



OEA Escuela de
GOBIERNO







Red
Interamericana de
Compras Gubernamentales

GENERACIÓN DE VALOR POR DINERO EN LAS COMPRAS PÚBLICAS

DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

Curso: Valor por Dinero Edición #1
Proyecto Ganador
Por: María Gimena Domenella

ÍNDICE

Introducción	4	
Bienes y/o servicios preseleccionados	5	
Selección del bien a analizar	6	
Información de compras del bien seleccionado	8	
Alternativas para generar valor por dinero	11	
Conclusión	16	



Ficha Técnica del Proyecto

INFORMACION GENERAL DEL PROYECTO	
Título del Proyecto	Generación de valor por dinero en las compras públicas de la Provincia de Córdoba
Curso /Edición	GP081701
Apellido y Nombres del Tutor	Carlos Oviedo
Fecha de presentación del Proyecto	03/11/2017
INFORMACION DEL AUTOR	
Apellido y Nombres del Autor	Domenella, María Gimena
Nacionalidad	Argentina
Dirección de correo electrónico	gimenadomenella@gmail.com
INFORMACION EN DETALLE DEL PROYECTO	
Palabras clave (Máximo: 5)	Compras Responsables, Concientización, Cambio Cultural
Resumen Ejecutivo <p>En la Provincia de Córdoba, la Dirección General de Compras y Contrataciones, órgano rector en materia de compras y contrataciones, no tiene facultad de realizar contrataciones a excepción de la suscripción de convenios marco. En función de ello, y adoptando un enfoque estratégico, centré mi trabajo en analizar la conveniencia o no de generar valor a través de la suscripción de un convenio marco, disminuyendo el dinero involucrado en las contrataciones que actualmente realiza cada jurisdicción no sólo al disminuir el costo administrativo involucrado en la contratación sino también al aprovechar las economías de escala. Enfoqué el análisis en las contrataciones de “carpetas de archivos o archivadores”, un bien de uso común y frecuente por la mayoría de las jurisdicciones de mi provincia. Para determinar la mejor alternativa que genere valor por dinero, revisé las estadísticas de las contrataciones de los últimos meses; me entrevisté con los compradores y los usuarios de los archivadores, como así también con los actuales proveedores. Finalmente, luego de analizar el ciclo completo de un archivador; arribé a la conclusión que la mejor solución era considerar una propuesta integral que fuera más allá de la simple contratación de carpetas de archivo. Así es como surgió la propuesta de suscribir un convenio marco para la contratación de un servicio integral que incluya la provisión de carpetas de archivo, la guarda y custodia de las mismas, y el expurgo final. Si bien esto llevaría a aumentar el gasto, generaría un mayor valor ya que permitiría considerar, no solo satisfacer las necesidades de los usuarios, sino también aspectos ambientales y sociales.</p> <p>Con el fin de fomentar la participación de PyMEs, se dividiría a las jurisdicciones en zonas geográficas, y se asignaría un proveedor para cada zona. Asimismo, y con la intención de favorecer a las personas en situación de vulnerabilidad social, se podría establecer en el convenio la obligatoriedad a los proveedores suscriptores de contratar, para el servicio de expurgo, a organizaciones sociales dedicadas al reciclaje del papel. De esta forma se estarían obteniendo beneficios sociales y ambientales al mismo tiempo. Por otra parte, y en virtud del carácter obligatorio de los convenios marco en mi provincia, al terciarizar completamente el servicio de guarda y custodia, se podrían reutilizar los espacios físicos que actualmente se encuentran destinados a ello. Por último, y no por ello menos importante, la suscripción del convenio marco permitiría reasignar al personal que actualmente se encuentra realizando las contrataciones de estos bienes y/o servicios, o bien aquellos cuya responsabilidad es la guarda y custodia de la documentación, hacia actividades que generen mayor valor para el Estado y la sociedad.</p> <p>Todo cambio puede generar obstáculos, especialmente culturales. Y este proyecto no escapa de ellos. Es por ello que el proceso debe ser acompañado de la concientización, tanto a los compradores como a los usuarios, de la importancia de generar valor por dinero, especialmente al desempeñar nuestro rol de servidor público. Asimismo, acompañar a nuestros proveedores en el proceso de cambio, facilitando el desarrollo de aquellas empresas que requieren ayuda para poder reformular sus procesos hacia productos más sustentables, como así también ayudando a aquellas personas que, por la situación económica del país, requieran de un empujón para insertarse en la economía formal. Al fin y al cabo, ese es el fin de un Estado.</p>	
Número de páginas	14

Curso: Valor por Dinero Edición 01

Proyecto Final

Nombre: María Gimena Domenella

Introducción

Córdoba es una de las 24 provincias que conforman la República Argentina; las que mediante el dictado de la Constitución Nacional establecieron en su artículo 1 una forma de estado federal, erigiendo un único gobierno soberano que ejerce las funciones delegadas por las provincias autónomas que la componen. En ejercicio de su autonomía, Córdoba dictó su propia constitución y demás leyes necesarias para el cumplimiento de sus fines, siempre bajo el respeto del principio de supremacía de la Constitución Nacional.

En este contexto, en el año 2014, entró en vigencia en la Provincia de Córdoba la Ley 10.155 que establece un nuevo régimen de compras y contrataciones de la administración pública provincial para bienes y servicios. El mismo contempla un esquema de centralización normativa y descentralización operativa. Para ello creó la figura de un órgano rector, que tiene entre sus funciones la de establecer políticas de contrataciones y de organización del sistema; suscribir convenios marco de suministro de bienes y servicios, de oficio o a petición de una o más jurisdicciones; ejercer la supervisión y la evaluación del sistema de contrataciones; entre otras. Como tal, la Dirección General de Compras y Contrataciones (en adelante DGCyC), organismo que tengo a cargo desde mayo de 2014, no contrata por sí misma; a excepción de la suscripción de los convenios marco. En virtud de ello, es que el análisis que me propongo realizar en este trabajo busca descifrar la conveniencia o no de suscribir un convenio marco ¹ para un determinado rubro de bienes, con el objetivo que a partir de la simplificación administrativa que implica dicho convenio, se genere valor por dinero.

¹ El Art 31.2 del Decreto 305/14 reglamentario de la Ley 10.155, define el convenio marco como un compromiso de compra suscripto entre el Gobierno de la Provincia de Córdoba y uno o más proveedores, en el cual se determinará el orden en que los mismos deberán suministrar ante el requerimiento de las jurisdicciones, los bienes y/o servicios específicamente detallados, en las formas, plazos y demás condiciones establecidas en dicho convenio. Para ello, la DGCyC, realiza un procedimiento de licitación pública del cual surgirá el orden de prelación al cual deberán solicitar los productos las distintas jurisdicciones. Siempre deberán requerir los bienes y/o servicios al proveedor que quedó en primer lugar; y sólo cuando éste manifieste imposibilidad de brindarlo, se podrá considerar al que quedó en segundo lugar.

Bienes y/o servicios preseleccionados

Como mi intención es generar valor a través de la agrupación de varios procesos de selección en uno, me voy a centrar en aquellas contrataciones comunes y frecuentes, que son realizadas por todas o la gran mayoría de las jurisdicciones. Un caso de bienes de uso común en la administración pública son los artículos de librería para realizar las labores diarias. En la Provincia de Córdoba, estos artículos se encuentran en la partida presupuestaria 02.09 y en ella concentré mi análisis.

Para empezar, busqué el detalle de los bienes comprados dentro de esta partida presupuestaria en los primeros 9 meses del año 2017 y me enfoqué sólo en aquellos que se hubieran adquirido más de 1.000 unidades. El resultado fue el siguiente:

0209 - Útiles E Insumos De Escritorio, Enseñanza E Informáticos

02090100 - Útiles e Insumos de Oficina y Enseñanza

DESC_ITEM	Cantidad comprada	Importe total comprado \$	Importe total comprado %
BOLSA DE UTILES	12.700	\$8.669.120	38%
RESMA PAPEL	42.467	\$3.891.015	17%
CARPETAS DE ARCHIVOS O ARCHIVADORES	153.183	\$904.349	4%
CARPETAS O CUBIERTAS PARA ENCUADERNAR	23.994	\$596.101	3%
CONJUNTO DE UTILES	2.275	\$521.661	2%
CUADERNOS	21.067	\$519.421	2%
LIBROS DE ACTAS	4.179	\$439.025	2%
ABROCHADORA PAPEL	2.089	\$396.249	2%
BLOCK	12.776	\$395.649	2%
BIBLIORATO	8.634	\$324.583	1%
LAPICERA	64.437	\$320.679	1%
ETIQUETAS AUTOADHESIVAS	290.538	\$315.482	1%
SOBRE	90.200	\$265.375	1%
CAJAS ARCHIVADORAS	7.131	\$252.455	1%
FORMULARIOS COMERCIALES	258.833	\$242.483	1%
BROCHES DE EXPEDIENTES	8.294	\$241.466	1%
CUADERNILLOS	7.024	\$236.490	1%
LIBRETAS	13.004	\$225.717	1%
BOLIGRAFO	14.765	\$215.093	1%
PAPEL OBRA	10.249	\$207.954	1%
CARTULINA	50.449	\$196.305	1%
MARCADORES	13.497	\$181.670	1%
CARTUCHERAS	4.075	\$180.303	1%

STICKER	2.771	\$160.715	1%
BROCHES DE ABROCHADORA	13.989	\$138.529	1%
LAPIZ	18.967	\$137.796	1%
AGENDA	1.539	\$133.623	1%
MARCADOR DE RESALTAR O FLUORESCENTE	11.659	\$112.539	0%
CAJAS DE CARTON	4.549	\$109.692	0%
CINTA DE EMBALAR	7.025	\$108.614	0%
PEGAMENTO	11.119	\$107.878	0%
TIJERAS	4.725	\$97.092	0%
FOLIO TRANSPARENTE	4.734	\$94.393	0%
JUEGO DE LAPICES	2.717	\$80.521	0%
TINTA	2.349	\$79.030	0%
BANDA ELASTICA	2.084	\$72.966	0%
ADHESIVO DE PAPEL	4.632	\$68.222	0%
LIQUIDO CORRECTOR	5.079	\$68.213	0%
GOMA DE BORRAR	14.694	\$60.628	0%
LAPIZ CORRECTOR	1.660	\$51.669	0%
CINTA TRANSPARENTE	5.459	\$49.541	0%
REGLA GRADUADA	5.053	\$41.584	0%
PAPEL AFICHE	3.789	\$40.948	0%
PAPEL POST IT	2.785	\$40.038	0%
COMPAS	2.521	\$37.934	0%
BROCHE NEPACO	1.004	\$37.642	0%
PORTATARJETAS DE PRESENTACION	4.000	\$36.120	0%
CINTA ADHESIVA DE NILON	2.230	\$31.745	0%
FOLDER, CARPETA SUJETADOCUMENTOS	4.682	\$29.018	0%
ESCUADRA	2.533	\$18.559	0%
TRANSPORTADORES	2.510	\$10.830	0%
SACAPUNTAS	3.433	\$6.085	0%
Total ítems con Cantidad > 1000	1.270.151	\$21.800.809	
Total	1.284.553	\$23.042.542	
Ítems con Cantidad > 1000 / Total	99%	95%	

Si nos centramos en los tres productos más representativos en términos monetarios, vemos que “bolsa de útiles”, “resma papel” y “carpetas de archivos o archivadores” representan aproximadamente el 60% del presupuesto insumido en esta partida presupuestaria.

Selección del bien a analizar

Hasta este punto, ya sabía que mi análisis sería sobre uno de los tres bienes de librería de uso más frecuente: bolsa de útiles, resma de papel o carpetas de archivo o

archivadores. Para poder determinar en cuál de los tres centrar mi trabajo, decidí analizar un poco más a detalle cada uno de ellos.

Las bolsas de útiles, son los bienes más representativos en términos monetarios, pero no así en cantidades compradas. Esto se debe a que las mismas son adquiridas por el Ministerio de Educación para entregar a los niños en edad preescolar, a comienzo de año. En virtud de que se trata de un bien que sólo es adquirido por una jurisdicción, la suscripción de un convenio marco de este bien no simplificaría el procedimiento administrativo de selección, sino que solo cambiaría la jurisdicción que lo realiza; en lugar de hacer la licitación el Ministerio de Educación, lo realizaría la DGCyC, de modo que generar valor por dinero a través de un convenio marco en este caso no resulta tan evidente.

Las resmas de papel, también tienen una gran importancia en términos monetarios; sin embargo, a diferencia de las bolsas de útiles, sí son utilizadas, y en consecuencia compradas, por todas las jurisdicciones de la Provincia. Es por ello que hace unos meses entró en vigencia un convenio marco de resmas, que se suscribió con una vigencia de un año con la opción de prórroga de seis meses más.

Por último, nos quedan las carpetas de archivos o archivadores. Éstas representan el tercer bien en importancia en términos de presupuesto y en cantidades compradas. En una primera instancia se podría decir que es un bien de características estandarizables, y que es utilizado por todas las jurisdicciones del gobierno provincial. Si consideramos que son aproximadamente 40 las jurisdicciones que componen el gobierno provincial, podríamos ver la posibilidad de crear valor, disminuyendo los costos administrativos implícitos en los procedimientos de selección; toda vez que a través del convenio marco, se realizaría sólo un procedimiento de selección en lugar de 40 o más.

Habiendo analizado la situación de los tres ítems preseleccionados, podría concluir que el bien elegido para realizar mi trabajo son las “carpetas de archivos o archivadores”. Se trata de un bien de uso común y frecuente por la gran mayoría de las jurisdicciones de la Provincia de Córdoba, que a primera instancia permitiría pensar que de suscribir un convenio marco, se podría generar valor por dinero toda vez que disminuiríamos los costos administrativos implícitos en cada uno de los

procedimientos de selección que estaríamos eliminando. Además, también habría que considerar no solo el ahorro en tiempo que genera realizar un solo procedimiento de selección en lugar de 40; sino también el costo de oportunidad de poder destinar a las personas que normalmente realizarían esos procedimientos de selección, a otra actividad que genere aún más valor para dicha jurisdicción. De esta forma, aplicaríamos la primera forma de crear valor por dinero, “Menos Dinero por Igual Valor”. Menos Dinero porque estaríamos incurriendo en menos gastos administrativos e igual valor porque el bien adquirido no se vería afectado.

Información de compras del bien seleccionado

Una vez definido que el bien a analizar serían las “carpetas de archivos o archivadores”, busqué información específica respecto a las contrataciones que se hicieron de dicho bien en los primeros nueve meses del corriente año, y surgió que 17 jurisdicciones han comprado “carpetas de archivos o archivadores”.

Jurisdicción	Cantidad comprada	Precio Promedio pagado	Importe total comprado
Ministerio de Finanzas	121.346	\$ 18	\$ 629.565
Poder Judicial	15.840	\$ 19	\$ 66.571
Servicio Penitenciario	6.000	\$ 9	\$ 50.906
Policía de la Provincia	1.687	\$ 95	\$ 44.123
Ministerio de Desarrollo Social	4.600	\$ 11	\$ 35.932
Ministerio de Educación	523	\$ 72	\$ 23.300
Secretaría de Equidad y Promoción del Empleo	600	\$ 40	\$ 23.065
Ministerio de Salud	455	\$ 24	\$ 8.652
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	706	\$ 9	\$ 6.636
Fuerza Policial Antinarcostráfico	63	\$ 75	\$ 3.575
Caja de Jubilaciones Pensiones y Retiros de Córdoba	400	\$ 6	\$ 2.464
Ministerio de Gobierno	180	\$ 12	\$ 2.255
Tribunal de Cuentas	253	\$ 25	\$ 1.939
Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos	46	\$ 53	\$ 1.760
Ministerio de Trabajo	84	\$ 26	\$ 1.537
Poder Legislativo	300	\$ 5	\$ 1.521
Secretaría de Transporte	100	\$ 5	\$ 547
	153.183	\$ 33	\$ 904.349

Como puede observarse, hay una gran dispersión en los precios promedios pagados por las distintas jurisdicciones. Mi primera sensación fue que dichas diferencias podrían estar vinculadas a las cantidades adquiridas; sin embargo esta relación no resulta tan evidente. Otra posible explicación podría estar relacionada con el procedimiento de selección utilizado para la contratación. Del análisis surgió que el

82% se había realizado por licitación pública o por subasta electrónica, que son los procedimientos más transparentes contemplados por nuestra legislación. Sin embargo, la información disponible no permite afirmar que se trate exactamente de las mismas carpetas de archivo, lo que dificulta entender las verdaderas causas de las diferencias de precios. En cuanto a quienes brindaron dichos productos, surgió que de los 18 proveedores a los que se les había comprado, sólo dos de ellos representaban el 77% de las compras. De poder cumplir nuestro objetivo de generar valor por dinero a través del ahorro de los costos administrativos al realizar un convenio marco, podríamos también aprovechar las economías de escalas de una adquisición centralizada, a la vez que se estandarizaría el costo de adquisición para todas las jurisdicciones. Esto resultaría en menos Dinero, porque a través del convenio marco podría negociarse un menor precio único para todas las jurisdicciones de la provincia de Córdoba.

Sin embargo, uno no puede evaluar una contratación sólo considerando la información estadística, sino que es importante complementarla con los testimonios de quienes compran y quienes usan las carpetas para archivo.

En primer lugar, me reuní con algunos referentes de las áreas que habían solicitado las carpetas de archivo, para conocer las opiniones de quienes efectivamente utilizan los productos. De dichas reuniones pude obtener información muy valiosa, había conformidad en cuanto a la calidad de las carpetas de archivo, ya que eran muy resistentes y difícilmente se desarmaban. Asimismo, no había reclamos en cuanto a los tiempos de espera ya que normalmente los recibían a los pocos días de haberlas solicitado al área de compras. Cabe destacar que si bien ninguno mencionó que fuera un problema tener que esperar el producto, la revisión de estos tiempos podría ser una buena oportunidad de mejora.

Como es interesante conocer la opinión de quienes intervienen en el proceso de contratación, que a su vez son quienes tienen el contacto directo con el proveedor, me reuní con personal del área de contrataciones de las dos jurisdicciones que más unidades habían comprado, Ministerio de Finanzas y el Poder Judicial. En ambos casos manifestaron que estas contrataciones son bastante frecuentes en sus reparticiones y que este año, para realizar el proceso de selección, habían realizado una licitación pública, la cual había demorado aproximadamente 5 meses. Al consultar el motivo de dichas demoras, me comentaron que en el proceso intervienen diversas áreas lo que

hace que el mismo demore en el tiempo. Al relevar encontré que, en promedio, una jurisdicción tiene 28 personas cuya designación es participar de alguna etapa de un procedimiento de selección.

Asimismo, les consulté cuál era el motivo por el cual se compraban tantas carpetas de archivos siendo que hay una norma que promueve la despapelización del gobierno provincial; me comentaron que hay una gran cantidad de documentación en papel que debe ser guardada en virtud de distintas leyes. Para ello realizan una contratación con un proveedor que se encarga de la guarda y custodia de dicha documentación. Para comprender mejor de qué se trataba, intenté trazar el ciclo de vida completo de las mismas. Una vez que se reúne la documentación de respaldo que se debe almacenar, se las ubica en cajas de archivo, se notifica al proveedor que tiene el servicio de guarda y custodia para que las retire y proceda a archivarlas. En caso de necesitar alguna documentación en custodia de la empresa, hay que solicitarla a través de un formulario, y en el transcurso de las 72 hs el área solicitante la recibe en su domicilio. Luego, cumplidos los plazos legales de guarda, se contacta al proveedor encargado del servicio de expurgo para que las retire del lugar de custodia y proceda al expurgo propiamente dicho.

Además de reunirse con clientes y usuarios es importante reunirse con proveedores para conocer la oferta de soluciones en el mercado. Por esta razón me reuní con algunos proveedores quienes me comentaron que, en términos generales, el principal inconveniente que suelen tener en las contrataciones con el gobierno, es el tiempo que demora el proceso de selección. Lo novedoso fue cuando uno de ellos me mencionó que contaban con un servicio de digitalización de documentación y que, a través de un sistema, ponían la misma a disposición de los usuarios. De esta forma, el acceso a la documentación necesaria es de manera inmediata, y sin intermediario alguno. Esta propuesta me llevó a pensar que podría ser una posible solución a la necesidad de archivo de la documentación, disminuyendo los tiempos de acceso a la misma, a la vez que se podría aumentar el valor por dinero desde el aspecto ambiental al disminuir la utilización de las carpetas de archivo.

Luego de presentar la propuesta a algunas áreas de gobierno, se concluyó que para que la misma pudiera ser viable en el mediano plazo requería:

- un análisis de los contratos de guarda y custodia vigentes, y el costo que implicaría la culminación anticipada de los mismos,
- establecer un curso de acción para la documentación que actualmente se encuentra archivada,
- un análisis de la necesidad de realizar una reforma normativa que le brinde a dicha documentación digitalizada la misma validez legal que la de soporte en papel,
- una estandarización de los distintos tipos de documentos que se podrían necesitar digitalizar,
- capacitación al personal que tendría acceso al sistema con la documentación digitalizada.

Alternativas para generar valor por dinero

Ante la necesidad de buscar una solución a menor plazo, exploré distintas alternativas para generar valor por dinero en la contratación de “carpetas de archivos o archivadores”. En primer lugar, me propuse reconsiderar el proceso de selección utilizado actualmente para la adquisición de las carpetas de archivo. Luego, busqué plantear una alternativa que se enfoque en las características del bien adquirido y qué se podría mejorar en ello. Finalmente, en la última alternativa me enfoqué en satisfacer la necesidad de manera integral.

Alternativa 1

Centralizar la contratación a través de la suscripción de un convenio marco. De esta forma, se podría disminuir el dinero asociado a estas contrataciones como consecuencia de:

- a. disminuir los costos de adquisición al aprovechar las economías de escala. Del análisis surge que el proveedor que otorgó el 78% de las carpetas adquiridas, lo hizo a un precio de \$5, que es considerablemente menor que los \$33 promedio que habíamos analizado;
- b. disminuir los costos administrativos asociados al proceso de selección ya que, conforme a lo relevado, en lugar de 17 jurisdicciones destinando en promedio 28 personas durante 5 meses a realizar una contratación, sería sólo la Dirección General de Compras y Contrataciones quien se encargaría de realizarla;

- c. disminuir las cantidades necesarias, toda vez que al estandarizar las carpetas, se podrían reutilizar las mismas una vez que la documentación que contienen deja de tener validez.

Esta una alternativa es un claro ejemplo de la primer forma de generar valor por dinero, toda vez que permite mantener el Valor y disminuye el Dinero. Para poder implementarla sería necesario:

- analizar el plazo de duración de convenio marco el que, considerando que se trata de un bien con características estables en el tiempo, podría ser el máximo legal, es decir 2 años con opción a prórroga de 1 año más;
- establecer la cantidad de carpetas que podrían necesitar las distintas jurisdicciones en el plazo establecido, basándonos en estadísticas de los últimos años y relevando los proyectos que tienen para los próximos años que podrían requerir de archivadores;
- contactar a los proveedores que actualmente proveen carpetas de archivo al gobierno, y relevar la existencia de otros proveedores que estén en condiciones de hacerlo. Asimismo, se podría analizar la posibilidad de establecer una cuota mínima dentro del convenio para PyMEs u organizaciones sociales que se dediquen a ello. Por ejemplo, el proveedor que brindó el 78% de las cantidades compradas en el transcurso del 2017, se trata de una cooperativa de trabajo; de poder asegurarles una cuota mínima, estaríamos no sólo reduciendo el precio como vimos, sino que también estaríamos generando un valor desde un aspecto social.

Las ventajas de esta alternativa son varias: la disminución del precio por las economías de escala, los ahorros en los costos administrativos, el menor impacto en el ecosistema al poder reutilizar los archivadores, apoyar a economías en desventaja, entre otras. Sin embargo, las jurisdicciones que normalmente adquieren las mismas a través de contrataciones directas, podrían reclamar el tiempo que demora un proceso de suscripción de convenio marco.

Alternativa 2

Volví a hablar con algunos usuarios de los archivadores para analizar qué se podría mejorar de la contratación para generar mayor valor. Me comentaron que, para

identificar el contenido de cada caja, debían imprimir una hoja para identificar la documentación que incluía, el período, y la fecha de archivo. Algunos incluso utilizaban hojas de distinto color para diferenciarla fácilmente. Al consultarle a los principales proveedores si se encarecía el costo que las carpetas de archivo trajeran impresas en una de sus caras un rótulo con los campos que normalmente se utilizaban para identificarlas, algunos mencionaron que podrían brindar ese producto al mismo precio que las que entregan actualmente, siempre y cuando les aseguren que las cantidades serían importantes y que las jurisdicciones no van a poder comprar otro tipo de archivadores, y que se les asegurara un plazo de pago que no supere los 30 días. De este modo, a través de esta propuesta se aumenta el valor sin modificar el dinero. Para implementarla se requiere:

- Dictar una resolución del órgano rector que establezca la obligatoriedad de incorporar este requisito en las especificaciones técnicas del producto.
- Capacitar a las jurisdicciones para que incluyan dentro de las especificaciones técnicas de los productos a adquirir, que los archivadores contengan un rótulo impreso que permita una identificación más rápida del contenido de la misma.
- Crear un trabajo de concientización en los proveedores para ayudar a aquellos que manifestaron no poder producir en el corto plazo, las carpetas de archivo con los rótulos impresos. Me contacté con la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Comercio y Minería (SPyME) y me comentaron que podríamos trabajar en capacitaciones; incluso iban a analizar si existían líneas de créditos que le facilite a los proveedores adquirir las maquinarias necesarias.
- Coordinar con la Dirección General de Tesorería y Crédito Público para que instruya a las distintas jurisdicciones para que incluyan dentro de las prioridades de pago de cada mes, las facturas del servicio de provisión de carpetas de archivo.

Si bien se estaría creando valor al adquirir un producto de mayor calidad al mismo precio que se está pagando actualmente, sumado a los beneficios en el medioambiente al reducir el papel que se utiliza para identificar el contenido de los archivadores; esta alternativa presenta algunas desventajas:

- Se podría afectar a algunos proveedores con los que históricamente contrató el gobierno, por el sólo hecho de que no cuentan con la estructura suficiente para compensar el costo extra que tiene para ellos realizar la impresión de los rótulos en las carpetas de archivo.
- Se mantendrían los costos administrativos actuales de las jurisdicciones, al tener que destinar personal a la contratación de archivadores.
- Se requiere de un tiempo considerable para realizar el proceso de capacitación a compradores y proveedores.
- Se debe realizar una implementación gradual, de modo de no perjudicar a aquellos proveedores con los que estado viene contratando y no cuentan con la posibilidad de cumplir esta condición de inmediato.

Alternativa 3

Revisando las alternativas propuestas, ambas se enfocan en la necesidad puntual de las carpetas de archivo; por lo que pensé en buscar una solución más integral; el servicio de gestión de documentos.

Investigué el mercado y encontré varios proveedores en condiciones de proporcionar este servicio integral, algunos de los cuales se encontraban brindándolo a algunas jurisdicciones. Me contacté con ellos y les comenté la intención de suscribir un convenio marco para contratar el servicio integral para todas las jurisdicciones del gobierno provincial. La mayoría manifestó que el único inconveniente sería contar en el corto plazo con el espacio suficiente para almacenar la documentación de todo el gobierno.

Por su parte, algunas jurisdicciones que actualmente cuentan con un servicio similar, manifestaron la importancia de una contratación integral ya que genera menor desgaste administrativo tratar con un proveedor en lugar de con varios y que, de suscribir un convenio marco, eliminaría el costo administrativo de renovar sus contratos vigentes. Sin embargo, mencionaron que una contratación tan grande podría dejar afuera a las PyMEs. Me contacté nuevamente con la SPyME y me propusieron dividir a las jurisdicciones por zonas geográficas y asignar un proveedor para cada zona. De este modo, no necesitarían contar con espacios físicos tan grandes, favoreciendo la participación de empresas más chicas. Asimismo, se propuso

incorporar en las cláusulas del convenio la obligación de que los proveedores contraten, para el servicio de expurgo, a organizaciones sociales que reciclan el papel. De esta forma, si bien aumentaría el dinero de comprar los archivadores al incluir los servicios de guarda, custodia y expurgo, especialmente en los casos que estos servicios no se encontraban terciarizados, el valor aumenta en mayor proporción ya que:

- Disminuye el costo administrativo al realizar una sola contratación del servicio integral de provisión de archivadores, guarda, custodia y expurgo; en lugar de que cada jurisdicción realice cada contratación por separado.
- Disminuyen los costos de contratación toda vez que, como vimos en la primera alternativa, las economías de escala permiten obtener mejores precios.
- Terciarizar el servicio de guarda para toda la administración pública permite poder reutilizar los espacios propios actualmente destinados a tal fin.
- Se genera valor desde un aspecto ambiental al considerar el reciclaje del papel expurgado.
- Se genera valor desde un aspecto social al favorecer la participación de PyMes y al incluir a las organizaciones sociales para el reciclaje.
- No requiere de un proceso de capacitación, siendo de rápida aplicación. Además, permite que aquellas jurisdicciones que cuentan con un contrato vigente, puedan sumarse al convenio al vencimiento de los mismos.

Conclusión

Presentadas las tres alternativas de generación de valor por dinero, y considerando las ventajas y desventajas señaladas para cada una, considero que la opción más adecuada para el caso bajo análisis es la tercera. Es decir, la suscripción de un convenio marco, de alcance obligatorio para toda la administración pública central, para la provisión de un servicio de carpetas de archivo, guarda y custodia de la misma, y con el expurgo final una vez cumplidos los plazos legales.

El motivo de mi elección se centra en que considero que es una propuesta que genera un mayor valor por dinero que las otras dos alternativas. Esto en virtud de que el valor que se genera permite no sólo satisfacer las necesidades de los usuarios finales cumpliendo los requisitos de calidad, sino que también contempla la posibilidad de generar valor desde aspectos sociales y ambientales. Asimismo, es una solución que puede ser aplicada en el corto plazo, ya que una vez suscripto el convenio marco, todas las jurisdicciones que actualmente cuentan con un contrato vencido; o bien que no tenían el servicio terciarizado; o se haya quedado sin stock de carpetas de archivo, podrán implementarlo de inmediato. En cuanto a las jurisdicciones que tengan un contrato vigente, permanecerán con el mismo hasta su vencimiento, momento en el cual deberán implementar el convenio marco. Esta aplicación en etapas, por así decirlo, permitirá también a los proveedores poder organizarse de una mejor manera.

Como en todo proceso de cambio, pueden surgir obstáculos culturales. Es por ello que hay que planificar un proceso de concientización a los distintos actores. Es importante que los proveedores aprendan a reformular sus procesos a fin de brindar productos que generen menos impactos ambientales. Compradores y usuarios, en su rol de servidores públicos, deben comprender la importancia de la generación de valor por dinero en las compras públicas y cómo a través de ellas, se pueden generar impacto no sólo en los aspectos económicos, que son los más fáciles de apreciar, sino también sociales y ambientales. Finalmente, es imprescindible que los Estados establezcan un plan de trabajo que lleve en un futuro no muy lejano, a un sistema de compras sustentables. Espero este proyecto, sea el primer paso hacia ese camino.