

Diagnostico de la función de contratación



Transferencia de conocimiento de EPM



Introducción

Estado Actual

Análisis de Gasto

Organización

Procesos

Herramientas

Benchmarking

Oportunidades Identificadas

**Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual**



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín¹
todos por la vida

Introducción

Estado Actual

Análisis de Gasto

Organización

Procesos

Herramientas

Benchmarking

Oportunidades Identificadas

**Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual**



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



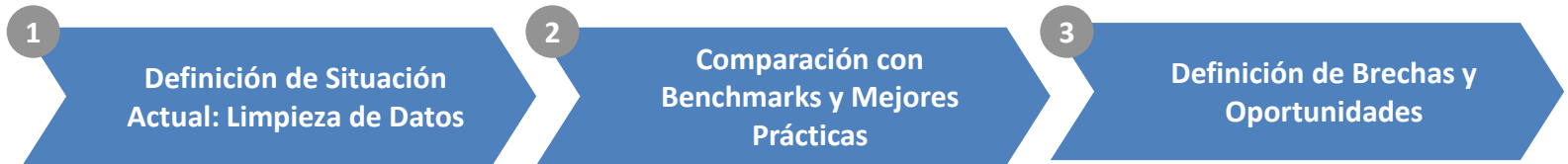
Alcaldía de Medellín



Medellín²
todos por la vida

El diagnóstico de Capacidades de Adquisiciones de la Alcaldía fue elaborado con una metodología de tres pasos

Metodología



Actividad

- Solicitud de datos básicos para entender a la organización
 - Solicitud de datos específicos por función y gasto
 - Limpieza de datos para los análisis necesarios
- Análisis de la información recibida y limpiada
 - Comparación del desempeño actual de la Alcaldía con métricas nacionales e internacionales
- Análisis de benchmarks y oportunidades identificadas

Objetivo

- Entendimiento de la organización en términos de organización, procesos y herramientas
- Entendimiento del desempeño organizacional de acuerdo a métricas internacionales (benchmarks de Strategy&, de compañías con funciones similares
- Identificación de oportunidades para cerrar brechas

Entregables Clave

- Análisis del gasto
- Análisis de los recursos dedicados a la gestión del gasto
- Documentación de prácticas actuales
- Comparativa de costos y recursos contra empresas con funciones similares
- Diagramas de madurez de los procesos actuales
- Sumario de todas las brechas organizacionales, herramientas, procesos...
- Consolidación y definición de oportunidades

Los resultados ejecutivos de las oportunidades se describen a continuación



En los últimos años la Alcaldía a ha realizado múltiples iniciativas para la mejora de la cadena de suministro

Área

Grandes Logros

Impacto

Organización

- Creación del Comité de Orientación y Seguimiento (COS)
- Creación de los roles:
 - Jurídicos
 - Logísticos
 - Técnicos
- Creación de Subsecretarías: Unidad de Planeación, Unidad de Selección, Unidad de Seguimiento y Unidad de Adquisiciones Inmuebles
- Unidad de Desempeño Contractual

- Bases para el proceso de Seguimiento, Vigilancia y Control de los proyectos
- Inclusión de las dinámicas de los mercado al determinar los precios base a subastar
- Fortalecer la práctica de Planear, Seleccionar y Controlar los proyectos
- Direccionar la Política

Procesos

- Adopción de la NTCGP 1000
- **Centralización de los Genéricos de Común Utilización**
- Creación Manual de Contratación
- Iniciativa del Plan Integral para la Mejora de la Oportunidad
- Feria de la Transparencia, Mesas de Aclaraciones, etc.
- Matriz de riesgos

- Mejorar calidad de los procesos
- Bases para las compras centralizadas y categorización
- Se estandariza el proceso de compras
- Expeditar el proceso de adquisiciones
- Identificación y antelación de posibles riesgos

Herramientas

- Automatización de los procesos: SAP, SSC, ARP
- Implementación de las herramienta:
 - ISOLucion
 - SECOP

- Estandarizar soluciones y servicios
- Biblioteca de Documentos en un solo punto
- Publicación electrónica de los proyectos

**Observatorio
en Materia Contractual**



Propiedad
Confidencial

“La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín”.

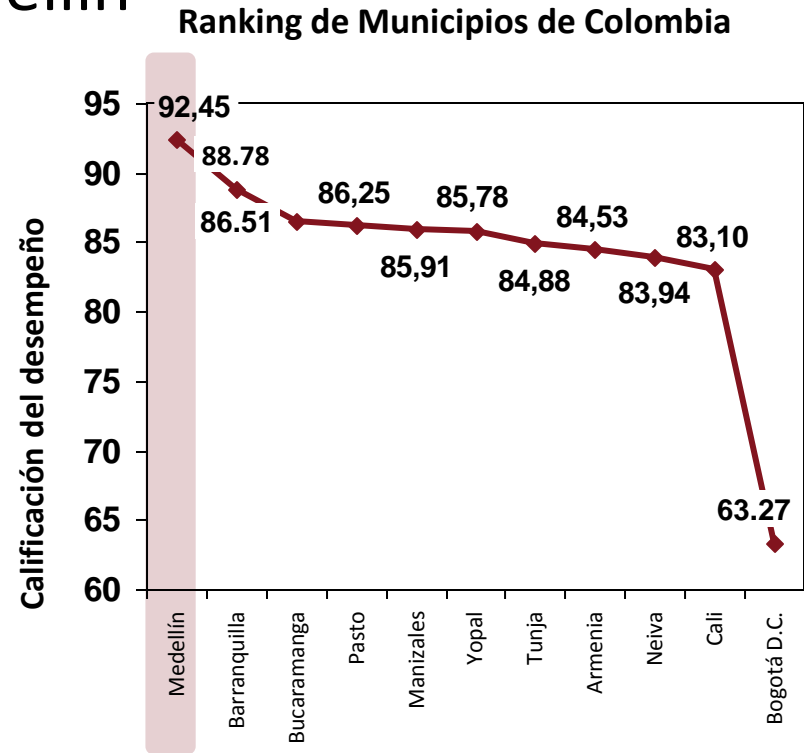
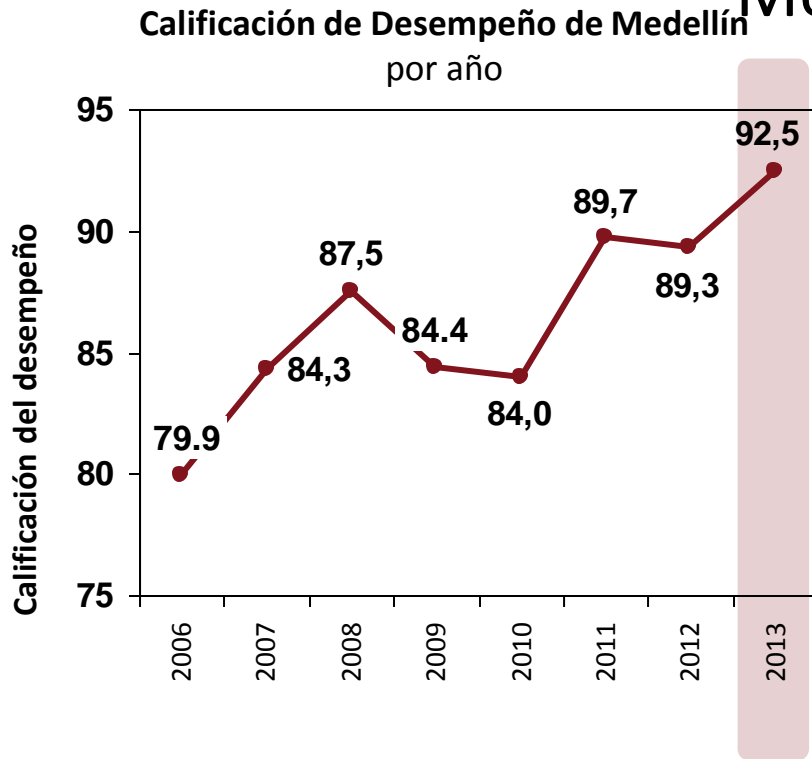


Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

La cambios impulsados por la modernización han tenido resultados positivos en la administración de Medellín



Conclusiones

- Del 2006 al 2013, Medellín a mejorado en 12.6 puntos su claudicación del desempeño
- En 2013, Medellín fue el primer puesto en evaluación de Desempeño entre 1,102 municipios de Colombia

Fuente : Revista Modernización Modelo de Gobierno y Gerencia pública en el País 2015



Alcaldía de Medellín



Medellín ⁵
todos por la vida

Recurrimos a cuatro fuentes de información para realizar el diagnóstico de las capacidades de Adquisición

Entrevistas Internas

- | | | |
|---------------------------|------------------------|----------------------|
| 1. Alejandra Vanegas | 15. Guillermo Londoño | 29. Yerly Correa |
| 2. Alveiro Quintero | 16. Luz Estela Giraldo | 30. Lina María Mejía |
| 3. Julian Rojas Parra | 17. Luz Vázquez | 31. Javier Villegas |
| 4. Ana María Morales | 18. Ana María Restrepo | 32. Cesar Augusto |
| 5. Nancy Amparo Jaramillo | 19. Rosa Carolina Toro | 33. Martín Toro |
| 6. Oscar Ruiz | 20. Claudia Álvarez | 34. Jaime Biaro |
| 7. Lilian Giraldo | 21. Eloy Palacio | 35. Ana M. Lopera |
| 8. Jorge Mario Velásquez | 22. Elisa Uribe | 36. Luis E. Londoño |
| 9. Kamal Abdul Nassar | 23. Mónica Cecilia | 37. Carolina G. |
| 10. Luis Guillermo Toros | 24. Dora Álvarez | 38. Mauricio O. |
| 11. Claudia Gómez | 25. Fernando Arango | 39. Andrés M. |
| 12. Juan Camilo Arango | 26. Juliana Restrepo | 40. Carlos F. |
| 13. Ana Isabel Gaviria | 27. Juan Fernando Toro | |
| 14. Alejandra Barrios | 28. Mabilia Sanchez | |

Visitas a Clientes Internos

Secretarías / Entidades Visitadas

1. Secretaría de Servicios Administrativos
2. Secretaría de Cultura
3. Secretaría de Desarrollo Económico
4. Secretaría de Seguridad
5. Secretaría de Gobierno
6. Secretaría de Salud
7. Secretaría de Infraestructura
8. Secretaría de Medio Ambiente
9. Secretaría de Planeación
10. I.T.M.

Diagnóstico Capacidades de Adquisición

Workshops realizados:

- Workshop Piloto de Adquisición
- Diagnóstico y Madurez de Procesos
- Rediseño Proceso de Planeación x 4
- Diseño de Proceso de Gestión de Categorías x 3
- Diseño de Proceso de Gestión de Proveedores x 3
- Diseño de Proceso de Selección y Contratación x 3

- Gastos
- Financiera
- Gestión Humana
- Parametrizaciones de sistema
- Manual de Contratación
- Benchmarks

Workshops

Conversatorio
en Materia Contractual



Propiedad
Confidencial

“La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín”.

Información Interna / Externa



Alcaldía de Medellín

Medellín
todos por la vida

La información, entrevistas y visitas realizadas sugieren que existen oportunidades de mejora en la gestión del gasto

Retos

Fundamentales

Organizacionales

- **Duplicación de roles y responsabilidades**, en la SSAA como en las otras Secretarías existen equipos de adquisiciones que pueden estar comprando los mismos bienes y/o servicios (y a mismos proveedores) a través de proyectos misionales. Por ejemplo, carpas y refrigerios
- **Perfiles inadecuados** para elaboración de especificaciones técnicas, debido a que el perfil del colaborador está relacionado a la misión y no a la adquisición. Ejemplo, Secretaría de Salud adquiriendo aires acondicionados
- **Estructura descentralizada** obstruye la estandarización de procesos, debido a que cada Secretaría “interpreta” de manera diferente las normas y leyes aplicables

Procesos

- **Falta de respeto a la metodología de planeación**, debido a la gran cantidad de cambios en las variables de planeación, esta tarea se vuelve un trabajo de todo el año y ocupa a toda la estructura de adquisiciones de cada Secretaría de la Alcaldía
- **Definición de roles y responsabilidades entre Secretarías**, no es claro el límite de responsabilidades entre cada participante del proceso
- **No se identificó una estrategia clara de gestión de categorías y proveedores**

Herramientas

- **Baja utilización de la capacidad del sistema**, las herramientas no se están utilizando a su capacidad. Por ejemplo, no existe un banco de precios por ítem

Algunas Iniciativas clave para cerrar brechas

- Centralización de las funciones y recursos de adquisiciones;
- Creación de líderes de categorías de compras que gestione las compras especializadas y que participe en proyectos que incluyan compras de bienes o servicios especializados
- Centralizar y homologar el criterio de interpretación
- Rediseñar el proceso de planeación que permita hacer una planeación más asertiva
- Elaborar un cuadro claro de roles y responsabilidades por cada participante del proceso y que ayude a mejorar la trazabilidad
- Creación de una estrategia y proceso claros de gestión de categorías y proveedores



- Capacitación en el uso y funcionalidades del sistema

Introducción

Estado Actual

Análisis de Gasto

Organización

Procesos

Herramientas

Benchmarking

Oportunidades Identificadas

**Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual**



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín ⁸
todos por la vida

Detectamos algunas oportunidades de mejora en la gestión del gasto de la Alcaldía de Medellín

Retos Fundamentales

Planeación y Evaluación

- El gasto esta disperso en 22 Dependencias diferentes
- Existen más oportunidades de concentración de volúmenes (economías de escala)
- Duplicidad de funciones
- Aunque existe un proceso de planeación claro no esta teniendo el efecto deseado
- No se evalúa en el 100% de los casos el desempeño del contratista y la evaluación no esta generando valor

Selección y gestión de Proveedores

- No se identifico una clara categorización del gasto
- No existe un estándar en los criterios habilitantes de selección de proveedores entre los distintas Secretarías
- Baja participación de proveedores en los procesos de contratación
- Los proveedores creen que es complicado contratar con el Estado/Municipio

Contratación

- Participación del mismo proveedor en varias Secretarías; bajo diferentes objetos y precios
- Constante ampliaciones y adiciones a los contratos

Algunas Iniciativas clave para cerrar brechas

- Centralización del gasto
- Identificación del gasto en categorías
- Concentración de funciones
- Rediseño del proceso de planeación con mayor alineación entre la dirección y los funcionarios

- Creación de categorías para definir estrategias de selección y negociación
- Estandarización y centralización del proceso de adquisiciones
- Incrementar la difusión de la publicación de Pliegos
- Definir una estrategia de gestión de proveedores

- Centralización y estandarización de las negociaciones
- Mejorar la planeación y ejecución de las necesidades de las diferentes entidades

Conversatorio
en Materia Contractual



Propiedad
Confidencial

“La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín”.

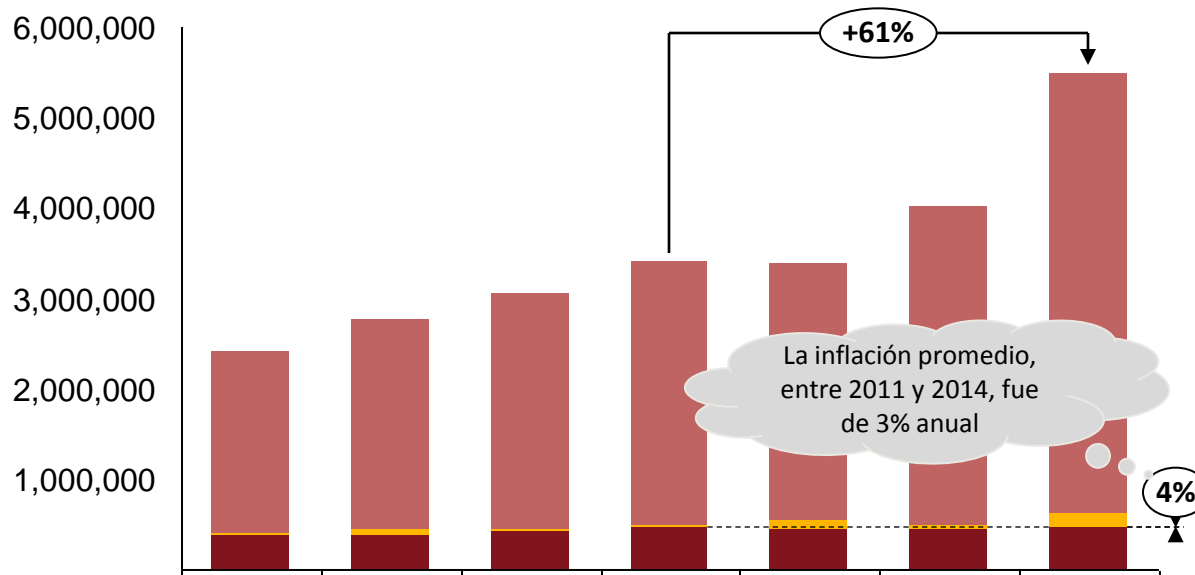


Alcaldía de Medellín

Medellín
todos por la vida

En el 2014 observamos un gasto total superior a los \$5 billones de COP y destaca un incremento del 61% vs 2011

Gasto de la Alcaldía de Medellín por año en millones de \$COP



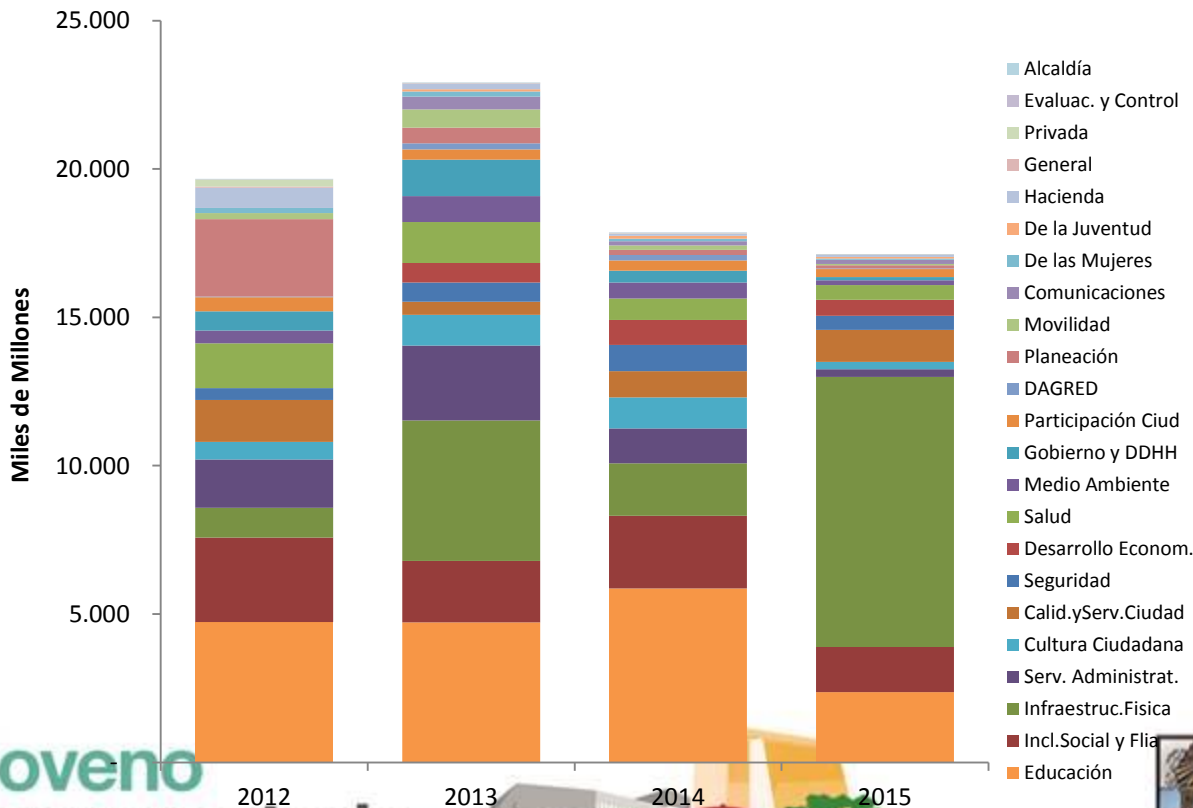
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inversión	2.007.725	2.325.645	2.616.397	2.927.585	2.829.866	3.506.967	4.863.972
Deuda	27.739	56.892	20.852	26.359	111.296	61.981	148.964
Funcionamiento	369.625	384.655	423.314	454.934	450.962	431.914	471.734

Conclusiones

- En el nuevo mandato se ha incrementado el gasto en 61%, principalmente por un incremento en la inversión ~\$1.9 billones de pesos
- Destaca la buena gestión en el gasto funcional, ya que solo se incrementó en 4% desde el 2011, muy por debajo de la inflación acumulada en el mismo periodo
- El incremento de la deuda, aunque en porcentaje de crecimiento es significativo (565%), el porcentaje de deuda vs. el gasto es aceptable (2.7%)

De 2012 a 2014, >50% del gasto en adquisiciones de la Alcaldía de Medellín se concentraron en solo 3 Secretarías

Gasto de Adquisición por Secretaría en millones de \$COP

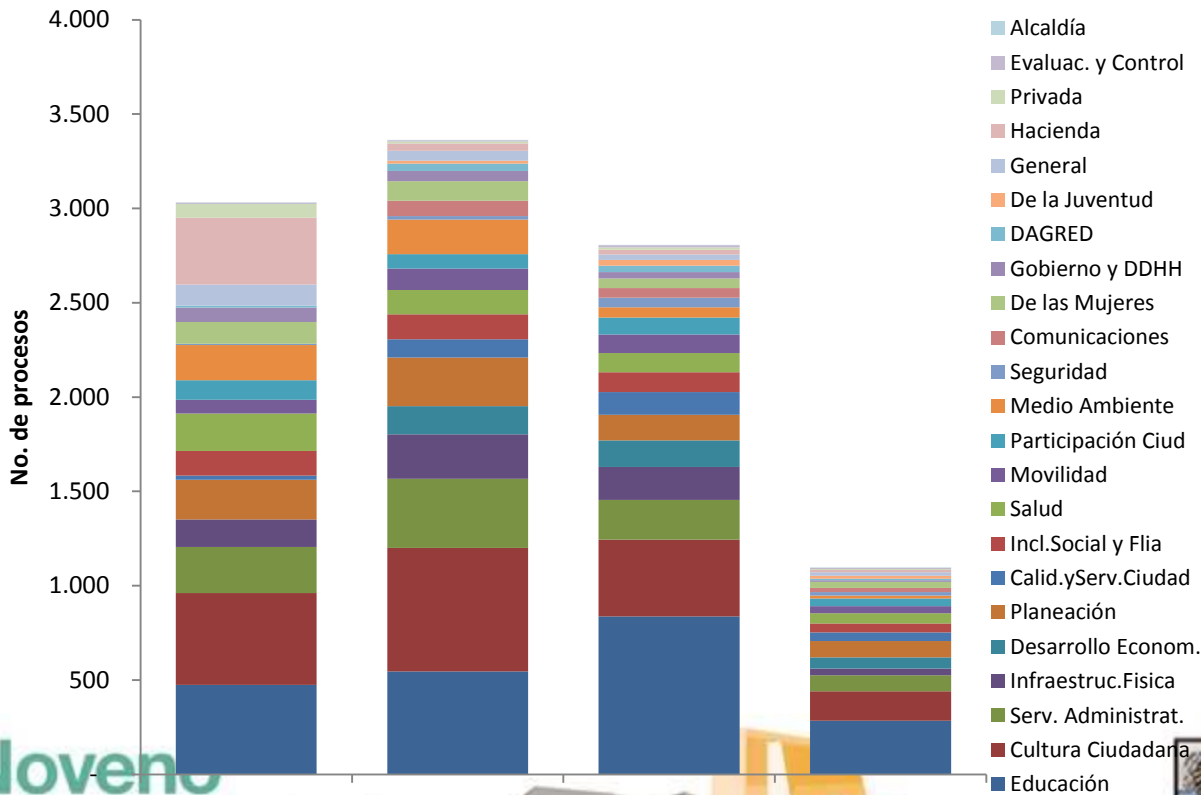


- ### Conclusiones
- Las tres Secretarías que acumulan el 50% del gasto de adquisiciones son: Educación, Inc. Social y Fila e Infraestructura
 - La Secretaría con mayor gasto acumulado en el periodo 2012-2014 es la Secretaría de Educación
 - Infraestructura es la segunda Secretaría con mayor gasto de Adquisiciones y se observa que su gasto es aplicado mayoritariamente en el último año de gestión del Alcalde
 - No todo el presupuesto se contrata en el año de ejecución, por ejemplo, servicios de deuda, vigencias futuras, fiduciarias, ajustes, etc.



De 2012 a 2014, ~50% de los procesos de adquisición se realizaron para atender las necesidades de 3 Secretarías

Número de Procesos por Secretaría

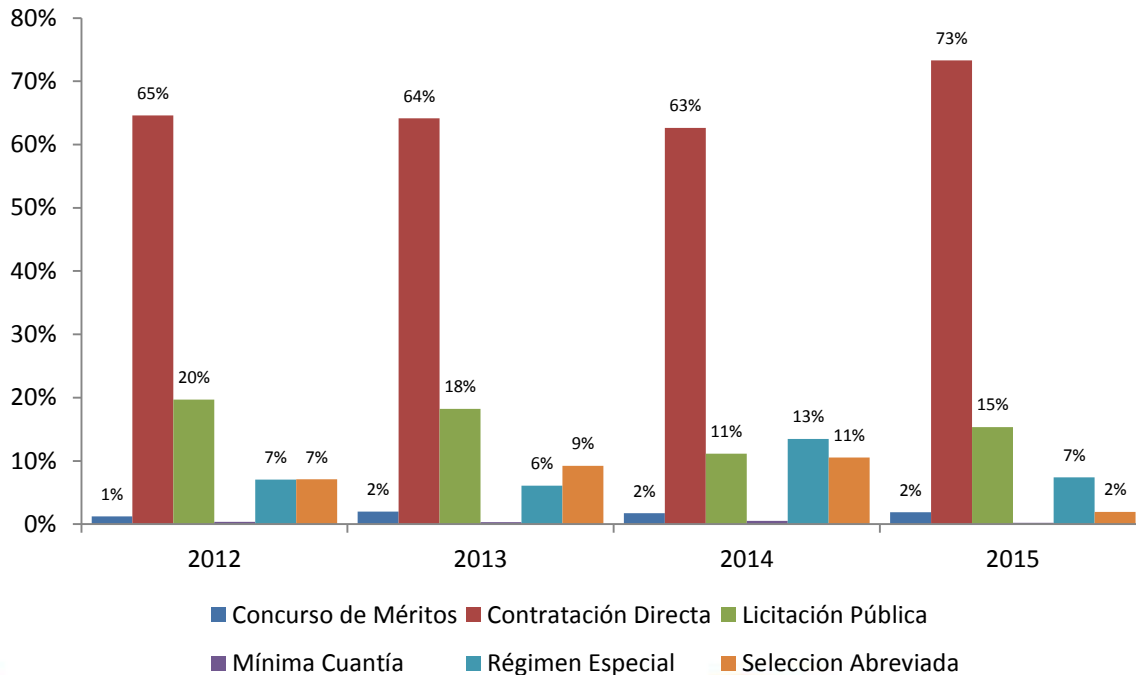


- ### Comentarios
- Las tres Secretarías que acumulan el 50% de los procesos son: Educación, Cultura Ciudadana y Serv. Administrat.
 - Se puede tener un gran impacto si se implanta una estrategia de gestión del gasto en estas las 3 Secretarías
 - Se aprecia una gran disminución en el número de procesos en el año 2015 cuando se compara con el resto de los años del actual mandato
 - La Secretaría de Cultura utiliza el sistema para generar pagos relacionados a la Ley de Cultura, por lo que se eliminaron del análisis

La modalidad con mayor representación en gastos de adq. es la Contratación Directa con una participación

>60%

Porcentaje participación por modalidad Total Alcaldía según Gasto



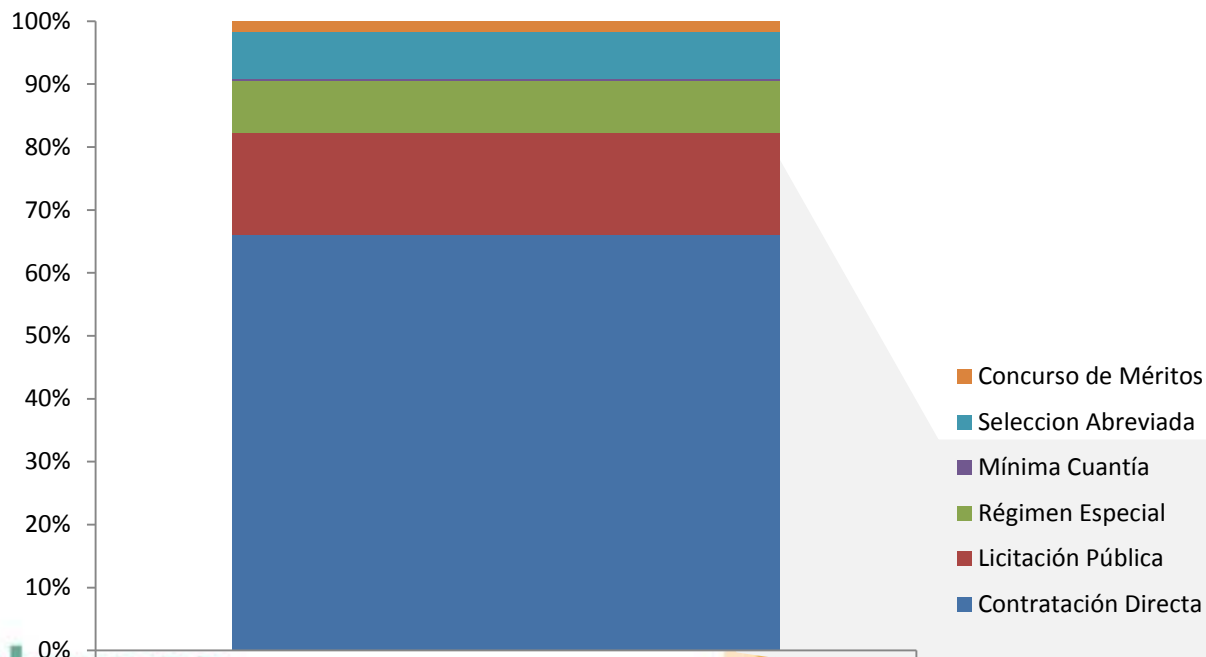
Conclusiones

- La modalidad de Régimen Especial es una Contratación Directa; así que **directamente se adjudica más del ~80% del gasto**
- Contratación Directa es históricamente la modalidad preferida de adquisición, siendo esta la que más se podría cuestionar
- El gasto de adquisición en modalidad de Licitaciones Públicas ha tenido una disminución del 25% durante el periodo del 2012 a 2015
- Para lograr optimizar el gasto y conseguir mejores negociaciones se sugiere incrementar el número de adquisiciones por las modalidades de licitaciones públicas y Selección Abreviada



En el 91% del gasto se podría realizar una gestión de proveedores sin impactar el principio de igualdad

Porcentaje del gasto de adquisiciones por Modalidad (2012-2015)



Observaciones

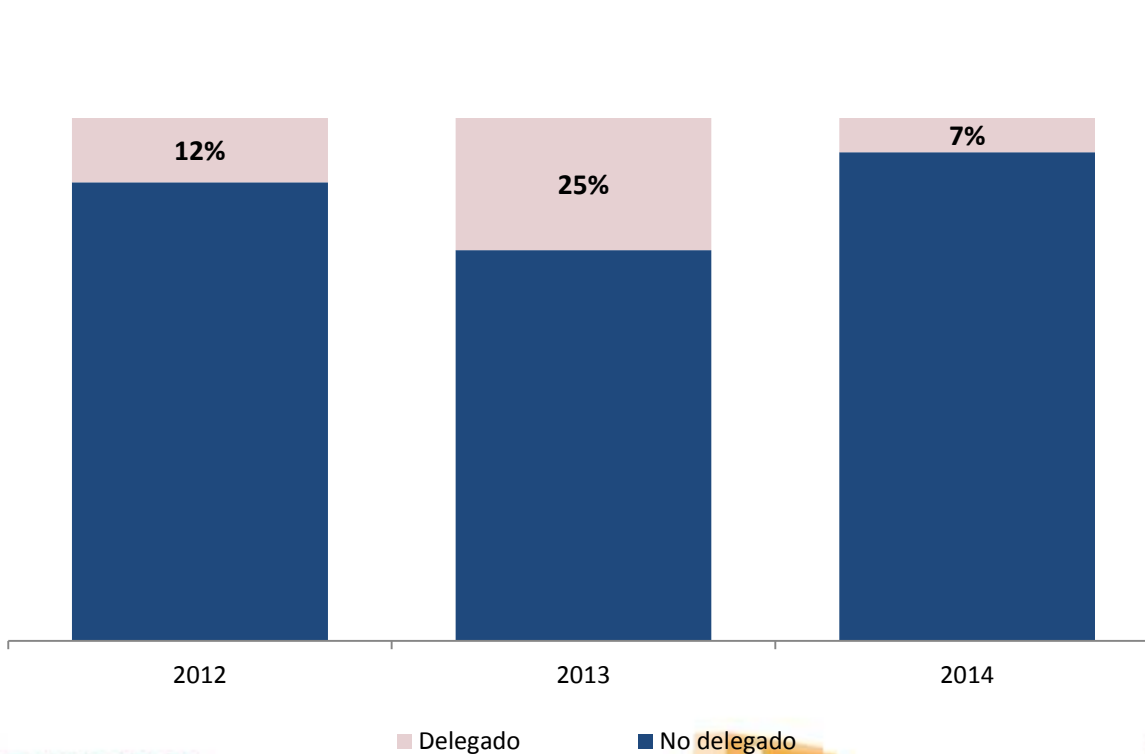
- El 91% de las adquisiciones realizadas por la alcaldía se realizaron a través de las modalidades de:
 - **Mínima cuantía (0.4%)**
 - **Régimen especial (8%)**
 - **Licitación Pública (16%)**
 - **Contratación Directa (66%)**

En estas 4 modalidades es posible realizar una gestión de proveedores y categorías sin tener que modificar la interpretación de la constitución y Ley 80



Un alto porcentaje del gasto es delegado, limitando a la Alcaldía de Medellín el control sobre el ejercicio de los recursos

Porcentaje del Gasto Delegado



Comentarios

- Al disminuir el porcentaje del gasto delegado, la Alcaldía de Medellín puede tener un mayor control sobre la ejecución del gasto, supervisión y asegurando la correcta terminación de estos
- El saldo de los convenios de Administración Delegados a Abril 30 de 2015 es de \$777.569.156.972 COP*

Noveno

Conversatorio
en Materia Contractual

Fuente: Alcaldía de Medellín, BD 2012 a 2015, Análisis Strategy&

*Alcaldía de Medellín, Información proporcionada por la Secretaría de Hacienda, Análisis Strategy&

Propiedad
Confidencial

"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



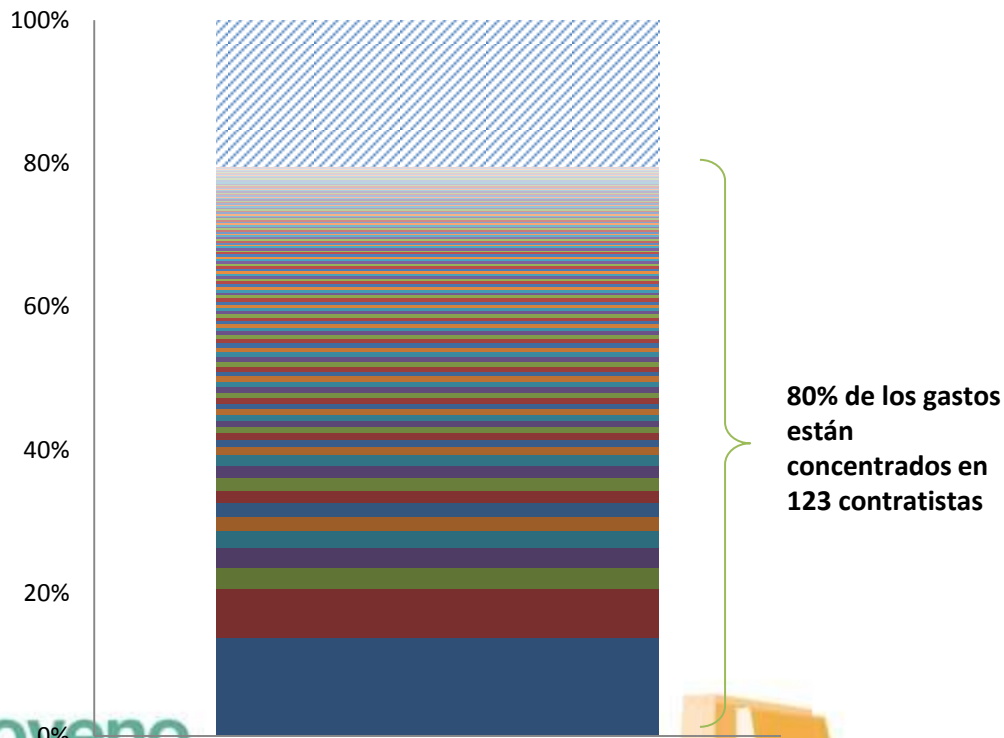
Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

En el 2014 el 80% de los gastos de la Alcaldía fueron adjudicados a 123 contratistas de un total de 2317

Porcentaje del Gasto por Contratista (2014)



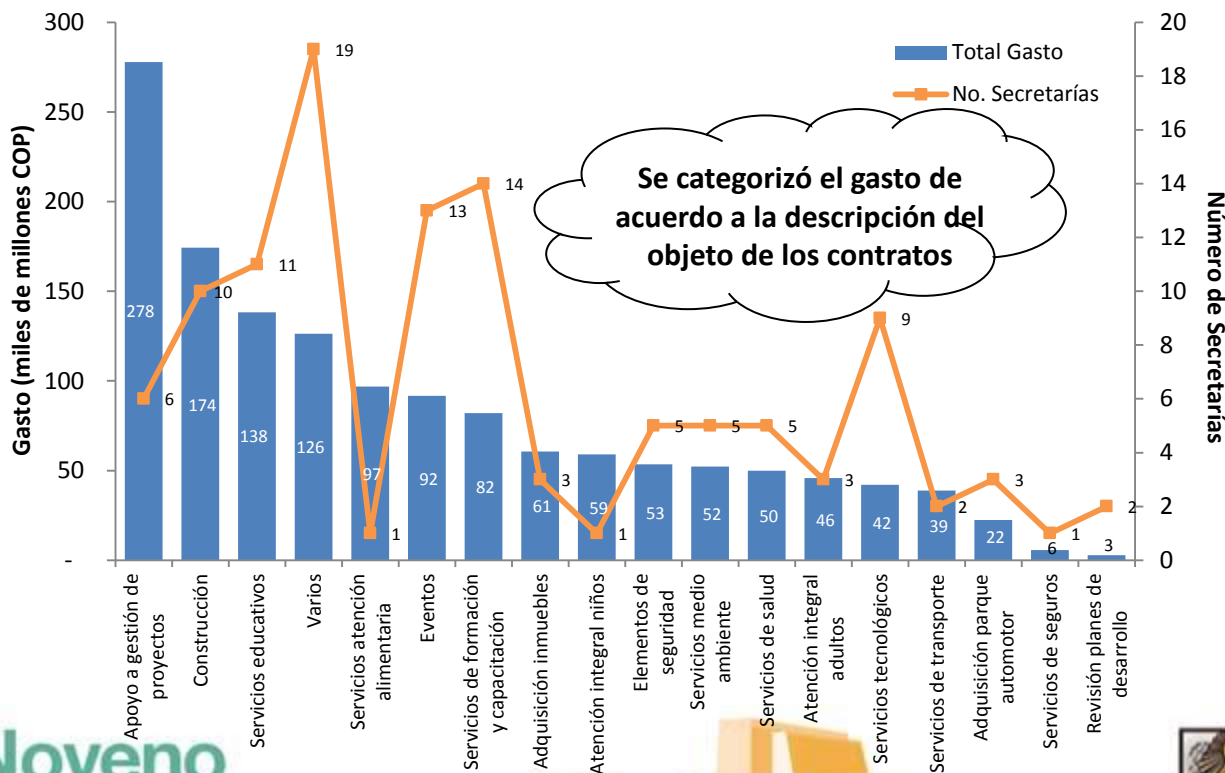
Deducciones

- En el 2014, el 80% de los gastos de la Alcaldía se concentraron en un 5.3% de los contratistas que participaron en algún proceso (COP 1,4 billones)
- ~ 60% del gasto atribuido a esos 123 contratistas son contratos de asignación directa (COP 850 MM)
- Este 80% estuvo concentrado en 656 procesos de un total de 3630 (22% de los procesos)
- Los contratistas con mayor participación en el 2014 fueron:
- Agencia de Educación Superior (14% → COP 245 MM)
- Empresa de Desarrollo Urbano EDU (7% → COP 120 MM)
- Empresa para la Seguridad Urbana ESU (3% → COP 53 MM)
- Empresas Públicas de Medellín (3% → COP 50 MM)
- Comunidad El Buen Pastor (2% → COP 41 MM)



Se identificaron claras oportunidades a centralizar, en el gasto de los 123, al tener gastos similares entre Secretarías

Gasto y número de Secretarías por macro-categorías



Comentarios

- Al momento de categorizar en grandes grupos los 656 procesos presentes en estos 123 contratistas se presentan oportunidades entre diferentes Secretarías al tener categorías en común
- El mayor porcentaje de los gastos se da en el Apoyo a gestión de proyectos (\$278 mil millones) con 6 Secretarías involucradas
- Servicios Educativos tiene un gasto de \$138 mil millones y en total hay 11 Secretarías involucradas



Al categorizar las adquisiciones se pueden generar ahorros en el gasto, esfuerzo y tiempo utilizado por la

Alcaldía

Ejemplos de oportunidades de ahorros en contratación del año 2014:

1. Servicio: Atención alimentaria:

1 Secretaría, múltiples Contratistas y Procesos

No. Secretarías	No. de Contratistas	No. de Procesos	Gasto total
1	7	10	96.934.082.896

2. Servicio: Eventos

Múltiples Secretarías, Contratistas y Procesos

No. Secretarías	No. de Contratistas	No. de Procesos	Gasto total
13	10	69	91.763.827.672

3. Contratista: Ejemplo (Eventos)

Múltiples Secretarías, un Contratistas y múltiples Procesos

No. Secretarías	No. de Contratistas	No. de Procesos	Gasto total
4	1	7	7.769.610.972

Observaciones

- Oportunidades dentro de la misma Secretaría para consolidar en una misma categoría, volúmenes, buscando optimizar el gasto y disminuir el tiempo y esfuerzo utilizado por la repetición de procesos
- Sinergias entre Secretarías para consolidar en una misma categoría, volúmenes y procesos, optimizando el gasto y disminuyendo el tiempo y esfuerzo utilizado en el gran número de procesos realizados
- Sinergias entre Secretarías para consolidar en una categoría volúmenes y procesos con un determinado Contratista, optimizando el gasto y disminuyendo el número de procesos y, consecuentemente, el tiempo y esfuerzo utilizado en realizarlos



Introducción

Estado Actual

Análisis de Gasto

Organización

Procesos

Herramientas

Benchmarking

Oportunidades Identificadas

Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

Detectamos algunas oportunidades de mejora en la estructura organizacional de la Alcaldía de Medellín

Retos Fundamentales

Sinergias

- Duplicación de roles y responsabilidadesLa comunicación entre las dependencias es débil
- Las buenas practicas no están compartidas con todas las Secretarías, no hay una socialización

Dependencia del talento

- Los funcionarios no perciben que exista un plan de capacitación formal enfocado en el desarrollo profesional e individual
- El talento no esta identificado al estar disperso en 22 dependencias distintas
- La rotación del personal no esta planificada y organizada

Referencias

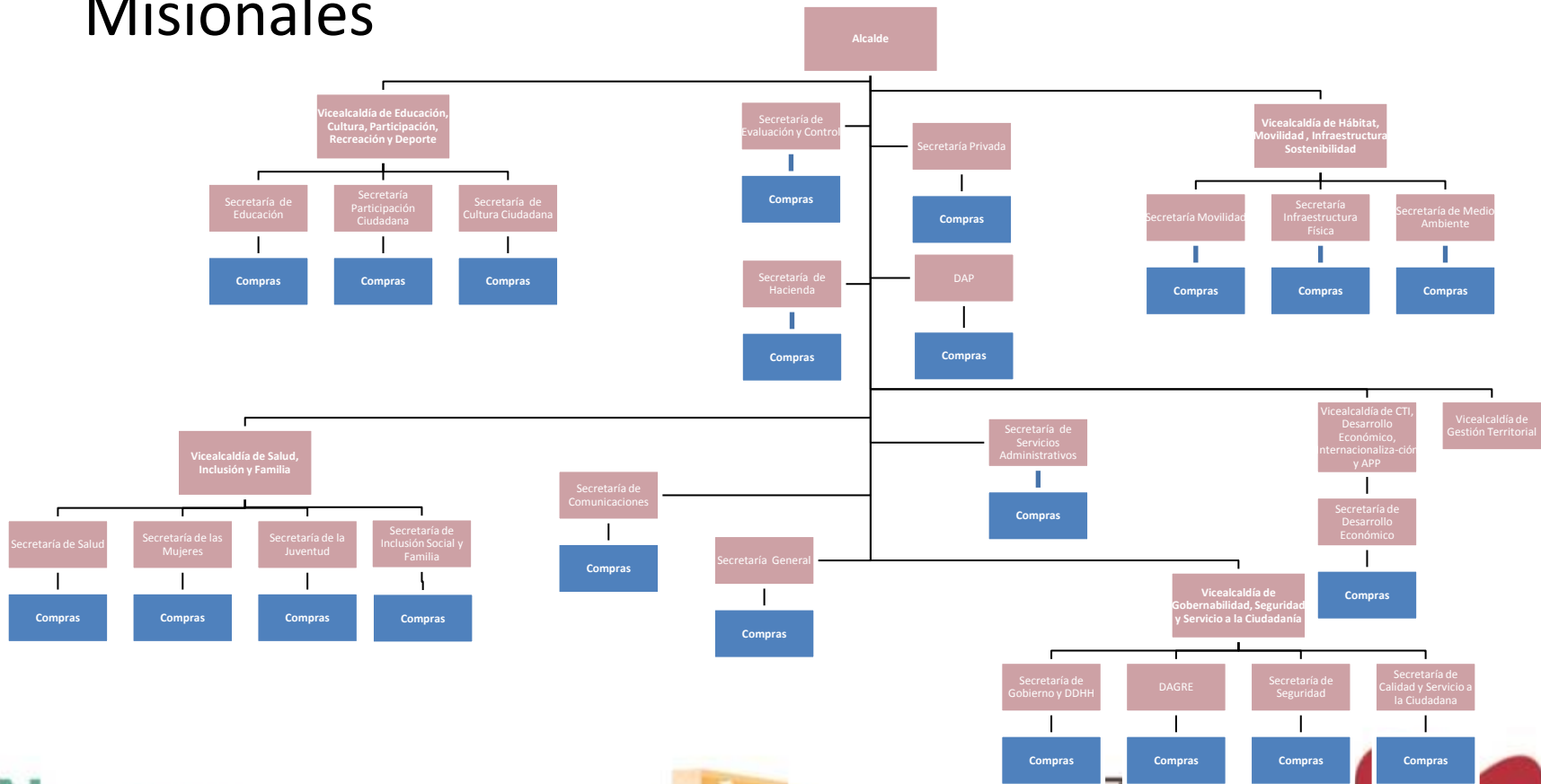
- No hay comparación entre otras Alcaldías de América del Sur o del mundo, o alternatively, las empresas privadas competitivas, que ya adoptaron un modelo centralizado

Algunas Iniciativas clave para cerrar brechas

- Centralización de funciones
- Reforzar las conexiones entre las dependencias
- Compartir las buenas ideas y practicas a través de un informe o una reunión
- Identificar el talento para desarrollarlo y mantenerlo
- Identificar las áreas que requieren mayor talento
- Planear la rotación del personal dentro de lo posible
- Analizar las similitudes y diferencias entre los diferentes Alcaldías y/o áreas funcionales similares para una mejor comprensión de la estructura y de las oportunidades



La función de Adquisiciones esta muy descentralizada ya que cada dependencia realiza sus compras Misionales



En la Alcaldía de Medellín la función de Adquisiciones se repite 22 veces, es decir en cada Secretaría

en Materia Contractual

Propiedad Confidencial

"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".

Existen 333 FTEs dedicados a la adquisición, debido a sus funciones, 182 serán adscritos a la Secretaría de Suministros y Servicios

FTEs Adscritos y Totales

Secretaría	FTEs Adscritos	FTEs Totales
Calid.yServ.Ciudad	4	7
Comunicaciones	6	9
Cultura Ciudadana	6	7
DAGRED	7	14
De la Juventud	3	8
De las Mujeres	8	10
Desarrollo Econom.	6	13
Educación	8	21
Evaluac. y Control	6	13
General	4	8
Gobierno y DDHH	25	26
Hacienda	6	27
Incl.Social y Flia	6	13
Infraestruc.Física	13	20
Medio Ambiente	8	21
Movilidad	7	20
Participación Ciud	4	10
Planeación	10	16
Privada	4	9
Salud	7	7
Seguridad	13	22
Serv. Administrat.	21	22

FTEs Adscritos por roles

Secretaría	Coordinador	Abogados	Logístico
Calid.yServ.Ciudad	1		3
Comunicaciones	1		5
Cultura Ciudadana	1	1	4
DAGRED	1	1	5
De la Juventud	1		2
De las Mujeres	1		7
Desarrollo Econom.	1		5
Educación	1	1	6
Evaluac. y Control	1	1	4
General	1		3
Gobierno y DDHH	1	1	23
Hacienda	1	3	2
Incl.Social y Flia	1	3	2
Infraestruc.Física	1		12
Medio Ambiente	1		7
Movilidad	1		6
Participación Ciud	1	1	2
Planeación	1		9
Privada	1		3
Salud	1	2	4
Seguridad	1		12
Serv. Administrat.	1	8	12
Totales	22	22	138

Totales **182** **333**

Nota: FTEs que tienen participación en varias Secretarías, se tomó la Secretaría donde se encuentra presente la persona
Fuente: Alcaldía de Medellín, PLANTA REAL SUMINISTROS 08062015.xlsx, Análisis FTEs Alcaldía.xlsx, Agenda Outlook, Análisis Strategy&

Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual

Propiedad
Confidencial



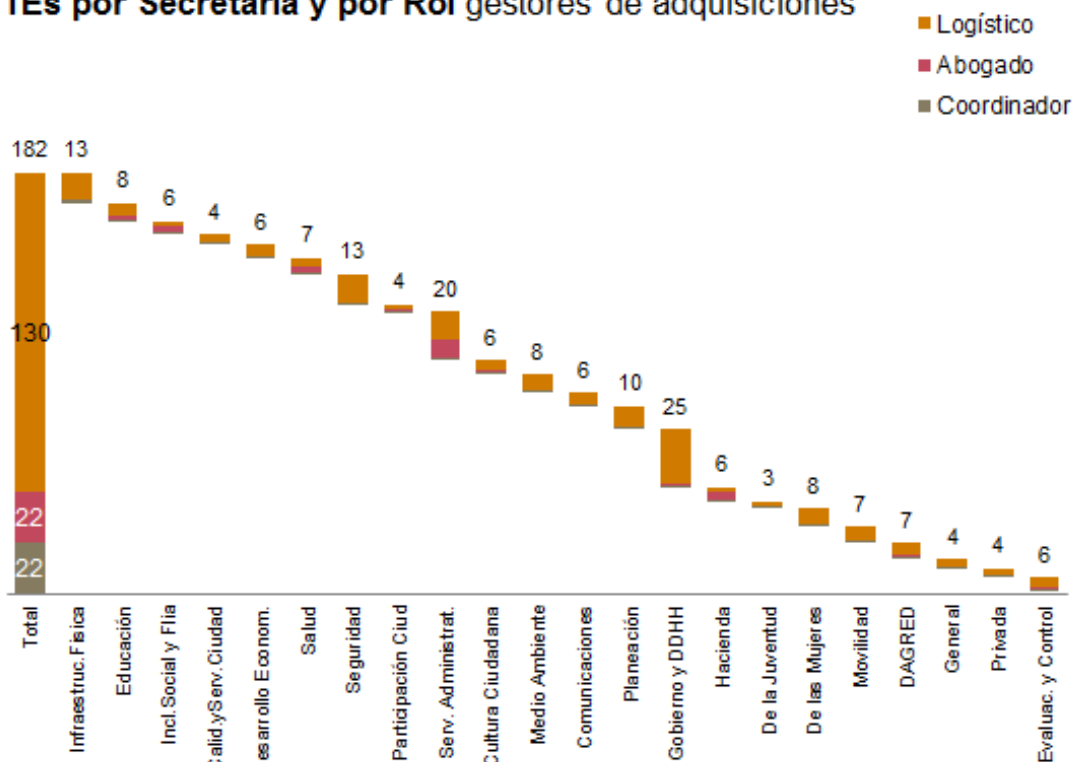
Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

En la actualidad existen 182 FTEs relacionados a los procesos de Adquisiciones, excluyendo técnicos y

FTEs por Secretaría y por Rol gestores de adquisiciones



S

Comentarios

- La organización actual no promueve la concentración de volúmenes ni una metodología de negociación
- Los FTEs dedicados a adquisiciones están distribuidos dentro de todas las Secretarías
- Este modelo organizacional no promueve la transferencia de conocimiento y buenas practicas entre las diferentes Secretarías
- Se observó que hay funcionarios realizando adquisiciones especializadas sin tener conocimiento técnico

Nota: FTEs que tienen participación en varias Secretarías, se tomó la Secretaría donde se encuentra presente la persona

Fuente: Alcaldía de Medellín, PLANTA REAL SUMINISTROS 08062015.xlsx, Análisis FTEs Alcaldía.xlsx, Agenda Outlook, Análisis Strategy&



Introducción

Estado Actual

Análisis de Gasto

Organización

Procesos

Herramientas

Benchmarking

Oportunidades Identificadas

**Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual**



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

La información, entrevistas y visitas realizadas sugieren que existen oportunidades en el proceso de Adquisiciones

Retos Fundamentales

Planeación Institucional

- Las modificaciones del PAA son frecuentes y causan demoras en la ejecución de los procesos
- Falta alineación entre los directivos y los funcionarios

Estudios y Documentos Previos

- Los documentos previos pueden elaborarse con mas detalle
- Los tiempos de autorizaciones en el SAP son largos

Elaboración de Pliegos e Invitaciones

- Las especificaciones técnicas tienen ambigüedades y provocan constantes cambios en los pliegos finales
- Una vez emitido un Pliego final se le permite al proponente realizar cambios

Selección

- Baja participación de proveedores en los procesos de selección
- Desconfianza de los proveedores y contratistas en el proceso de selección

Contratación

- Los proveedores y contratistas solicitan cambios a las actas posterior a la etapa de observaciones
- El tiempo requerido para la firma de un contrato por la Alcaldía es extenso

Supervisión y/o Inventarí

- Constantes adiciones y ampliaciones a los contratos
- Diferencias de las expectativas entre el que contrata y el que recibe el bien o servicio

Verificación y Mejora

- No existe un análisis del desempeño de los proveedores
- No se realiza una reunión al término del contrato

Algunas Iniciativas clave para cerrar brechas

- Rediseñar el proceso de planeación y clarificar los roles y responsabilidades

- Especificaciones más detalladas
- Mejorar la planeación para disminuir las adiciones y ampliaciones

- Incluir requerimientos de Normas y/o Certificaciones deseadas en las especificaciones técnicas
- Respetar los tiempos del proceso

- Incrementar la difusión de la publicación de Pliegos
- Definir una estrategia de gestión de proveedores

- Respetar los tiempos del proceso y capacitar a los proveedores
- Utilización de firmas electrónicas para agilizar las autorizaciones

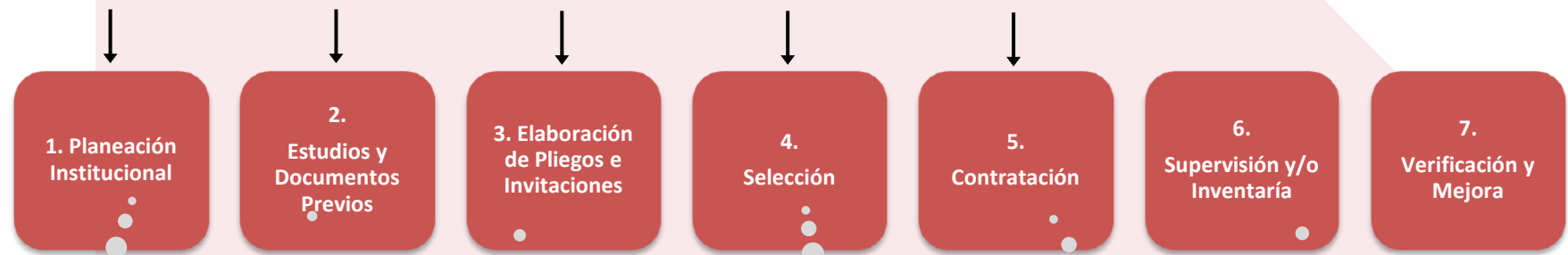
- Mejorar la planeación
- Clarificar los roles y responsabilidades

- Compartir las experiencias vividas en el proyecto e identificar fortalezas y puntos de mejora
- Definir una estrategia de gestión de proveedores

El proceso de adquisiciones podría ser más efectivo mediante una mejor planeación y ejecución

Proceso actual de Adquisiciones (días)

1.6	11	4	22	11	Tiempo Promedio Planeado
1.7	30	6	32	55	Tiempo Promedio Real



Numerosas variaciones al PAA

Baja participación de proponentes

Demoras en la contratación

Demoras por cambios al PAA
Oportunidades en la elaboración de Documentos Previos

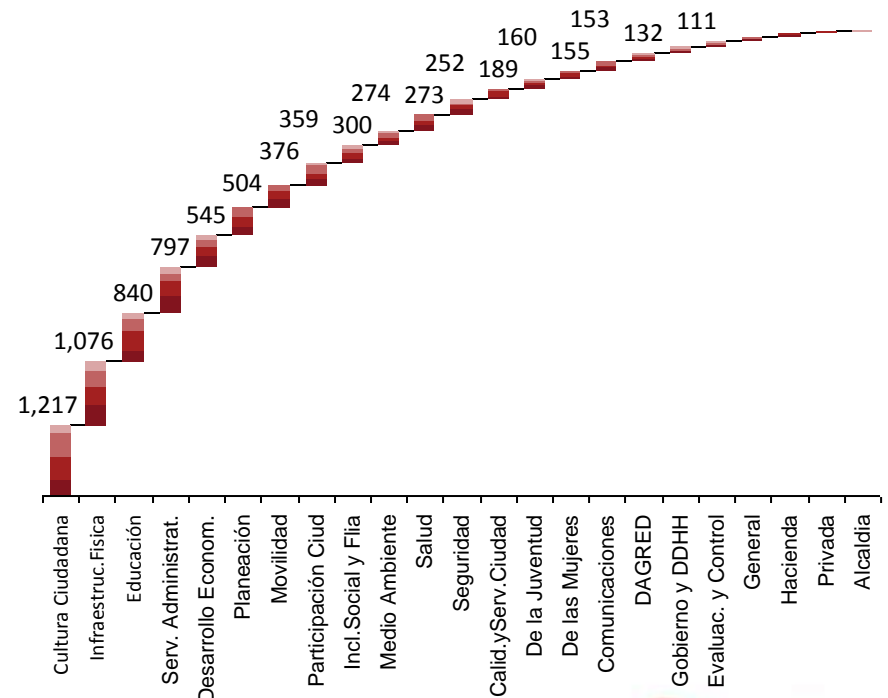
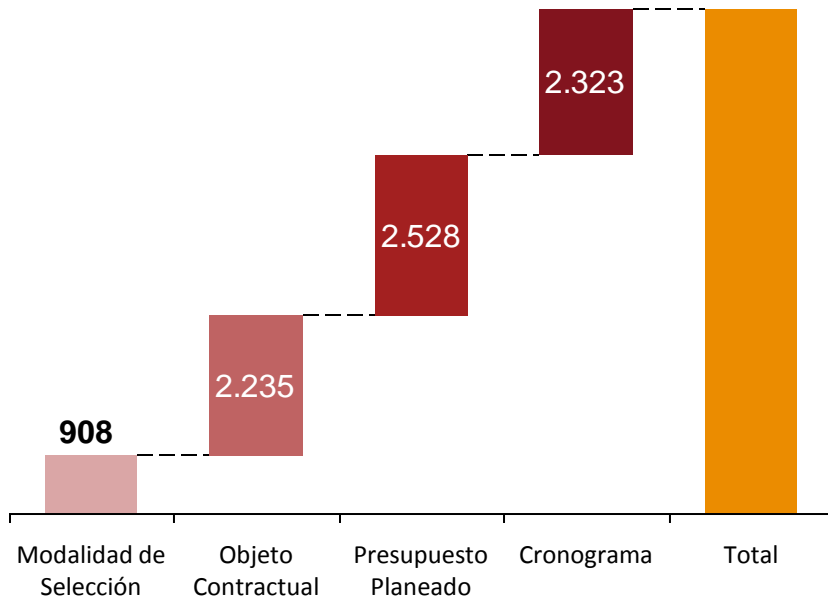
Constantes cambios a Pliegos Finales publicados debido a la poca claridad de las especificaciones

Percepción de mal servicio del contratista debido a las diferencias de expectativa entre lo contratado y lo deseado



El proceso de planeación puede mejorarse ya que el Plan Anual de Adquisiciones (PAA) sufre ~8,000 actualizaciones

Cambios al PAA por tipo actualizaciones **Cambios al PAA por Secretaría**
Versiones al Plan 2014



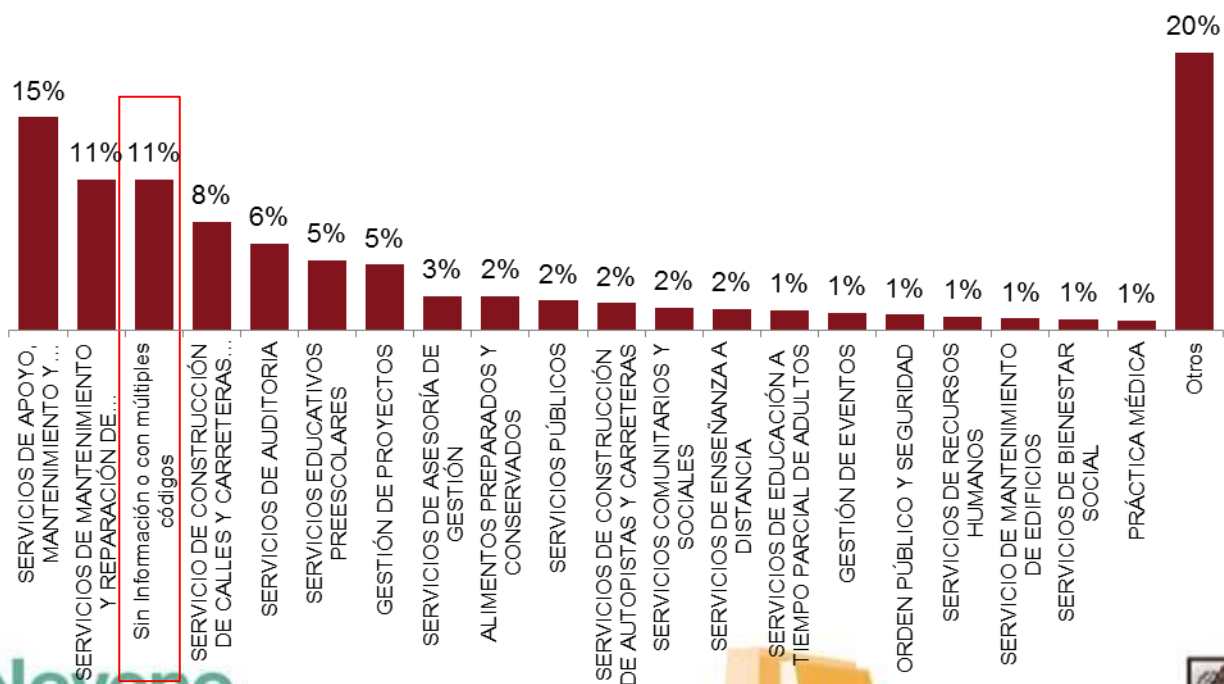
Conclusiones

- El PAA tiene más de 20 cambios al día
- La ejecución del PAA se ve entorpecida por la gran cantidad de cambios



Se detectaron oportunidades en la codificación del PAA 2014

Porcentaje de representación del valor de las necesidades del PAA del 2014 de acuerdo a la clasificación UNSPSC



Comentarios

- Se identifican 21 categorías que representan el 80% del valor de las necesidades
- Se está realizando la clasificación de las diferentes necesidades en **Familia, Clase o Producto**, por los que de las 254 categorías resultantes, hay categorías que deberían unirse y otras que deberían dividirse (incluso sucede en las 21)
- Por consiguiente algunas categorías pueden ser muy amplias o de lo contrario muy específicas.
- El 11% de los datos no cuenta con información, tiene códigos inexistentes o se le han agregado múltiples códigos.



Entrando al detalle de la categoría (UNSPSC:FAMILIA) más representativa, se encuentran todo tipo de objetos

Descripción del Código UNSPSC Utilizado	% Rep.
SERVICIOS DE APOYO, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN	15%

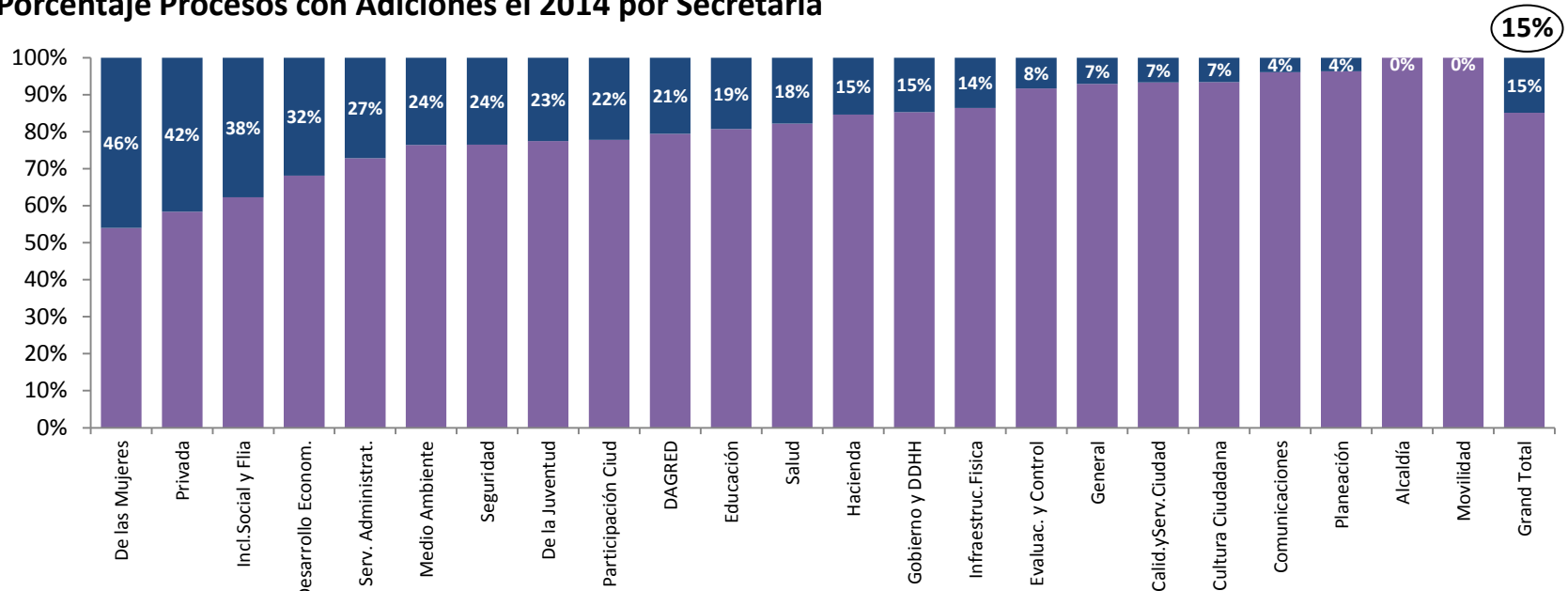
- **ESTUDIOS GEOTÉCNICOS** Y DISEÑO DE OBRAS DE ESTABILIZACIÓN PARA VARIOS SITIOS EN EL CORREGIMIENTO DE SAN ANTONIO DE PRADO COMUNA 80 ✗
- Servicio de mantenimiento preventivo y/o correctivo con suministro de repuestos e insumos a los **vehículos marca Nissan.** ✗
- **Interventoría** al contrato cuyo objeto es: construcción de obras menores de mitigación del riesgo para reducir los efectos adversos de fenómenos peligrosos en puntos críticos de la ciudad de Medellín. Asociados al componente y reducción del riesgo FOMGRD. ✗
- CONFORMACIÓN Y **PAVIMENTACIÓN DE VÍAS**, ESTABILIZACIÓN DE TALUDES, ANDENES ✓
- Servicio de Revisión Técnico Mecánica del **Parque Automotor** ✗
- Servicio de mantenimiento de **equipos biomédicos.** ✗
- Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de **máquinas perforadoras y selladoras de boletería** ✗

Comentarios

- No es suficiente con que se realice la clasificación de todas las necesidades del PAA
- Es necesario realizar una correcta clasificación
- De igual forma, para realizar un análisis más exhaustivo, cada bien/servicio listado dentro de una necesidad/proceso debería ser clasificado

En el 2014, 15% de los contratos firmados por la Alcaldía tuvieron adiciones de presupuesto

Porcentaje Procesos con Adiciones el 2014 por Secretaría



Conclusiones

- El proceso de adición es una herramienta utilizada para garantizar el subministro de bienes y servicios los primeros meses de año, garantizando un cumplimiento al Principio de año fiscal
- En el 2014 se adicionó un 10% del valor total inicial de los contratos



Se han detectado oportunidades en la elaboración de especificaciones en los Documentos Previos

Ejemplo: Descripciones de Especificaciones Técnicas

Actual	Recomendado
Porta electrodo JACKSON para 300 Amperios	Porta electrodo para 300 Amperios, aislantes moldeados con plásticos termo fijos resistentes a la flama y al uso rudo, aleación a base de cobre-níquel
Sifón flexible 86 cm	Sifón flexible y extensible, con racor y embudo fijos. Fabricado en polipropileno color blanco, con racor en plástico. Temp. de trabajo -30 + 90 °C.
Soldadura eléctrica 6013 de 1/8 (West - Arco)	Soldadura eléctrica 6013 de 1/8 (West - Arco) Electrodo (SMAW), resistencia a la tensión 74,000Lb/pulg ² , polaridad directa, amperaje de 90-120
Alambre Galvanizado Calibre 14 .Capa De galvanizado simple.	Alambre Galvanizado Calibre 14 .Capa De galvanizado simple. De acuerdo a norma ASTM-A-641



Una encuesta identifico que los proveedores no ven la venta al Estado como prioridad y además la perciben como compleja

Frente a la pregunta de “¿Por qué no contratar con el Estado?” esto fue lo que contestaron los empresarios:

Razón	Sector		
	Industria	Comercio	Servicios
No es prioridad ni objetivo de la empresa	71 %	75 %	72 %
Complejidad de la legislación vigente	19 %	8 %	11 %
Requisitos para licitaciones son excesivos o costosos	19 %	8 %	10 %
Falta información	13 %	9 %	17 %
Percepción de fraude o falta de transparencia en procesos	12 %	7 %	7 %
Falta de competitividad en precio de productos y servicios	7 %	5 %	4 %
Insuficiencia de recursos financieros para ser proveedor	6 %	3 %	4 %
Falta de calidad en productos o servicios	3 %	5 %	4 %

Noveno

Comercio
en Materia Contractual

Propiedad
Confidencial

“La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín”.



Alcaldía de Medellín

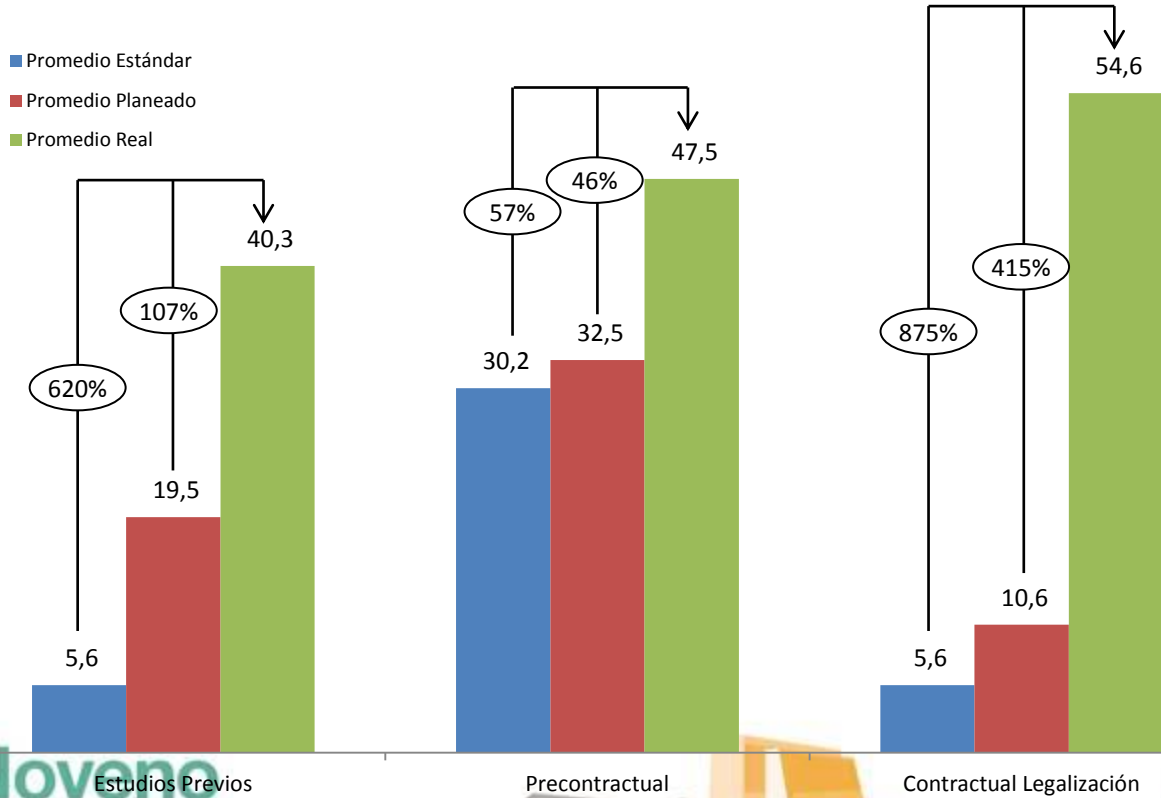


3
2

Fuente: Alcaldía de Medellín; Feria de la Transparencia 2015 misión e importancia.pptx, Gran Encuesta Pyme hecha por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (Anif), Bancoldex, el Banco de la República y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Fecha de la encuesta: septiembre y octubre de 2014 por Cifras & Conceptos S.A., Empresarios encuestados: 1.630 de los macrosectores de industria, comercio y servicios.

Identificamos que los tiempos reales de ejecución son significativamente mayores a los tiempos planeados

Días promedio por etapa: periodo 2012 a 2015



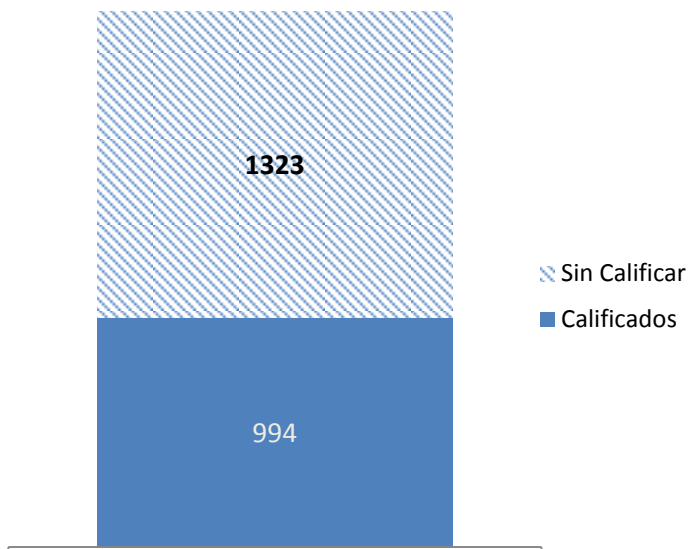
Comentarios

- El tiempo real en Estudios Previos es 107% mayor al planeado (oportunidades de mejora en tiempos de creación y revisión de estudios previos, CDP)
- El tiempo real en la etapa Precontractual es 46% mayor al planeado (oportunidades en las publicaciones, mejora de especificaciones, disminuciones de adendas/cambios, adjudicaciones)
- El tiempo real en la etapa Contractual es 415% mayor al planeado (oportunidades de mejora en los tiempos de creación de pólizas, selección supervisor y firma de contratos)



Más de la mitad de los proveedores contratados en 2014 no se les evaluó su desempeño y cumplimiento

Proporción de Contratistas Calificados vs. No Calificados

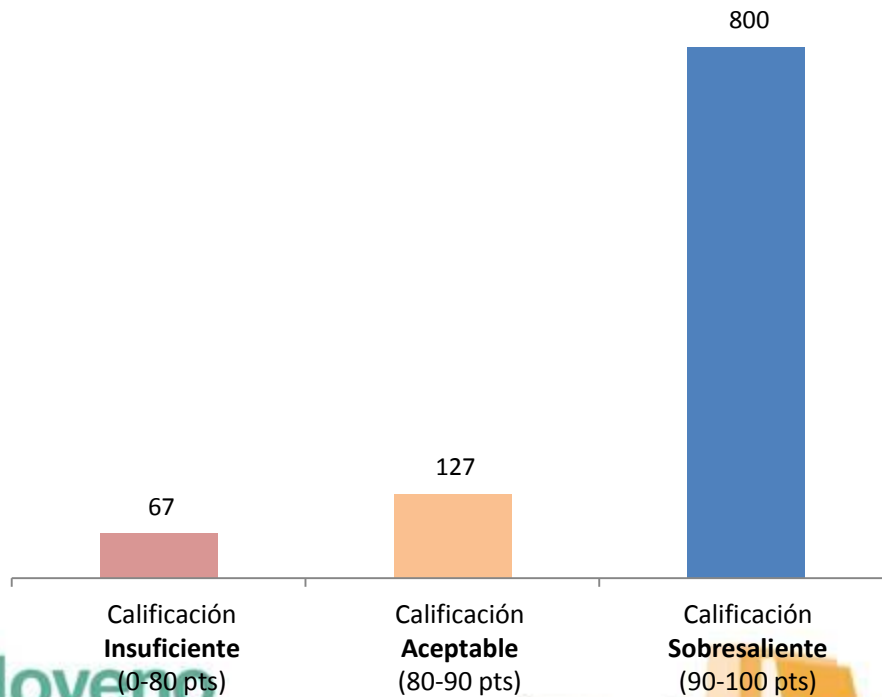


Comentarios

- El 57% de los contratistas que estuvieron presentes en algún proceso del 2014 no tienen ninguna calificación
- Este 57% de contratistas sin calificación representa el 48% del gasto total del 2014
- Gran parte de los contratos que no están calificados ya fueron finalizados
- La falta de calificación de algunos de los proveedores se da por no haber finalizado el contrato (contratos a varios años), a pesar de esto, existe la posibilidad de realizar calificaciones parciales a medida que el proyecto va avanzando. Estas no se ven reflejadas en el análisis
- Esta falta de calificación se da por omisión del responsable de ingresar los datos o por la falta de validación de que se haya entregado el bien/servicio
- Debe existir una mayor gestión y supervisión de proveedores

En 2014, 80% de los contratistas calificados tiene una calificación “Sobresaliente”

No. de contratistas por calificación



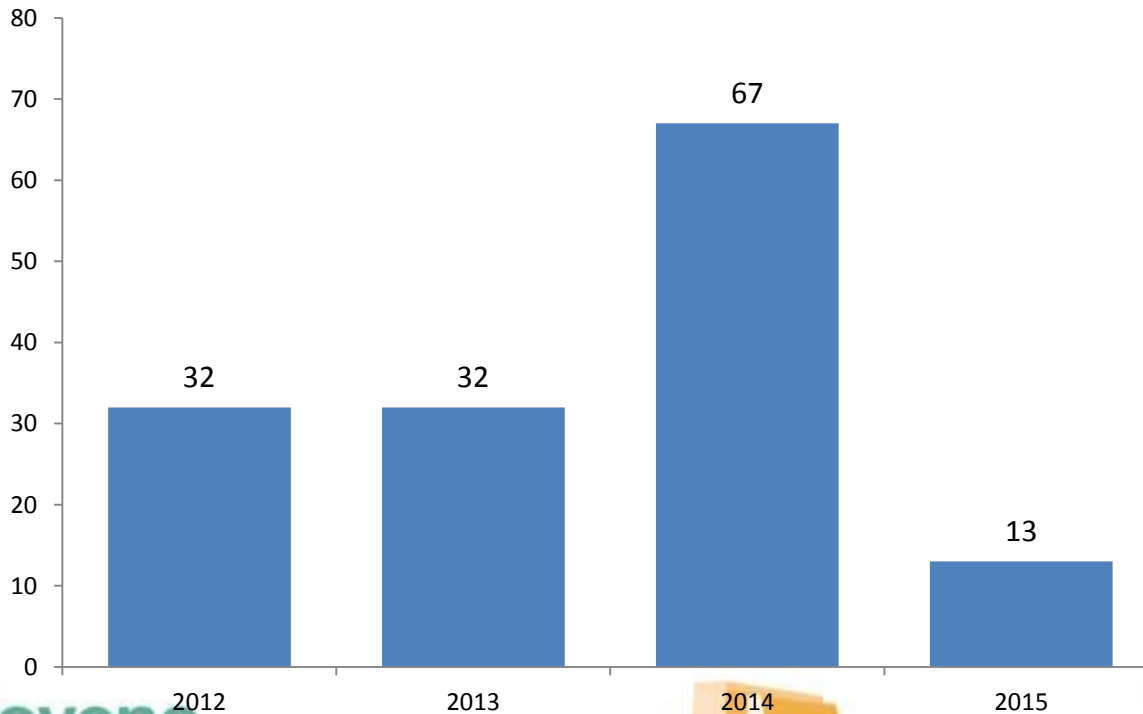
Comentarios

- 1323 contratistas sin calificar
- Los 100 puntos que se le asignan a cada contratista están distribuidos en los siguientes aspectos:
 - Administrativo: 20 pts
 - Financiero y contable: 20 pts
 - Jurídico: 20 pts
 - Técnico: 40 pts
- La calificación de la mayoría de los contratistas evaluados es Sobresaliente (80%)
- Aunque los contratistas tienen la calificación más baja de acuerdo al aspecto Técnico, se debe revisar si ésta calificación está de acuerdo a los resultados de los contratos



Los proveedores con calificación Insuficiente siguen siendo contratados por la Alcaldía

Análisis de los 67 proveedores con calificación Insuficiente



Observaciones

- De los 67 proveedores con calificación **Insuficiente** en el 2014 fueron contratados en el 2015 nuevamente 13.
- Tanto en el 2012 como en el 2013, 32 de esos 67 proveedores estuvieron contratados por la alcaldía.
- Hay 8 proveedores con calificación **Insuficiente** que han sido contratados durante 4 años (2012-2015)
- En total, en el 2015 se han realizado sido **17 procesos** con esos 13 proveedores.



Introducción

Estado Actual

Análisis de Gasto

Organización

Procesos

Herramientas

Benchmarking

Oportunidades Identificadas

**Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual**



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

3

7

La Alcaldía cuenta con herramientas poderosas, algunas de las cuales las puede estar subutilizando

HERRAMIENTA	OPORTUNIDADES
SAP	<p>Posibilidad de utilizar SAP para tener el catálogo de productos o banco de proveedores para hacer análisis y estudios, adicionalmente crear históricos</p> <p>Se puede utilizar más capacidades de SAP para facilitar la disponibilidad de la información para la categorización</p>
Herramienta de firmas electrónicas	<p>Posibilidad de utilizar una herramienta de firmas electrónicas para facilitar el proceso y reducir los tiempos del mismo</p>
SECOP2	<p>El SECOP2 tiene como objetivo que todo el proceso de contratación (incluyendo la presentación de ofertas y contratación) se realice de forma electrónica</p> <p>La Alcaldía debe involucrarse de forma activa en este proceso de “migración” hacia el SECOP2, invitando constantemente a los proveedores a que comiencen a utilizarla</p> <p>Con esta herramienta la Alcaldía podrá invitar directamente a múltiples proveedores los cuales tengan un perfil acorde al proceso, aumentando el alcance de la publicación y como consiguiente la participación de proponentes</p>



Introducción

Estado Actual

Análisis de Gasto

Organización

Procesos

Herramientas

Benchmarking

Oportunidades Identificadas

**Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual**



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

Con base en mejores prácticas evaluamos cualitativamente la madurez del proceso actual de adq. e identificamos los elementos estratégicos

Proceso actual de Adquisiciones



Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".




Alcaldía de Medellín



Medellín
0
todos por la vida

El equipo interno de la Alcaldía calificó como Marginal la madurez de la institución ante la Planeación

Etapa	Elemento	Descripción Mejor Practica	Situación Actual				Justificación de la Calificación
			Mínimo	Marginal	Calificado	Mejor Practica	
Planeación Institucional	Visión dentro del área de Compras y funciones clave a nivel de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Hay evidencia de que la visión está entendida, aceptada y reflejada en planes de acción de los mandos bajos en las diferentes Vice Alcaldías/ Secretarías 	←-----●-----→				<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente alineación de la alta dirección y los servidores No existen claramente enlaces de planeación y ejecución del presupuesto La alta dirección no esta alineada
	 Planificación de compras	<ul style="list-style-type: none"> Planes de compras completamente coordinados para aprovechar el gasto entre programas u otras líneas de negocio Existe un calendario de planeación el cual es conocido por todas las Secretarías Las fechas del calendario de ejecución de planeación de cumplen 	←-----●-----→				<ul style="list-style-type: none"> La planificación es descentralizada lo que dificulta la búsqueda de economías de escala y sinergias; cada secretaria y entidad descentralizada planifica de manera independiente. No existe interacción entre los Secretarías Dificultades para planear: varios cambios, imprecisión, desconocimiento del origen de los recursos, incumplimiento de fechas No hay una priorización
	Presupuestos de compras	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de presupuestos de cero, con revisiones anuales de las unidades previstas de compras. El presupuesto se establece con las Secretarías con ayuda de Servicios Administrativos 	←-----●-----→				<ul style="list-style-type: none"> Existe una mecánica de asignación presupuestal solo para los funcionamientos transversales El presupuesto lo establece directamente Hacienda. No se toma en cuenta el comportamiento histórico, variables macro económicas o acontecimientos locales/globales
	Calidad de las estrategias de Abastecimiento global de categorías	<ul style="list-style-type: none"> Los métodos analíticos y racional para guiar la estrategia global de Abastecimiento están muy bien documentados y se utilizan ampliamente en todas las categorías/Secretarías principales de compras 	←-----●-----→				<ul style="list-style-type: none"> El método existe pero no se respeta. La mayoría de las adquisiciones se realizan en una modalidad (la contratación directa) que no permite la racionalidad
	Segmentación y priorización de categorías	<ul style="list-style-type: none"> Existen categorías segmentadas y priorizadas consistentemente a través de las Secretarías para optimizar el gasto. Los compradores profesionales son asignados a los categorías prioritarios. Existen compradores líderes (especialistas) de categorías complementados por otras funciones para desarrollar conocimiento específico por categoría 	←-----●-----→				<ul style="list-style-type: none"> Las categorías actuales no permiten realizar un análisis ni entendimiento sobre la ejecución del gasto ya que no están documentados, por sistema, los items adquiridos No todas las Secretarías aplican la segmentación en sus compras Se requiere crear categorías con mayor sensibilidad al gasto y documentar, sistemáticamente, los items adquiridos No hay categorías como tal, pero hay ideas e información para generar iniciativas de compras por categorías

La Alcaldía calificó como Mínimo la madurez de la institución en la elaboración de los Estudios y Documentos Previos

Etapa	Elemento	Descripción Mejor Practica	Situación Actual				Justificación de la Calificación
			Mínimo	Marginal	Calificado	Mejor Practica	
Estudios y Documentos Previos	Entendimiento global de la oferta en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> Actualización continua de la base de conocimiento a través de la elaboración de bases de datos de proveedores, acceso a bases de datos externas y/o estudios externos y visitas Los compradores conocen los "drivers" que afectan a su categoría y los esta monitoreando constantemente para identificar tendencias de mercado y oportunidades 	●				<ul style="list-style-type: none"> Existe una base de conocimientos y base de datos pero no aporta al entendimiento de los estudios externos No se hace un estudio de la oferta global, pero si se realizan de forma eventual visitas a algunos proveedores para entender sus capacidades y productos Los estudios típicamente consideran solo a los proveedores actuales Se han difundido ocasionalmente prácticas a los entes descentralizados.
	Planes consistentes por programa y/o Secretaría para aprovechar mejores prácticas	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de mejores prácticas coordinado entre Secretarías. Las mejores prácticas son bien documentadas y se formulan planes para compartirlas. Mejores prácticas externas se identifican periódicamente 		●			<ul style="list-style-type: none"> Hay buenas prácticas pero no se comparten entre las dependencias: No se socializan
	★ Uso de modelos de costos para definir objetivos de costos	<ul style="list-style-type: none"> Los costos de productos y servicios son analizados modelando la base de materiales, componentes de mano de obra, costos operativos, TI, y otros costos. La información es usada para generar objetivos de costos para nuevos productos y servicios, y también para determinar el costo justo de cambios de especificación La Secretaría de Servicios Administrativos genera y cómprate modelos de predicción de inflación y tipo de cambio 	●				<ul style="list-style-type: none"> Los estudios de costos se hacen con cotizaciones o precios históricos pero no hay una metodología de costo compartida con toda la organización
	Concepto de Comprador Líder	<ul style="list-style-type: none"> Los compradores líderes tiene total conocimiento del gasto y los proveedores. Todas las decisiones importantes referentes a una categoría son aprobadas por su líder. Los líderes son dueños de la categoría y aseguran que las normas, políticas y contratos se respeten. 	●				<ul style="list-style-type: none"> Este modelo existe en las Secretarías de SA y de Infraestructura pero no se aplican en las otras

Calificación Mínima en la madurez de Elaboración de Pliegos e Invitaciones y en la Selección de Proveedores

Etapa	Elemento	Descripción Mejor Practica	Situación Actual				Justificación de la Calificación
			Mínimo	Marginal	Calificado	Mejor Practica	
Elaboración de Pliegos e Invitaciones	★ Pliego de Condiciones y autorización de inicio	<ul style="list-style-type: none"> El pliego de condiciones es estándar y diseñado para ser transformado en un acuerdo marco y un contrato. El pliego esta pre-revisado y requiere mínima revisión legal, etc. para iniciar un proceso. Una vez publicado un pliego no es modificado. 					<ul style="list-style-type: none"> Debilidad en el contenido técnico y falta de precisión, es por eso que hay muchas modificaciones del pliego
	Solicitud y evaluación de ofertas	<ul style="list-style-type: none"> Antes de enviar la solicitud, se hace un análisis para preseleccionar proveedores. La evaluación se realiza en conjunto, compras/negocio evaluando parámetros cualitativos y cuantitativos. 					<ul style="list-style-type: none"> No se evalúa el primer punto, porque no se aplica a la entidad La evaluación se realiza en conjunto a través del comité evaluador .
Selección	Costos totales de adquisición	<ul style="list-style-type: none"> Los costos totales del ciclo de vida son tomados en cuenta para formular la estrategia Se considera el desempeño del proveedor y su calidad al momento de la evaluación Se consideran la sustitución de equipos depreciados 					<ul style="list-style-type: none"> Los costos totales de ciclo de vida no son tomados en cuenta y eso fue la observación de las auditorias externas. Estos aspectos no se tienen en cuenta porque los estudios de costos se hacen a través de cotizaciones En términos generales, la política del municipio se enfoca principalmente en el precio y no tanto en los conceptos de rentabilidad y sostenibilidad.
	Estrategia de Negociación	<ul style="list-style-type: none"> Varía por proveedor y siempre es dirigida hacia ganar-ganar. Se solicita activamente a los proveedores que comenten sobre especificaciones etc. Se evalúa el costo total del ciclo de vida considerado. 					<ul style="list-style-type: none"> Los espacios de negociación son pocos: Por ejemplo, en la contratación directa ya vienen listos con las condiciones de negociación El Municipio carece de una estrategia global
	Preparación de Negociaciones	<ul style="list-style-type: none"> Negociación escrita para cada proveedor. Preparativos incluyen información financiera y estructura de costos supuesta del proveedor, así como consideraciones de las motivaciones principales del proveedor para hacer negocios con nosotros. Las negociaciones incluyen una estrategia de desarrollo del proveedor 					<ul style="list-style-type: none"> El proveedor sólo participa para el suministro del bien o servicio y no como un sujeto activo, o aliado en la satisfacción de las necesidades.
	★ Aprobación de recomendación final y aceptación	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de evaluación estándar basado en criterios cualitativos y cuantitativos con un órgano de gobierno para compra/categoría. Claros y transparentes procedimientos para la selección del proveedor. 					<ul style="list-style-type: none"> Reglas establecidas de forma previa pero no todas las Secretarías le aplican de la misma manera. Hay un cumplimiento de las normas


Fuente: Análisis Strategy& con equipo de Alcaldía

★ Elemento de la etapa que requiere un enfoque durante la modernización

Resultados de la evaluación de madurez Contratación, Supervisión e Interventoría y Verificación y Mejora


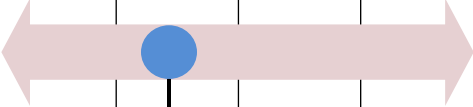
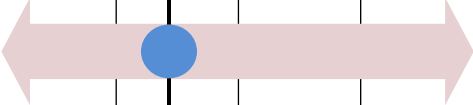
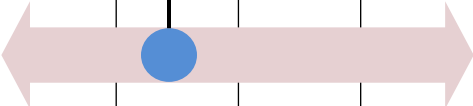
Etapa	Elemento	Descripción Mejor Practica	Situación Actual				Justificación de la Calificación
			Mínimo	Marginal	Calificado	Mejor Practica	
Contratación	Clasificación de las relaciones con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Existe un esquema bien desarrollado para distinguir los roles, incluyendo (1) un documento de definición de la relación, (2) formatos de contrato-tipo para diferentes tipos de relación, (3) una base de datos o documento clasificando cada proveedor por rol y (4) Metodología y calculo de los indicadores de desempeño. 					<ul style="list-style-type: none"> Debe mejorarse el propósito y la finalidad de la contratación
	★ Soporte Legal	<ul style="list-style-type: none"> Contratos obligan al proveedor a ayudar a identificar incumplimientos del contrato. Para servicios tienen compensación basada en encuestas de satisfacción y/o indicadores. Soporte legal integrado en equipo 					<ul style="list-style-type: none"> El soporte legal ya incluye estos puntos pero falta la aplicación
Supervisión e Interventoría	★ Medición de objetivos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> Los ahorros son monitoreados regularmente por proveedor /categoría. Los beneficios son medidos contra el desempeño de la industria eliminando el efecto del cambio de precios. Se hacen comparativos de precios. 					<ul style="list-style-type: none"> No se hace No hay una medición sistémica de objetivos financieros como tal, ya que no se miden los efectos de los ahorros (factores macroeconómicos, economías de escala, etc.)
Verificación y Mejora	Proceso de búsqueda y selección de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación minuciosa y sistemática de la base global de proveedores. Procesos documentados para filtrar proveedores. "Desarrollo de Proveedores" invierte una buena parte del tiempo en traer proveedores potenciales a un estándar en el cual se pueda hacer negocio. 					<ul style="list-style-type: none"> No existe una evaluación o una análisis de la base los proveedores
	★ Evaluación y Gestión de Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Se establece una amplia gama de objetivos que cubren entrega y calidad. Los gerentes de categoría son responsables de establecer las metas y del seguimiento cercano. Los proveedores obtienen información de desempeño de manera regular. Los compradores comparten los reportes de desempeño con los proveedores y definen estrategias de mejora en conjunto. Bajo desempeño impacta en el precio. 					<ul style="list-style-type: none"> No se hace

El equipo interno calificó como Mínimo la madurez de la Organizacional de Compras de la Alcaldía de Medellín

Dimensión	Elemento	Descripción Mejor Practica	Situación Actual				Justificación de la Calificación
			Mínimo	Marginal	Calificado	Mejor Practica	
Organización de Compras	Alineamiento organizativo	<ul style="list-style-type: none"> Organización de abastecimiento centralizada que reporta al Alcalde/Vice Alcalde/ Secretario y que coordina compras locales. Los especialistas son aprovechados a lo largo de toda la organización. 					<ul style="list-style-type: none"> No hay centralización de las Adquisiciones Misionales. Los especialistas son de cada dependencia
	Planes de incentivos	<ul style="list-style-type: none"> Los planes de incentivos son calculados no solo en función de los ahorros logrados sino también en otras métricas relevantes (por ejemplo, evolución de mercados, tiempos de ejecución, etc.) 					<ul style="list-style-type: none"> Primero se analizan los ahorros y segundo los diferentes servicios de atención, los tiempos de entregas y la documentación a tiempo. Pero es desconocido
	 Desarrollo de talento de compras	<ul style="list-style-type: none"> Existe capacitación de alta calidad específicamente orientada a compras. La capacitación es obligatoria como parte de la formación de recursos humanos Existe un plan de crecimiento para los funcionarios identificados como "top talent" 					<ul style="list-style-type: none"> La capacitación no es percibida como de alta calidad; además no es obligatoria No se percibe un plan de crecimiento para los funcionarios pero se han hecho grandes esfuerzos para mejorar la capacitación (seminarios de capacitación, cursos virtual etc.). La capacitación es heredada Existe un plan padrino
	Atracción y Retención de talento	<ul style="list-style-type: none"> La organización de compras de la Alcaldía tiene un claro programa y buena ejecución de atracción de talento Compras se percibe como el "semillero" para la capacitación de nuevo talento hacia gerencia. Las personas con alto rendimiento son reclutadas a través de procesos en funciones clave. Existe una sana rotación del talento dentro de la organización de compras. 					<ul style="list-style-type: none"> No se percibe un programa de atracción de talento El talento humano no se maneja de manera específica por dependencia. El servidor público es el que escoge, no hay plan de rotación La alta rotación es un elemento desequilibrante



El resultado de la evaluación de la madurez de las herramientas de compras arrojo un resultado Marginal

Dimensión	Elemento	Descripción Mejor Practica	Situación Actual				Justificación de la Calificación
			Mínimo	Marginal	Calificado	Mejor Practica	
Herramientas de Compras	 Sistemas y datos comunes	<ul style="list-style-type: none"> • Existe consistencia de los datos en los sistemas informáticos. • La base de gastos incluye información contractual. • Sistema automatizado informa de contratos por expirar. • Catálogos y acuerdos de abastecimiento soportados por ERP. • Información consolidada a nivel Secretaría para crear un sistema de reporte único. 					<ul style="list-style-type: none"> • SAP es una herramienta muy potente pero la manera de poner la información no es la más adecuada (óptima). • Hace falta una relación/ comunicación entre las diferentes herramientas.
	Herramientas de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Existen herramientas para ejecutar las distintas modalidades de contratación. • Las herramientas son de fácil interface/uso para los proveedores • Las herramientas son confiables para la ejecución de contratación. 					<ul style="list-style-type: none"> • La interface es amigable pero la ejecución depende del usuario
	Herramientas de análisis e informes	<ul style="list-style-type: none"> • El comprador cuenta con información interna y externa para tomar decisiones. • El sistema puede generar reportes a detalle para analizar categorías, proveedores, ítems, etc. 					<ul style="list-style-type: none"> • Las herramientas existen pero falta implementar varios procedimientos para el uso.



Introducción

Estado Actual

Análisis de Gasto

Organización

Procesos

Herramientas

Benchmarking

Oportunidades Identificadas

**Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual**



"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida

Las oportunidades se detectaron a lo largo de las actividades del proceso actual de adquisiciones

Área	Oportunidad	Descripción
1 Planeación Institucional	Planear con base en priorización de necesidades de los proyectos / adquisiciones	Determinar los proyectos urgente – importante para priorizar el orden de ejecución. Agilizar la toma de decisión y la planeación en caso de cambios en el presupuesto
2 Estudios y Documentos Previos	Estudio de Mercado más estructurado	Ampliar las herramientas de búsqueda de los precios de los bienes / servicios en el mercado: históricos de la secretaría, precios en otras secretarías, precios en otras alcaldías
3 Elaboración de Pliegos e Invitaciones	Crear especificaciones técnicas con descripciones precisas y apegadas a una norma y/o certificación (nacional o internacional)	Asegurar que el producto requerido cumpla los criterios de calidad y calidad necesarios para su utilización
	Baja difusión/comunicación de los procesos públicos de adquisición de la Alcaldía	Asegurar que el aviso de convocatoria llegue a más prospectos de proveedores y tener un abanico más amplio para seleccionar y generar mayor competencia
4 Selección	Crear un Catálogo General de Proveedores, tanto de Productos como Servicios, con precios pactados (banco de precios)	Contar con una base de datos de proveedores de confianza con los cuales se puede desarrollar presupuestos de proyectos y el PAA. Expeditar los procesos de especificaciones, asegurar la elaboración oportuna y correcta de la información
	Identificar a los proveedores “críticos” y desarrollarlos	Reportar las dificultades encontradas con un proveedor y apoyarlo para rectificarlas. Solo para aquellos proveedores con alto potencial de desarrollo y que suministren bienes o servicios críticos
5 Contratación	Aplicar las penalizaciones correspondientes a los proveedores cuando así se requiera contenidas en los contratos	Es necesario aplicar las sanciones y las multas a los proveedores cuando se incumpla un contrato. Elaboración de reporte de recepción / rechazo de producto o servicio. Involucrar en el proceso de calificación del proveedor a los clientes internos finales
6 Supervisión y/o Interventoría	Medición de objetivos financieros	Al término del contrato hacer una revisión detallada de lo contratado versus lo recibido y evaluar los ahorros obtenidos en cada Secretaría
7 Verificación y Mejora	Falta de Indicadores de Desempeño del contratista	Elaboración de protocolo de calificación del proveedor/contratista. Este ejercicio debe medir, por ejemplo, calidad del bien o servicio entregado, tiempo de entrega, servicio post venta, etc.
8 Planeación Institucional	Creación de categorías en búsqueda de sinergias (Gestión de Categorías- Piloto de Compras)	Determinar las categorías de compras para la Alcaldía de Medellín, buscando posibles economías de escala, mejores negociaciones y sinergias en general.



Implementando las iniciativas claves enfocadas a estrategia de compras, se podrían conseguir sustanciales ahorros

Estimación de ahorros potenciales por la centralización de adquisiciones %

Secretaría	Bajo	Medio	Alto
Educación	3%	4%	6%
Incl.Social y Flia	3%	4%	6%
Infraestruc.Fisica	3%	4%	6%
Serv. Administrat.	5%	5%	7%
Cultura Ciudadana	3%	4%	6%
Calid.yServ.Ciudad	2%	3%	4%
Seguridad	2%	3%	4%
Desarrollo Econom.	2%	3%	4%
Salud	2%	3%	4%
Medio Ambiente	2%	3%	4%
Gobierno y DDHH	2%	3%	4%
Participación Ciud	2%	3%	4%
DAGRED	2%	3%	4%
Planeación	2%	3%	4%
Movilidad	2%	3%	4%
Comunicaciones	2%	3%	4%
De las Mujeres	2%	3%	4%
De la Juventud	2%	3%	4%
Hacienda	2%	3%	4%
General	2%	3%	4%
Privada	2%	3%	4%
Evaluac. y Control	2%	3%	4%
Alcaldía	2%	3%	4%

Comentarios

- Los ahorros se estimaron en base a los resultados observados en la industria
- Los escenarios Bajo, Medio y Alto consideran la madurez de la Secretaría en el proceso de Adquisiciones
- Para el cálculo se tomó en cuenta el análisis de la de Matriz de Complejidad y Gestión vs. Tamaño de gasto de Adquisiciones



Un estudio preliminar estima que se podrían generar ahorros anuales por \$50 mil millones al centralizar las adquisiciones

Estimación de ahorros potenciales por la centralización de adquisiciones millones de COP

TOTAL 1,784,463

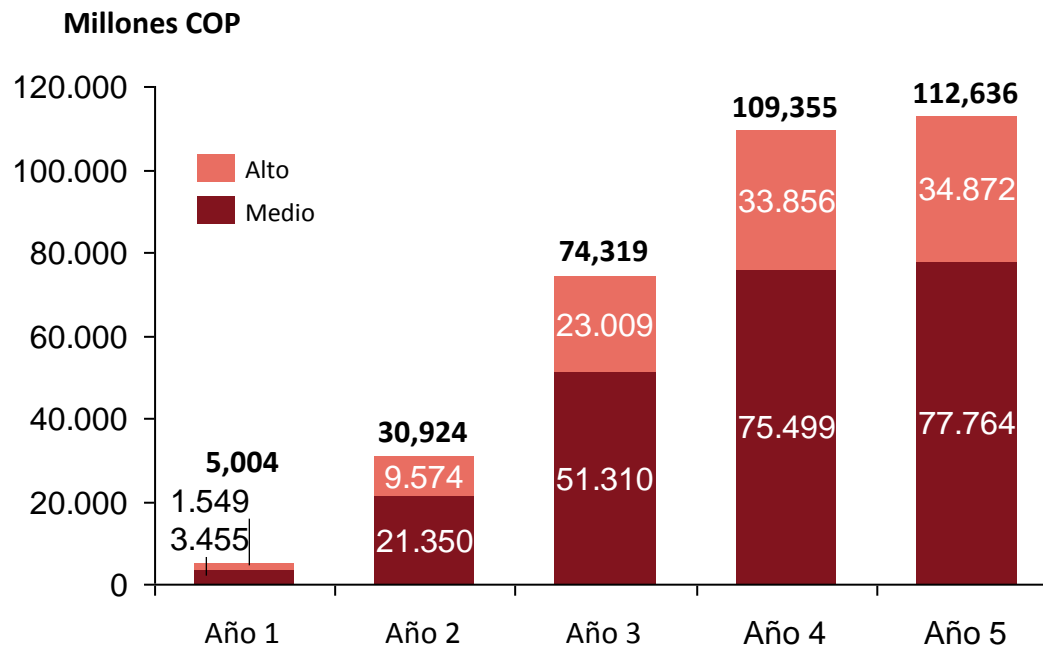
Secretaría	Gasto 2014 (COP Millones)	Bajo	Medio	Alto
Educación	586.591	17.598	23.464	35.195
Incl.Social y Flia	244.307	7.329	9.772	14.658
Infraestruc.Fisica	177.679	5.330	7.107	10.661
Serv. Administrat.	117.533	5.877	5.877	8.227
Cultura Ciudadana	104.298	3.129	4.172	6.258
Calid.yServ.Ciudad	88.528	1.771	2.656	3.541
Seguridad	87.675	1.753	2.630	3.507
Desarrollo Econom.	84.726	1.695	2.542	3.389
Salud	72.196	1.444	2.166	2.888
Medio Ambiente	54.310	1.086	1.629	2.172
Gobierno y DDHH	39.139	783	1.174	1.566
Participación Ciud	35.024	700	1.051	1.401
DAGRED	17.910	358	537	716
Planeación	17.228	345	517	689
Movilidad	14.906	298	447	596
Comunicaciones	14.268	285	428	571
De las Mujeres	9.247	185	277	370
De la Juventud	8.824	176	265	353
Hacienda	7.581	152	227	303
General	1.280	26	38	51
Privada	765	15	23	31
Evaluac. y Control	447	9	13	18
Alcaldía	1	0	0	0
Ahorro FTE		47	47	47
Total Ahorros		50.391	67.060	97.209

- ### Comentarios
- Los ahorros se estimaron en base a los resultados observados en la industria
 - Los escenarios de ahorro incluyen el ahorro de \$47 millones COP anuales por la eliminación de algún recurso humano puntual
 - Los ahorros potenciales estimados representan entre el 2.8% y 5.5% del presupuesto total del mandato del alcalde



Creamos un escenario de ahorros en función de las lecciones aprendidas de EPM

Proyección de ahorros por la centralización de adquisiciones
Millones de COP



Comentarios

- La proyección ahorros se estimaron en base a los resultados observados en la industria y experiencia de EPM
- El ahorro se va generando con la construcción de capacidades y la transferencia de secretarías a abastecimiento
- Se asume que el gasto crece un 3% anualmente asociado al crecimiento orgánico del propio Medellín y sus servicios
- El ahorro medio es del 3.75% y el alto del 5.5%

Premisas	Año 1 Sep 2016	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RampUp Ahorros	5%	30%	70%	100%	100%
Aumento Gasto	3%	3%	3%	3%	3%

Fuentes: Alcaldía de Medellín BD 2012 a 2015, Análisis Strategy&

Noveno
Conversatorio
en Materia Contractual

Propiedad
Confidencial

"La modernización del proceso de contratación de Nuestra Nueva Medellín".



Alcaldía de Medellín



Medellín
todos por la vida