
Caso de estudio: Aplicación de Criterios de Sustentabilidad en Compras Institucionales. Defensoría Penal Pública

Contenido

1. Introducción.....	1
2. Contexto.....	2
3. Descripción del caso.....	4
3.1. Resultados	10
3.2. Problemas y Acciones claves.....	11
4. Principales conclusiones y recomendaciones.....	15
Anexo 1, Matriz Asignación de Criterios Sustentabilidad según Rubro	17
Anexo 2, Pasos a seguir para lograr compras públicas más sustentables siguiendo el Enfoque del Grupo de Trabajo de Marrakech sobre CPS.....	21

1. Introducción

En concordancia con los objetivos estratégicos de avanzar hacia un mercado público más sustentable y armónico, la Dirección ChileCompra está implementando una política de compras públicas sustentables, que se traduce en acciones y medidas para que los compradores públicos incorporen la sustentabilidad en sus procesos de compra y, consecuentemente, motiven e impulsen a los proveedores a incorporar prácticas sustentables en sus procesos de producción y venta. En tal sentido, una de las principales acciones es la de difundir los beneficios de la incorporación de la sustentabilidad en los procesos de compra de las instituciones públicas.

Dentro de las acciones anteriormente señaladas, la Dirección ChileCompra ha considerado el estudio y conocimiento de casos prácticos y reales de compras sustentables implementadas y desarrolladas, cuyo conocimiento contribuirá a la difusión y apoyo de la política anteriormente citada.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente¹ (UNEP por sus siglas en inglés) las compras públicas representan normalmente entre un 8 y un 30% del PIB de los países. Esto ubica a los gobiernos en los principales compradores de bienes y servicios en cada país. Chile no está ajeno a esta realidad. En el año 2010 el sector público Chileno gastó más de MM USD 6.500 sólo a través de ChileCompra, lo que representa un 3,5% del PIB. Este contexto ha llevado a que los gobiernos, por ejemplo austriaco, británico, noruego y sueco vean en sus procesos de compra una oportunidad para afectar positivamente su entorno reduciendo los impactos en el medioambiente y la sociedad.

¹ <http://www.unep.fr/scp/procurement/docsres/ProjectInfo/ProjectBrochurees.pdf>

El Enfoque del Grupo de Trabajo de Marrakech² sobre compras públicas sustentables (CPS) se basa en la siguiente definición de “compra sustentable”:

- “Las compras sustentables son el proceso que siguen las organizaciones para satisfacer sus necesidades de bienes, servicios, trabajo e insumos obteniendo una buena relación calidad-precio a lo largo de todo el ciclo vital, con la finalidad de generar beneficios para la institución, la sociedad y la economía, al tiempo que se minimiza el impacto sobre el medio ambiente.”³

El presente caso de estudio trata sobre la experiencia de la Defensoría Penal Pública (DPP) en el desarrollo e implementación de un sistema de compras públicas sustentables. Específicamente, respecto de la integración de criterios de sustentabilidad en sus procesos de compras.

2. Contexto

La Defensoría Penal Pública (DPP) es un organismo público que entrega defensa penal de calidad a toda persona que lo requiera y en cualquier localidad del país. Se creó en 2001 bajo la Ley 19.718 como un organismo especializado y dedicado exclusivamente a cumplir con la garantía de la defensa establecida en la Constitución y en los Tratados Internacionales ratificados por Chile. Para ello, la DPP cuenta con abogados que forman parte de la institución llamados Defensores Locales, y abogados del mundo privado que, a través de licitaciones periódicas, son contratados para entregar la prestación del servicio.

La Defensoría Penal Pública, al cumplir su objetivo, satisface la preocupación del Estado y el Gobierno de Chile por hacer efectivos los derechos fundamentales de las personas y garantizar a las nuevas generaciones una sociedad más justa, libre y respetuosa de los derechos de todos.

Es un organismo descentralizado territorialmente, conformado por la Defensoría Nacional ubicada en Santiago y las Defensorías Regionales y Locales a lo largo del país.

La dotación efectiva a principios de 2012 es de más de 600 personas, distribuidas de acuerdo al siguiente cuadro:

Defensorías	Mujeres	Hombres	Total
I	9	8	17
II	18	9	27
III	10	11	21

² El Proceso de Marrakech es un esfuerzo global para promover consumo y producción más sustentable. El proceso responde a la convocatoria del Plan de Implementación de Johannesburgo (2002) para apoyar las iniciativas regionales y nacionales y para promover el cambio hacia un consumo y producción sustentable. Los Grupos de trabajo de Marrakech son iniciativas voluntarias coordinadas por gobiernos que, en cooperación con otros actores, se comprometen a llevar a cabo un conjunto de actividades concretas a nivel nacional o regional para promover patrones de compras públicas sustentables (CPS).

³ “Directrices para la Implementación: Utilización del Enfoque del Grupo de Trabajo de Marrakech sobre las Compras Públicas Sustentables”, PNUMA 2009, página 7.

IV	12	11	23
V	26	19	45
VI	12	16	28
VII	12	20	32
VIII	21	24	45
IX	15	19	34
X	11	15	26
XI	16	10	26
XII	12	8	20
XIII (RM)	61	64	125
XIV	6	9	15
XV	6	9	15
Defensoría Regional M. Norte	32	42	74
Defensoría Regional M. Sur	34	39	73
Total:	313	333	646

Tabla: Dotación efectiva total de la DPP, según región y sexo.
Fuente: Elaboración propia utilizando datos provistos por la DPP.

Gracias al compromiso de todos los funcionarios, la labor de la DPP se ha consolidado como una institución moderna –tanto en materia de gestión como en el uso de instrumentos de apoyo- y como uno de los organismos clave de la nueva justicia penal.

El jefe superior del servicio es el Defensor Nacional, quien dirige, organiza, administra, controla y vela por el cumplimiento de los objetivos de la DPP. Además, fija los criterios de actuación de la institución.

La Misión institucional se sintetiza en los siguientes conceptos:

Misión de la DPP (<http://www.defensoriapenal.cl>): “proporcionar defensa penal de alta calidad profesional a las personas que carezcan de abogado por cualquier circunstancia, velando por la igualdad ante la ley, por el debido proceso y actuando con profundo respeto por la dignidad humana de los representados.”

La Defensoría Penal Pública a través de los últimos años ha generado distintas acciones tendientes a incluir la Responsabilidad Social (RS) o el cuidado del medio ambiente en su gestión de compras, a saber se destacan las siguientes:

- Durante el año 2008 se crea un Comité asesor de Eficiencia Energética (EE)⁴, el cual nace en concordancia con la puesta en marcha del Programa País de Eficiencia Energética (PPEE). Con esto, la institución adopta la implementación a nivel de servicios, la política pública sobre la EE impulsada por el Ministerio de Economía.
- En 2010 se **establece con la empresa “Econciencia Comunicaciones” un convenio** sobre reciclaje de papel, cartón y catridges. Dicha empresa divide los recursos que

⁴ Éste se formaliza el año 2009 mediante Resolución Exenta N° 2565, de fecha 23 de septiembre de 2009 (modificada mediante Resolución Exenta N° 1826, de fecha 8 de junio de 2011).

genera del reciclaje entre ellos y la DPP, permitiendo un **modelo "win-win"**; Econciencia utiliza los suyos para fomentar la investigación científica y el desarrollo de políticas medioambientales, mientras que por su parte la DPP los canaliza a través de su Dpto. de Bienestar para ser utilizados en realizar actividades respecto de temas relacionados con la sustentabilidad.

- Durante el año 2009 la DPP llamó a licitación pública para contratar una empresa para que realizara una auditoría de EE en algunos de los inmuebles institucionales. Con dicho informe (diagnóstico), la DPP postuló a fondos y proyectos concursables dentro de los cuales fue adjudicatario de un proyecto promovido por la Agencia Chilena de Eficiencia Energética. Dicho proyecto se aplicó al inmueble de la Defensoría Regional de Valparaíso que posee aproximadamente 860 m² (la inversión realizada fue de alrededor de M\$18.000, para el cambio de iluminaria, aislación, entre otros aspectos.)
- Charlas: por ejemplo, el día 24 de mayo de 2011, se realizó una charla dirigida a los encargados de las compras en la DPP a nivel nacional, en donde se trató la relación existente entre el medio ambiente y las compras públicas. Dicha charla buscó sensibilizar a los encargados de las compras sobre la importancia de la sustentabilidad en los procesos de abastecimiento, el rol que cumplen los gestores de las compras y cómo se puede aportar al desarrollo sustentable si se adquieren bienes y servicios de manera sustentable.

Una definición de "desarrollo sustentable" que es mundialmente reconocida es la siguiente:

- "...desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades".⁵

En línea con lo anterior, las CPS son iniciativas que se encuadran en acciones que mejoran la eficiencia en el uso de productos y recursos, reducen el impacto sobre el medio ambiente, promueven la igualdad social y la reducción de la pobreza, estimulan nuevos mercados y recompensan la innovación tecnológica.

El poder de compra de los organismos públicos puede influir sobre los mercados y hasta definir aquellos que favorezcan el desarrollo sustentable, actuando directamente sobre la esencia de la cuestión: consumo y producción.⁶

3. Descripción del caso

La iniciativa en compras públicas sustentables (CPS) de la Defensoría Penal Pública (DPP) nace el año 2008 a raíz de de las políticas públicas en materia de eficiencia energética (EE) impulsadas por el gobierno central. En dicho año, la DPP genera dos documentos tendientes a implementar algunas políticas en EE relacionadas con los procesos de compras institucionales. Estos documentos son formalizados mediante Oficio DAN N° 86 de fecha 14 de febrero de 2008, sobre el plan de ahorro y eficiencia energética y oficio DAN N° 832 de la misma fecha, que entre otros temas refuerza la importancia de mantener la aplicación de medidas tendientes a la EE, la incorporación

⁵ International Institute for Sustainable Development (iisd) <http://www.iisd.org/sd/#one>

⁶ "Compras Públicas Sustentables, Manual para Incorporar Criterios de Sustentabilidad en las Compras", ICLEI-Argentina y APRA 2010, página 7.

de criterios de evaluación sustentables en procesos de compras⁷ y dar énfasis a la implementación de la EE en aquellos procesos de compras donde mayor ahorro se puede generar, tales como remodelaciones, adquisiciones de luminarias, contratos de transporte, entre otros.

Realizados estos compromisos, durante el año 2009, se realizó un diagnóstico realizado por la unidad de abastecimiento central de la DPP. En dicho diagnóstico se abordó el tema de las compras sustentables, dando como principales resultados los siguientes:

- La DPP no incorporaba de forma masiva, en ese entonces, criterios de sustentabilidad en sus procesos de compra (como se había comprometido durante el año 2008). Sólo evaluaba algunos aspectos medioambientales (principalmente EE y manejo responsable de residuos) al momento de evaluar las ofertas recibidas y sólo de las principales licitaciones de productos y servicios tecnológicos (computadores, impresoras, videoconferencia, redes, telecomunicaciones, entre otros).
- En cuanto a adquisiciones realizadas a través del catálogo electrónico (Convenios Marco –CM-), la DPP no había internalizado como un elemento de privilegio al momento de seleccionar a los proveedores, el disponer de sistemas de reciclaje de residuos electrónicos, manejo responsable de otros residuos y/o políticas activas de desarrollo sustentable (no se visualizaba en la información pública de los CM aspectos relacionados con este tema).

Se deduce de este diagnóstico que la Defensoría recién empezaba a incorporar aspectos de la sustentabilidad en sus procesos de compras, comenzado principalmente con aspectos de la eficiencia energética (EE) en las adquisiciones de equipos tecnológicos (rangos A o B de la Etiqueta Comparativa de EE y sello Energy Star)⁸.

Según comenta el Encargado de Compras a nivel nacional en la DPP, lo anterior ocurre a pesar de la cultura incipiente que se vivía en ese entonces (2009) dentro de la institución respecto de temas de responsabilidad social (RS) y sustentabilidad en los procesos de compras y al comportamiento más bien reacio del mercado en general a este tipo de acciones.

Dado que en el diagnóstico realizado se identificó la necesidad de reforzar las acciones generadas hasta esa fecha, la Unidad de Administración de la DPP a través de su área de abastecimiento, generó un seminario interno sobre compras sustentables y materias relacionadas, con el fin de mantener latente el tema dentro de la organización. Dicho seminario fue realizado el día 25 de agosto de 2009 y entre los temas tratados y exponentes se destacan:

⁷ Estos criterios sustentables que se incorporan en los procesos de compras institucionales se relacionan con la responsabilidad social en general, poniendo énfasis en la eficiencia energética. Algunos de éstos son: certificación en materia ambiental (ISO 14001), uso de energías alternativas, rendimiento de gasolina por kilómetros desplazados, clasificaciones eficientes A y B de la Etiqueta Comparativa de EE, sello Energy Star, entre otros (oficio DAN N° 832 del 14 de febrero de 2008).

⁸ Oficio DAN N° 832 del 14 de febrero de 2008, actualiza el Manual de Adquisiciones incorporando el concepto de eficiencia energética en el procedimiento específico de compras menores a 100 UTM y licitaciones públicas y privadas.

- Contexto Nacional e Internacional de la EE (Programa País de Eficiencia Energética –PPEE-).
- Presentación Compras Sustentables en el Mercado Público (Dirección de Compras y Contrataciones Públicas –DCCP-).
- Presentación Impacto de Medidas del Sector Público en el mercado de la EE (**empresa “Duam S.A. Innovación al Sur del Mundo”**)
- Construcción Sustentable (PPEE).
- Compras Eficientes en Sistemas Térmicos y de Climatización (PPEE).
- Diagnósticos Energéticos en Edificios Públicos, Aspectos Teóricos y Prácticos aplicados en Chile (PPEE).

De este seminario, más las acciones impulsadas en años anteriores, se conformó⁹ en la DPP un Comité Asesor en materias de EE, el cual nace en concordancia con la puesta en marcha del Programa País de Eficiencia Energética (PPEE). Con esto la institución adopta la implementación de la política pública sobre EE impulsada por el Ministerio de Economía. Entre otras funciones, el rol principal de este comité se fundaba en las siguientes actividades:

- Elaborar y proponer planes de acción y diagnósticos en materia de EE.
- Proponer planes de acción en materias que contengan políticas en EE en la DPP.
- Identificar las buenas prácticas tanto internas como externas que puedan existir en esta materia y planificar su implementación institucional.
- Difundir y posicionar la EE como una fuente esencial de energía y de ahorro en el corto y largo plazo.
- Incentivar la generación de hábitos y conductas orientadas al recambio de tecnología eficiente.

El comité se conforma por el jefe de la Unidad de Administración y Finanzas, quien representa al Defensor Nacional y preside el consejo, Directores Administrativos de diferentes Unidades Regionales, un representante de la Asociación de Funcionarios y variados profesionales de distintas áreas de la Defensoría.

Cabe destacar que el mencionado seminario estuvo inserto en los requisitos a cumplir para el Programa de Mejoramiento de la Gestión de las compras públicas 2010 (PMG 2010) del cual participó la DPP. Dicho programa PMG 2010 incorporaba un nuevo criterio de medición de la gestión de los procesos de abastecimiento de los servicios públicos, un nuevo indicador de compras: el criterio de sustentabilidad en las compras públicas.

El objetivo del indicador era motivar a incluir criterios de sustentabilidad en aquellos procesos de licitación que eran susceptibles de incorporar dichos criterios, los cuales se consideraron eran los de servicio, tales como de aseo, de vigilancia (guardias), de transporte, entre otros.

La estructura del indicador pretendía identificar el porcentaje de licitaciones que realizaba la institución pública que incluyesen algún criterio de sustentabilidad, respecto del total de licitaciones efectuadas que eran susceptibles de incorporar dichos

⁹ Mediante Resolución Exenta N° 2565, de fecha 23 de septiembre de 2009 (modificada mediante Resolución Exenta N° 1826, de fecha 8 de junio de 2011).

criterios. La Dirección de Compras y Contrataciones Públicas (DCCP) planteó la meta de llegar al 15% para finales del 2010 (PMG 2010)¹⁰.

Dado lo anterior, y en base a directrices y lineamientos de la DCCP, el PPEE y otras fuentes de información pública (tales como el Ministerio de Energía, la entonces CONAMA, entre otras), la DPP estableció una serie de criterios de sustentabilidad que podrían ser incluidos en licitaciones realizadas en ciertos rubros que eran susceptibles de incorporar dichos criterios (definidos tanto por la DCCP como por la DPP). Las temáticas de responsabilidad social (RS) que agrupaban a los criterios y los rubros definidos fueron los siguientes:

Temáticas de RS que agrupaban a los criterios de sustentabilidad:

- Eficiencia Energética.
- Impacto Medioambiental.
- Contratación de personas con capacidades diferentes.
- Condiciones de empleo y remuneraciones.
- Otras materias de alto impacto social (generación de bienestar social).

Rubros definidos:

- Servicios de Limpieza (aseo oficinas edificios).
- Materiales y productos de papel.
- Servicio de vigilancia.
- Servicios de construcción y mantención (remodelación).
- Servicios medioambientales.
- Capacitaciones o Estudios.
- Equipos, accesorios y suministros de oficina.
- Tecnologías de la información, telecomunicaciones y radiodifusión / Equipos informáticos y accesorios.

Luego, se conformó la matriz "Asignación de Criterios Sustentabilidad según rubro" la cual sugería y orientaba sobre la adecuada asignación de los criterios de sustentabilidad definidos según el rubro de la licitación (ver Anexo 1). Sin perjuicio de esto, cada unidad compradora podía incorporar nuevos criterios o rubros según sus necesidades en los procesos de contratación.

Con dicha matriz lista se procedió a instruir a todas las unidades de compras de la DPP (17 total¹¹) sobre cómo incorporar los criterios de sustentabilidad sugeridos y sobre la forma y la periodicidad con que debían informar a la unidad central de compras de la DPP respecto de la nueva medición de la gestión incorporado a causa del PMG 2010, para que la DPP a su vez pudiera informar a la DCCP¹².

¹⁰ Oficio Ord. DAN N°495 del 30 de Abril de 2010, solicita primer informe PMG de compras y contrataciones públicas (estado de avance).

¹¹ Son 16 unidades regionales (15 regiones más la unidad central), más el Dpto. de Bienestar, el cual también realiza compras.

¹² Instructivo sobre Criterios de Sustentabilidad, Mayo 2010; Memorandum DAF N°173 del 03 de Junio de 2010, informa criterios de sustentabilidad en procesos de licitación pública.

En dicho instructivo se incluía la matriz **"Asignación de Criterios Sustentabilidad según rubro"** y se solicitaba que la ponderación de los nuevos criterios de sustentabilidad a ser incorporados en las licitaciones no superara el 15% de la evaluación técnica.

Finalmente, se comunicaba que dicho documento constituía una política institucional en materia de sustentabilidad, la cual debía incorporarse como práctica habitual en la gestión de abastecimiento de la DPP.

El resultado fue que el 17% de todas las licitaciones realizadas en 2010¹³ incluyeron algún criterio de sustentabilidad con ponderaciones en la evaluación de entre un 5% a un 30% (dependiendo de qué tan estratégico era el producto/servicio para la DPP, del conocimiento del mercado objetivo de la licitación sobre cómo podría reaccionar ante el criterios de sustentabilidad, la periodicidad con que se realizaba la compra, del monto de dinero de adjudicación, entre otros factores). Es decir, se superó la meta del lograr un 15% sólo en aquellas licitaciones que se habían definido como susceptibles de incorporar dichos criterios.

A raíz de esto último, la DPP decidió seguir adelante en 2011 con la iniciativa de CPS en licitaciones, a pesar de que ya no debían informar el porcentaje que definía el indicador de gestión a la DCCP (ya había concluido el PGM 2010, y con éste la obligatoriedad de informar respecto del indicador de **"criterios de sustentabilidad"**). Sin embargo, se continuó con la modalidad de que las unidades regionales de compra informasen al departamento de abastecimiento central sobre el mencionado porcentaje como forma de control interno.

La política de CPS emitida como instructivo de aplicación de criterios de sustentabilidad en las licitaciones paso a incorporarse a una gestión de la sustentabilidad más global que existe en la institución, la cual alberga otras iniciativas amigables tanto con el medio ambiente como con el aspecto social, como por ejemplo el convenio de reciclaje de papel con la empresa Econciencia Comunicaciones, auditorías de EE en inmuebles institucionales, entre otras.

Además, la DPP se comprometió ante la DCCP a avanzar en 2011 en la inclusión de criterios de sustentabilidad, pero en compras realizadas a través de los convenios marco (CM). Esto presentaba un nuevo desafío para la DPP dado que al momento de realizar las averiguaciones pertinentes antes de comprometerse con esta iniciativa, se vio que el catálogo electrónico (CM) carecía de sellos o identificativos que destacasen los atributos ambientales y/o sociales de los productos/servicios contenidos en los CM, **lo cual dificultaba enormemente la tarea de seleccionar el "más sustentable"**.

Sin embargo, la DCCP a contar de Septiembre de 2010, incorporó dentro de los productos publicados en el catálogo electrónico las siguientes definiciones¹⁴:

¹³ Esto incluye las licitaciones que se definieron como susceptibles de incorporar criterios de sustentabilidad (prácticamente las de servicio) más el resto de las licitaciones que la DPP realizó durante el 2010.

¹⁴ Memorandum DAF N°365, del 09 de Diciembre de 2010, informa criterios de sustentabilidad y/o eficiencia energética en compras a través del catálogo electrónico

Sellos para productos:

- Eco-Producto: Producto que en su proceso de fabricación, uso o disposición genera un mínimo impacto ambiental respecto a bienes similares o equivalentes, o que por sus características genera beneficios al medioambiente.
- Producto Reusable: Producto que no se agota con su primera utilización y/o que puede ser utilizado más de una vez, sin sufrir alteraciones ni modificaciones de ningún tipo, aparte del desgaste natural.
- Producto Reciclable: Producto cuyas características permiten que luego de su utilización, sea sometido a un proceso de transformación o aprovechamiento para que pueda ser utilizado nuevamente.
- Eficiencia Energética: Producto o servicio de bajo consumo energético¹⁵.

Sello para empresas:

- Micro y Pequeña: Corresponde a la clasificación de las empresas de acuerdo a su nivel de ventas anuales: Así, aquellas que tienen ventas entre 0 y 2.400 UF, corresponden a las micro-empresas y las que venden entre 2.401 a 25.000 UF, a pequeñas empresas.
- Empresa Responsable: Empresa que presenta un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión que persiguen un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Empresa que tiene un compromiso consciente y congruente para cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno (trabajadores, accionistas, autoridades) como en lo externo (clientes, proveedores, medio ambiente, gobierno, etc.), considerando las expectativas de todos los participantes en lo económico, social o humano y en lo ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades, el medio ambiente y para la construcción del bien común.

El compromiso consistió en incorporar como un indicador obligatorio de la gestión de abastecimiento de la DPP el de **"Criterios de Sustentabilidad"**, el cual era idéntico al incorporado en 2010 para licitaciones a causa del PMG 2010 pero ahora respecto a las compras realizadas a través de los CM. La meta fijada para el periodo 2011 fue de un 5% de las compras realizadas en catálogo electrónico y que eran susceptibles de aplicar la evaluación de sustentabilidad o de EE (aplicaba la **misma matriz "Asignación de Criterios Sustentabilidad según rubro"** utilizada anteriormente).

Con lo anterior listo, se procedió a instruir a todas las unidades de compras de la DPP sobre la forma y la periodicidad con que debían informar a la unidad de abastecimiento central respecto de la nueva medición de la gestión de compras, de manera tal que dicha unidad central pudiera informar a su vez a la DCCP, en caso que así se requiriese. **Éste instruía que "...en las compras que se realicen a nivel nacional a través de Convenio Marco, y que se encuentren dentro del marco sugerido en el Anexo N°2 [matriz "Asignación de Criterios Sustentabilidad según rubro"], se deberá revisar, antes de seleccionar a un proveedor, si dentro de su oferta publicada cuenta con algún sello o categoría que identifique que ese oferente y/o el producto o servicio [a] adquirir**

¹⁵ En su primera etapa, el sello de Eficiencia Energética se aplicaba sólo a los CM de ferretería (ampolletas) y computadores.

cumpla con condiciones de ahorro de energía, Responsabilidad Social, u otra condición que lo diferencien por sobre el resto de las ofertas publicadas.”¹⁶.

Al igual que el instructivo anterior, éste indicaba que dicho documento constituía una política en materia de sustentabilidad, la cual debía incorporarse como práctica habitual en la gestión de abastecimiento de la DPP¹⁷.

3.1.Resultados

Durante el 2010 la DPP realizó un total de 434 procesos de licitación a nivel nacional, de los cuales 74 (17%) incluyeron algún criterio de sustentabilidad sugerido en la matriz “Asignación de Criterios Sustentabilidad según rubro” (Anexo 1).



Gráfico: Procesos de licitación realizados a nivel nacional en 2010, según si han incorporado algún criterio de sustentabilidad.

Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por la DPP.

De los 74 procesos de licitación realizados a nivel nacional por la DPP en 2010 que incluyeron algún criterio de sustentabilidad, 68 correspondían a los definidos como susceptibles de incorporar dichos criterios¹⁸. Dado esto, se supera con creces la meta impuesta por la DCCP de lograr un 15% de estas licitaciones con algún criterio de sustentabilidad incorporado (se obtuvo 100% de estas licitaciones y más).

¹⁶ Memorandum DAF N°365, del 09 de Diciembre de 2010, informa criterios de sustentabilidad y/o eficiencia energética en compras a través del catálogo electrónico.

¹⁷ Instructivo sobre Criterios de Sustentabilidad y/o Eficiencia Energética para compras realizadas a través de Convivio Marco, Diciembre 2010.

¹⁸ Principalmente se licitó servicios de aseo, guardias y alarmas, según comenta el Encargado de las Compras a nivel Nacional de la DPP.

Las ponderaciones de los criterios de sustentabilidad incluidos en los procesos de licitación para la evaluación de las ofertas, fluctuaron entre un 5% y un 30% dependiendo del conocimiento de cómo podría reaccionar el mercado objetivo de la licitación ante los criterios de sustentabilidad, qué tan estratégico era el producto/servicio para la DP y del monto de dinero de adjudicación, entre otros factores. A menor conocimiento del comportamiento del mercado y/o a mayor importancia estratégica, menor era la ponderación que se le asignaban a estos criterios, puesto que no se podía correr el riesgo de que la licitación se declarase desierta o que disminuyesen las ofertas.

Dado lo anterior, se observa que en regiones, al gestionarse los procesos de compras de menor impacto presupuestario y aquellas de menor relevancia para la institución, existía una mayor libertad para incluir criterios de sustentabilidad y probar cómo reaccionaba el mercado. Es por ello que muchas veces los criterios de sustentabilidad incorporados en los procesos de compras regionales tenían un factor importante de ponderación (en torno al 30%) ya que si por cualquier motivo se llegaba a declarar desierto un proceso, éste podía rápidamente realizarse nuevamente, mientras que en la zona central del país este valor no solía superar el 15%¹⁹.

Esto era consecuencia de que la DPP desconocía cómo iba a reaccionar el mercado (no se conocía la capacidad de respuesta del mercado para responder a los criterios de sustentabilidad), lo cual –a su vez- era debido a lo novedoso de la iniciativa para la DPP y en general para todas las demás instituciones públicas (no existían en el país experiencias similares a la cual referirse).

A pesar de que la DPP no posee el dato en concreto, por cuanto no era un indicador a medir internamente, el Encargado de las Compras a nivel Nacional comenta que los criterios más utilizados en 2010 fueron el de ahorro de energía (Eficiencia Energética) y Condiciones de Empleo y Remuneración, en donde destacan solicitudes como por ejemplo: garantizar el sueldo mínimo a los trabajadores, contar con trabajadores con alguna capacidad diferente o políticas de RRHH en las empresas licitantes.

El Encargado de las Compras a nivel Nacional estima que esto último se debe a que, como se pensaba dentro de la institución que el mercado no estaba preparado para responder a los criterios de sustentabilidad, las unidades compradoras de la Defensoría incluyeron aquellos criterios que eran ampliamente conocidos y de carácter transversal, además de ser de fácil cumplimiento por parte de los oferentes (criterios de EE y Condiciones de Empleo y Remuneración).

3.2. Problemas y Acciones claves

A continuación se indican los principales problemas a los que se enfrentó la DPP durante la planificación y posterior implementación de la iniciativa de compras públicas sustentables. Se destacan además, aquellas acciones que fueron claves para el éxito de ésta.

¹⁹ Las ponderaciones que se les otorgaba a los criterios de sustentabilidad dependía en última instancia de cada unidad compradora.

Problemas:

- Falta de alineación interna suficiente con el tema de las CPS: en un principio existió cierta desmotivación por parte de algunos funcionarios responsables de las compras a lo largo del país a incorporar dentro de sus prácticas habituales de abastecimiento el tema de las CPS, a pesar de que hubo varias instancias en dónde se conversó y concordó sobre lo positivo de la responsabilidad social (RS) y otras medidas pro sustentabilidad.

Se entendió entonces que debía promoverse la implementación de esta iniciativa a través de instructivos emanados de la alta administración de la institución y que tuvieran carácter de ser políticas institucionales.

- Falta de información y apoyo por parte de otras instituciones públicas: cuando la DPP comenzó con la iniciativa en CPS no existía mucha información especializada que pudiera servir como guía, salvo las directrices de la DCCP y PPEE sobre cómo incorporar la EE en las compras de equipos tecnológicos.

El Encargado de las Compras a nivel Nacional de la DPP, comenta que fue difícil ampliar el alcance de la sustentabilidad en las compras hacia otros tópicos más allá de la EE, en parte debido a esta escasez de información, como por ejemplo estudios de casos de experiencias reales nacionales, guías y protocolos de compras especializadas en CPS, talleres que capacitasen en CPS, entre otros.

- Falta de tiempo para dedicarse a desarrollar la iniciativa en CPS: en el comienzo de esta iniciativa de CPS, antes de que se instruyera mediante memorándums DAF, el Encargado de las Compras a nivel Nacional de la DPP y otros funcionarios dedicaron tiempo personal (extra al laboral) al desarrollo de ésta. Esto fue posible debido al convencimiento de ellos en los beneficios de las CPS y al interés por aplicarlo en la DPP. Sin embargo lo anterior, estas actividades al no ser parte integrante de las funciones y responsabilidades diarias de sus cargos, dificultaba darle la dedicación necesaria para el desarrollo apropiado.

Si bien es cierto que a la par con estos hechos se había conformado el Comité Asesor en EE el cual, como se dijo anteriormente, tenía la responsabilidad de velar por las iniciativas pro sustentabilidad dentro de la DPP (que en un comienzo consistía en integrar la EE en la compras de productos tecnológicos), no logró reunir a sus miembros con la frecuencia suficiente para impulsar con mayor rapidez y vehemencia esta iniciativas de CPS.

El Encargado de las Compras a nivel Nacional de la DPP comenta que las personas dentro de la institución, a pesar de que acogen en un principio de buena manera las iniciativas pro sustentabilidad, no le dedican mucho tiempo a éstas debido a que están apremiados en el tiempo con el resto de sus responsabilidades (de las cuales se les mide desempeño). De hacerlo, lo hacen por convencimiento personal y no porque pertenezcan a sus funciones.

- Falta de presupuesto: al haber sido (y aún lo es) una iniciativa novedosa para la institución (y en general para todas las instituciones públicas), no contaban con el presupuesto suficiente para realizar los estudios que se sabía eran necesarios para implementar con el menor riesgo posible la iniciativa en CPS, tales como identificar

aquellos criterios de sustentabilidad óptimos de integrar en los procesos de compras según rubro, evaluar la capacidad de respuesta que tendría el mercado para responder a dichos criterios, reconocer procesos de implementación validados por instituciones globales dedicadas a las CPS, para contratar una asesoría que los guiara en este camino, entre otros.

Debido a lo anterior, el departamento de adquisiciones de la DPP tuvo que recurrir a la pro-actividad de algunos de sus funcionarios para reunir la información necesaria que le daría forma a la iniciativa de CPS y al aprovechamiento de cualquier oportunidad para financiar actividades. Un ejemplo fue el convenio de reciclaje de papel que poseía la DPP con la empresa Econciencia Comunicaciones, que gracias su modelo de negocio de otorgar puntos a la DPP en la medida en que éste iba reciclando (pesaban el papel que iban a reciclar y eso lo traducían a puntos), se pudo subvencionar una charla dirigida a todos los encargados de compras a nivel nacional sobre el medio ambiente y la forma en que se ve afectado por las compras (esta capacitación fue realizada por la empresa Econciencia).

En el presupuesto para el 2012 se logró destinar dentro del plan de compras, 1 millón de pesos para realizar un estudio que permita analizar los impactos ambientales y sociales generados a partir de las gestiones de compras de la DPP.

- Falta de un plan estratégico: como se ha dicho, las iniciativas pro sustentabilidad de la DPP no se circunscriben solamente a las CPS. Sin embargo, éstas no responden un plan estratégico de sustentabilidad institucional que oriente los pasos a seguir mediante políticas institucionales, objetivos claros, metas medibles y responsables, sino que se perciben –según comenta el Encargado de las Compras a nivel Nacional de la DPP- como un conglomerado de actividades benévolas sin un sentido claro de consecución de un compromiso consensuado a nivel institucional. No se ven las acciones de promoción de la sustentabilidad concatenadas entre sí. Esto a pesar de que existe una gestión de la sustentabilidad más global de sustentabilidad dentro de la DPP (la cual más bien administra y controla la aplicabilidad de las actividades más que presentar o responder a un plan estratégico institucional).
- Legislación: existen leyes que se aplican al sector público que dificultan la inclusión de la sustentabilidad en los procesos de adquisición, por ejemplo, la Ley 20.205 del 24 de Julio de 2007 "Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.884 sobre Estatuto Administrativo"²⁰ en su **artículo 12 letra "f"** no permite ingresar a la Administración del Estado a personas inhabilitadas para el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito, lo cual dificulta la reinserción laboral de este tipo de personas.

Acciones claves:

- Realizar diagnóstico del sistema de abastecimiento: es crucial conocer qué se está haciendo respecto de la incorporación de la sustentabilidad en los procesos de compras antes de emprender una iniciativa de CPS, puesto que esclarece los puntos fuertes y débiles que se poseen permitiendo aprovecharlos convenientemente al momento de desarrollar la iniciativa de CPS. De esta manera,

²⁰ http://www.sernac.cl/sernac2011/descargas/leyes/dfl/DFL_29.pdf

se asegurará de enfocar los esfuerzos dónde hagan mayor falta a la vez que se evita duplicar acciones que ya se estén implementando.

En el caso de la DPP, del diagnóstico realizado en 2009 por la unidad de abastecimiento central de la institución, queda claro que la Defensoría recién comenzaba a incorporar aspectos de la sustentabilidad en sus procesos de compras, iniciando principalmente con aspectos de la eficiencia energética (EE) en las adquisiciones de equipos tecnológicos (rangos A o B de la Etiqueta Comparativa de EE y sello Energy Star). Además, dado que en el diagnóstico realizado se identificó la necesidad de reforzar las acciones generadas hasta esa fecha, la Unidad de Administración de la DPP a través de su área de abastecimiento, generó un seminario interno sobre compras sustentables y materias relacionadas, con el fin de mantener latente el tema dentro de la organización.

- Consultar a quienes saben del tema: al momento de establecer los criterios de sustentabilidad que se incorporarían a las licitaciones, la DPP se basó en directrices y lineamientos de la DCCP, el PPEE y otras fuentes de información pública (tales como el Ministerio de Energía, la entonces CONAMA, entre otras). De esta forma, se reducía el riesgo de sugerir al resto de la institución que incluyesen criterios de sustentabilidad que no fuesen ni pertinentes ni atingentes a la adquisición (rubro).
- Instructivo de CPS pasa a ser una política de compras de la DPP: cuando se procedió a instruir a todas las unidades de compras de la institución sobre cómo incorporar los criterios de sustentabilidad sugeridos en la **matriz "Asignación de Criterios Sustentabilidad según rubro"**, y sobre la forma y la periodicidad con que debían informar a la unidad central de compras de la DPP respecto de la nueva medición de la gestión **incorporado ("criterio de sustentabilidad")**²¹, se indicó que dicha práctica constituiría una política institucional en materia de sustentabilidad, la cual debía incorporarse como actividad habitual en la gestión de abastecimiento de la DPP.

Cabe destacar que dichos instructivos fueron emitidos por la alta administración de la DPP (Jefe del Dpto. de Administración y Finanzas) y dirigidos a cargos de responsabilidad en las unidades regionales de abastecimiento (Directores Administrativos Regionales y Jefes de Departamentos y Unidades).

Lo anterior permitió darle la importancia necesaria a la iniciativa de CPS para que su implementación fuera lo más exitosa posible.

- Proceder con cautela dado el desconocimiento de la reacción del mercado: debido a que la DPP desconocía cuál era la capacidad del mercado para responder satisfactoriamente a los nuevos criterios de sustentabilidad que se incorporarían en los procesos de compras, se tuvo la cautela de incorporarlos con porcentajes de ponderación (para evaluación de las ofertas) que dependían de factores tales como: qué tan estratégico era el producto/servicio para la DPP, del conocimiento del mercado objetivo de la licitación sobre cómo podría reaccionar ante el criterios de sustentabilidad, la periodicidad con que se realizaba la compra, del monto de dinero de adjudicación, entre otros factores, de manera tal de no aumentar el

²¹ Memorandum DAF N°173 del 03 de Junio de 2010, informa criterios de sustentabilidad en procesos de licitación pública; Instructivo sobre Criterios de Sustentabilidad, Mayo 2010; Memorandum DAF N°365, del 09 de Diciembre de 2010, informa criterios de sustentabilidad y/o eficiencia energética en compras a través del catálogo electrónico.

riesgo de afectar negativamente el proceso de licitación (como que se declarasen desiertas). A menor conocimiento del comportamiento del mercado y/o a mayor importancia estratégica, menor era la ponderación que se le asignaban a estos criterios.

- Se decidió continuar con la iniciativa de CPS y ampliar su alcance: a raíz de los positivos resultados obtenidos en la incorporación de criterios de sustentabilidad en aquellas licitaciones que se definieron susceptibles de incorporar dichos criterios (17% pero del total de licitaciones realizadas por la DPP en 2010), la DPP decidió seguir adelante en 2011 con la iniciativa de CPS en licitaciones y resolvió ampliar el alcance de éstas para abarcar los bienes y servicio del mercado público (convenios marco), adquiriendo un compromiso formal con la DCCP.

De esta forma se incrementarían el impacto positivo derivado de estas prácticas de compras sobre el medio ambiente, la sociedad y la moral de los gestores de las compras.

4. Principales conclusiones y recomendaciones

Existen varios hechos destacables en la gestión de la DPP en el ámbito de las CPS. De estos, hubo tres que fueron claves para el éxito de las CPS, a saber:

- Haber realizado un diagnóstico del sistema de abastecimiento abordando el tema de las CPS.
- Instruir a los gestores de compras de la institución sobre la iniciativa de CPS, mediante documentos que eran políticas de compras.
- Decisión de continuar con la iniciativa de CPS en licitaciones y ampliar su alcance para incluir las compras realizadas a través del catálogo electrónico (Convenios Marco).

Realizar un diagnóstico al sistema de abastecimiento abordando el tema de las CPS fue crucial para impulsar la iniciativa de CPS, por cuanto se pudo identificar la necesidad de reforzar las acciones generadas hasta ese momento en esta temática. Esta acción permitió a su vez llevar a cabo un seminario interno sobre compras sustentables y materias relacionadas, lo cual mantuvo presente el tema dentro de la organización.

Lo anterior cobra mayor relevancia al observar el contexto en el cual se desarrollan estas acciones dentro de la DPP que, tal como comenta el Encargado de Compras a nivel Nacional, es de una cultura institucional incipiente respecto de temas de RS y sustentabilidad en los procesos de compras. Esto, más la falta de suficiente alineación interna con el tema de las CPS, dificultaron la implementación de estas nuevas acciones tendientes a incorporar la sustentabilidad en los procesos de compras. Sin embargo, esto se resuelve –en parte- gracias a que los instructivos emitidos por la alta administración de la DPP tuvieron carácter de ser políticas institucionales de compras, lo cual permitió incorporar las CPS como práctica habitual en la gestión de abastecimiento.

Por su parte, continuar con las CPS en los procesos de licitación a pesar de que ya no **era obligación informar a la DCCP sobre el "criterio de sustentabilidad"**, y decidir ampliar el alcance de la iniciativa de CPS para incluir las compras realizadas a través

del catálogo electrónico (luego de ver los positivos resultados obtenidos con las licitaciones), no sólo consolidó esta práctica dentro de la DPP, sino que también incrementó el impacto positivo derivado de éstas sobre el medio ambiente, la sociedad y la moral de los gestores de las compras.

Si bien es cierto que aún faltan aspectos importantes dentro de la gestión de las CPS en la DPP, como por ejemplo la medición de los impactos y la evaluación de la capacidad de respuesta del mercado, los logros obtenidos con esta iniciativa son importantes dado lo nuevo del tema y los problemas que se tuvieron que enfrentar (falta de información, falta de presupuesto, falta de un plan estratégico, entre otros).

La dificultad en la medición de los impactos reside en que el desempeño sustentable de las compras debe medirse en sus tres pilares: ambiental, social y económica, y los impactos en cada uno de estos pilares varían según el tipo de producto o servicio que se adquiriera, del monto de la licitación, de la madurez del mercado, entre otros factores.

Dado lo anterior, se recomienda que antes de aplicar el plan de CPS, se identifiquen los riesgos y oportunidades existentes en las adquisiciones, de forma tal que pueda determinarse claramente cuáles son los tipos de productos/servicios por los cuales se debe comenzar (priorización), cuáles son los criterios idóneos de incorporar en los procesos de compras de éstos y cuáles son los indicadores de sustentabilidad (ambiental, social y económico) que atingen a dichos criterios.

La herramienta por excelencia que se aplica para develar los riesgos y oportunidades existentes en las compras es el Análisis de Ciclo de Vida (ACV). Ésta muestra aquellas instancias que poseen cierto potencial de afectar negativamente el desempeño sustentable en cada etapa del ciclo vital del bien o servicio que se requiere adquirir (riesgos) y también las oportunidades para mejorar dicho desempeño. Dependiendo del resultado que se obtenga, será claro ver qué criterios de sustentabilidad son los más pertinentes de aplicar y, por ende, cuáles son sus indicadores idóneos.

Para más información respecto de recomendaciones a seguir para convertir el proceso de compras en uno más sustentable, ver Anexo 2.

Anexo 1

Matriz Asignación de Criterios Sustentabilidad según Rubro²²

Eficiencia Energética

Criterio general:

- Para verificar la eficiencia energética de los productos, en el caso de computadores y productos de ofimática, exija sellos como "ENERGY STAR" que garantizan características específicas para estos productos, o bien, en el caso de refrigeradores o ampolletas y luminarias solicite cumplimiento específico de alguno de los estándares de las "ETIQUETAS DE EFICIENCIA ENERGÉTICA" disponibles para estos productos en el mercado chileno.

Criterios específicos:

- Los equipos ofertados se encuentran entre la categoría A, B, C o D de eficiencia energética, según la norma chilena NCh3000-2006.
- Equipos instalados presentan sello Energy Star que indica el coeficiente de eficiencia energética (EER o Energy Efficiency Ratio), el nivel mínimo de eficiencia Energy Star es de 13 SEER (Seasonal Energy Efficiency Ratio).

Rubros	¿Incluir criterio?
Servicios de Limpieza (aseo oficinas edificios).	SI
Materiales y productos de papel.	
Servicio de Vigilancia.	
Servicios de construcción y mantención (remodelación).	
Servicios medioambientales.	
Capacitaciones o Estudios.	
Equipos, accesorios y suministros de oficina.	SI
Tecnologías de la información, telecomunicaciones y radiodifusión / Equipos informáticos y accesorios.	SI

Impacto Medioambiental

Criterio general:

- Para validar este criterio, usted podrá solicitar a los oferentes que adjunten certificados de no haber sido condenados por prácticas reñidas con el medio ambiente, lo que queda certificado a través de declaraciones juradas que los proveedores pueden subir a www.ChileProveedores.cl, es decir productos que han sido fabricados con materiales libres de contaminantes o tóxicos, que emplean bajo consumo de energía, que cuenten con la posibilidad de reciclado completo o parcial luego de su vida útil o poseer empaques o diseños de empaques amigables con el

²² En base a tabla original provista por la DPP (Memorándum DAF N°173 del 03 de Junio de 2010, informa criterios de sustentabilidad en procesos de licitación pública; Memorándum DAF N°365, del 09 de Diciembre de 2010, informa criterios de sustentabilidad y/o eficiencia energética en compras a través del catálogo electrónico).

ecosistema. Para ello, podrá solicitar a los proveedores que le demuestren su cumplimiento respecto de estas consideraciones a través de la presentación de las distintas certificaciones disponibles al efecto (investigue respecto de certificaciones disponibles en www.comprassustentables.cl).

Criterios específicos:

- Declaración jurada respecto de que la empresa cuente con una política de reciclaje para su eliminación de desechos.
- Declaración jurada de no haber sido condenado por prácticas contra el medio ambiente.
- Utilización o confección de productos fabricados con materiales libres de contaminantes o tóxicos, o la utilización de productos biodegradables.
- El oferente cuenta con una certificación de calidad en materias medioambientales (ISO 14.000, NCh3000-2006 u otros).
- El oferente realiza el servicio o la generación de productos empleando bajo consumo de energía.

Rubros	¿Incluir criterio?
Servicios de Limpieza (aseo oficinas edificios).	SI
Materiales y productos de papel.	SI
Servicio de Vigilancia.	
Servicios de construcción y mantención (remodelación).	SI
Servicios medioambientales.	SI
Capacitaciones o Estudios.	
Equipos, accesorios y suministros de oficina.	SI
Tecnologías de la información, telecomunicaciones y radiodifusión / Equipos informáticos y accesorios.	SI

Contratación de personas con capacidades diferentes

Criterio general:

- En el caso de contratación de personas con discapacidad, la verificación del criterio puede realizarla solicitando a los proveedores que incorporen en www.ChileProveedores.cl la fotocopia del Carnet de Registro de Discapacidad y un certificado de antigüedad laboral del trabajador con discapacidad, para validar la mantención del trabajador en la empresa. Es importante poder definir este criterio en la adquisición de servicios no físicos, por ejemplo en la adquisición de estudios, consultorías, servicios de teleoperadores, callcenter, entre otros.

Criterios específicos:

- El oferente debe certificar la contratación de personal con discapacidad a través de un documento o certificado expendido por el FONADIS o COMPIN correspondiente.
- El oferente debe certificar la contratación de personal con discapacidad a través de la fotocopia del Carnet de Registro de Discapacidad y un certificado de antigüedad laboral del trabajador con discapacidad, para validar la mantención del trabajador en la empresa.

Rubros	¿Incluir criterio?
Servicios de Limpieza (aseo oficinas edificios).	SI
Materiales y productos de papel.	
Servicio de Vigilancia.	SI
Servicios de construcción y mantención (remodelación).	
Servicios medioambientales.	
Capacitaciones o Estudios.	SI
Equipos, accesorios y suministros de oficina.	
Tecnologías de la información, telecomunicaciones y radiodifusión / Equipos informáticos y accesorios.	

Condiciones de empleo y remuneraciones

Criterio general:

- Declaraciones juradas solicitando información respecto a los salarios de los trabajadores, reconociendo a aquellos oferentes que posean contratos en los que se pague sobre el valor del sueldo mínimo, o solicitando información de las políticas de recursos humanos de las empresas. También podrá reconocer a los oferentes que tienen implementados sistemas de gestión de personas dentro de sus empresas y donde el clima laboral es reconocido por sus trabajadores.

Criterios específicos:

- Solicitar los contratos del personal a prestar servicio, con las remuneraciones a pagar.
- La empresa cuenta con una política de recursos humanos en calidad de vida para sus trabajadores.
- La empresa tiene implementado un sistema de gestión de personas.
- La empresa capacita a sus trabajadores en las materias propias del giro del negocio, por ejemplo cursos OS 10 para personal de vigilancia.

Rubros	¿Incluir criterio?
Servicios de Limpieza (aseo oficinas edificios).	SI
Materiales y productos de papel.	
Servicio de Vigilancia.	SI
Servicios de construcción y mantención (remodelación).	SI
Servicios medioambientales.	
Capacitaciones o Estudios.	SI
Equipos, accesorios y suministros de oficina.	
Tecnologías de la información, telecomunicaciones y radiodifusión / Equipos informáticos y accesorios.	

Otras Materias de Alto Impacto Social (Generación de Bienestar Social)

Criterio general:

- Declaraciones juradas, que los oferentes pueden subir a www.ChileProveedores.cl, en las que los oferentes señalen si incorporan entre sus trabajadores a personas con vulnerabilidad social, por ejemplo a personas recluidas, mujeres jefas de hogar, jóvenes, entre otros, o que las ofertas presentadas aportan especialmente en la generación de más puestos de trabajo en zonas con tasas de desempleo altas. Además la acreditación de que el oferente realiza para su empresa iniciativas o actividades asociadas a la seguridad y Bienestar social de sus trabajadores.

Criterios específicos:

- La empresa debe acreditar que cuentan con un código de ética que promueva la responsabilidad social.
- La empresa cuenta con un comité paritario en higiene y seguridad que promueva buenas prácticas entre sus trabajadores.
- La empresa cuenta con trabajadores capacitados permanentemente en materia de higiene y seguridad.
- La empresa incorpora entre sus trabajadores mujeres jefas de hogar, jóvenes, personas bajo algún programa de reinserción laboral, etc.
- La empresa paga a sus proveedores dentro de 30 días.

Rubros	¿Incluir criterio?
Servicios de Limpieza (aseo oficinas edificios).	SI
Materiales y productos de papel.	
Servicio de Vigilancia.	SI
Servicios de construcción y mantención (remodelación).	SI
Servicios medioambientales.	
Capacitaciones o Estudios.	SI
Equipos, accesorios y suministros de oficina.	
Tecnologías de la información, telecomunicaciones y radiodifusión / Equipos informáticos y accesorios.	

Anexo 2

Pasos a seguir para lograr compras públicas más sustentables siguiendo el Enfoque del Grupo de Trabajo de Marrakech sobre CPS²³

Las directrices que se muestran a continuación fueron elaboradas bajo la supervisión conjunta del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el Grupo de Trabajo de Marrakech sobre CPS²⁴, dentro del marco del proyecto de Construcción de Capacidades para las Compras Públicas Sustentables, iniciativa que recibió el apoyo de la Comisión Europea, Suiza y la Organización de Países Francófonos.

El Enfoque del Grupo de Trabajo de Marrakech sobre CPS es una metodología cuyo propósito es estimular a las autoridades públicas a progresar hacia patrones de compras públicas más sustentables. Dicho Enfoque se elaboró dentro del contexto de los tres pilares del desarrollo sustentable: social, económico y ambiental. El desarrollo sustentable requiere que la operativa de los gobiernos y las organizaciones tome en cuenta estos tres aspectos, entre los que es necesario cierto equilibrio. Ninguno de dichos aspectos debe prevalecer sobre los demás. Encontrar el equilibrio correcto en cada situación es una de las dificultades que entraña lograr un desarrollo sustentable.

El Enfoque del Grupo de Trabajo de Marrakech sobre CPS se basa en la siguiente **definición de "compra sustentable"**:

- "Las compras sustentables son el proceso que siguen las organizaciones para satisfacer sus necesidades de bienes, servicios, trabajo e insumos obteniendo una buena relación calidad-precio a lo largo de todo el ciclo vital, con la finalidad de generar beneficios para la institución, la sociedad y la economía, al tiempo que se minimiza el **impacto sobre el medio ambiente.**"²⁵

El Enfoque del Grupo de Trabajo de Marrakech sobre CPS sigue los siguientes pasos para lograr compras públicas más sustentables:

1. Paso 1: Evaluar la Situación (Diagnóstico)

Con el fin de identificar lo que ya se está haciendo en torno a las CPS, la organización debe realizar un diagnóstico de su situación actual. Esto permitirá identificar posibles pasos para mejorar de forma continua con miras al futuro.

²³ "Directrices para la Implementación: Utilización del Enfoque del Grupo de Trabajo de Marrakech sobre las Compras Públicas Sustentables", PNUMA 2009, División de Tecnología, Industria y economía - Unidad de Consumo y Producción Sustentable.

²⁴ El Proceso de Marrakech es un esfuerzo global para promover consumo y producción más sustentable. El proceso responde a la convocatoria del Plan de Implementación de Johannesburgo (2002) para apoyar las iniciativas regionales y nacionales y para promover el cambio hacia un consumo y producción sustentable. Los Grupos de trabajo de Marrakech son iniciativas voluntarias coordinadas por gobiernos que, en cooperación con otros actores, se comprometen a llevar a cabo un conjunto de actividades concretas a nivel nacional o regional para promover patrones de compras públicas sustentables (CPS).

²⁵ "Directrices para la Implementación: Utilización del Enfoque del Grupo de Trabajo de Marrakech sobre las Compras Públicas Sustentables", PNUMA 2009, página 7.

Los objetivos de la Evaluación de la Situación consisten en permitir que los gestores de las compras:

- Identifiquen qué está sucediendo a nivel nacional e institucional en relación con las CPS.
- Comprendan los pasos necesarios para mejorar las CPS.
- Accedan a fuentes de ayuda y guía para mejorar las CPS.
- Comparen su enfoque de las CPS con el de los demás.
- Aumenten la concienciación sobre el compromiso internacional para con las CPS.
- Verifiquen los progresos nacionales en una etapa posterior.

La Evaluación de la Situación se debe completar en una etapa temprana para lograr **una comprensión inicial de la situación y luego "cerrar las brechas" que existan en cuanto a conocimientos o información.**

2. Paso 2: Análisis Legal y Análisis de la Preparación del Mercado (así como definir las prioridades)

Al comenzar el proceso de implementación de la iniciativa en CPS es esencial que se puedan identificar las principales prioridades de las políticas, antes de completar el Análisis Legal y el Análisis de la Preparación del Mercado. En las etapas tempranas es importante estar bien informado sobre las principales inquietudes del país, el gobierno y la organización, pues eso permite realizar una evaluación inicial de los riesgos. La evaluación de los riesgos garantiza que los compradores se centren en los aspectos de sustentabilidad de mayor importancia y logren probablemente los mayores beneficios.

Entre los problemas que se pueden identificar en la evaluación inicial de las prioridades podrían estar cuestiones como el desarrollo económico, el apoyo a los mercados locales o la mitigación del cambio climático.

Es importante tener en cuenta que las CPS incluyen aspectos sociales, ambientales y económicos, y que para que cualquier enfoque sea verdaderamente sustentable se deben abordar los tres aspectos.

Análisis Legal

Se enfatiza la necesidad de que los planes de implementación de las iniciativas en CPS tomen en cuenta los marcos jurídicos y reglamentarios. En la mayoría de los casos es razonable esperar que el Análisis Legal confirme la existencia de algunas leyes y reglamentaciones que sean atinentes a las compras públicas en el ámbito de la sustentabilidad. El estudio del marco jurídico y reglamentario debe incluir, al menos:

- Una enunciación y descripción de las reglamentaciones ambientales vigentes y otras leyes complementarias,
- Una enunciación y descripción de la legislación sobre compras públicas: principales características y puntos clave,
- Criterios para las compras sustentables/verdes vigentes o en desarrollo en la legislación,
- Principales obstáculos o impedimentos que presentan las leyes nacionales,
- Oportunidades que ofrecen las leyes que puedan ser utilizadas/complementadas mediante la introducción/inclusión de los criterios de las compras sustentables.

Análisis de la Preparación del Mercado

Se debe realizar un estudio para determinar si los mercados están preparados para implementar las consideraciones de la iniciativa en CPS. El propósito de este estudio es evaluar:

- Las capacidades de producción existentes para obtener bienes y servicios sustentables,
- La capacidad de respuesta del mercado y el sector comercial para la presentación de ofertas acordes a las CPS,
- La capacidad para cumplir los requisitos actuales y futuros en materia de compras públicas para la obtención de bienes y servicios sustentables.

El estudio deberá tener en cuenta las categorías de gastos, así como los bienes y servicios de particular importancia para la organización por cualquier motivo. Por ejemplo, es posible que se tengan planes destinados a estimular el crecimiento de los mercados de equipos de energía eficiente o dispositivos para el ahorro de agua. Pero al mismo tiempo se puede tener planes destinados a promover el desarrollo de una base de proveedores locales que incluya pequeñas y medianas empresas. Estos factores aportarán información para la selección de las categorías de bienes y servicios que serán el centro del Análisis de la Preparación del Mercado

El estudio debe centrarse en los siguientes aspectos:

- ¿Hay disponibilidad de los bienes seleccionados en el mercado local?²⁶
- ¿Cuál es la disponibilidad y la participación en el mercado de los bienes y servicios sustentables seleccionados? Datos históricos y previsiones.
- ¿Cuántas pequeñas, medianas y grandes empresas participan en la fabricación/importación de los bienes seleccionados?
- Si los bienes no se producen/importan, ¿qué perspectivas hay de que se logre el suministro interno de nuevos bienes y servicios sustentables a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Hay disponibilidad de los bienes y servicios seleccionados en el mercado internacional?
- ¿Qué perspectivas hay para la importación de los bienes y servicios? ¿Qué implicancias tendría dicha importación?
- ¿Qué instrumentos y herramientas hay para certificar y verificar la sustentabilidad de los bienes y servicios (por ejemplo, etiquetas, información básica, laboratorios e instituciones de pruebas)?
- ¿Qué programas, políticas o instrumentos nacionales existen para promover la producción sustentable en los sectores seleccionados? ¿Cuáles son sus resultados? ¿Cómo se podría introducir estos instrumentos?
- ¿En qué medida cuentan las compañías de los sectores seleccionados con sistemas vigentes de gestión ambiental y/u otras credenciales de desarrollo sustentable?

²⁶ Los bienes y servicios sustentables seleccionados se determinarán durante la identificación de las prioridades de las políticas y la asignación de prioridades que se describe más abajo.

Metodología para la definición de prioridades

Se debe llevar a cabo una definición de prioridades basada en los riesgos. Esto aborda no solo las prioridades de las políticas, sino también los riesgos para la sustentabilidad que se pueden asociar a las diferentes categorías de bienes y servicios.

En la identificación de los impactos sobre la sustentabilidad no alcanza con centrar la atención exclusivamente en los elementos que implican gastos elevados. Si bien estos, de hecho, pueden asociarse con un riesgo considerable para la sustentabilidad, también pueden asociarse muchos otros elementos que nunca figurarían en un listado de bienes y servicios que implican un gasto elevado. Otros parámetros a considerar a parte del nivel de gasto son, por ejemplo, el riesgo ambiental, riesgo socioeconómico, riesgos para la reputación, influencia en el mercado, margen para mejorar, entre otros.

Es necesario analizar cuántos grupos de bienes y servicios se desea cubrir. Asimismo, es posible que las organizaciones con poca experiencia en CPS prefieran comenzar con solamente uno o dos. Es obvio que las actividades piloto son muy útiles para demostrar las posibilidades prácticas de aplicar CPS, así como sus beneficios.

Mediante el uso de un enfoque basado en los riesgos se garantiza que los impactos más importantes sobre la sustentabilidad se gestionen de forma adecuada y que las decisiones adoptadas se puedan justificar y explicar de forma lógica. Garantiza además, congruencia entre el contexto de las políticas nacionales y las prioridades más locales o específicas.

3. Paso 3: Política y Plan de Acción de CPS

Una vez que se haya completado la Evaluación de la Situación, el Análisis Legal y el Análisis de la Preparación del Mercado (incluyendo la definición de prioridades), se está en condiciones de elaborar la Política y Plan de Acción de la CPS.

Asimismo, también se deben tener en cuenta los compromisos y estrategias relacionados con el desarrollo sustentable que ya existen en el país y en qué medida su logro podría verse favorecido por las CPS. Es importante también recordar los sistemas de gestión existentes o planificados, tales como los sistemas de gestión ambiental. El punto clave en este sentido es que las políticas y estrategias deben preocuparse de la economía, la sociedad y el medio ambiente.

Las CPS son un medio para lograr políticas y estrategias de gobierno para un desarrollo sustentable. Se puede identificar una amplia gama de políticas de gobierno cuyos objetivos pueden lograrse a través de las compras. Algunos ejemplos son:

- Cambio climático.
- Erradicación del uso de productos químicos dañinos para la capa de ozono.
- Optimización del uso de los recursos naturales.
- Minimización de los desechos.
- Creación de empleo.
- Igualdad entre las personas.
- Remuneración justa para el personal de los proveedores.
- Regeneración económica.
- Cumplimiento de las leyes.

- Mejoramiento de la imagen pública.
- Entre otros.

La creación de una política es un componente clave de la implementación de las CPS, pues ofrece una dirección y mandato claros para la implementación. La existencia de una Política de CPS ofrece una base sólida para la construcción de un enfoque coherente y bien coordinado. Si no existe una Política de CPS, las actividades pueden ser independientes y basarse primordialmente en esfuerzos individuales.

La declaración de la Política de CPS debe ser una declaración de intenciones breve y de alto nivel. Por su parte, la estrategia y el Plan de Acción de CPS posterior deben profundizar en las responsabilidades y los objetivos específicos.

Para lograr el éxito es crucial contar con el apoyo necesario de las jerarquías superiores para la implementación de las CPS. La experiencia demuestra que sin el apoyo del nivel superior es difícil que quienes se comprometieron para con la implementación obtengan una cooperación eficaz de los demás colegas. La participación del personal pertinente, incluidos tanto los compradores como los jefes de servicio, en la preparación de las declaraciones de las políticas es también una forma eficaz de fomentar la cooperación desde el inicio.

La Política de CPS debe ser aprobada por las altas jerarquías de la organización, garantizando la rendición de cuentas en cuanto a su cumplimiento y dando un mandato a quienes se encarguen de su implementación.

4. Paso 4: Capacitación

Debe asegurarse de que los funcionarios seas conscientes de las implicancias de las CPS y cuenten con las capacidades necesarias para llevarlas a cabo aplicando buenas prácticas de compra. Este paso es crucial para la implementación de las CPS, pues permite que el personal responsable de lograr e influir en las CPS comprenda los principios en los que se basa, garantiza que conozcan los beneficios de las CPS y las consecuencias de no llevarlas a cabo.

También se recomienda que, independientemente del método que se utilice, se ofrezcan regularmente cursos de repaso para actualizar los conocimientos.

El contenido de los cursos podría incluir:

- Definición de desarrollo sustentable.
- Principios, políticas y estrategias de desarrollo sustentable del país.
- Definición de compras sustentables.
- Definición de prioridades entre las diferentes áreas de gastos según el nivel de riesgo si no se abordan problemas de sustentabilidad.
- Cómo aplicar los principios de sustentabilidad y cómo integrar consideraciones sobre la sustentabilidad en todo el proceso de compra.
- Cómo vigilar, cuantificar y comunicar los progresos de las CPS.
- Cómo lograr la participación de los principales interesados en la implementación de las CPS, incluida la participación de los proveedores en la elaboración de bienes y servicios más sustentables.
- Cómo comunicar las mejores prácticas a las partes interesadas internas y externas.
- Cómo comunicarse eficazmente con las partes interesadas internas y externas.

5. Paso 5: Implementación

Las CPS se consideran buenas compras porque dependen de la correcta distribución de recursos limitados para cumplir los requisitos operativos. El quid radica en aprovechar al máximo los escasos recursos disponibles, ya sean naturales o económicos.

Identificación de las necesidades

Cada compra –proyecto, bien o servicio adquirido- tiene un cierto impacto en el medio ambiente, la economía y la población. Al consumir menos, se necesita menos materia prima, incluidos los recursos naturales no renovables. La reducción de la demanda tiene el beneficio adicional de lograr ahorros directos. Con frecuencia, las compras más sustentables son las que no se hacen. Dado lo anterior, resulta crucial replantearse las necesidades de la organización y aplicar un enfoque de CPS sobre aquellas que resulten ser realmente indispensables.

En este sentido, las preguntas que cabe formular son las siguientes:

- ¿Qué necesidad satisface y qué función cumple esta compra?
- ¿Existen otras formas de satisfacer esa necesidad o cumplir esa función?
- ¿Realmente es necesaria la compra?
- Si necesitamos realizar la compra, ¿podemos elaborar especificaciones más sustentables?
- ¿Cómo podemos reformular la demanda en conjunto con los clientes internos, los responsables del presupuesto y los usuarios?
- ¿Cuánto cuesta satisfacer esta necesidad de esta forma a lo largo de toda la vida en servicio?

Evaluación de los riesgos

Una vez que se hayan identificado y acordado los impactos sobre la sustentabilidad que se desean abordar, se podrán identificar los riesgos asociados con dichos temas.

La identificación de los riesgos en términos de sustentabilidad refleja las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué importancia tiene este problema para el gobierno?
- ¿Con qué margen se cuenta para mejorar? ¿Podrá el mercado brindar una respuesta a este problema?

Los problemas que se perciban como de “alto” riesgo se convierten de este modo en problemas prioritarios que se abordarían a través de las medidas adoptadas en materia de CPS.

Evaluación y selección de los proveedores

Los criterios de sustentabilidad se pueden aplicar en cualquier etapa del proceso de compras, desde la identificación de las necesidades a través de especificaciones, hasta la selección de los proveedores, la evaluación de las ofertas y la gestión de los contratos.

Los compradores deben tener presente el perfil de riesgo del contrato y establecer los criterios de sustentabilidad correspondientes. En algunos casos, pueden contemplar la posibilidad de pagar más por un bien o servicio que tendrá un impacto ambiental o social menor. Si bien la decisión entre ofertas competitivas se tomará en una etapa posterior –durante la evaluación de las ofertas–, en una etapa temprana los compradores ya deben saber si la organización está dispuesta a pagar una prima sobre el precio.

Los compradores pueden utilizar ponderaciones para diferentes criterios de sustentabilidad específicos, así como para el desempeño general de los proveedores en términos de sustentabilidad.

Realizar un proceso de evaluación de los proveedores estructurado y lógico garantizará que todos reciban un trato justo y equitativo y que se seleccione a los proveedores más apropiados para la adjudicación del contrato. De este modo se garantiza un nivel apropiado de sustentabilidad, que se gestionen los riesgos y que se seleccionen los proveedores sobre la base de los principios de sustentabilidad y gestión de los riesgos. En esto consiste la práctica de compras sustentables.

Definición de las especificaciones y los llamados a licitación

Los criterios de sustentabilidad son los elementos de las especificaciones que abordan los impactos en la sustentabilidad identificados durante la evaluación de riesgos como los de mayor importancia. Al determinar los riesgos clave para la sustentabilidad y las medidas necesarias para gestionarlos, los criterios de sustentabilidad que se deben incluir en las especificaciones resultarán obvios.

Por lo general se piensa que los criterios de sustentabilidad son un aspecto propio de las especificaciones y, de hecho, para muchos riesgos de la sustentabilidad una cláusula en las especificaciones parece ser la mejor solución. Sin embargo, también es posible aplicar criterios de sustentabilidad en todas las etapas del proceso de compras, desde la selección de los proveedores hasta las especificaciones, la evaluación de las ofertas y la gestión de los contratos.

Los compradores deben analizar la aplicabilidad de los criterios tanto ambientales como sociales, para determinar si contribuirán al proceso y a la gestión de los riesgos o si, por el contrario, son demasiado estrictos o demasiado débiles como para solventar los problemas identificados en la evaluación de riesgos.

Utilización de etiquetas ambientales

En los países en desarrollo se están elaborando esquemas de etiquetas ambientales destinados a aumentar la disponibilidad de bienes y servicios más eficientes y sustentables desde el punto de vista ambiental. Dentro del contexto de las CPS, estas etiquetas, que se refieren primordialmente a los aspectos ambientales de los productos y servicios, deben manejarse con precaución y utilizarse sobre la base de la información disponible. Su utilización solamente puede contemplarse en los mercados o sectores donde existe un grado de madurez suficiente en este sentido e, incluso en tal caso, solamente como uno de los muchos medios posibles para que un proveedor demuestre el desempeño ambiental de sus productos.

Algunos fabricantes invocan las ventajas ambientales de sus propios productos e identifican los beneficios ambientales asociados. A veces estas declaraciones pueden **confundirse con las "etiquetas ambientales"**, pero estos productos pueden contar o no con una verificación independiente y deben, por tanto, tratarse con cautela.

La Organización Internacional de Normalización (International Standards Organisation, ISO) ha realizado el esfuerzo de definir las prácticas y principios clave característicos de las etiquetas ambientales del mercado. Según la clasificación ISO, las etiquetas ambientales de Tipo I están sujetas a una certificación independiente y son, en general, más confiables. Las marcas de Tipo II (declaraciones verdes) y Tipo III (declaraciones sobre impactos ambientales) incluyen autodeclaraciones y declaraciones ambientales, como por ejemplo, boletines de calificaciones o etiquetas con información.

Algunos grandes proveedores pueden optar por la alternativa relativamente más onerosa de hacer que su producto sea etiquetado, en tanto un producto de la misma calidad (o incluso mejor) fabricado por una empresa de menor envergadura puede carecer de la etiqueta. Por lo tanto, lo sensato es exigir los criterios en los que se basa el ecoetiquetado de Tipo I.

Utilización de etiquetas sociales

Si bien no son tan numerosas como las etiquetas ambientales, en diversos sectores del mercado están comenzando a aparecer las etiquetas sociales. Estas etiquetas son también una útil fuente de información y pueden permitir que los compradores tomen más fácilmente la decisión de optar por la alternativa de mayor valor y contenido éticos. Sin embargo, se reitera que el uso de etiquetas sociales no es una práctica común a todas las empresas y que cada una se centra en problemas socioeconómicos que son más o menos diferentes entre sí. En muchos casos, las etiquetas sociales son objeto de incluso menor escrutinio que las etiquetas ambientales, por lo que se requieren profundas investigaciones antes de confiar en su uso. Cabe también observar que las etiquetas y criterios sociales son difíciles de incluir en las especificaciones, ya que pueden no relacionarse específicamente con un producto o servicio individual sino más bien con el proceso de producción, fabricación o distribución. Por ende, puede resultar beneficioso reconsiderar el contenido del contrato.

Diferentes tipos de especificaciones

Los diferentes tipos de especificaciones (técnicas, funcionales y de desempeño) incentivan diferentes niveles de innovación entre los proveedores, por lo que los compradores deben analizar cuáles son las más apropiadas para las necesidades específicas del contrato.

Los compradores también deben analizar si sus especificaciones deben fijar un conjunto mínimo de criterios de cumplimiento obligado, lo que sería una señal clara y eficaz para los proveedores de que si no cumplen dicho nivel mínimo sus ofertas serán descartadas. Cuando los compradores no tienen la certeza de que el mercado pueda responder a un nivel de exigencia o cumplimiento más elevado, o cuando deseen analizar el desglose de los costos adicionales asociados a la aplicación de un enfoque

de sustentabilidad más duro, usarán criterios adicionales (recomendados o eliminatorios).

Los criterios de las especificaciones ofrecen, naturalmente, información de base para determinar los criterios de evaluación de las ofertas, por lo que los compradores deben analizar cómo evaluar las propuestas de los proveedores y, en particular, cómo valorar a los proveedores que ofrezcan soluciones más sustentables y/o cumplan los criterios recomendados.

Preparar las especificaciones no es una tarea sencilla, pero es extremadamente importante para garantizar que la organización logre lo que necesita a un costo óptimo y con un máximo de sustentabilidad. Los criterios de sustentabilidad aplicados en las especificaciones son, con frecuencia, la vía primaria para el análisis de los problemas de sustentabilidad, por lo que los compradores deben asegurarse de que los riesgos para la sustentabilidad que identificaron se hayan gestionado plenamente estableciendo criterios de sustentabilidad apropiados. Esto garantizará que se aplique el nivel apropiado de sustentabilidad, que se gestionen los riesgos y que, de hecho, la organización esté realmente desarrollando una práctica de compras sustentables.

Evaluación de las ofertas de los proveedores y adjudicación del contrato

La definición de los criterios sustentables para la evaluación de las ofertas (criterios para la adjudicación) debe fundarse en el proceso de evaluación de los riesgos y reflejarse en las especificaciones. Los compradores deben analizar el perfil de riesgo del contrato (basado en un Análisis de Ciclo de Vida, por ejemplo) y fijar apropiadamente los criterios de sustentabilidad. También se debe determinar qué posición adoptar respecto de la posibilidad de pagar una prima sobre los costos para reducir los impactos en la sustentabilidad.

Se garantiza de este modo que se aplique el nivel apropiado de sustentabilidad, que se gestionen los riesgos y que la organización adjudique realmente los contratos sobre la base de los principios de sustentabilidad y la relación entre el precio y la calidad. De hecho, las organizaciones estarán realizando así compras sustentables.

Auditoría y mejoramiento del desempeño de los proveedores

Evaluar en detalle la forma en que los proveedores administran su negocio de forma sustentable y la manera en que aplican los principios de sustentabilidad con respecto a sus propios proveedores en la cadena de suministros garantizará el éxito a largo plazo del enfoque de las CPS. Los principios de sustentabilidad que presentan mayor interés variarán de un contrato a otro, pero pueden incluir los siguientes:

- Creación de puestos de trabajo.
- Impactos en el medio ambiente.
- Impacto de los productos y servicios sobre la salud.
- Educación.
- Derechos humanos.
- Condiciones laborales.
- Tecnologías innovadoras.
- Otros.

Para determinar el enfoque de un proveedor respecto de estos y otros temas de sustentabilidad se podría utilizar un cuestionario o un diálogo, y este enfoque es con frecuencia parte de la selección inicial de los proveedores. Se debe comprobar el enfoque de los proveedores mediante una auditoría de su sustentabilidad y acordar medidas para mejorarla, animando al proveedor a mejorar su desempeño en materia de sustentabilidad.

Como la mayoría de las organizaciones cuentan con recursos limitados para auditoría y verificación, para decidir cuándo y dónde auditar o verificar el desempeño se deben tener en cuenta los riesgos asociados a los productos o servicios que se compran.

El desarrollo de proveedores puede ser una actividad intensa y debe, por tanto, centrarse en los proveedores más importantes.

Gestión de los contratos

La gestión eficaz de los contratos es un paso clave del proceso de implementación de las CPS, dado que durante el plazo de vigencia de los principales contratos se pueden lograr enormes beneficios en materia de sustentabilidad.

Si bien la gestión eficaz de los contratos es esencial en todos los tipos de contratos, es especialmente importante para los contratos a largo plazo, cuando las organizaciones compradoras y los proveedores trabajan juntos durante muchos años, y para aquellos contratos de alto riesgo, pues los artículos que se suministran en éstos tienen un fuerte impacto sobre la sustentabilidad y son, con frecuencia, compras esenciales para la organización compradora.

Se deben crear y examinar hitos para mejorar el desempeño, que luego servirán para evaluar el desempeño respecto de los niveles acordados. Los criterios de desempeño utilizados para gestionar los contratos se deben establecer en la etapa de evaluación de los riesgos y las estrategias para los contratos.

Una buena gestión de los contratos requiere fijar metas significativas, en las que se incluyen los objetivos de sustentabilidad. Al principio, es posible que los proveedores y contratistas no estén familiarizados con los objetivos de sustentabilidad, tales como consumo de energía, emisiones de carbono, generación de desechos, consumo de agua, creación de puestos de aprendices, entre otros.

El comprador debe asegurarse de que los proveedores y contratistas potenciales reciban información sobre la Política y Plan de Acción de CPS. Esto los ayudará a prepararse no solo para presentar ofertas para los contratos sino también para cumplir los requisitos que se les impondrán en la fase de gestión de los contratos.

Una intervención temprana en el mercado, incluyendo actos de concienciación en los sectores clave, ayudará al comprador y a la cadena de suministros a realizar mejoras duraderas en materia de sustentabilidad. Hay que solicitar a los proveedores que propongan medidas, que pueden incluirse en la evaluación de las ofertas, como indicación de su compromiso de mejorar la sustentabilidad. Estas propuestas iniciales pueden también formar parte de la negociación para acordar metas específicas.

La gestión de los contratos requiere un compromiso y puede también exigir tiempo para construir la relación de trabajo entre el comprador y el proveedor. Este es un

aspecto de las compras que muchas veces las organizaciones dejan de lado. Para que una organización pueda lograr compras sustentables, debe asegurarse de que sus proveedores cumplan sus compromisos y mejoren su desempeño, y de que los resultados sean cuantificables. De este modo, la organización compradora podrá demostrar una mejor sustentabilidad y su compromiso real para con las compras sustentables.