

3 niveles para desplegar

Sistema

Entidades

Funcionarios



valor por dinero

=

Estrategia

+

Disciplina

+

Herramientas

Valor por dinero como **disciplina**

Presentado por **Carlos Ortiz**

Taller Valor por Dinero

Lima, 22 - 23 de agosto de 2017

Valor por dinero es a la vez una forma de hacer y de ser.
Estas formas se promueven desde la organización, a nivel
de las entidades, son decisiones gerenciales.

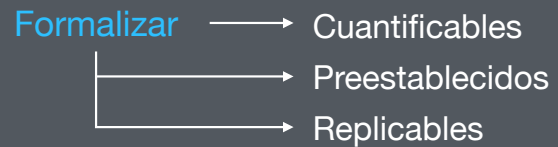
El hacer se promueve con los **procesos** internos.

El ser se promueve con la **cultura** organizacional.

Procesos

Uno de los procesos más críticos es la definición de los criterios de calificación.

La calificación permite hacer comparaciones objetivas al **formalizar** necesidades subjetivas



Basado en Dimitri N. (2012)

Procesos

Se deben definir calificaciones en las dos dimensiones, tanto para **valor** como para **dinero**.

Calificar el **valor** equivale a asignarle una puntuación al cumplimiento de los requerimientos.

1. Definir requerimientos
 2. Definir criterios para evaluar su cumplimiento
- 

Tipos de requerimientos

Requerimientos de

Cumplimiento

Características técnicas

Sirven para compras sencillas con condiciones claras de cantidad y calidad

El riesgo está en que las características técnicas sean incorrectas o inadecuadas para la necesidad.

Requerimientos de

Desempeño

Resultados

Permiten a los proveedores proponer soluciones desde su experiencia y conocimiento

El riesgo está en que ninguna propuesta se adopte a la necesidad.

— El puntaje por valor [P(V)]

Corresponde a la suma de las calificaciones otorgadas por cumplir los requerimientos.

Es importante que las calificaciones de todos los requerimientos estén en la misma escala, por ejemplo de 0 a 100.

The diagram illustrates the calculation of the score P(V). On the left, four rows of requirements are listed: R₁, R₂, R_i, and R_N. Each requirement R_j is followed by a blue arrow pointing to its corresponding score C_j. A large blue arrow on the right side of these scores points towards the formula for P(V). The formula is:
$$P(V) = \frac{C_1 + C_2 + \dots + C_i + C_N}{N}$$
 To the right of the formula, the text "[Promedio simple]" is written.

No necesariamente todos los requerimientos son igual de importantes. En la suma de puntaje de valor $P(V)$ se pueden usar ponderaciones (pesos) para identificar su importancia relativa.

W_i = Peso (importancia) del i -ésimo requerimiento

$$P(V) = W_1 \times C_1 + W_2 \times C_2 + \dots + W_i C_i + \dots + W_N C_N \quad [\text{Promedio ponderado}]$$

La suma de los W 's debe ser igual a 100%

Procesos

Ejemplo

Proponente A

Requisito	Calificación	Promedio simple	Ponderación	Promedio ponderado
1	98	P(V)=90	0.5	P(V)=93.6
2	82		0.1	
3	92		0.3	
4	88		0.1	

— El puntaje por dinero [P(D)]

Dinero es la suma del precio y los costos del ciclo de vida.

Los costos pueden darse simultáneamente con la compra o después de la compra (costos futuros).

Los costos futuros deben traerse a valor presente (VP) para ser sumados

$$D = \text{Precio} + \text{Costos simultáneos} + VP \quad [\text{Costos futuros}]$$

Valor presente de los costos futuros

$$\text{VP (costos futuros)} = \sum_{j=1}^M \frac{Cf_j}{(1+r)^j}$$

Dónde:

- * Cf es el valor del costo futuro
- * j corresponde al número de periodo (meses, año) en el futuro cuándo ocurrirá el costo
- * M es el periodo del último costo
- * r es la tasa de descuento por periodo

Ejemplo: Un costo por mantenimiento de US\$ 500 a pagar en 6 meses con una tasa efectiva mensual del 0.2%

Cf = 500

j= 6

r= 0.02%

$$\text{VP (costo mantenimiento)} = \frac{500}{(1+0.0002)^6} = 494$$

— El puntaje por dinero [P(D)]

Una vez estimado el valor total presente del dinero (D) de la propuesta, se le asigna una puntuación.

Dos alternativas para asignarle los puntajes, hacerlo frente al dinero mínimo (Dmin) o al dinero de referencia (Dref)

Dmin: Es el dinero ofrecido en la oferta más económica

Dref: Es el dinero estimado a partir del estudio de mercado. Dref puede ser igual al presupuesto

— ¿Dmin o Dref?

Dmin

$$P(D) = P_{\max} \times \frac{D_{\min}}{D}$$

- El puntaje es relativo, sólo se conoce cuándo se revisan todas las ofertas

-
- La oferta con D igual a Dmin recibe el puntaje máximo

-
- Puedo exponer el proceso a comportamientos colusivos

Dref

$$P(D) = P_{\max} \times \frac{(D_{\text{ref}} - D)}{D_{\text{ref}}}$$

- El puntaje es absoluto, se sabe de antemano y no depende de las demás ofertas

-
- La oferta con D igual Dmin recibe el mayor puntaje

-
- Puede que no se presenten ofertas si Dref es muy bajo

Procesos

Ejemplo

Oferta	Dinero	P(D) con Dmin	P(D) con Dref
X	380		18
Y	350		29
Z	400		13

El presupuesto es de 450 ($D_{ref}=450$)

El puntaje máximo a otorgar son 100 puntos ($P_{max}=100$)

Procesos

Ejemplo

Oferta	Dinero	P(D) con Dmin	P(D) con Dref
X	380	92	18
Y	350	100	29
Z	400	88	13

El presupuesto es de 450 ($D_{ref}=450$)

El puntaje máximo a otorgar son 100 puntos ($P_{max}=100$)

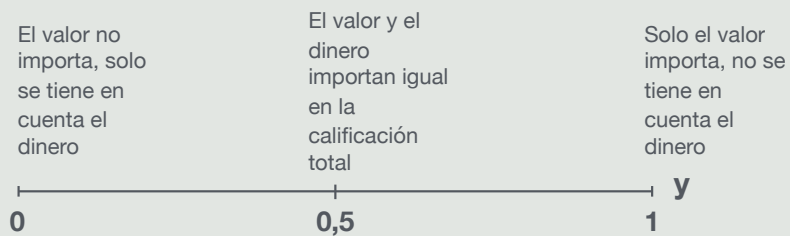
Calificación total de la oferta

Regla aditiva de calificación

La calificación de la propuesta es igual a la suma ponderada de los puntajes de valor [P(V)] y del dinero [P(D)]

$$CT = yP(V) + (1-y) P(D)$$

y: es el peso relativo del puntaje de valor P(V) respecto al puntaje de dinero P(D)



Procesos

Ejemplo

Oferta	P(V)	P(D)	CT(y=0.2)	CT(y=0.5)	CT(y=0.8)
A	90	40	50	65	80
B	70	70	70	70	70
C	50	90	82	70	58

El presupuesto es de 450 ($D_{ref}=450$)

El puntaje máximo a otorgar son 100 puntos ($P_{max}=100$)

Otras reglas de calificación

Distintas reglas de calificación dan lugar a distintos comportamientos

Aditiva

$$CT = yP(V) + (1-y) P(D)$$

Promueve una sustitución fuerte entre valor y dinero. Pueden presentarse ofertas de mucha calidad o mucho ahorro

Multiplicativa

$$CT = \frac{P(C) \times P(D)}{P_{max}}$$

Promueve una sustitución suave entre el valor y el dinero

Leontieff

$$CT = \min [P(V), P(D)]$$

Promueve ofertas balanceadas con presencia tanto de valor como de ahorros

Procesos

Ejemplo

Oferta	P(V)	P(D)	Aditiva ($y=0.5$)	Multiplicativa	Leontieff
A	90	40	65	36	40
B	70	70	70	49	70
C	50	90	70	45	50

Resumen de criterios de calificación

$$CT = P(V) + P(D) \quad \text{[Regla aditiva]}$$

1. Definir requerimientos

- **Cumplimiento**
(Características técnicas)
- **Desempeño**
(Resultados)

2. Calificar valor

- **Promedio simple**
(Todos los requerimientos son igual de importantes)
- **Promedio ponderado**
(Algunos requerimientos son más importantes que otros)

1. Incluir en el dinero

- Precio
- Costos presentes
- Costos futuros traídos a valor presente

2. Definir comparación

- **Dmin**
(Máximo puntaje a la oferta de mayor ahorro)
- **Dref**
(Puntaje sujeto a la diferencia respecto al presupuesto)



Cultura

Para lograr valor por dinero es necesario una cultura organizacional que lo promueva.

Para promoverlo se debe empoderar e incentivar a los funcionarios que contratan en búsqueda de valor por dinero.

— Elementos de la cultura organizacional de valor por dinero

1. Liderazgo en valor por dinero
2. Interpretación positiva de las normas
3. Apertura a nuevas ideas
4. Enfoque en usuarios
5. Infraestructura de valor por dinero (información)

— La cultura sirve para articular lo que se considera importante con lo que sucede en la práctica.

Referencias

Banco Mundial (2016), *Value for Money Achieving VFM in Investment Projects Financed by the World Bank*

CIFPA (2016), *Having a value-focused culture*

Dimitri N. (2012), *Best Value for Money in Procurement, Working Paper*

Prowle M., Kalar M., Barrow. L. (2016), *New development: Value for money (VFM) in public services - the importance of organizational culture*
