

## Ética

La ayuda humanitaria ha desarrollado su propio código de conducta de facto. Este conjunto de principios ha conducido al desarrollo de múltiples normas, o incluso reglas, que las organizaciones observan durante la ejecución de los programas. Existen, por ejemplo, códigos de conducta, entendidos y firmados por todos los empleados, que pueden abarcar normas para que el personal humanitario:

- No utilice su autoridad o estatus en beneficio propio.
- Mantenga un alto nivel de integridad y ética en las relaciones comerciales.
- Utilice de forma responsable los recursos y activos de la organización.
- No acepte regalos personales de los proveedores ni adopte ninguna otra conducta contraria a la competencia.
- Actúe y se comporte de forma profesional como representante de la organización y de los donantes, y evite todo aquello que pueda desacreditarlos.

Cuando sea posible, la mejor práctica es incluir requisitos éticos en las licitaciones publicadas y utilizar el cumplimiento de éstos como parte de los criterios de selección. Con frecuencia, los proveedores no disponen de certificaciones estándar ni están acostumbrados a cumplir normas éticas, por lo que es importante realizar un buen análisis de mercado. También es importante realizar visitas periódicas a las instalaciones de los proveedores para evaluar su forma de trabajar.

## Normas, protocolos y controles

Cada organización debe establecer controles para gestionar las conductas indebidas y reaccionar ante ellas. La aplicación de normas y protocolos de forma pertinente y en contextos operativos específicos es un reto permanente para las organizaciones humanitarias. Estos principios de actuación suelen entenderse como una guía. Entre ellos, cabe destacar:

- **Responsabilidad humanitaria:** "No dañar" (prevención de repercusiones negativas, somos huéspedes, respetamos las culturas locales).
- **Protección de las víctimas:** presencia protegiendo a las víctimas.
- **Colaboración con las partes interesadas (locales, internacionales):** Intercambio de conocimientos técnicos, optimización de recursos, capacitación, sostenibilidad.
- **Compromiso de mejorar la educación y la formación de los equipos (personal nacional) y los beneficiarios.**
- **Priorización de los grupos más vulnerables.**
- **Máxima participación de los beneficiarios.**
- **Respeto por el medio ambiente:** Soluciones técnicas respetuosas con el medio ambiente, investigación y desarrollo, análisis de impacto, sensibilización de la comunidad.
- **Enfoque integrado de las intervenciones y coordinación con otras organizaciones.**

Para orientar y hacer cumplir estos principios, deben elaborarse políticas específicas que aborden cada cuestión en profundidad, expliquen el porqué y el cómo, y establezcan medidas correctoras. Entre las políticas internas más comunes se encuentran:

- **Política de protección de los "denunciantes":** Protección contra las represalias por denunciar conductas indebidas y por cooperar con auditorías e investigaciones debidamente autorizadas.
- **Política sobre acoso, acoso sexual y abuso de autoridad:** garantizar que todos sus lugares de trabajo estén libres de abusos, comportamientos ofensivos, acoso, abuso de autoridad y discriminación. Esto también incluye promover una cultura laboral en la que

cada empleado entienda, y sea capaz de llevar a cabo, sus responsabilidades personales para mantener la dignidad de los compañeros de trabajo.

No basta necesariamente con garantizar que estos principios se respetan internamente; hay que hacerlos cumplir en la relación con terceros. Para facilitarlos, es habitual que los contratos incluyan políticas específicas que deben cumplir los terceros. Ejemplos de estas políticas son:

- Política de lucha contra el fraude y la corrupción.
- Prevención del trabajo infantil.
- Prevención contra la esclavitud moderna.
- Mejores prácticas de gestión de residuos.
- Lucha contra el terrorismo.

Estas políticas y mecanismos de retroalimentación también pueden recogerse en las condiciones generales adjuntas a una orden de compra, o hacer referencia a ellas, de forma que se permita a los proveedores entender sus obligaciones e informar a las organizaciones sobre cualquier posible problema.

## Conflictos de intereses

El conflicto de intereses puede definirse como cualquier incompatibilidad real, percibida o potencial entre los intereses privados de un empleado y sus obligaciones oficiales o los intereses de la organización. Un conflicto de intereses puede consistir, entre otras cosas, en:

- Un empleado, directa o indirectamente, parece beneficiarse indebidamente de una actividad de adquisición.
- Un tercero se beneficia indebidamente de su asociación con un empleado.
- Cualquier persona dentro de una organización tiene un interés financiero en una empresa que participa en un negocio o transacción con la organización.

Ejemplos de conflictos de intereses:

- Aceptar regalos de personas o entidades externas con las que la organización tenga relación, como proveedores, consultores y gobiernos.
- Aceptar invitaciones de particulares y organizaciones que pretendan hacer negocios con la organización o influir en ella.
- Apoyar a una organización externa mediante su trabajo, importantes donaciones económicas o prestando su nombre o reputación a una iniciativa.
- Utilizar la reputación de la organización en beneficio propio.
- Una relación financiera o familiar directa con personas o entidades externas con las que la organización tenga relación.

## Buenas prácticas

Se anima a los organismos de ayuda a introducir y seguir prácticas óptimas en todo el proceso de adquisición. A continuación, figura un cuadro general de las prácticas óptimas aceptadas:

**Ámbito de buenas prácticas**

**Ejemplo**

---

---

### **Comportamiento individual.**

- Respetar las normas y reglamentos de la organización
- Tener siempre presente el interés de la organización
- Aplicar principios de profesionalidad, eficacia e integridad
- Al gestionar un contrato, hay que equilibrar la necesidad de obtener la confianza del proveedor con la de mantener las distancias
- Abstenerse de revelar información confidencial
- Actuar en interés de la organización pero teniendo en cuenta las normas y procedimientos
- Intentar comprender el "espíritu de la ley" y cuál es la razón de ser de las normas
- Estar alerta ante posibles "señales de alarma"
- Discutir abiertamente siempre que haya dificultades
- Difundir los conocimientos sobre adquisición dentro de su unidad
- Aumentar la conciencia de los valores éticos en su unidad
- Garantizar el cumplimiento de los procedimientos correctos de adquisición.
- Conocer mejor las normas y procedimientos de adquisición
- Tener en cuenta que existen muchos documentos que pueden ayudar a tratar las áreas éticamente difusas
- Asegurarse de documentar y archivar cualquier desviación de las normas correctas
- Dar buen ejemplo
- En caso de duda: ¡preguntar!

---

### **Prácticas de trabajo con proveedores.**

- Los negocios deben llevarse a cabo durante las horas normales de trabajo
- Las reuniones con los proveedores deben contar con un mínimo de dos miembros del personal de la organización
- Los proveedores no deben ser invitados a las oficinas del personal de la organización, sino a la cafetería o a la sala de reuniones
- Las reuniones deben tener un orden del día y un acta
- Garantizar una distancia suficiente al trabajar con proveedores, especialmente cuando se trata del mismo desde hace muchos años
- Asegurarse de que conoce las políticas pertinentes y cómo aplicar los principios éticos de la organización en su trabajo

---

**Evitar las excusas entre el equipo y los empleados.** La ética consiste en hacer "lo correcto" incluso más allá del lugar de trabajo. Es importante estar alerta y no relajar el comportamiento laboral.

- "Tengo que recortar gastos para cumplir mi objetivo"
  - "Me falta tiempo o recursos para hacer lo correcto"
  - "Mis compañeros esperan que actúe así"
  - "Mis superiores quieren resultados"
  - "No creo que sea realmente malo o ilegal"
  - "Otros pensarían que es una buena elección"
  - "Nadie notará nunca la diferencia"
  - "Tengo miedo de hacer lo que sé que es correcto"
  - "Así es como se ha hecho siempre"
  - "Seamos prácticos"
-

---

**Esté atento a las señales de alarma.** Busque posibles síntomas de comportamiento poco ético y esté atento.

- Desviaciones de los procedimientos correctos
  - Registros deficientes / Ausencia de expedientes
  - Secretismo excesivo
  - Reticencia a delegar
  - Protección de determinados proveedores
  - Resistencia a la auditoría
  - Reuniones innecesarias con proveedores
  - Sobrefacturación por parte del proveedor
- 

## Planificación de la adquisición

### Categorías de mercado

El concepto de "categorías de mercado" permite aplicar una forma más estructurada de recopilar y combinar las compras debido a su naturaleza y especificidad, así como garantizar que se siguen los principios de las adquisiciones, al tiempo que se facilita el proceso de adquisición mediante el establecimiento de normas y herramientas. Además, es posible que las distintas categorías de mercado tengan umbrales diferentes. En general, hay cuatro categorías principales o "mercados" con los que trabajan las organizaciones humanitarias, aunque pueden existir, y de hecho existen, variaciones y categorías adicionales.

La categoría de bienes o suministros incluye la compra de artículos tangibles o sus conjuntos interrelacionados. En general, un mercado se considera de bienes o suministros cuando se produce una transferencia de propiedad de productos tangibles.

Un producto se define por dos elementos:

- Especificaciones técnicas o descripción detallada (con imágenes si es necesario)
- Unidad de compra (Kg, l, pieza, etc)

### Mercancías/suministros

Todos los costes asociados a la producción, preparación, instalación, mantenimiento y eliminación relacionados con los productos adquiridos (coste total de propiedad) pueden considerarse parte del mercado de bienes si los servicios adicionales se han adquirido, entregado y facturado conjuntamente y siempre que estos costes sigan siendo inferiores en comparación con el coste total de compra.

Las compras típicas en el mercado de bienes incluyen alimentos, herramientas, materiales de construcción, material de oficina, equipos, etc.

---

---

### **Construcción/Mantenimiento**

Construcción/mantenimiento es una categoría de mercado que incluye el diseño de la obra o su ejecución de acuerdo con los requisitos previamente especificados.

Los procedimientos de adquisición y supervisión de labores de construcción o mantenimiento suelen incluir la visita al lugar donde deben realizarse las obras con los posibles contratistas, lo que les permite entender mejor lo que se necesita y los requisitos para poder hacer una oferta más precisa. Como las obras suelen tardar en finalizarse, hay que incluir en los planes un calendario de ejecución, así como los plazos en que deben realizarse las visitas de inspección.

Ejemplos comunes son: la rehabilitación de un edificio (total o parcialmente), cualquier tipo de construcción, tramos de carretera, etc.

---

### **Servicios**

La categoría de mercado de servicios incluye los servicios intelectuales y no intelectuales que no encajan en las definiciones de los mercados de bienes y obras. Se consideran servicios las evaluaciones, la asistencia técnica o cualquier otra actividad que no implique la transferencia de un producto tangible.

En este mercado es posible contratar los servicios de expedidores, abogados, consultores, servicios de traducción, transporte, etc.

---

### **Inmuebles o alquiler**

Los mercados inmobiliarios o de alquiler hacen referencia al alquiler de bienes inmuebles, ya sean terrenos o edificios, independientemente de su finalidad. Este mercado posee ciertas características que hacen que el proceso de búsqueda y selección de fuentes de suministro sea ligeramente diferente al del resto de mercados:

- No hay proveedores ni suministradores, sino arrendadores.
- No hay transferencia de propiedad, sino derecho de uso durante un periodo de tiempo.
- Hay leyes específicas que se aplican a la propiedad.

La complejidad del mercado inmobiliario hace difícil medir dos o más locales exactamente con los mismos criterios. Aunque hay algunos aspectos comparables similares, como la ubicación, la estructura, la distribución interna o las consideraciones de seguridad, el proceso de selección es más complejo. El personal de logística asociado a las adquisiciones debe evaluar el mercado local (de forma activa) y elegir la opción más económica que se ajuste al máximo a los requisitos iniciales.

---

## **Estrategia de adquisición**

Toda estrategia de adquisición debe respetar los principios básicos de adquisición establecidos por una organización y debe incorporar planes diferentes para los programas o proyectos cuyas necesidades estén previamente identificadas. Las organizaciones deben saber qué, dónde y cuándo se necesitan los suministros y elegir una estrategia de suministro de apoyo,

prestando atención al coste total de propiedad (por ejemplo, la compra inicial, el envío, el funcionamiento, el mantenimiento y los costes de eliminación), las condiciones especiales sobre el terreno y la capacidad real de adquirir y entregar los materiales y servicios necesarios. Si las organizaciones no abordan la adquisición de forma estratégica, corren el riesgo de no poder satisfacer todas las necesidades, incumplir las restricciones presupuestarias y correr riesgos financieros, de reputación o incluso de seguridad.

Una estrategia tiene que ser flexible y estar preparada para ser revisada en función de las condiciones cambiantes, los requisitos cambiantes o los cambios en el contexto que rodea a la organización. Cada intervención debe contar con un plan de adquisición independiente que refleje la información mínima sobre las necesidades previstas, permitiendo:

- Mejorar la búsqueda de proveedores y aumentar así la competencia.
- Mitigar el riesgo de redundancia, reduciendo los costes de transacción y los precios mediante la consolidación de las acciones de adquisición.
- Aumentar el uso eficiente de los recursos evitando acciones de última hora.
- Evitar el incumplimiento de reglamentos, normas y procedimientos por descuido o falta de tiempo.

Los planes de adquisición son la base de cualquier proceso de compra: deben prepararse antes del inicio de cualquier acción, programa o proyecto y basarse en el análisis del presupuesto, el número de beneficiarios y las actividades. El ejercicio es un esfuerzo común de todos los participantes, incluido el personal de proyectos y programas, el personal de logística que interviene en las adquisiciones y el personal de finanzas que controla los presupuestos. El plan debe formalizar los siguientes detalles:

- Descripción de los bienes o servicios que se van a adquirir.
- Costes y cantidades estimados de los bienes y servicios necesarios.
- Categorías de bienes y servicios
- Métodos de licitación.
- Fechas de entrega previstas (calendario).

Es posible que las organizaciones de ayuda no puedan prever todas las necesidades a lo largo de la duración del proyecto, por lo que cualquier plan establecido puede sufrir modificaciones de mayor o menor envergadura debido al cambio de condiciones. Sin embargo, suele haber necesidades recurrentes que pueden preverse. Asimismo, existen algunas estimaciones razonables que pueden basarse en experiencias pasadas de las que los planificadores pueden extraer información.

Es fundamental definir claramente los requisitos de cada bien o servicio necesario en la fase de planificación. De esta forma, las personas encargadas de la adquisición pueden comprender mejor la función, el rendimiento y las especificaciones técnicas que se requerirán para cubrir las necesidades del solicitante, cómo determinar la mejor solución que se adapte a ellas y cómo establecer los criterios de evaluación para garantizar los estándares de calidad.