerente?

Respuesta: La Previsora requiere confirmar que el profesional haya desempeñado las funciones que corresponden a un gerente de proyectos. El equipo evaluador sustentará su análisis en el contenido de las certificaciones aportadas.

II. La empresa **PROCESOS Y OPERACIONES LTDA.**, mediante correo electrónico enviado el día 13 de julio de 2018, realizó las siguientes preguntas u observaciones, a las que seguidamente **LA PREVISORA S.A.** expone sus respuestas:

Respecto al numeral 1.5 PLAZO DE EJECUCIÓN DEL CONTRATO *“El plazo para la ejecución del contrato que llegue a celebrarse iniciará a partir de la fecha de*

aprobación de las garantías requeridas en el contrato que se celebre y hasta el 31 de diciembre de 2018”.

1. Si se tiene como marco de acción el levantar y estructurar 95 procesos, haciendo un cálculo general entre 01 de septiembre y 31 de diciembre, hay 90,7 días efectivos en promedio, eso significa que si se asignan 4 personas junto con el Director Técnico, se alcanzaría a generar un proceso cada 3,82 días por cada profesional en promedio, y teniendo en cuenta que se depende de agendas de dueños de proceso e interesados, que le son ajenas al control del equipo de consultoría, esto puede afectar el tiempo de ejecución, ya que siendo razonables, la revisión de documentación existente, el aplicar la validación de tecnología aplicada al proceso, más el que se hagan reuniones, más que se valide y estructure los documentos para generar la versión de validación con el dueño de proceso (quien requiere destinar por lo menos un 80% de su tiempo para la validación), dados los tiempos propuestos de ejecución. Se sugiere ajustar el plazo de ejecución en por lo menos tres meses adicionales, toda vez que el mes de diciembre se ve impactado por aspectos culturales propios de las organizaciones y actividades de fin de año.

Respuesta: De acuerdo con lo establecido en los términos del Pliego de Condiciones, *“La cantidad de recursos humanos solicitados, es la mínima estimada por LA PREVISORA S.A. EL PROPONENTE deberá garantizar la cantidad que sea requerida para el cabal cumplimiento del objeto contractual en el plazo establecido”*. No obstante, si durante la planificación detallada o durante la ejecución del eventual contrato, por la materialización de los riesgos mencionados en la observación u otros, la Compañía encuentra necesario ampliar el plazo contractual, se seguirán los procedimientos establecidos para ello en el manual de contratación.

El proponente estima que el dueño del proceso *“requiere destinar por lo menos un 80% de su tiempo para la validación”*, pero no menciona el plazo. Se entiende como parte del análisis individual que hace el proponente, pero no necesariamente acepta como cierta esa manifestación.

2. Se agradece precisar el alcance de las actividades que significan, levantar y estructurar procesos a fin de dimensionar de forma adecuada los cálculos de ejecución y asignación de equipo.

Respuesta: Para una descripción amplia del alcance de estas actividades por favor remitirse a los numerales 3 y 4 del Anexo 1.

Con relación al numeral 1.7 LUGAR DE EJECUCIÓN *“El lugar establecido para la ejecución del contrato es en las instalaciones de LA PREVISORA S.A. ubicadas en las ciudades de Bogotá D.C., Medellín, Pasto, Neiva y Yopal, y para efectos legales se tendrá como domicilio contractual la ciudad de Bogotá D.C.”.*

3. Se agradece precisar que procesos aplican o se deben levantar en las ciudades mencionadas, a fin de generar un proceso de planeación de asignación del recurso a esa ubicación. De otro lado si se trata de validar si el proceso que se hace en Bogotá por ejemplo es similar o parecido al que se hace en otra ciudad se debería calcular el tiempo por ciudad y eso afectaría el tiempo de ejecución.

Respuesta: Todos los procesos a estructurar aplican y se pueden levantar en la ciudad de Bogotá. La visita a otras ciudades se ha previsto con el fin de identificar detalles y diferencias principalmente relacionados con los cargos que ejecutan las actividades por cuanto las sucursales tienen equipos de trabajo con ciertas diferencias asociadas principalmente al volumen de las operaciones. En términos generales todas las sucursales y oficinas regionales pueden tener relación con prácticamente todos los procesos de la Compañía, en mayor o menor grado. Los procesos misionales tienen una preponderancia mayor en el conjunto de actividades de las sucursales y regionales.

En lo relativo al numeral 5.2 EVALUACIÓN DE CERTIFICACIONES DEL PERSONAL REQUERIDO (400 PUNTOS):

4. Se agradece indicar si en el caso que se tenga personal de base que es profesional y especializado, con experiencia en ejecución de proyectos con varios frentes alternos (procesos y riesgos asociados, tecnología, estructura, cifras y estadísticas, gestión de cambio) en el sector seguros, financiero y otros sectores,

en donde particularmente en el sector seguros se cuenta con un rango de experiencia de entre un mínimo de 1.200 horas promedio y un máximo de 4.000 horas hombre por cada uno de los proyectos en los que **el equipo base** ha ejecutado en proyectos del sector seguros, que se sustenta en la propuesta a presentar, es homologable las certificaciones solicitadas, esta observación se hace por cuanto en el mercado, hay profesionales con las certificaciones solicitadas, pero que no han estado en proyectos propios del sector seguros, se considera que el haber ejecutado proyectos específicos acorde con lo requerido en el objeto de la invitación, se debe considerar como un valor a calificar dentro del puntaje establecido.

Sin embargo la consultoría, agregaría a su equipo base personal que cuente con las debidas certificaciones, en donde puede estar en rol de consultado permanente si se aplica la matriz RACI.

Respuesta: Se otorgarán los puntos que establece el pliego de condiciones a las certificaciones profesionales verificables emitidas por los organismos autorizados, en los esquemas mencionados, que se encuentren vigentes a la fecha de presentación de la propuesta. Para otorgar el puntaje no se aceptarán declaraciones o certificaciones que no cumplan con estos parámetros.

III. La empresa **R.L. SOAIN SOFTWARE ASSOCIATES S.A.S.**, mediante correo electrónico enviado el día 13 de julio de 2018, realizó las siguientes preguntas u observaciones, a las que seguidamente **LA PREVISORA S.A.** expone sus respuestas:

Según numeral 2 *“Elaborar los diagramas de procesos de **LA PREVISORA S.A.**, mediante un enfoque de arriba hacia abajo (top Down), desde los grupos de procesos al nivel 1 en caja negra, hasta un nivel 3 en caja blanca, de acuerdo con el inventario de procesos suministrado por **LA PREVISORA S.A.**, en el **ANEXO N° 2 “Inventario preliminar de procesos”**”*.

1. Asumimos que al ANEXO 2 parte de un modelado de estrategia superior al nivel 1 de procesos, contemplado en el mapa de procesos y cadena de valor que ya tiene definidos elementos como objetivos estratégicos, metas e indicadores de

medición y que serviría de insumo para la ejecución del proyecto. ¿Es correcta la apreciación?

Respuesta: Efectivamente la Compañía define sus objetivos, estrategias, planes, programas, y cuenta con indicadores y estos a su vez cuentan con metas. Dentro de las actividades objeto del contrato se ha considerado que el proveedor obtenga y analice la información documentada existente y pertinente en relación con los procesos a ser estructurados y esta será suministrada al proveedor según los procedimientos detallados acordados al inicio del contrato. Esta información documentada se entregará en el estado y con el alcance disponible en el momento de realizar la actividad de revisión documental. La información disponible corresponde a la cadena de valor, al mapa e inventario de procesos existentes en la Compañía, los cuales no corresponden de manera exacta con lo definido de acuerdo con la nueva metodología.

2. Entendemos por grupo de procesos nivel 1, cada ítem definido en el ANEXO 2 bajo la columna *macroprocesos propuesta*. ¿Es correcta la apreciación?

Respuesta: Los niveles jerárquicos de la arquitectura de procesos están basados en el modelo de referencia PCF Property and Casualty mencionado en el pliego. En la tercera columna del Anexo 2 se relacionan los procesos del negocio al nivel 3 que deben ser estructurados. Las columnas iniciales (uno y dos) de ese mismo anexo corresponden a un agrupamiento bajo criterios distintos alineados con recomendaciones del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. Al analizar la estructura numerada del modelo de referencia PCF ya citado se determinan los niveles superiores de los procesos a los que hace alusión la observación.

3. Entendemos que de acuerdo con lo mencionado en el numeral 4, no solo se llega a un nivel 3, sino que a partir de este último nivel, se debe generar el kit documental mencionado en el ANEXO 1; para cada nivel 3. ¿Es correcta la apreciación?

Respuesta: Se espera que el proveedor estructure hasta un total de 95 procesos, definidos al nivel 3 según el estándar PCF ya citado, según se enuncian en el

Anexo 2. Cada uno de esos procesos deberá contar con su kit documental documentado.

Según numeral 3 *“Realizar el levantamiento, la estructuración y la formalización de todos los procesos de **LA PREVISORA S.A.** siguiendo los lineamientos de estructuración suministrados, utilizando como insumo la documentación existente en **LA PREVISORA S.A.**”.*

4. Por favor aclarar a qué documentación se refiere como un insumo existente.

Respuesta: La Compañía cuenta actualmente con un sistema de gestión de procesos documentado de acuerdo con la metodología anterior, la cual es diferente a la solicitada en esta invitación. Esta documentación, así como cualquier otra relevante se pondrá a disposición del proveedor para el cabal desarrollo de la actividad de "Revisión documental" que se encuentra descrita en el Anexo 1. Esta información documentada se entregará en el estado y con el alcance disponible en el momento de realizar la actividad de revisión documental. La información disponible corresponde a la cadena de valor, al mapa e inventario de procesos existentes en la Compañía, los cuales no corresponden de manera exacta con lo definido de acuerdo con la nueva metodología, por lo mismo esta se considera apenas un insumo.

Según numeral 4 *“Elaborar la documentación de los procesos de **LA PREVISORA S.A.**, incluyendo: caracterización, diagrama de flujo (nivel descriptivo y nivel operativo), políticas de proceso, procedimientos, instructivos, manuales, formatos, matriz de activos de información, matriz de conocimiento, matriz de riesgos (diligenciando los controles identificados), matrices RASCI (Del inglés Responsible, Accountable, Support, Consulted, Informed), matriz de indicadores, matriz de objetivos de reporte y cumplimiento.”.*

5. Suponemos que, aunque no es mencionado en la estructura de gobierno de procesos definida en el ANEXO 1, interviene personal de control interno y auditoría para el levantamiento de matriz de riesgos y controles. Igualmente, en la matriz de conocimiento, la intervención del área de gestión humana. ¿Es correcta la apreciación?

Respuesta: La estructuración de los procesos la realizará íntegramente el proveedor, mediante la revisión documental, las entrevistas con los actores del proceso (líderes, responsables y participantes) y los recorridos. La estructuración de los procesos no implica la identificación de riesgos, ni la valoración de los mismos, ni el diseño de nuevos controles, ni la valoración de estos (lo cual corresponde a etapas posteriores, que surtirá la Compañía). En el formato el proveedor consignará la información pertinente que esté presente en la documentación suministrada como insumo, la suministrada por los actores durante las entrevistas u observada durante los recorridos, con la aplicación de los criterios metodológicos definidos en la metodología de estructuración. Igual consideración es válida para la matriz de conocimiento. No se espera que el proveedor construya para los casos mencionados información distinta a la que ya exista en la documentación insumo, la suministrada durante las entrevistas y la observada durante los recorridos.

Según numeral 5 *"Documentar los procesos en modo As-Is de acuerdo con la estructura documental definida en los lineamientos metodológicos de la gestión de procesos de LA PREVISORA S.A. y alineados con los estándares ya mencionados Business Process Model and Notation (BPMN), Property and Casualty Insurance (PCF) y Cobit 5."*

6. Entendemos que dentro del alcance de este proyecto no se pretende realizar arquitectura de los procesos de cara a una automatización, simulaciones, identificación de oportunidades mejoras hacia una sistematización ni modelos TO-BE. Comprendiendo que, como primer paso, la entidad desea aterrizar en primera instancia solamente la situación actual de los mismos con toda su documentación respectiva. ¿Es correcta la apreciación?

Respuesta: Dentro del alcance del proyecto no se pretende automatizar los procesos, pero este si es un objetivo a desarrollar en el futuro. Las definiciones metodológicas extractadas en su mayoría del libro "BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica" citado en el Anexo 1 describen la progresión metodológica que llevaría en el futuro a permitir tal automatización. En el alcance

del proyecto se consideran los modelos en el nivel descriptivo y en el nivel operativo de acuerdo con el texto citado.

Por otra parte, no se ha establecido dentro del alcance actividades de análisis, simulación, identificación de mejoras o definición de modelos To Be. Si oportunidades de mejora llegasen a surgir durante las actividades de levantamiento, estructuración o formalización que si son parte del alcance de este proyecto, se espera que el proveedor las informe al supervisor del contrato, al igual que cualquier otra información relevante a juicio del proveedor que contribuya al éxito de la iniciativa de transformación de la gestión de procesos, sin que exista ninguna obligación adicional a lo ya establecido explícitamente en el pliego.

Según numeral 6: *"Elaborar los diagramas y flujos de trabajo en la herramienta Bizagi Process Modeler"*.

7. La entidad considera por diagramas y flujos de trabajo como los modelos en estándar BPMN para procesos nivel 1 hasta nivel 3, y flujos descriptivos y operativos. ¿Es correcta la apreciación?

Respuesta: Como diagramas de flujo se consideran los flujos a nivel descriptivo y operativo documentados en Bizagi Process Modeler, siguiendo el estándar BPMN 2.0 y los lineamientos metodológicos de la Compañía.

Según numerales 7, 10 y 14: *"Realizar las revisiones con los líderes y participantes de proceso con el fin de ejecutar la etapa de formalización", "Surtir para todos los procesos estructurados las etapas de revisión, aprobación y formalización, establecidas en los lineamientos metodológicos de LA PREVISORA S.A. para su formal aceptación", "Administrar toda la información del proyecto en un repositorio centralizado, estructurado y con las medidas de seguridad requeridas, al cual tendrá acceso permanente y de solo lectura el equipo definido por LA PREVISORA S.A. para supervisar el trabajo"*.

8. ¿Hay tiempos mínimos definidos dentro del esquema de gobierno del ANEXO 1, que establezcan los plazos máximos de revisión y aprobación grupales e

individuales? Es importante determinar esta variable como una condición planteada para la buena salud del contrato y de la ejecución del proyecto según el plazo de ejecución esperado.

Respuesta: Durante la planificación detallada de actividades a desarrollar con el proponente seleccionado se establecerán de común acuerdo los plazos para la respuesta de los encargados de las actividades de revisión. Estos plazos no serán absolutos, pues el resultado esperado de una revisión es la identificación observaciones. El proveedor procederá entonces a profundizar en los detalles que sean necesarios y atenderá las observaciones bien sea mediante una respuesta argumentada documentada o ajustando los documentos. La propuesta ajustada debe ser revisada nuevamente hasta que hayan sido atendidas todas las observaciones. La aprobación consiste en la refrendación de los documentos por la autoridad establecida en la metodología verificando que todas las observaciones de los revisores hayan sido resueltas y atendidas en debida forma. Con el propósito común de lograr la aprobación oportuna de los procesos el proveedor deberá suministrar la documentación a los revisores y aprobadores, presentarla, sustentarla, explicarla en el detalle requerido por ellos.

9. Suponemos que los procesos estructurados de revisión y aprobación surtirán efecto a través de actas de proyecto dadas por las reuniones ejecutadas por la naturaleza del gobierno de procesos especificado en el ANEXO 1, el repositorio documental compartido a discreción del proveedor y correos electrónicos de formalización. Distinto del posible método que la entidad utilice internamente en la operación de un SGC. ¿Es correcta la apreciación?

Respuesta: El proveedor deberá evidenciar ante el supervisor del contrato que se han surtido las etapas, que se han recabado y atendido en debida forma todas las observaciones presentadas, hasta lograr la aprobación del líder del proceso, tal como se establece en el Anexo 1. Durante la planeación detallada del proyecto y de común acuerdo entre el supervisor del contrato y el proveedor se definirán los instrumentos y detalles específicos del procedimiento, aprovechando la experiencia del proponente seleccionado y siempre en busca del beneficio del objeto contractual y bajo criterios de transparencia y eficiencia.

10. Entendemos que la documentación entregada en el repositorio centralizado será para grupo de usuarios de LA PREVISORA S.A. responsables de las aprobaciones a nivel de proyecto, y no necesariamente son todos los usuarios que obedecen a la estructura de revisión y aprobación establecida en el gobierno de procesos especificado en el ANEXO 1. En consecuencia, el nivel de seguridad será básico para un grupo específico que tenga acceso a todo el repositorio, y no se establece de manera granular según nivel de proceso. ¿Es correcta la apreciación?

Respuesta: De acuerdo con lo establecido en el pliego la obligación mínima es que al repositorio tenga acceso de solo lectura el equipo definido por LA PREVISORA S.A. para supervisar el trabajo. Si el proponente lo quiere, puede utilizar un repositorio que tenga, además de la mínima exigida, otras funcionalidades que apoyen el objetivo del proyecto facilitando las tareas a los distintos actores, tal como la enunciada en la pregunta, consistente en que también tengan un acceso diferenciado y granular los revisores y aprobadores. En caso tal la Compañía no reconocerá valores adicionales por esta funcionalidad.

Según numeral 16 *“Planificar y desarrollar acciones previamente aprobadas por **LA PREVISORA S.A.** para lograr la transferencia del conocimiento técnico, del proyecto y de los procesos, al equipo interno que esta establezca”*:

11. ¿A qué se refiere la entidad por conocimiento técnico de los procesos?

Respuesta: En desarrollo del proyecto el proveedor logrará un conocimiento detallado de los procesos del negocio (actividades, flujos de información, actores, recursos, infraestructura, etc.) que expresará en la documentación del proceso. El proveedor deberá presentar los procesos que estructure y explicarlos al equipo interno que establezca la Compañía, con el fin principal de que este pueda asumir su responsabilidad sobre el mantenimiento de la documentación.

12. Suponemos que la transferencia será efectuada en Bogotá en su totalidad, cuyas instalaciones, salas, logística y demás, será provista por la entidad.

Respuesta: Es correcta la suposición. La transferencia se realizará en la ciudad de Bogotá en las instalaciones y con los recursos logísticos disponibles de La

Previsora. No obstante, si el proveedor cuenta con recursos más idóneos o que ofrezcan alguna ventaja para el logro del objetivo los podrá ofrecer a la Compañía, por lo cual, La Previsora no reconocería suma adicional alguna.

Según numeral 19 *“Realizar las respectivas visitas en las sucursales de **LA PREVISORA S.A.**, en las ciudades de Medellín, Pasto, Neiva y Yopal, donde deberá cumplir con las actividades programadas sin que esto implique un costo adicional para **LA PREVISORA S.A.**”.*

13. Por favor aclarar criterio y medida en que estas ciudades son sujeto de estudio. Para ello, podría indicarse a partir del listado de procesos de ANEXO 2 cuáles de ellos hay que analizar en dichas ciudades, o bien, qué % de los mismos deberá abarcarse allí, sea por que se encuentren líderes de procesos o un gran número de participantes. Lo importante es poder tener un criterio para poder dimensionar la cantidad de trabajo a efectuar en dichos territorios.

Respuesta: Todos los procesos a estructurar aplican y se pueden levantar en la ciudad de Bogotá. La visita a otras ciudades se ha previsto con el fin de identificar detalles y diferencias principalmente relacionados con los cargos que ejecutan las actividades por cuanto las sucursales tienen equipos de trabajo con ciertas diferencias asociadas fundamentalmente al volumen de operaciones. En términos generales todas las sucursales y oficinas regionales pueden tener relación con prácticamente todos los procesos de la Compañía, en mayor o menor grado. Los procesos misionales tienen una preponderancia mayor en el conjunto de actividades de las sucursales y regionales. La Compañía estima que el alcance de estas actividades no supera una semana laboral (5 días hombre) en cada sede, tiempo durante el cual se realizará la identificación y análisis de la documentación adicional que eventualmente se aporte en cada sede, se desarrollarán entrevistas con todos los roles y se harán los recorridos de observación directa y detallada de las actividades en campo. El esfuerzo requerido en la ciudad de Medellín es aproximadamente el doble de las otras ciudades puesto que allí se encuentran dos unidades organizacionales: Una sucursal y una oficina regional de indemnizaciones.

En el ANEXO 1 Sección **4.1.1 Nivel Descriptivo** se describe que *“(...) Este nivel debe tener el camino óptimo de ejecución y debe estar dirigido a personas que no tienen conocimiento de BPMN (Business Process Model and Notation)”*:

14. Suponemos que el nivel descriptivo se modelará en BPMN sin compuertas. Entendiendo el camino óptimo como *el happy path* del proceso. ¿Es correcta la apreciación?

Respuesta: La metodología no establece que un flujo en el nivel descriptivo no tenga compuertas. Esta no es una conclusión correcta de que en este nivel se describa el camino óptimo. Para un mayor detalle y ejemplos de lo que se considera un flujo del nivel descriptivo se recomienda consultar el libro de referencia BPMN 2.0 Citado en el Anexo 1. Adicionalmente al inicio del contrato la Compañía presentará al proveedor seleccionado un proceso real de la Organización modelado de acuerdo con la metodología establecida.

En el ANEXO 1 Sección **4.2 Lineamientos Generales de Modelamiento** se menciona que *“El modelamiento de los diagramas de flujo no se restringirá por el tamaño de la hoja, en un mismo plano se dibujará el proceso de principio a fin sin ningún tipo de fragmentación”*.

15. Más adelante del anexo, en el numeral **4.3** se menciona la limitante de 15 actividades. Por lo tanto, suponemos que si pudiera darse la fragmentación de un diagrama. ¿Es correcta la apreciación?

Respuesta: En caso que el proceso exceda este número de actividades, significa que debe evaluarse dichas actividades y su complejidad, para considerar la posibilidad de la construcción de un subproceso.

En el ANEXO 1 Sección **5. Kit documental** se menciona: *“Diagrama de flujo: Es una representación gráfica de las actividades de un proceso o subproceso”*.

16. Este diagrama de flujo es igualmente un modelo BPMN del proceso en nivel 3. ¿Es correcta la apreciación?

Respuesta: El aparte mencionado corresponde a una definición. Cada proceso debe tener sus correspondientes diagramas de flujo con notación BPMN tanto en el nivel descriptivo como en el nivel operativo.

En el ANEXO 1 Sección **5. Kit documental:**

17. Para la Matriz de Conocimiento, de Riesgos y de Activos, por favor especificar cuál es la estructura, campos o un aproximado cuantificado o referenciado para dimensionar su complejidad. Si es el caso, indicar qué tanto se ha personalizado dichos documentos frente a estándares referentes de industria.

Respuesta: La estructuración de los procesos la realizará íntegramente el proveedor, mediante la revisión documental, las entrevistas con los actores del proceso (líderes, responsables y participantes) y los recorridos. La estructuración de los procesos no implica la identificación de riesgos, ni la valoración de los mismos, ni el diseño de nuevos controles, ni la valoración de estos (lo cual corresponde a etapas posteriores, que surtirá la Compañía). En el formato el proveedor consignará la información pertinente que esté presente en la documentación suministrada como insumo, la suministrada por los actores durante las entrevistas u observada durante los recorridos, con la aplicación de los criterios metodológicos definidos en la metodología de estructuración. Igual consideración es válida para la matriz de conocimiento y de activos. No se espera que el proveedor construya para los casos mencionados información distinta a la que ya exista en la documentación insumo, la suministrada durante las entrevistas y la observada durante los recorridos.

En el ANEXO 1 Sección **6. Metodología de formalización:**

18. ¿Hay tiempos definidos límite para las actividades de revisión y aprobación?

Respuesta: Durante la planificación detallada de actividades a desarrollar con el proponente seleccionado se establecerán de común acuerdo los plazos para la respuesta de los encargados de las actividades de revisión. Estos plazos no serán absolutos, pues el resultado esperado de una revisión es la identificación observaciones. El proveedor procederá entonces a profundizar en los detalles que

sean necesarios y atenderá las observaciones bien sea mediante una respuesta argumentada documentada o ajustando los documentos. La propuesta ajustada debe ser revisada nuevamente hasta que hayan sido atendidas todas las observaciones. La aprobación consiste en la refrendación de los documentos por la autoridad establecida en la metodología verificando que todas las observaciones de los revisores hayan sido resueltas y atendidas en debida forma. Con el propósito común de lograr la aprobación oportuna de los procesos el proveedor deberá suministrar la documentación a los revisores y aprobadores, presentarla, sustentarla, explicarla en el detalle requerido por ellos.

Del ANEXO 2:

19. Para efectos de tener mayor acotación de esfuerzos y de riesgos a nivel de proyecto, como proveedor nos será útil conocer de cada proceso: cuantificación aproximada de actividades, cuantificación de áreas intervinientes y ciudades afectadas por el proceso.

Respuesta: Dado que el alcance del proyecto consiste en estructurar todos los procesos del negocio de nuestra Compañía de Seguros Generales y que se solicita que los proveedores tengan experiencia específica en la industria de seguros, para efectos del dimensionamiento y la gestión de los riesgos del proyecto la Compañía ha incorporado como anexo de este pliego el inventario preliminar de los procesos y exhibe públicamente en su página web www.previsora.gov.co completa información que incluye entre otros temas una descripción amplia de la Compañía, su estructura, su portafolio, sus sedes, resultados financieros, etc.

Por otra parte, el objeto de esta invitación es el de estructurar estos procesos, que no se encuentran estructurados de acuerdo con los lineamientos metodológicos anexos, lo que hace imposible relacionar a priori cuantas actividades tendrá cada proceso.

En relación con las ciudades, en otra respuesta se menciona que todos los procesos se pueden estructurar en la ciudad de Bogotá, por cuanto en esta ciudad se encuentran representadas todas las áreas y procesos de la Compañía. En esa

misma respuesta se describen las expectativas y detalles del trabajo a realizar en las cuatro ciudades que se propone visitar.

20. En la oferta económica se establece un marco de 95 procesos, pero en el anexo 2 se encuentra un listado inferior: 88 procesos. Por favor aclarar.

Respuesta: El inventario de procesos es un documento vivo que puede cambiar en el tiempo. En este momento se han identificado los procesos incluidos en el anexo 2, pero se considera posible que durante el desarrollo del proyecto se identifiquen nuevos procesos. Se espera que el proponente establezca el valor unitario de un proceso y el contrato resultante se firmará por el monto correspondiente a 95 procesos. La facturación y pago se hará por cada proceso efectivamente estructurado, por lo que es posible que se estructuren todos los procesos relacionados en el anexo, algunos menos o algunos más, siempre y cuando no se supere el valor contractual.

21. Entendemos que puede incrementarse el número de procesos por modelar, de acuerdo con la aplicación del numeral **4.3 Políticas de modelamiento de procesos** del ANEXO 1; pues se irán fragmentando y generando subprocesos una vez se supere el límite de actividades, y también por buenas prácticas de modelamiento. En este caso, suponemos que este riesgo permitirá generar ampliaciones de alcance en los esfuerzos por documentar los procesos al nivel solicitado. ¿Es correcta la apreciación?

Respuesta: Para efectos del alcance y las implicaciones económicas del contrato un proceso que tenga subprocesos se considera un solo proceso. La decisión de estructurar un proceso con subprocesos obedece a la necesidad de facilitar el entendimiento por parte de los usuarios. No obstante se considera posible que al realizar el entendimiento y análisis de los procesos como parte del alcance se identifiquen nuevos procesos. A manera de ejemplo, en el inventario preliminar incluido como Anexo 2 algunos de los procesos misionales de la Compañía han sido separados de acuerdo a los ramos que atienden, por el entendimiento de las particularidades de ese proceso en relación con los diferentes ramos: Gestionar indemnizaciones autos es un proceso significativamente diferente a Gestionar indemnizaciones SOAT, pero dado que la gestión de indemnizaciones de AP es

bastante similar a la gestión de indemnizaciones SOAT, se consideran procesos diferentes "Gestionar siniestros autos" por un lado y otro "gestionar siniestros SOAT y AP".

22. En el numeral 5.2 Evaluación de certificaciones del personal requerido, solicitamos amablemente a la entidad sean tenidas en cuenta otras certificaciones modificando de la siguiente manera el numeral:

	PUNTOS
50 puntos por cada miembro del equipo de trabajo propuesto que cuente con una certificación profesional vigente de la ABPMP o del BPM Institute o OCEB BPM o BPM Analyst hasta un máximo de 250 puntos	Hasta 250 puntos
50 puntos por cada miembro del equipo de trabajo propuesto que cuente con una certificación profesional vigente en Togaf, Cobit o CMMI o ITIL o SCRUM (Hasta un máximo de 150 puntos).	Hasta 150 Puntos

Esto con el fin de permitir y facilitar la participación activa de diferentes proponentes.

Respuesta: Luego de un análisis realizado por la Compañía a distintas alternativas de certificación profesional en el sector se determinó que se valorarán las certificaciones profesionales emitidas por las organizaciones y modelos mencionados en los pliegos. Dentro de los criterios de este análisis previo se determinó que no se otorga puntaje a certificaciones otorgadas por fabricantes o relacionadas con tecnologías específicas. El texto se mantiene.

23. Con referencia a los indicadores financieros la entidad está solicitando lo siguiente:

- Nivel de endeudamiento: $\geq 70\%$

Manifiesto de manera respetuosa que el indicador requerido es considerablemente alto para quienes intervenimos en el mercado objeto de este

contrato, por cuanto no es proporcional y adecuado al presupuesto del contrato. Por lo anterior, solicito amablemente que modifiquen el indicador de la siguiente forma:

- Nivel de endeudamiento: $\geq 75\%$

Respuesta: Al respecto, nos permitimos informar que la capacidad financiera definida por la Gerencia de Planeación Financiera se basó en el estudio de mercado que se realizó, en el cual se contemplaron aspectos como: objeto del contrato, tiempo del contrato, valor del contrato, complejidad y forma de pago del mismo, buscando así que el proveedor tenga la liquidez y solidez necesarias para llevar a cabo el desarrollo del contrato, por lo cual, los niveles solicitados para los indicadores establecidos permiten evaluar dicha condición.

Respecto al estudio de mercado, informamos que la Compañía analizó la información financiera a diciembre de 2017 (fuente Base de datos de la Superintendencia de Sociedades) de varias empresas del sector, acordes con el objeto a contratar, estableciendo como indicador de nivel de endeudamiento a solicitar un porcentaje menor o igual al 70%.

Así mismo, para la definición de estos indicadores se tuvo en cuenta lo señalado en los numerales 1.4 FORMA DE PAGO DEL CONTRATO y 1.5 PLAZO DE EJECUCIÓN DEL CONTRATO del Pliego de Condiciones, por lo tanto, los proponentes deberán contar con una capacidad financiera mínima para cumplir con el desarrollo de las actividades que deberán ser asumidas por ellos, por el tiempo de ejecución del contrato.

Por lo tanto, y con el fin de garantizar los fines de la contratación, se establecieron los indicadores financieros solicitados en el Pliego de Condiciones, buscando así una idoneidad financiera de los proponentes.

Teniendo en cuenta lo anterior, y considerando que los indicadores solicitados se ajustan a las necesidades de La Previsora, se mantiene la capacidad financiera definida inicialmente.

Indicadores que se deben acreditar:

Para participar en el proceso de selección de la Invitación, el proponente deberá cumplir con los siguientes indicadores a **31 de diciembre de 2017**:

1. **Capital de Trabajo (Activo corriente - Pasivo corriente):** Mayor o igual al 30% del presupuesto oficial de la contratación.
 2. **Nivel de Endeudamiento (Pasivo total / Activo total):** Menor o igual al 70%.
 3. **Patrimonio Total:** Mayor o igual al 50% del presupuesto oficial de la contratación.
24. Con respecto al numeral 3.4.1 EXPERIENCIA DEL PROPONENTE se indica que la experiencia aportada deberá ser igual o similar al objeto al del presente proceso, sin embargo, agradecemos a la entidad sean aceptadas también experiencia en implementación de BPM, teniendo en cuenta que este tipo de proyectos también abarcan etapas de levantamiento y estructuración de procesos, aunque no están específicas en los objetos iniciales de los contratos. Esto con el fin de garantizar la pluralidad y participación de distintos oferentes.

Respuesta: Las certificaciones de experiencia deberán contener la información que permita determinar que el alcance del proyecto certificado sea igual o similar al alcance del presente proceso. El equipo evaluador fundamentará su análisis en lo explícitamente consignado en las certificaciones aportadas.

25. Solicitamos amablemente a la entidad sea eliminado en numeral 5.4 aspectos ambientales, teniendo en cuenta que en este tipo de proyectos no se impactan temas ambientales por lo tanto no es relevante que la entidad lo solicite y aún más le dé una calificación.

Respuesta: Para dar respuesta a la solicitud o sugerencia, se debe considerar que los contratos celebrados por las compañías de seguros no estarán sujetos a las disposiciones del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y se regirán por las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a dichas

actividades, en todo caso, la actividad contractual se someterá a lo dispuesto en los **principios de la función administrativa y de la gestión fiscal** de que tratan los **artículos 209** (igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad) **y 267** (eficiencia, economía, equidad y **valoración de los costos ambientales**) **de la Constitución Política, respectivamente**, y estarán sometidas al régimen de inhabilidades e incompatibilidades previsto legalmente (Ley 80 de 1993, Ley 610 de 2000, Ley 734 de 2002, Ley 1474 de 2011, entre otras) para la contratación estatal.

Así mismo, en el Manual de Contratación de La Previsora S.A. Compañía de Seguros, que se encuentra vigente, se establece en su artículo vigésimo noveno - punto 3.1.3 - literal a - numeral **vii** lo siguiente: “(...) **Serán calificables los aspectos técnicos, económicos y ambientales entendidos estos como aquel puntaje (que no podrá ser superior al 10% de total de la base de calificación)** (...)” (Negrilla propia).

Respecto a la necesidad de esta exigencia, se debe tener en cuenta lo establecido en el artículo 334 de la Constitución Política de Colombia, en tanto que las disposiciones normativas de contenido técnico y económico *“obedecen a razones prácticas y de conveniencia pública que usualmente se enmarcan en políticas y objetivos gubernamentales en el correspondiente sector, dentro de la función o facultad de dirección general de la economía y de intervenir en ella por mandato de la ley que tiene a cargo el Estado”* (Consejo de Estado, Sección Primera, sentencia del 15 de abril de 2010, radicado 11001-03-24-000-2005-00010-01).

Por lo tanto, no es viable eliminar el aspecto ambiental como factor de calificación en el Pliego de Condiciones de la Invitación Abierta No. 09-2018, toda vez que el mismo se establece en cumplimiento de una disposición constitucional, legal y reglamentaria, que no es posible omitir en nuestros procesos de contratación.

- IV.** La empresa **MANAGEMENT AND QUALITY S.A.S.**, mediante correo electrónico enviado el día 13 de julio de 2018, realizó las siguientes preguntas u observaciones, a las que seguidamente **LA PREVISORA S.A.** expone sus respuestas:

1. En cuanto el numeral **3.4.1 EXPERIENCIA DEL PROPONENTE**; *“El proponente, con el fin de cumplir con la experiencia mínima habilitante, deberá adjuntar con su propuesta **hasta tres (3) certificaciones** de contratos ejecutados, cuyo objeto sea igual o similar al del presente pliego de condiciones”.*

¿Solicitamos de manera atenta aclarar sí se presenta una certificación quedaríamos habilitados?

Respuesta: Es posible que un proponente quede habilitado en el ítem de experiencia mediante una, dos o tres certificaciones, siempre y cuando, como lo dice el párrafo siguiente al citado, *“La sumatoria del valor de las certificaciones deberá ser igual o superior al presupuesto oficial del presente pliego de condiciones y los contratos certificados deben haber sido ejecutados dentro de los cinco (5) últimos años”.*

2. En cuanto el numeral **3.4.1 EXPERIENCIA DEL PROPONENTE**; *“los contratos certificados deben haber sido ejecutados dentro de los cinco (5) últimos años”.*

Solicitamos de manera atenta permití en los últimos 7 años; esto con el fin de demostrar que los proponentes cuentan con una amplia experiencia en el proceso.

Respuesta: La Compañía ha determinado que la experiencia debe ser dentro de los últimos 5 años. El texto se mantiene.

3. En cuanto el numeral **3.4.1 EXPERIENCIA DEL PROPONENTE**; *“En caso que **EL PROPONENTE** se presente al proceso contractual en Consorcio o Unión Temporal, deberá acreditar la experiencia que trata este numeral de acuerdo a los porcentajes de participación sin que esta pueda ser inferior a un treinta por ciento (30%) para un miembro del Consorcio o Unión Temporal, es decir, la sumatoria de hasta las tres (3) certificaciones que se solicitan como habilitantes, será proporcional al porcentaje de participación.”*

Teniendo en cuenta que El artículo 7o de la ley 80 de 1993 (Estatuto General de Contratación de la Administración Pública) definió los consorcios y las uniones

temporales así: *“Agrupaciones de personas naturales o jurídicas que ejercen una actividad económica similar, conexas o complementaria, que unen esfuerzos con ánimo de colaboración para la gestión de un interés común, como puede ser la participación en contratos, principalmente con el estado”.*

Solicitamos de manera atenta permitir que la experiencia sea sumatoria no por porcentaje.

Respuesta: La Compañía considera necesario que los miembros de los eventuales consorcios cuenten con experiencia relevante proporcional a su participación. Se mantiene el texto.

4. En cuanto el numeral **3.4.2 EXPERIENCIA Y PERFIL DEL PERSONAL A CARGO DEL PROPONENTE:**

RECURSO	EDUCACION	EXPERIENCIA
Un (1) Gerente del Proyecto	Profesional en ingeniería o administración de empresas o carreras afines. Especialista en Gerencia de Proyectos o Certificado PMP.	Tres (3) años en Gerencia de proyectos. Un (1) año de experiencia en la industria de seguros.

Solicitamos de manera atenta modificar el requerimiento a:

Un (1) Gerente del Proyecto	Profesional en ingeniería o administración de empresas o carreras afines. Especialista en Gerencia de Proyectos o Certificado PMP.	Tres (3) años en Gerencia de proyectos. Un (1) proyecto como gerente en una entidad pública.
-----------------------------	--	---

Esto con el fin de no sesgar el proceso.

Respuesta: La Compañía considera necesario que el gerente de proyecto tenga experiencia en la industria de seguros. Se mantiene el texto.

5. En cuanto el numeral **3.4.2 EXPERIENCIA Y PERFIL DEL PERSONAL A CARGO DEL PROPONENTE:**

Un (1) Director técnico	Profesional en ingeniería o administración de empresas o carreras afines. Formación técnica en estructuración y gestión de procesos	Tres (3) años en la ejecución y/o dirección de proyectos de estructuración y documentación de procesos utilizando prácticas líderes (Business Process Management)
-------------------------	--	---

Solicitamos de manera atenta aclarar si cuando la entidad se refiere a formación técnica es una certificación de BPM de cualquier ente certificador.

Respuesta: Las certificaciones profesionales no son equivalentes a certificaciones de formación. Para atender este requisito la Compañía espera recibir certificaciones de formación en temas de BPM.

6. En cuanto el numeral **5.1 EVALUACIÓN EXPERIENCIA ADICIONAL DE LA EMPRESA (250 PUNTOS):**

FACTORES A CERTIFICAR	PUNTOS
Hasta Tres (3) certificaciones ADICIONALES de proyectos similares al presente (relacionado con la estructuración, diseño y/o mejoramiento de procesos) utilizando estándar Business Process Model and Notation BPMN . (Cada certificación obtendrá un máximo de 50 puntos.)	Hasta 150
Si al menos una (1) de las certificaciones adicionales objeto de asignación de puntaje, se refiere a un proyecto realizado en una compañía de seguros.	50
Si al menos una (1) de las certificaciones adicionales objeto de asignación de puntaje, se refiere a un proyecto realizado en una compañía vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia.	50

Acusando el artículo 24, numeral 5to, de la Ley 80 de 1993, el cual dispone: "b) Se definirán reglas objetivas, justas, claras y completas que permitan la confección de ofrecimientos de la misma índole, aseguren una escogencia objetiva y eviten la declaratoria de desierta de la licitación o concurso."

Teniendo en cuenta el anterior párrafo solicitamos a la entidad modificar el requerimiento a:

FACTORES QUE CERTIFICAR	PUNTOS
Hasta Tres (3) certificaciones ADICIONALES de proyectos similares al presente (relacionado con la estructuración, diseño y/o mejoramiento de procesos) BPM y/o BPMN (Cada certificación obtendrá un máximo de 50 puntos.)	Hasta 150
Si al menos una (1) de las certificaciones adicionales objeto de asignación de puntaje, se refiere a un proyecto realizado en una ENTIDAD PUBLICA	50
Si al menos dos (2) de las certificaciones adicionales objeto de asignación de puntaje, se refiere a un proyecto realizado en una ENTIDAD PUBLICA	50

Esto con el fin de permitir mayor pluralidad de oferentes y no sesgar el proceso.

Respuesta: La Compañía considera importante contar con experiencia en la industria de seguros, y en organizaciones supervisadas por la Superintendencia Financiera de Colombia, por lo que mantiene los textos correspondientes.

7. En cuanto el numeral **5.2 EVALUACIÓN DE CERTIFICACIONES DEL PERSONAL REQUERIDO (400 PUNTOS):**

	PUNTOS
50 puntos por cada miembro del equipo de trabajo propuesto que cuente con una certificación profesional vigente de la ABPMP o del BPM Institute hasta un máximo de 250 puntos.	Hasta 250 puntos
50 puntos por cada miembro del equipo de trabajo propuesto que cuente con una certificación profesional vigente en Togaf, Cobit o CMMI (Hasta un máximo de 150 puntos).	Hasta 150 Puntos

Solicitamos de manera atenta a la entidad permitir certificaciones de BPM de otros entes, como por ejemplo AURAPORTAL O BONITASOFT, esto con el fin de permitir mayor pluralidad de oferentes.

Respuesta: Luego de un análisis realizado por la Compañía a distintas alternativas de certificación profesional en el sector se determinó que se valorarán las certificaciones profesionales emitidas por las organizaciones y modelos mencionados en los pliegos. Dentro de los criterios de este análisis previo se determinó que no se otorga puntaje a certificaciones otorgadas por fabricantes o relacionadas con tecnologías específicas. El texto se mantiene.

8. En la sección "4.9.2 OBLIGACIONES ESPECÍFICAS" dice "3. Realizar el levantamiento, la estructuración y la formalización de todos los procesos de LA PREVISORA S.A. siguiendo los lineamientos de estructuración suministrados, utilizando como insumo la documentación existente en LA PREVISORA S.A."

Dado que Previsora tiene un proceso de estudio de mercado para hacer el rediseño de los procesos de operación relacionados con el componente de reaseguros, cuando se dice TODOS incluye el proceso de reaseguros, o estos están excluidos del alcance de este proceso?

Respuesta: Por favor considerar los dos procesos contractuales de manera independiente. En el alcance de este proyecto se documentará un número máximo de 95 procesos. Se solicita establecer el precio unitario del servicio de estructuración por cada proceso. Si eventualmente la Compañía determinara que

no se requiere estructurar uno o más procesos se informará oportunamente al proveedor para que no aborde ese trabajo.

9. ¿En el mismo contexto del punto 1, Previsora entregará la información de cada proceso de forma estructurada y organizada o es necesario hacer levantamiento de esta información?

Respuesta: La fuente principal de documentación existente es el sistema Isolución, en el que esta información se encuentra estructurada y organizada. Para el acceso y la consulta de esta información se entregarán credenciales de usuario al proveedor. No obstante, se tiene conocimiento de que en algunos procesos se cuenta con documentación no controlada que puede aportar al proceso de estructuración y se espera que el proveedor la identifique o la solicite directamente a los involucrados. Toda esta documentación está desarrollada de acuerdo con una metodología anterior y se entregará o facilitará su acceso en el estado en el que se encuentre en el momento del análisis documental. Esta información es apenas un insumo, podría tener diferencias con la realidad operativa de la organización y por lo tanto debe ser corroborada y ampliada mediante las entrevistas y la observación directa del desarrollo del trabajo.

10. ¿En el mismo contexto, cuando dice FORMALIZACIÓN se refiere a una entrega formal de los procesos al área de procesos de previsora o se refiere a entrenamientos a usuarios finales? ¿En caso de ser entrenamiento de usuarios familiares, qué cantidad de personas se debe entrenar y donde están ubicadas?

Respuesta: Para una descripción amplia del alcance de estas actividades por favor remitirse al numeral 6 del Anexo 1.

11. Por favor especificar cuál es el proceso de aprobación y criterios de aprobación de los procesos que se entreguen.

Respuesta: Para una descripción amplia del alcance de estas actividades por favor remitirse al numeral 6 del Anexo 1.

12. En la misma sección dice "5. Documentar los procesos en modo As-Is de acuerdo con la estructura documental definida en los lineamientos metodológicos de la gestión de procesos de LA PREVISORA S.A. y alineados con los estándares ya mencionados Business Process Model and Notation (BPMN), Property and Casualty Insurance (PCF) y Cobit 5."

Esto quiere decir que el LEVANTAMIENTO de información se refiere a la forma en que opera actualmente el proceso, ¿y no es un rediseño de los mismos?

Respuesta: Efectivamente, el levantamiento y la estructuración deben basarse en la operación actual del proceso (AS IS), no se considera dentro del alcance un rediseño de los procesos.

13. En el documento Anexo 1 dice "6. Metodología de formalización.

En esta etapa se realiza la formalización de los documentos del proceso desarrollados durante la etapa de estructuración. Para todos los procesos se debe realizar la revisión y aprobación con los responsables del proceso para posteriormente formalizar los documentos en el repositorio documental."

Por favor indicar si la entrega de los documentos de los procesos se entregará en formato digital organizado en una estructura acodada conjuntamente, o se debe subir al repositorio documental de Previsora. En caso que la respuesta sea subir al gestor documental, por favor entregar información del sistema: nombre, versión, forma de carga, etc.

Respuesta: La aprobación de todos los documentos del proceso la debe realizar el líder a través del repositorio documentable la Compañía, por lo tanto, una vez revisados por el líder y atendiendo a sus observaciones, los documentos se deben entregar a la subgerencia de mejoramiento de procesos en el formato digital acordado y debidamente organizados para realizar el cargue de los documentos, sin embargo el proveedor debe gestionar que el líder apruebe dichos documentos en la herramienta documental de la Compañía.

14. En el anexo 1, en la tabla de aprobación se menciona "Responsable del proceso" y "líder de proceso".

Cada proceso de Previsora tiene un responsable y un líder único? y éstas personas están identificadas en la entidad? O estos roles pueden estar compuestos por varias personas?

Respuesta: Si bien se espera que los procesos tengan un líder es posible que algunos procesos tengan múltiples líderes. En este caso, todos los líderes deben participar en el proceso de revisión y aprobación. Antes de iniciar la estructuración de cada proceso la Compañía informará al proveedor el o los líderes correspondientes.