



NORMAS LOGÍSTICAS UNIVERSALES
EN LA RESPUESTA HUMANITARIA_



Este manual ha sido elaborado por el Consorcio INSPIRE como uno de los diversos resultados del proyecto “Desarrollo de (buenas prácticas) mejor práctica y Normas Universales para la Cadena de Suministros y la Logística humanitaria”(ULS). Esta actividad ha sido financiada y apoyada por la Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas (DG ECHO).

Este manual ha sido elaborado por el Groupe Urgence-Réhabilitation-Développement (Groupe URD), el Global Public Policy Institute (GPPi), el Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH) y el Overseas Development Institute (ODI) para apoyar a la DG ECHO en el desarrollo y la aplicación de políticas a través de la investigación, la facilitación de talleres y la difusión de resultados. Las cuatro instituciones europeas, líderes en el sector humanitario, son parte del Consorcio INSPIRE para el desarrollo de este propósito.

PROYECTO LIDERADO POR



CON EL APOYO DE



European Union
Civil Protection and
Humanitarian Aid

CONTENIDO

Introducción.....	2
Adquisiciones.....	9
Transporte.....	25
Almacenamiento.....	41
Distribución.....	58
Gestión de activos.....	76
Gestión de flotas.....	88

Agradecimientos:

Esta edición de las ULS es el resultado de la dedicación del Grupo Técnico Asesor y del equipo del proyecto quienes han trabajado de manera dedicada en las fases de redacción, revisión y edición.

Grupo Grupo técnico asesor: David Ashley (Flexport), Samantha Brangeon (Groupe URD), Ashley Canchola (Flexport), Florent Chane, Otávio Costa, Valerie Craigie (Craigie Communications), Rebecca Darts (Oxfam Novib), Enrico Donati (MAG International), Claire Durham (Global Movement ICRC/IFRC), Ehijie Enato (University of Benin), Christian Grønnerød (Danish Refugee Council), Jon Harris (Cilt International), Kim Hassall, Will Holden (Emergency Logistics Team), Mary Jelliti (GOAL), Yamini Meduri (VJIM), Maud Monget, Jonathan David Muñoz (Techo), Guillaume Noailly (Bioforce), Christophe Peyrichou (Bioport), Wojciech Piotrowicz (HUMLOG Institute), Charlie Reeves (Crown Agents), Mie Shen Reyes, Marin Tomas (International Medical Corps), Cedric Vandermeulen (DG ECHO), Rose Van Steijn (Fleet Forum), Álvaro Villanueva, Sanne Wijnhorst, Chuck Woolgar (Save The Children)

Equipo Equipo Principal: Camille Nussbaum (Coordinador IECAH), George Fenton (Experto temático), Daniel García Ibáñez (Experto temático), Victoria Silva Sánchez (Técnico de Comunicación, IECAH) y Carla Fibla (Técnico de Comunicación, IECAH)

Comité Comité Directivo: Véronique de Geoffroy (Groupe URD), Francisco Rey Marcos (IECAH) y Barnaby Willitts-King (Overseas Development Institute)

Edición Edición de textos: Cordelia Lilly

También agradecemos las contribuciones realizadas como resultado de las consultas regionales (190 participantes) y todos los comentarios recibidos a través de la plataforma en línea.

Notas sobre la versión final (v1.01)

Las USL se basan en una amplia revisión de las orientaciones y normas existentes. En mayo de 2020 se publicó un primer borrador de las USL que fue revisado por expertos y profesionales en consultas regionales. Además, se hicieron comentarios a través de la plataforma en línea, que luego se incorporaron. Como resultado, el documento se editó varias veces (V1.5 y V2), antes de la publicación de la versión piloto (V3.0) y una versión actualizada posterior (borrador V3.5) a principios de 2021.

La versión final fue lanzada en abril de 2021 e incluye muchas mejoras respecto a las versiones anteriores. Entre ellas cabe destacar la información añadida para explicar el formato y el uso de las normas, una revisión de los temas transversales, la adición de género y diversidad como tema transversal específico, una revisión de los elementos vinculados con las normas PARCEL, referencias más claras a

la Norma Humanitaria Esencial (CHS) y una revisión de todos los indicadores. El manual de las ULS es un documento vivo. Todos los comentarios sobre las ULS son bienvenidos en cualquier momento y pueden enviarse junto con las consultas a: **info@ul-standards.org**. Todos los comentarios recibidos se abordarán en la revisión de las ULS que se llevará a cabo hasta diciembre de 2023. Para obtener más información sobre las Normas Logísticas Universales para la Respuesta Humanitaria, así como recursos relacionados y otros documentos en desarrollo, visite: www.ul-standards.org.

Introducción

INTRODUCCIÓN

¿Qué son las Normas Logísticas Universales (ULS)?

Las Normas Logísticas Universales (ULS) reúnen las mejores prácticas de la gestión de la cadena de suministros y la logística humanitaria. Están pensadas para ser usadas por organizaciones, su personal y los voluntarios, como guía para mejorar la calidad de la preparación ante desastres y la respuesta humanitaria.

Las ULS se basan en la experiencia y los conocimientos de los principales actores del sector logístico humanitario; quienes han logrado un conjunto de normas medibles y de calidad, basadas en un enfoque común consensuado. Estas normas pueden usarse a nivel mundial para apoyar la integración de las operaciones, más ampliamente, y aportar al sistema de ayuda humanitaria. Además, proporcionan una referencia fácil en apoyo a la formación, el fortalecimiento de capacidades y otras iniciativas. También muestran cómo evaluar y monitorear eficazmente el desempeño de las actividades.

Las ULS han sido (y seguirán siendo) desarrolladas, aprobadas y mantenidas mediante consensos y procesos colaborativos. Estos estándares fueron elaborados y puestos en marcha por el Grupo Técnico de Asesoramiento¹ (GAT), conformado por un equipo de profesionales y organizaciones que abarcan un amplio espectro de los elementos de la cadena de suministro y logística humanitaria, así como importantes temas transversales.

¿Quién debería utilizar las ULS?

Las ULS pueden ser utilizadas por cualquier persona que participe en la preparación para desastres y la respuesta humanitaria. No obstante, los equipos de logística y adquisiciones, independientemente de su tamaño, se beneficiarán del uso de las ULS para traducir los principios y las normas técnicas existentes en buenas prácticas aplicables y medibles.

Las ULS son especialmente útiles para quienes trabajan a nivel local y nacional. También, otras instituciones pueden beneficiarse de las normas tales como: donantes, organizaciones humanitarias internacionales, organismos de las Naciones Unidas, la academia, sociedad civil, el sector privado y proveedores de servicios de capacitación..

¹ Ver <http://ul-standards.org/Experts.html>

Alcance y enfoque

Las ULS no pretenden ser un manual técnico detallado. Las ULS sintetizan varias áreas técnicas y diversos temas transversales. Cada capítulo está estructurado siguiendo unas normas mínimas, que son generales y de naturaleza cualitativa, y establecen el mínimo a alcanzar en la respuesta a cualquier crisis.

Cada norma proporciona acciones clave que describen e incluyen pasos prácticos para alcanzar el estándar. Los indicadores clave ayudan a medir si se ha alcanzado o no la norma. Estas son sugerencias y pueden no ser aplicables en todos los contextos. Las normas se complementan con notas de orientación, que proporcionan información adicional, para ayudar a la contextualización e informar al lector de las buenas prácticas, que a su vez pueden utilizarse para desarrollar políticas y materiales de formación. Las normas también pueden utilizarse para apoyar la incidencia ante donantes y autoridades locales.

Las ULS han sido diseñadas para complementar el Manual Esfera. Los capítulos fundacionales del Manual Esfera, como la Carta Humanitaria, los Principios de Protección y la Norma Humanitaria Esencial, están integrados en los seis capítulos técnicos de las ULS.



Las ULS se desarrollaron a través de un proceso de colaboración continua que incluyó consultas regionales y comentarios recibidos a través de una plataforma online, mediante la cual se invitó a personas del sector humanitario, voluntarios, académicos y otros actores para recibir sus comentarios y opiniones para mejorar

las normas. Una versión piloto de las ULS fue probada en el terreno antes de la finalización de este proyecto, para validar la operatividad de los contenidos generados.

¿Qué temas transversales deben tenerse en cuenta al utilizar las normas?

A continuación, se exponen los temas transversales clave que se integraron, a propósito, a lo largo de todo el Manual y que deben tenerse en cuenta en la gestión de la cadena de suministros y la logística humanitaria.

Protección

El Manual Esfera establece que todos los actores humanitarios deben dar prioridad a la protección e incorporarla en todas las actividades a través de cuatro Principios:

1. Mejorar la seguridad, la dignidad y los derechos de las personas, y evitar exponerlas a más daños.
2. Garantizar el acceso de las personas a la asistencia según sus necesidades y sin discriminación.
3. Ayudar a las personas a recuperarse de los efectos físicos y psicológicos de las amenazas, la violencia, la coacción o la privación deliberada.
4. Ayudar a las personas a reclamar sus derechos.

Para el sector logístico ha sido todo un reto el poder identificar riesgos de protección que sean medibles y las correspondientes medidas de mitigación. Por eso es necesario establecer criterios para evaluar el elemento de protección para cada operación. Los actores deben tener siempre en cuenta la protección a la hora de planificar y ejecutar operaciones logísticas, con el objetivo de prevenir, mitigar o responder a los riesgos identificados.

La clave del éxito de la protección del personal y de las comunidades afectadas, a lo largo de la cadena del suministro humanitario y en las operaciones logísticas, es contar con un enfoque multisectorial. El enlace con otros sectores es esencial; al igual que la formación especializada en diferentes idiomas, el apoyo técnico, la comunicación fluida, el monitoreo y la evaluación constante. Trabajar a nivel local con quienes necesitan los bienes y servicios (garantizando un equilibrio de género) da lugar a resultados positivos de protección. Para evitar cualquier impacto negativo, especialmente contra mujeres, niños y niñas, el personal logístico debe garantizar que la asistencia se entregue de forma segura, digna y adecuada. Por lo tanto, las ULS incluyen orientaciones adecuadas para ayudar a mitigar los posibles problemas de protección.

Para más información revise la Política del Comité Permanente entre Organismos en: IASC Policy on Protection in Humanitarian Action.

Salvaguarda

La salvaguarda se refiere a garantizar la protección contra la explotación y el abuso sexual (PSEA), el acoso sexual, así como el abuso infantil, ya sea en espacios físicos o digitales. Las cuestiones de salvaguarda se han convertido en una preocupación importante dentro de las cadenas de suministro humanitario y las operaciones logísticas, donde los casos de abuso pueden afectar tanto al personal como a las personas a las que se pretende ayudar.

Los actores humanitarios y sus socios a menudo dependen de proveedores y contratistas externos para llevar a cabo funciones y servicios específicos tales como la construcción de instalaciones, el transporte, la entrega o distribución de bienes, dinero en efectivo y cupones. Muchas funciones subcontratadas implican un contacto regular, a veces no supervisado, con el personal humanitario, los socios y las comunidades (incluidos los niños, las niñas, las/los jóvenes y otros adultos vulnerables). Esto conlleva el riesgo de que dicho contacto pueda dar lugar a la explotación y el abuso de personas vulnerables por parte de quienes ocupan posiciones de poder.

Para minimizar los riesgos de explotación y abuso es importante que las organizaciones y los proveedores externos conozcan y adopten las mejores prácticas de salvaguarda. También deben asegurarse de que el personal reciba formación sobre las políticas de salvaguarda y los códigos de conducta relevantes para las organizaciones con las que están vinculados.

El cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, las leyes y reglamentos externos y las normas humanitarias sobre salvaguarda son responsabilidad de todos. Cualquier persona que participe en el trabajo humanitario debe reportar inmediatamente los problemas de salvaguarda a través de los canales de información establecidos por la organización y/o a través de las redes de PSEA designadas. Cuando se requiere, existen referencias de PSEA en los capítulos de las ULS.

Para más información visite: [Inter-Agency Standing Committee's Six Core Principles Relating to PSEA](#).

Impacto medioambiental

Gran parte del impacto medioambiental del sector humanitario puede atribuirse a la logística, como las emisiones de carbono y otras emisiones relacionadas con el transporte de bienes y del personal, la fabricación de artículos de socorro y los residuos generados por su embalaje. El impacto puede producirse mucho antes de una operación de respuesta y mucho después de esta (los impactos causados por los proveedores, el impacto de la producción de cultivos, etc.). La logística y la cadena de suministro (adquisición, transporte, almacenamiento y entrega de suministros humanitarios) se prestan a múltiples posibilidades para hacer que la acción humanitaria sea más amigable con el medio ambiente.

Aunque una de las preocupaciones crecientes es la necesidad de una logística más respetuosa con el medio ambiente, existen pocas orientaciones sobre cómo reducir el impacto medioambiental de las cadenas de suministro y las actividades logísticas humanitarias locales como, por ejemplo, el reciclaje de residuos. El desarrollo de las ULS pretende abordar este problema estableciendo acciones y orientaciones concretas sobre temas como la compra, el abastecimiento, la reducción de CO₂ en el transporte, los materiales de embalaje o el tratamiento responsable de los residuos.

Para más información visite: Mainstreaming Environment into Humanitarian Action, UNEP Resource Centre; EHA Connect – Connecting Environment and Humanitarian Action; Scoping review on environmental footprint of humanitarian assistance-Groupe URD.

Asistencia basada en efectivo (CBA)

La asistencia en efectivo y las intervenciones basadas en el mercado está complementando o sustituyendo a la ayuda en especie en muchos contextos. Por lo tanto, el rol tradicional del transporte y la logística humanitaria están cambiando con relación al apoyo a los programas. Ahora los equipos de la cadena de suministros tienen el reto de ser más “conscientes del mercado” para evitar la desestabilización de las economías locales y permitir que las comunidades afectadas por la crisis cuenten con más opciones de asistencia.

La asistencia a las poblaciones afectadas puede ser realizada de la forma tradicional de bienes en especie o bien en forma de transferencias en efectivo y cupones. Puede haber potencialmente dos modalidades: entrega de productos (especie) y entrega de efectivo. Ahora existe un punto en la planificación sobre la selección de la modalidad en el que hay que decidir si se debe seleccionar una o ambas modalidades. Los logistas deben participar desde el principio en los procesos de planificación, para apoyar las opciones de diseño del programa. Las ULS incorporan referencias adecuadas para respaldar este requisito y reconocen que los logistas deben ser tan competentes y seguros en la entrega de efectivo a gran escala, tal como lo son ahora, con la entrega de mercancías.

La asistencia basada en efectivo y en el mercado puede presentar altos riesgos para la salvaguarda y la protección. Es importante que estos riesgos se identifiquen y mitiguen a través de procesos de evaluación de riesgos para garantizar una entrega segura.

Para más información revise el glosario CaLP.

Género y diversidad

Las mujeres y las niñas se ven afectadas de forma negativa y desproporcionada por los desastres y los conflictos. Las personas también experimentan un mayor riesgo por sistemas cruzados de opresión y discriminación como la raza, la edad,

la discapacidad, la orientación sexual, la identidad de género, la nacionalidad, la clase social, la etnia y la religión. Aunque los actores humanitarios se esfuerzan por lograr la igualdad de género, la logística humanitaria ha sido tradicionalmente un campo dominado por los hombres, y sigue habiendo una ausencia de personal femenino en determinadas funciones, especialmente entre los conductores y el personal de almacenamiento. Esto da lugar a un sesgo masculino (a menudo heteronormativo) en los procesos, la infraestructura y el diseño de la cadena de suministros.

Las operaciones logísticas humanitarias son entornos de alto riesgo para el acoso sexual, el abuso y el fraude, que son más probables cuando hay dinámicas de poder dominadas por hombres y espacios aislados de trabajo. Las mujeres, las niñas, los transexuales y las personas de género disconforme, tanto en los equipos de trabajo, así como en la comunidad afectada, se topan con obstáculos adicionales a los que encuentran sus homólogos masculinos debido a la discriminación social, económica, cultural y/o legal, tanto de forma explícita como implícita. La ceguera de género en las operaciones logísticas es perjudicial, ya que refuerza las relaciones de género existentes y no aborda la situación de desigualdad a la que se enfrentan las mujeres y las personas con orientación sexual, identidad de género, expresión de género y características sexuales diversas (SOGIESC). Esto conduce a la discriminación, ya sea intencionada o no. Todas las funciones logísticas deben tener conciencia de género para reconocer la diferencia y responder a las diferentes necesidades y desafíos que enfrentan las mujeres y las personas de diferente SOGIESC.

En general, es fundamental garantizar un entorno seguro e inclusivo para todos, independientemente de la orientación sexual, la edad, la etnia y el origen social. Esto significa tolerancia cero con el acoso, la intimidación y el abuso. Las actividades y el trabajo deben diseñarse teniendo en cuenta las diferentes necesidades de todos los implicados, incluidos el personal y los voluntarios (por ejemplo, considerar las responsabilidades familiares y de cuidado en la programación y asignación de las actividades, especialmente el trabajo en horas tardías).

Adquisiciones

1. ADQUISICIONES

Introducción

Las operaciones humanitarias reciben una importante asignación de recursos para adquirir rápidamente bienes y servicios. Se trata de un área de responsabilidad crítica para cualquier organización, por lo que los métodos de adquisición deben ser transparentes, responsables, seguros y acorde a la normativa financiera, normativa internacional y a las regulaciones de los donantes. Siempre que sea posible, las prácticas de adquisiciones deben tener en cuenta criterios medioambientales, éticos y sostenibles, y deben apoyar el abastecimiento desde los mercados locales.

Aunque las organizaciones puedan recibir donaciones en especie, que necesitan una atención específica en términos de garantía de calidad, transporte, almacenamiento y otras cuestiones, la adquisición suele ser la forma principal de obtener bienes y servicios.

Generalmente el proceso de adquisiciones suele abarcar todas las etapas, desde la planificación, la identificación, la selección y la recepción hasta el pago de los bienes y servicios.



Fuente: Basada en Monczka, R.M., Handfield, R.B., Giunipero, L.C. and Patterson, J.L. (2016) Purchasing & Supply Chain Management. 6th edition. Boston: Cengage Learning

El abastecimiento y la logística deben ser bien planificadas y las intervenciones y operaciones de adquisiciones cuidadosamente coordinadas. Esto es clave para garantizar que las organizaciones añadan valor a los bienes y servicios que adquieren, adaptando las adquisiciones a contextos locales (o internacionales) y permitiendo que las intervenciones sean eficaces.

Para garantizar este "valor añadido", las actividades de adquisiciones deben tener como objetivo lograr la mejor relación calidad-precio (BVM) o un equilibrio adecuado entre todas las necesidades monetarias y no monetarias de la intervención. Esto implica equilibrar una serie de requisitos, de los cuales los siguientes pueden considerarse como los seis "derechos":

1. **derecho** al precio justo;
2. **derecho** a provenir de fuentes adecuadas

3. **derecho** a la cantidad adecuada
4. **derecho** a la calidad y condiciones adecuadas
5. **derecho** a la entrega en el lugar correcto;
6. **derecho** a ser entregado a tiempo.

El objetivo de la adquisición no es comprar siempre lo más barato o la mejor calidad, sino tener muy en cuenta las necesidades de la intervención a la hora de tomar decisiones. Las adquisiciones deben sustentar su valor en las intervenciones basadas en la mejor relación calidad-precio, y debe utilizar herramientas adecuadas para interactuar con los mercados. Estas herramientas pueden entenderse como los pilares que permitirán obtener la mejor relación calidad-precio, añadiendo así valor a las propias intervenciones.

Este capítulo presenta normas basadas en cada uno de los siguientes pilares:



1. alinear los planes de adquisición con las necesidades de la intervención;
2. coordinar los procesos de toma de decisiones que justifiquen la mejor relación calidad-precio (BMV);
3. diseñar buenos procedimientos a emplear, desde la orden de pedido hasta el pago de bienes y servicios;
4. garantizar la creación de relaciones justas y transparentes con los proveedores;
5. minimizar el impacto sobre el medio ambiente, las comunidades y los mercados.

Las normas utilizan conceptos y términos que deben entenderse en el contexto de la adquisición.

Los responsables de las adquisiciones deben esforzarse por garantizar el mejor uso de los fondos y las donaciones. También deben aprovechar las lecciones aprendidas tanto de los éxitos como de los fracasos, para modificar y adaptar los métodos de adquisiciones empleados en la obtención de artículos y servicios. Esto fomenta la responsabilidad, así como la buena gestión y los conocimientos adquiridos ayudan a satisfacer mejor las necesidades de las personas afectadas por la crisis. Revise la Norma Humanitaria Esencial (CHS), especialmente los compromisos 6, 7 y 9.

El siguiente glosario explora algunos de estos conceptos y términos.

Glosario

- **Agilidad:** capacidad de cambiar rápidamente las tareas, los procesos y los planes para adaptarse a nuevos contextos y nuevos requerimientos.
- **La mejor relación calidad-precio:** el mejor acuerdo disponible que cumple con los requisitos monetarios y no monetarios que una organización puede obtener de sus posibles proveedores. Esto no significa aceptar la oferta más baja, sino equilibrar aspectos como la calidad y la disponibilidad en función de las necesidades.
- **Capacidad de respuesta:** la capacidad de una organización para procesar la adquisición de bienes y servicios requeridos de forma rápida y adecuada.
- **Conflicto de intereses:** situación en la que la lealtad o los intereses de una persona están, pueden estar, o pueden percibirse, en conflicto con los de su organización. Como resultado, la participación de la persona en el proceso de toma de decisiones se vuelve poco fiable.
- **Denuncia:** es el acto de revelar información al público o a alguna autoridad superior sobre una conducta inadecuada, que puede ser en forma de fraude, corrupción, acoso sexual, etc.
- **Eficiencia:** el grado de consecución de los objetivos de una organización teniendo en cuenta los recursos de los que dispone para ello.
- **Equidad:** tratamiento objetivo e igualitario de los proveedores que participan en un proceso de contratación, así como la toma de decisiones imparcial.
- **Proporcionalidad:** capacidad de los procedimientos de adquisición de bienes y servicios de evolucionar en complejidad en función del valor esperado o de los riesgos relacionados a un pedido concreto. Cuanto mayor sea el valor esperado o el riesgo, mayor será el esfuerzo para alcanzar una solución adecuada acorde a la necesidad de la intervención.
- **Proveedor:** parte interesada responsable de proporcionar los bienes y servicios solicitados por la organización. "Proveedor", "vendedor", "prestador"

de servicios” y “contratista” son también términos que pueden emplearse para referirse al mismo actor en este capítulo, todos ellos se englobarán en el término “proveedor”.

- **Separación de funciones:** la naturaleza claramente definida de las funciones y responsabilidades en el proceso de adquisición, con la autoridad para la toma de decisiones basada en controles, en pesos y contrapesos.
- **Transparencia:** situación en la que todas las normas y requisitos de un proceso de contratación están claramente definidos, y todos los participantes (como los proveedores) tienen acceso por igual a esta información.

Norma de adquisición 1.1:

La planificación de las adquisiciones apoya la entrega puntual de los bienes y servicios.

Acciones clave

- 1 Evaluar los bienes y servicios (incluidas las transferencias en efectivo) necesarios en términos de tipo, calidad, cantidad y fecha de entrega.
- 2 Definir la especificación de los bienes y servicios en función de la disponibilidad y contexto del mercado (local/internacional) utilizando descripciones comprensibles y claras. Implicar a las personas que precisan asistencia en la especificación de los bienes y servicios. Considerar si las actividades de adquisición podrían causar una perturbación en el mercado.
- 3 Evaluar y planificar (entre los equipos de trabajo y los socios) el método de contratación más pertinente según el contexto, las normas del donante o las de la organización. En cuanto a la localización y los métodos de contratación equitativos, siempre que sea posible, tratar de contratar a empresas locales, en particular las que sean propiedad de mujeres.
- 4 Identificar, evaluar y priorizar los recursos elegibles de bienes, servicios y obras para garantizar una entrega rápida, mejor relación calidad-precio, alineación con las necesidades de la intervención y la disponibilidad del mercado. Las especificaciones de los productos deben tener en cuenta las necesidades locales y las necesidades específicas de los hombres, las mujeres y las personas de orientación sexual, identidad de género, expresión de género y características sexuales diversas.
- 5 Considerar los riesgos y las limitaciones del contexto relacionados con la calidad, y cualquier posible impacto negativo causado por la implementación/ejecución de las actividades.

Indicadores clave

1. Porcentaje de intervenciones con planes de adquisición actualizados.
2. Porcentaje de variación entre la información proporcionada en el presupuesto y en el plan de adquisiciones.
3. Frecuencia de los pedidos por categoría de artículo.
4. Porcentaje de intervenciones con planes de adquisición adaptados y flexibles que reflejan las diversas necesidades, preferencias y prioridades de las personas afectadas. (Modificación de indicador/es si se reciben quejas o comentarios negativos).

Notas de orientación

- a. Los equipos deben colaborar proactivamente para definir las prioridades de adquisición, priorizando los requisitos en función de su impacto.
- b. Los responsables deben asegurarse de que los presupuestos están alineados con los planes de adquisición para predecir (de forma realista) las necesidades financieras. Este proceso solo tiene éxito si participan todas las partes interesadas (programas, finanzas y logística/adquisiciones).
- c. Para lograr a una planificación eficaz, hay que comunicar a todas las partes interesadas los plazos previstos para la adquisición de todos los bienes y servicios clave (desde el inicio del pedido hasta la entrega) e incluir el tiempo necesario para identificar a los posibles proveedores, evaluar las opciones disponibles, pedir y recibir los suministros/servicios necesarios.
- d. Los equipos deben colaborar entre sí para debatir y comunicar las formas de trabajo, con un reparto equitativo de tareas y responsabilidades teniendo en cuenta las prioridades de la organización y los recursos disponibles (por ejemplo, el personal y el flujo de efectivo).
- e. Cuando sea imposible atender una solicitud mediante los procedimientos regulares de la organización, identifique alternativas. Si resultase necesario se deben introducir cambios en los procedimientos de adquisición internos de la organización o de los donantes, se debe planificar la solicitud de derogación (exención) por adelantado, teniendo en cuenta el tiempo necesario para su aprobación.
- f. Considerar y mantener un registro de los riesgos que pueden afectar la entrega de bienes o servicios (por ejemplo, las condiciones climáticas, la inseguridad, las infraestructuras deficientes y las limitaciones de transporte).
- g. Algunos tipos de bienes y servicios, como los equipos médicos, los medicamentos y los alimentos, pueden requerir una verificación especial, la debida diligencia y la precalificación de las fuentes para evitar la adquisición de suministros o servicios que no cumplan las normas exigidas, estos corran el

- riesgo de ser falsificados o adulterados y puedan perjudicar a las personas que los utilizan.
- h. Los planes de adquisición deben actualizarse a lo largo del ciclo del proyecto para tener en cuenta la realidad del mercado y la evolución de las necesidades. Los retrasos en el suministro suelen deberse a una mala planificación de las adquisiciones.
 - i. Considerar el funcionamiento de los mercados locales y la capacidad de los proveedores para acceder y responder a los procedimientos administrativos, como las licitaciones y las solicitudes de ofertas -en particular, los proveedores femeninos-, para garantizar que nadie quede excluido involuntariamente del acceso a las oportunidades.

Norma de adquisición 1.2:

Las decisiones de adquisición añaden valor a las intervenciones a través de la mejor relación de calidad-precio (BVM).

Acciones clave

- 1 Dejar tiempo, al inicio de una intervención, para evaluar las necesidades de adquisiciones, garantizando que todas las personas puedan participar de forma significativa en la toma de decisiones.
- 2 Desarrollar y mantener los criterios para la selección de proveedores. Éstos deben tener en cuenta las prioridades relacionadas con la calidad, la disponibilidad y el coste del suministro/servicio específico, con preferencia por la localización y los métodos equitativos de adquisiciones.
- 3 Adaptar los criterios de elegibilidad y selección para garantizar que las empresas o cooperativas locales no se vean impedidas o disuadidas de licitar. Por ejemplo, considerar la posibilidad de limitar el tamaño/tipo de contrato y revisar los criterios de evaluación, así como la escala y la complejidad de la documentación de la oferta (incluidos los requisitos de evidencia financiera) para garantizar que las empresas lideradas por mujeres y orientadas a la diversidad no sean excluidas y discriminadas involuntariamente.
- 4 Analizar y mitigar, en la medida de lo posible, los posibles riesgos y amenazas para lograr la entrega a tiempo. Evaluar la capacidad de los proveedores revisando la disponibilidad de existencias, la liquidez del negocio y los resultados anteriores. Planificar soluciones alternativas cuando se considere necesario.

- 5 Registrar el razonamiento de cada decisión de adquisición y asegurar que esté justificada mediante criterios claros.
- 6 Comparar las ofertas basándose en una combinación de precio, calidad, disponibilidad y capacidad técnica como forma de seleccionar la mejor opción global para las necesidades de la intervención.
- 7 Evaluar técnicamente, con el solicitante original, la calidad y la conformidad de las especificaciones de las ofertas de los proveedores.

Indicadores clave

1. Porcentaje de pedidos en los que el tiempo total entre la realización del pedido y la entrega final (completa) se ajusta a las expectativas originales.
2. Variación porcentual de los precios ofertados y de los precios históricos indexados.
3. Las evaluaciones de la capacidad de los proveedores proporcionan información sobre la capacidad de entrega del proveedor según las necesidades de la intervención.
4. Porcentaje de pedidos suministrados de los cuales se han notificado problemas de calidad.
5. Porcentaje de pedidos en los que los criterios de adquisiciones incluyen consideraciones medioambientales y de equidad.

Notas de orientación

- a. Formalizar todos los procedimientos como guía para las actividades de adquisiciones, y establecer controles para la verificación de cumplimiento. Establecer y comunicar el tiempo previsto para completar las compras.
- b. Si las solicitudes de un determinado suministro o servicio son frecuentes , puede ser una oportunidad de optimización: mediante la consolidación de los pedidos para obtener descuentos; o creando acuerdos a largo plazo con los proveedores disponibles para reducir el tiempo y la carga de trabajo del equipo de adquisiciones.
- c. A la hora de considerar la mejor relación calidad-precio (véase la introducción), es importante reunir conocimientos sobre el mercado para identificar riesgos potenciales, como la posibilidad de que los suministros o servicios se vuelvan limitados o que los precios suban debido a las variaciones en la demanda o la disponibilidad. Las organizaciones pueden compartir información y requerimientos con otros actores humanitarios para garantizar que los riesgos no se deriven de la competencia o el solapamiento de las operaciones en la respuesta.

- d. Dado que el rendimiento de los proveedores contribuye directamente al éxito de las intervenciones, es importante medir, analizar y gestionar el cumplimiento de sus obligaciones contractuales.
- e. Siempre que sea posible, garantizar que los proveedores cumplan con los principios éticos establecidos para las adquisiciones.
- f. Las ofertas de los proveedores suelen tener un periodo de validez. Cuando éste expire, y antes de comprometerse a comprar, solicite a los proveedores actualizar el periodo de validez de la misma.
- g. Las especificaciones de los bienes y servicios solicitados deben ser lo suficientemente detalladas como para expresar claramente las necesidades, pero sin limitar la capacidad de los posibles proveedores de ofertar.
- h. En el caso de pedidos complejos o de alto valor, o de requisitos particulares, como los programas de transferencias de efectivo y cupones, asegurar el uso apropiado de las condiciones contractuales.
- i. Es una buena práctica comprobar y actualizar periódicamente los precios mediante estudios de mercado y consultas con los proveedores.

Norma de adquisiciones 1.3:

El proceso de adquisiciones está diseñado para ser sensible y proporcional, garantizando al mismo tiempo un uso transparente y eficiente de los recursos.

Acciones clave

- 1 Diseñar procedimientos y documentos de adquisiciones, así como la documentación necesaria para los diferentes métodos de selección de proveedores. Asegurar que sean apropiados para el mercado, las costumbres locales y las prácticas comúnmente aceptadas. Considerar la posibilidad de adaptar el proceso y la documentación requerida para fomentar la participación de las empresas locales, especialmente las dirigidas por mujeres. Esto aumentará la participación y la colaboración de los proveedores.
- 2 Incorporar mecanismos que permitan estrategias flexibles de adquisiciones en situaciones de emergencia, y definan normas y condiciones para la aplicación de estos mecanismos (por ejemplo, exenciones/derogaciones y procedimientos simplificados).
- 3 Definir y documentar los umbrales de precio para la selección de los métodos de adquisiciones (por ejemplo, saber cuándo la organización puede negociar directamente con un proveedor y cuándo debe lanzar un procedimiento abierto y competitivo, como una licitación). Los niveles de los umbrales deben

basarse en el contexto y tener en cuenta los valores monetarios, la frecuencia de las transacciones, el tiempo de procesamiento de las adquisiciones, la fiabilidad de los proveedores y la tolerancia al riesgo de la organización.

- 4 Considerar un aumento progresivo de la complejidad y los requisitos del proceso de adquisiciones basado en los riesgos de las adquisiciones en términos de precio, tecnicidad y el impacto en la intervención. Esto incluye predefinir las funciones y responsabilidades de autorización para las diferentes etapas del proceso de adquisiciones, garantizando la participación adecuada del personal directivo sobre la forma en que son definidas y aplicadas.
- 5 Poner en marcha mecanismos que garanticen que los procedimientos de adquisiciones se utilizan de forma adecuada y proporcional al tamaño de la intervención. Cuando no vaya en detrimento de la entrega oportuna o la calidad de los bienes o servicios, considerar la posibilidad de limitar el tamaño y el tipo de contrato para permitir que pequeñas empresas dirigidas por mujeres y pequeños negocios se postulen.

Indicadores clave

1. Los procedimientos de adquisición cumplen los requisitos operativos, permiten una adquisición equitativa y se adaptan para permitir la selección de diferentes tipos de proveedores en función del contexto; también permiten un aumento progresivo de la complejidad y los requisitos en función de los riesgos de las adquisiciones.
2. Porcentaje de pedidos tramitados sobre la base de derogaciones.
3. Porcentaje de adquisiciones con registros que muestran que han seguido los procesos institucionales establecidos.
4. Porcentaje de pedidos entregados en su totalidad de conformidad con los términos y condiciones predefinidos.

Notas de orientación

- a. Considerar la posibilidad de negociar el uso de herramientas de contratación flexibles, como los acuerdos a largo plazo (LTA) -también conocidos como "acuerdos marco" o "acuerdos generales de compra"- para bienes y servicios adquiridos con frecuencia. Una vez establecidos, estos acuerdos pueden contribuir a reducir los plazos de entrega, ya que se elimina la necesidad de obtener presupuestos, manteniendo los precios fijos durante su duración contractual.

- b. El tipo de procedimiento de adquisición empleado puede variar si la intervención es para apoyar una operación de emergencia o una actividad regular. En una emergencia se pueden ajustar ciertos procedimientos estándar para garantizar una entrega rápida de bienes y servicios. Cuando sea necesario ajustar los procedimientos estándar, es importante documentar y justificar los cambios mediante una derogación, como se indica en la norma 1.1.
- c. Considerar cómo los umbrales financieros empleados por la organización están alineados con las partes interesadas, en particular con los donantes que pueden exigir procedimientos específicos para diferentes situaciones. Adicionalmente, para los programas de transferencias en efectivo y cupones, considerar el porcentaje de las tasas de servicios financieros cobrados en comparación con el valor total de la transferencia.
- d. Debe existir “tolerancia cero” con el fraude, la corrupción y otras formas de conducta indebida. Para esto, debe haber una política que prohíba las represalias contra cualquier persona que denuncie, de buena fe, una actividad sospechosa (un denunciante). El cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, las leyes y reglamentos externos y las normas humanitarias deben ser una parte esencial del ciclo de adquisiciones.
- e. Poner a disposición canales formales para tratar los conflictos de intereses, quejas y otras preocupaciones relacionadas con el proceso de adquisiciones. Informar al personal sobre su propósito y uso. Documentar cualquier conflicto de intereses, quejas o preocupaciones planteadas.
- f. Cuando se realicen adquisiciones a nivel internacional, el personal de adquisiciones debe conocer bien los términos comerciales internacionales (Incoterms). Las mercancías que se importen deben ser aptas para la importación según la autoridad aduanera nacional, en términos de especificación y país de origen. Para más detalles, consulte el capítulo de transporte de las ULS: Transport Chapter.

Norma de adquisiciones 1.4:

Las relaciones con los proveedores son transparentes y están basadas en una competencia justa.

Acciones clave

- 1 Garantizar la igualdad de oportunidades para todos los posibles proveedores, proporcionándoles la misma información, de manera gratuita, en el mismo plazo y dándoles el tiempo suficiente para presentar sus ofertas. Hay que asegurar que las oportunidades de contratación sean anunciadas en medios y espacios de comunicación accesibles para las mujeres. Comprobar que todos

los proveedores sean legalmente legítimos y cumplan con todos los requisitos legales y reglamentarios.

- 2 Preparar los pliegos de condiciones de las adquisiciones definiendo claramente los artículos requeridos, las especificaciones técnicas, las cantidades, las unidades de medida, el tiempo de entrega y el plazo de respuesta a la solicitud, etc. Al anunciar las oportunidades, fomentar la participación de empresas locales dirigidas por mujeres, las cooperativas y las ofertas colectivas. Dejar tiempo suficiente para que los proveedores preparen sus ofertas, según el tipo y la naturaleza de la compra.
- 3 Mitigar el sesgo en la selección de proveedores trabajando de forma proactiva para prevenir conflictos de intereses, colusión, fraude, soborno o prácticas coercitivas. Dividir claramente las funciones del personal y asegurarse de que todos los que participan en el proceso de adquisiciones son conscientes de lo que se considera como prácticas corruptas, aplicando una política de tolerancia cero.
- 4 Evaluar el rendimiento de los proveedores en relación con el acuerdo comercial vigente y realizar evaluaciones periódicas, empleando la evaluación comparativa y la consulta del mercado. Asegurarse de que cualquier nuevo proveedor pueda ser identificado. Excluir de futuras licitaciones a aquellos proveedores que suponen un riesgo para una competencia de adquisiciones justa y transparente.
- 5 Antes de tomar decisiones sobre adquisiciones, evalúe las posibles razones que pueda tener el personal que participa en el proceso - de manera intencionada o no - para favorecer a determinados proveedores. Elimine cualquier posible conflicto de intereses del proceso de toma de decisiones. Crear mecanismos para identificar los conflictos de intereses tales como la obligación automática de declarar cualquier conflicto de intereses y la verificación de los antecedentes de los proveedores.

Indicadores clave

1. Porcentaje de adquisiciones realizadas con un número aceptable de ofertas elegibles.
2. Porcentaje de licitaciones a las que el proveedor no puede responder.
3. Los procedimientos y funciones de adquisiciones prevén acciones necesarias para prevenir y mitigar prácticas corruptas.
4. Porcentaje de acciones que se han implementado para prevenir y mitigar la corrupción.

Notas de orientación

- a. Organizar sesiones informativas con potenciales proveedores para mejorar su capacidad y habilidad para cumplir con cuestiones administrativas, técnicas y de salvaguarda.
- b. Considerar la realización de estudios de mercado que ofrezcan la posibilidad de identificar, seleccionar y registrar nuevos proveedores.
- c. Hay que asegurar que los métodos empleados para invitar a los proveedores a competir sean eficientes y respetuosos.
- d. Garantizar la confidencialidad de toda la información sobre el proceso de adquisiciones (salvo en los casos en que los procedimientos exijan que se facilite la información). En concreto, ningún proveedor debe tener acceso a información sensible, como los precios presupuestados por los proveedores rivales o los niveles presupuestarios internos, que podrían otorgarle una ventaja injusta en el proceso.
- e. Poner en marcha mecanismos accesibles de “denuncia” y asegurar que los proveedores están informados sobre su uso y pueden utilizarlos.
- f. Siempre que sea posible, permitir que los proveedores mejoren o ajusten sus ofertas mediante el suministro de información adicional o rondas de negociación. Cuando esto se permita, garantizar que todos los proveedores elegibles reciban la misma oportunidad de mejorar o ajustar sus ofertas.
- g. Si se identifica un conflicto de intereses, incluso aunque sólo sea como riesgo potencial, evaluar las causas y mitigar o eliminar el impacto del conflicto para garantizar la imparcialidad del proceso de adquisición y el resultado de la decisión.
- h. La coordinación y cooperación interagencial pueden reducir el riesgo potencial de corrupción mediante una cultura de intercambio y cooperación a través de la formación interinstitucional, la asignación de recursos y el intercambio de lecciones aprendidas.

Norma de adquisiciones 1.5:

Las prácticas de adquisiciones minimizan el impacto sobre el medio ambiente, las comunidades y los mercados.

Acciones clave

- 1 Evaluar el cumplimiento de las prácticas laborales aceptadas por parte de los proveedores. Por ejemplo, solicitar pruebas de que no tienen ningún tipo de relación con el trabajo, el abuso o la explotación infantil; la explotación y el abuso sexual; el abuso de los derechos humanos; o la explotación insostenible de los recursos naturales.

- 2) Evitar proveedores vinculados con actores que participan en conflictos o actividades terroristas, o que tengan conexiones que puedan potencialmente perjudicar los principios humanitarios de neutralidad e imparcialidad.
- 3) Garantizar que las prácticas de adquisiciones y el poder adquisitivo de la organización no afecten negativamente a las empresas locales ni repercutan en los precios o la disponibilidad de los productos en el mercado. Esto incluye garantizar que los bienes y servicios importados no compitan innecesariamente con las alternativas disponibles a nivel local. Cuando sea posible, realizar una evaluación del mercado antes de preparar las especificaciones del producto.
- 4) Evaluar los efectos de las adquisiciones y sus resultados en el medio ambiente, e implementar medidas para minimizar los impactos negativos, no sólo los relacionados directamente con los bienes y servicios adquiridos, sino también con el impacto a largo plazo en la comunidad, el medio ambiente y el mercado.
- 5) Asegurar que la organización cuenta con políticas de adquisiciones sostenibles y éticas que informan tanto a los tomadores de decisiones como a los proveedores sobre las condiciones para participar en los procesos de adquisiciones. Siempre que el contexto operativo lo permita, incluir criterios de sostenibilidad en los procesos de selección de bienes y servicios.

Indicadores clave

1. Las evaluaciones de impacto de las adquisiciones en las comunidades, los mercados y el medio ambiente proporcionan información esencial sobre los posibles efectos negativos y recomendaciones para las medidas de mitigación.
2. Porcentaje de recomendaciones y medidas de mitigación implementadas basadas en la evaluación de impacto de las adquisiciones.
3. Porcentaje de variación de los precios de los principales bienes y servicios contratados, en el mercado local, durante la intervención.
4. Porcentaje de procesos de selección de proveedores que tienen en cuenta criterios medioambientales y de protección.

Notas de orientación

- a. Los mecanismos para minimizar los posibles impactos negativos de las adquisiciones en las comunidades afectadas pueden incluir:
 - garantizar que la vida útil restante de las mercancías, en el momento de la entrega, sea suficiente para cubrir el plazo de consumo previsto;

- alentar (o exigir) a los proveedores que empleen a grupos vulnerables; garantizar el equilibrio de género al ejecutar un contrato; y asegurar que su política de empleo incorpore las prácticas de salvaguarda pertinentes;
 - implicar a las personas afectadas por la crisis en la fase de planificación para que la asistencia sea más eficaz (en la consecución de resultados); pertinente (en la satisfacción de las necesidades); adecuada (dentro del contexto y la situación en la que viven); y responsable (responsable ante las comunidades afectadas y las partes interesadas);
 - animar a terceros a aplicar políticas y prácticas de salvaguarda pertinentes (incluyendo un código de conducta) de acuerdo con las normas del sector, o bien exigirles que suscriban las políticas de salvaguarda de su organización.
- b. Para minimizar los posibles impactos negativos de las adquisiciones en los mercados locales, considerar:
- siempre que sea posible y adecuado, dar prioridad a las adquisiciones locales de bienes y servicios, para apoyar a la economía local;
 - evaluar si la cantidad o el tipo de suministros/servicios adquiridos pueden influir en los precios y la disponibilidad de estos en el mercado y si esta demanda está generando escasez de bienes o servicios para las comunidades locales;
 - para contribuir al diseño y aplicación de intervenciones apropiadas, incluir el análisis de mercado como componente clave del análisis de la respuesta.
- c. Entre las formas de evitar las repercusiones negativas de las adquisiciones en el medio ambiente se encuentran:
- proporcionar especificaciones claras para los bienes o servicios que garanticen que éstos no supongan una carga indebida ni para los recursos naturales locales ni para el medio ambiente. Considerar:
 - i. la naturaleza y el origen de los materiales y las materias primas;
 - ii. cualquier potencial efecto negativo sobre el agua, el aire y el suelo;
 - iii. cualquier perturbación de la vida;
 - iv. cualquier impacto sobre el ruido; y
 - v. el entorno natural, la biodiversidad y el espacio.
 - establecer criterios medioambientales para los bienes y servicios que se adquieren habitualmente y que tienen un impacto medioambiental significativo (como los vehículos);
 - incorporar indicadores medioambientales en los sistemas de seguimiento del mercado;

- incluir (cuando se realicen adquisiciones a través de procesos competitivos) criterios de selección que favorezcan los productos de base biológica o los productos con menores costes del ciclo de vida, menores emisiones de CO₂ o mayor biodegradabilidad;
- organizar sesiones informativas con posibles proveedores para animarles a seguir mejorando su compromiso medioambiental;
- planificar la entrega de bienes y servicios para minimizar los residuos generados (por ejemplo, minimizando el embalaje y evitando el uso ineficiente del transporte);
- evaluar el ciclo de vida de los suministros y equipos y planificar su reutilización, reciclaje o la logística inversa para minimizar la necesidad de eliminación.

Nota: Asistencia basada en efectivo.

Para calcular el valor del contrato de la asistencia en efectivo, a través de un proveedor de servicios financieros (PSF), existen dos opciones: (i) valor de la transferencia + tasas de servicio o (ii) sólo tasas de servicio. Es importante saber cómo determinar el valor del contrato, ya que esto afectará a los umbrales de autorización y al proceso de adquisiciones.

Por ejemplo, un servicio financiero en el que cuesta 20.000 euros transferir 1 millón de euros a la población afectada significa que la “compra” es por un servicio de 20.000 euros; esta es la tarifa que se paga al PSF. El millón de euros pasa de la agencia a través del PSF a la población afectada. Sin embargo, existe un riesgo de exposición financiera de 1 millón de euros; algunas agencias deciden abordar este riesgo calculando el valor del contrato como el valor de la transferencia + los honorarios del servicio.

Transporte

2. TRANSPORTE

El transporte es el movimiento de mercancías desde el punto A al punto B mediante los modos apropiados y pertinentes, por ejemplo: mar, carretera, aire, ferrocarril.

Para los desplazamientos de la fábrica a la aduana, del minorista hacia el almacén y de los puertos al punto de entrega, etc., el transporte es un eslabón fundamental en la cadena del suministro humanitario.

Tanto si la intervención es local como internacional, hay varios factores relacionados con el transporte que pueden influir positivamente en los costes, plazos y la sostenibilidad:

- un conocimiento detallado de las necesidades y requisitos específicos del transporte, junto con una estrategia pertinente y un plan adaptado;
- una sólida organización y preparación, junto con funciones y responsabilidades claras;
- canales de comunicación claros que garanticen que los envíos de mercancías se preparan adecuadamente con antelación y se desarrollan con la mayor fluidez posible;
- conocimiento y cumplimiento de las leyes y normas reguladoras, especialmente las relacionadas con el despacho de aduanas (considerado un elemento clave en el proceso de transporte internacional).

También está el uso de los Incoterms®, cuyo objetivo es comunicar claramente las tareas, los costes y los riesgos asociados al transporte global o internacional. Estas normas regulan ciertas responsabilidades entre el vendedor y el comprador en el marco del contrato de venta; estas no deben confundirse con el reparto de responsabilidades entre el cargador, el transportista y el destinatario en virtud del contrato de transporte. Uno de los malentendidos más comunes, relacionados con las normas Incoterms®, es confundir el contrato de venta con el contrato de transporte.

Además, las mercancías deben trasladarse de forma segura y bajo las condiciones adecuadas, no sólo para garantizar su conservación y reducir pérdidas, sino también para proteger a las personas y al medio ambiente.

Las siguientes normas ofrecen orientación sobre las mejores prácticas del sector humanitario y ayudan a las organizaciones a establecer estrategias claras y operaciones de transporte eficientes y sólidas.

El transporte debe gestionarse de manera que limite, en la medida de lo posible, cualquier impacto negativo sobre el medio ambiente. La función del transporte debe ayudar a las comunidades y a las personas afectadas por la crisis a acceder

a la ayuda humanitaria en el momento oportuno. Véase la Norma Humanitaria Esencial (CHS), especialmente los Compromisos 3 y 9.

Glossary

- **Carga:** un cargamento parcial o completo de mercancías que se van a transportar.
- **Transportista:** la parte que traslada la carga; también se denomina “transportista”.
- **Destinatario:** persona o lugar al que se transfiere el envío. El “destinatario final” es el receptor último de las mercancías, mientras que un “destinatario intermedio” toma posesión de las mercancías durante una parte del tiempo, generalmente cuando esta está en tránsito.
- **Remitente:** persona que envía un cargamento para ser entregado, ya sea por tierra, mar o aire. También se denomina “expedidor”.
- **de de aduanas:Agente Agente de aduanas:** es una persona –en algunos países facultado por un organismo aduanero gubernamental- que ayuda a los importadores y exportadores a preparar los documentos para el despacho y recepción de las mercancías en la aduana.
- **Cargos por demora y detención:** la “demora” es el coste extra (cargo) que se emite cuando la carga excede el tiempo asignado para estar en la terminal. La “detención” se refiere a la tasa que se cobra por hacer esperar a los transportistas, un tiempo extra, cuando cargan o descargan los contenedores.
- **Flete:** mercancía que se transporta (la principal diferencia entre “carga” y “flete” es que el “flete” se mueve).
- **Intermediario:** persona, empresa o proveedor logístico externo (3PL) que organiza los envíos para particulares o empresas con el fin de llevar las mercancías desde el fabricante o productor hasta un mercado, cliente o punto de distribución final. También se denomina “transitorio”, “agente transitorio” o “transportista común que no opera buques” (NVOCC).
- **Mercancías:** artículos, productos o materiales destinados al transporte.
- **Corredor humanitario:** zona desmilitarizada temporal destinada a permitir el tránsito seguro de la ayuda humanitaria
- **Importador de registro:** entidad o individuo responsable de todos los documentos de entrada requeridos por la aduana para la clasificación del producto y el pago de los aranceles, así como de cualquier otra obligación de importación. La documentación y los procesos de importación varían según el país.
- **Incoterms®:** acuerdo entre el vendedor y el comprador, que define quién organiza el pago y la manipulación de las mercancías durante el transporte.
- **Envío:** originalmente significaba transporte por mar, pero ahora también puede referirse al transporte por tierra o por aire.

- **Suministros:** bienes solicitados.
- **Guía de remisión (WB):** documento no negociable emitido por un transportista cuando las mercancías son transportadas. La carta de porte aéreo (AWB) se emite cuando las mercancías se envían por vía aérea y ésta actúa como instrucciones de entrega, contrato de transporte y recibo de carga para el transporte aéreo.

Norma de transporte 2.1:

La estrategia de transporte debe estar claramente definida de forma que apoye de la mejor manera las operaciones de socorro.

Acciones clave

- 1 Evaluar los requisitos operativos, la infraestructura y las dificultades de acceso para determinar qué suministros deben trasladarse desde el origen hasta el destino y cuándo estos deben estar disponibles.
- 2 Elaborar un plan detallado para cada paso del proceso de transporte y etapa del viaje, haciendo coincidir los requisitos operativos con las necesidades y capacidades de la organización, previendo el tiempo y los costes implicados. Asignar recursos en consecuencia.
- 3 Realizar evaluaciones periódicas del mercado, de las partes interesadas y qué servicios de transporte están disponibles, junto con sus capacidades y requerimientos. Considerar al sector privado, organismos gubernamentales locales y otras organizaciones no gubernamentales. Explorar diferentes redes, asociaciones y alianzas posibles para aprovechar al máximo los recursos.
- 4 Elaborar el plan de transporte en colaboración con todas las partes interesadas, de todos los niveles jerárquicos, asegurándose de que este encaje en la estrategia global de la cadena de suministros.

Indicadores clave

1. El plan de transporte contempla las necesidades esenciales de la intervención y es consensuado con las partes interesadas.
2. Diferencia del coste con respecto al presupuesto de transporte original.
3. Porcentaje de movimientos de transporte cuyos plazos se mantienen dentro de las expectativas previstas.

Notas de orientación

- a. Para valorar convenientemente los requisitos operativos para evaluar las opciones de rutas disponibles, las restricciones técnicas, reglamentarias y administrativas; así como las limitaciones geográficas, de infraestructura y de seguridad.
- b. Para garantizar un transporte seguro de los bienes humanitarios hacia zonas de acceso restringido es pertinente establecer corredores humanitarios. En estos casos, el transporte puede requerir una consideración especial en cuanto a la ruta, el tiempo de operación, la regulación del convoy, la visibilidad y los permisos.
- c. Identificar cargas que están sujetas a restricciones especiales o especificaciones de manipulación y adoptar un plan acorde a estas. Podrían ser necesarios recursos adicionales como trámites administrativos. Las cargas especiales incluyen, entre otras, cadena de frío, manejo de mercancías peligrosas o equipos que utilizan baterías de litio.
- d. Considerar el coste de las tasas de importación (aplicadas sobre el valor de las mercancías y sus costes de transporte), el seguro de la carga, el equipo necesario para el seguimiento de la carga (etiquetas, rastreadores GPS) y los posibles cargos de acceso.
- e. Asegurar la existencia de los recursos adecuados en destino para llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la recepción de la carga: descarga, manipulación especial, lectura de etiquetas, informes, etc.
- f. Identificar de antemano a todos los actores implicados (gubernamentales, operativos, organismos de coordinación, contratistas, etc).
- g. Información de utilidad está disponible en la página web del Global Logistics Cluster's Logistics Capacity Assessments LCA.

Norma de transporte 2.2:

Las mercancías se entregan en el momento adecuado optimizando los costes y el uso de los recursos.

Acciones clave

- 1 Definir los Incoterms® junto con las funciones y responsabilidades de todas las partes implicadas en cada fase del proceso de transporte: agente de aduanas, intermediario, importador, cargador, destinatario, distribuidor final.
- 2 Organizar los medios de transporte en función de la disponibilidad, el tipo de mercancía que se envía, el plazo de entrega, la carga a transportar (dimen-

siones y peso), la distancia a recorrer, el coste por unidad transportada (tonelada y m³) y los riesgos asociados.

- 3 Anticipar, planificar y consolidar la carga, minimizando los costes de transporte y maximizando la carga útil del vehículo y el número de viajes.
- 4 Garantizar que cada etapa de la cadena de transporte se selecciona para reaccionar ante cualquier riesgo de transporte asociado.
- 5 Evaluar la conveniencia de compartir las capacidades de transporte con otros recursos humanitarios disponibles.
- 6 Considerar la posibilidad de diversificar los proveedores de servicios, los subcontratistas, los métodos de transporte y las rutas dentro del país, cuando sea posible, contribuyendo así a la sostenibilidad del servicio de transporte y la mitigación de los riesgos.

Indicadores clave

1. Porcentaje de envíos que llegan en la fecha de entrega prevista o antes.
2. Porcentaje de desviación de los presupuestos de transporte iniciales.
3. Volumen de carga promedio frente a la capacidad total disponible.
4. Proporción de las operaciones de transporte propias frente a las operaciones subcontratadas.

Notas de orientación

- a. Los Incoterms® son un conjunto de reglas internacionales, emitidas por la Cámara de Comercio Internacional, para la interpretación de las principales condiciones de entrega utilizadas en los contratos de comercio exterior. Los Incoterms® definen los derechos y obligaciones del vendedor y del comprador con respecto a:
 - la parte responsable del embalaje, el seguro, el transporte, la manipulación y la aduana;
 - la parte responsable del pago de las actividades mencionadas;
 - la transferencia del riesgo (en qué punto y momento el riesgo pasa del vendedor al comprador).
 - Las normas Incoterms® incluyen abreviaturas de términos, como FOB ("Franco a bordo"), DAP ("Entregado en lugar"), EXW ("trabajos en fábrica"), CIP ("transporte y seguro pagados hasta"), que tienen un significado muy preciso para la venta de mercancías en todo el mundo. Tener en cuenta que:
 - i. las normas suelen estar incluidas en el contrato (un acuerdo entre el vendedor y el comprador);

- ii. un contrato de transporte es entre el remitente y el transportista (o el agente del transportista);
 - iii. en función del contrato y las reglas de Incoterms® elegida, el remitente puede ser el vendedor o el comprador. Para más información visitar la web de la Cámara de Comercio Internacional.
- b. Para una planificación eficaz de las rutas y el uso eficiente de los recursos es necesario conocer, a tiempo y de forma adecuada, el plan de distribución.
- c. A la hora de decidir qué medio de transporte emplear hay que tomar en consideración:
 - la urgencia con la que se necesita la mercancía;
 - qué tipo de productos se envían;
 - el tamaño y el peso del envío;
 - qué distancias hay que recorrer;
 - el coste (en consulta con el responsable del presupuesto);
 - el impacto medioambiental.
- d. Definir las funciones y responsabilidades de cada una de las partes implicadas en el proceso de transporte es fundamental, especialmente en el caso del transporte internacional. No espere a que la mercancía ya haya sido enviada para hacerlo; hágalo desde la fase de adquisiciones.
- e. Comprobar con los proveedores de servicios locales, el Cluster de Logística y otras partes interesadas si la mutualización de los servicios de transporte es beneficiosa.
- f. Cuando el transporte lo realice un proveedor externo, mantener una estructura de gestión de contratos adecuada, con actualizaciones periódicas de las tarifas aplicadas y evaluaciones del servicio prestado.
- g. Planificar el despacho de aduanas en función del contexto/país, estableciendo claramente quién hace qué. Asegúrese de que los remitentes y los destinatarios conozcan el plan.
- h. Adoptar un plan de carga razonable para aumentar la eficacia en la descarga y distribución.
- i. Definir planes de transporte alternativos/de respaldo si es necesario. Revise la Guía de Operaciones Logísticas del Clúster de Logística para obtener más referencias técnicas relacionadas con el transporte en la logística humanitaria.

Norma de transporte 2.3:

El transporte se apoya en canales de comunicación claros, la visibilidad del movimiento de la entrega de la carga y el acceso a la información relevante.

Acciones clave

- 1 Establecer canales de comunicación claros con cada una de las partes implicadas en el proceso de transporte, acordando qué información es requerida y la documentación que debe entregarse para cada etapa del proceso.
- 2 Utilizar lenguaje, terminología y plantillas comunes para facilitar el intercambio de información y facilitar las oportunidades de consolidar la carga o la mutualización de los servicios.
- 3 Establecer un mecanismo de seguimiento, tanto físico como procedimental, para obtener y proporcionar información periódica sobre la ubicación y el estado de la carga, con el fin de gestionar adecuadamente las expectativas y adaptar las operaciones, en caso de ser necesario.

Indicadores clave

1. Los sistemas de comunicación y supervisión están disponibles para cada operación de transporte.
2. Porcentaje entregas y envíos con confirmación oportuna según la naturaleza de la carga.
3. Porcentaje de carga entregada con información precisa sobre el contenido, el horario, el destinatario, el remitente y el transportista.
4. Porcentaje de envíos con mecanismos de seguimiento en funcionamiento que permiten la localización de las mercancías siempre que es necesario.
5. Existencia de un mecanismo disponible para gestionar las quejas planteadas por las partes interesadas, el personal o las comunidades locales.

Notas de orientación

- a. Un sistema de comunicación y seguimiento del transporte debe permitir el flujo de información entre las partes interesadas, abarcando varios elementos:
 - custodio de la carga (quién);
 - identificación de la carga (qué);
 - la ubicación de la carga (dónde);
 - estado de la carga (cómo).

Además, esta información debe ser accesible en todo momento para todos los involucrados.

Esto es clave durante el transporte de las mercancías, ya que es el momento en el que pueden producirse accidentes, pero también cuando las mercancías están en tránsito, o saber dónde los retrasos pueden afectar gravemente al plazo de entrega previsto.

- b. La comunicación y el seguimiento del proceso de transporte dependen en gran medida de la documentación. Este aspecto se trata en la norma 2.5.
- c. Los esfuerzos de monitoreo deben adaptarse al valor de la carga y a la complejidad del traslado. El “valor” se refiere no sólo al valor monetario de la carga, sino también al valor de su finalidad.
- d. Cualquier decisión que se tome sobre el monitoreo del proceso de transporte debe contar con el equipo requerido para realizarlo y asegurar que las personas implicadas tienen la capacidad de realizar las tareas asignadas. Esto podría incluir medios de comunicación, registradores de datos, rastreadores de posición.
- e. Para controlar el estado de la carga, se pueden utilizar registradores de datos. Estos son idóneos cuando hay que controlar la temperatura, la humedad o los golpes con la finalidad de garantizar que la mercancía transportada se mantenga en condiciones correctas. Muy a menudo, una declaración de sí/no es suficiente para saber si la temperatura se ha mantenido dentro de los umbrales definidos, sin conocer el historial detallado.
- f. Considere el requisito genérico (relativo a todos los capítulos) relativo a las recomendaciones para la aplicación de un mecanismo de reclamación adecuado.

Norma de transporte 2.4:

El transporte minimiza las pérdidas financieras y materiales garantizando la conservación de las mercancías transportadas.

Acciones clave

- 1 Llevar a cabo un análisis de riesgos relacionado con el envío, identificando amenazas potenciales y vulnerabilidades de la carga e implementando las acciones necesarias para minimizar los riesgos.
- 2 Evaluar la necesidad de asegurar la carga y valorar las opciones para hacerlo.
- 3 Garantizar que las operaciones y condiciones de transporte no sean perjudiciales para la carga.
- 4 Supervisar el desplazamiento y el estado de la carga, tomando las medidas necesarias para minimizar los retrasos, los daños o las pérdidas.
- 5 Al recibir un envío, compruebe la cantidad y la calidad y notifique al transportista cualquier discrepancia.

Actores clave

1. Disponer de un análisis de riesgos de transporte actualizado que provee información esencial sobre los principales riesgos que afectan a la carga.
2. Porcentaje de carga perdida o dañada durante el transporte.
3. Porcentaje de envíos que sufren un evento no deseado que afecta a las mercancías transportadas; porcentaje de esos eventos no contemplados en el análisis de riesgos.

Notas de orientación

- a. Los cuidados básicos para proteger la carga de los daños incluyen:
 - garantizar que el embalaje sea resistente para el transporte y la manipulación y que el etiquetado indique los requisitos específicos de manipulación;
 - separar la carga por su naturaleza y en función de la normativa vigente; por ejemplo, no transportar alimentos junto con productos que tengan olores fuertes (combustible o detergente).
- b. Los cuidados básicos para proteger la carga del robo incluyen minimizar las oportunidades de acceso a la carga y limitar la información relativa a su transporte. Las zonas aisladas y poco vigiladas junto con la actividad de carga y descarga son circunstancias particularmente vulnerables.
- c. En situaciones de volatilidad o en zonas de alto riesgo, se debe considerar la posibilidad de asegurar la carga, las operaciones y a terceros. Para el transporte internacional, el seguro es imprescindible. Los acuerdos de transporte internacional definen responsabilidades máximas para los transportistas que pueden ser muy inferiores al valor real de las mercancías.
- d. Al recibir un envío utilice la documentación (nota de envío, orden externa u orden de compra) para comprobar las cantidades recibidas. Inspeccionar la carga en busca de mercancías dañadas, olores extraños, fugas y comprobar el estado del embalaje. Notificar al transportista cualquier discrepancia o daño en la carga.
- e. Identificar riesgos y peligros sobre el viaje y notificarlos mediante un informe claro, al conductor o cualquier asistente. Por ejemplo, informe sobre zonas restringidas para el descanso, la pernoctación y el estacionamiento; las condiciones meteorológicas; las restricciones para los pasajeros; así como los peligros de la infraestructura.

Norma de transporte 2.5:

El transporte cumple con los requisitos reglamentarios y legales.

Acciones clave

- 1 Comprobar las restricciones, los requisitos de importación y completar oportunamente todas las acciones de despacho.
- 2 Asegurar que los documentos de transporte son los adecuados y son entregados a tiempo.
- 3 Verificar que tanto el modo de transporte elegido así como la forma de embalar, cargar y confinar la carga cumplen con la legislación nacional y los marcos normativos vigentes.
- 4 Verificar la identificación y licencia del transportista, así como el registro el vehículo. Esto es especialmente importante para el transporte contratado (subcontratado).

Indicadores clave

1. Toda la documentación requerida para las operaciones de transporte están disponibles.
2. Porcentaje de desviación del tiempo previsto en la aduana para el despacho de las mercancías.
3. Cantidad gastada por demora, sanciones y retenciones.

Notas de orientación

- a. Algunas mercancías no están permitidas o requieren una documentación especial (alimentos, medicamentos, equipos de comunicación, mercancías peligrosas, por ejemplo). Identifique sus mercancías obteniendo su clasificación (1), origen (2) y valor (3).

La falta de clasificación de los artículos de socorro puede repercutir en la eficacia del despacho aduanero, retrasando la importación de los artículos y creando cargas financieras adicionales para los donantes de la ayuda. El Convenio Internacional sobre el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (Código HS) se utiliza para la clasificación uniforme de las mercancías comercializadas internacionalmente en todo el mundo y sirve de base para los aranceles aduaneros.

Para identificar las condiciones de acceso al mercado, como los aranceles aduaneros, los requisitos reglamentarios y los regímenes preferenciales aplicables a determinados productos, visite el sitio web www.macmap.org.

El término 'aduana' se refiere generalmente al servicio gubernamental responsable de la administración de la legislación aduanera, la recaudación de derechos e impuestos y que también es responsable de la aplicación de

otras leyes y reglamentos relacionados con la importación, la exportación, el desplazamiento y el almacenamiento de mercancías.^{2,3}

Por lo general, el despacho de aduanas puede comenzar una vez que llegan los documentos de envío. Sin embargo, se puede iniciar un despacho previo basado en los documentos existentes. Contar con la documentación correcta antes de que llegue el envío permite agilizar el despacho y reducir los costos. Los documentos requeridos varían de un país a otro, y los requisitos pueden cambiar. Manténgase al día sobre los cambios en la documentación y los requisitos del procedimiento, incluidas las responsabilidades y el encamionamiento de la carga. Para evitar retrasos y costes innecesarios, el procedimiento debe estar bien documentado. También es importante conocer claramente los costes de manipulación y otras tasas.

- b. Es muy recomendable contratar a un agente de expedición para que se encargue de las complejidades que conlleva la recepción y el despacho de los envíos internacionales. Si no se realiza el despacho de aduanas con prontitud, las mercancías pueden quedar retenidas en un almacén "de aduanas" y acumular cargos.
- c. En algunos casos específicos en los que se ha declarado el estado de emergencia las autoridades locales pueden permitir el libre acceso de las mercancías, y los procedimientos aduaneros simplificados, para la importación de artículos de socorro durante un período de tiempo limitado.
- d. Los documentos que pueden ser requeridos para el transporte son:

- **guía guía de remisión guía**

Es la herramienta fundamental para el transporte. Define los detalles del flete y las responsabilidades. Este es un documento interno que tiene un valor oficial; las posibles deducciones en el pago final se basan en la información que esta guía posee.

- **aviso aviso de carga aviso**

Un aviso de carga es un correo electrónico o fax interno que informa inmediatamente al destinatario de los detalles de la carga (contenido, hora estimada de salida y llegada, detalles sobre la documentación y método de expedición de la misma).

- **carta de transporte** (carta de porte aéreo, conocimiento de embarque, carta de porte ferroviario, carta de porte internacional)

Es el documento de transporte de mercancías que posee un valor legal. La denominación varía según el modo de transporte. Sólo el destinatario mencionado en la carta o un representante autorizado puede liberar las mercancías.

2 Chin, K. 2017. *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses. UN Women*: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/3/the-power-of-procurement>.

3 World Customs Organization

- **factura factura, proforma**
 La factura indica el valor de las mercancías. Cuando no se ha pagado dinero por las mercancías, hay que preparar una proforma (detalle del coste de las mercancías). El valor indicado será la base para las declaraciones de aduana y las pólizas de seguro.
 - **manifiesto de carga**
 Un manifiesto de carga menciona el tipo de mercancía, su origen y destino.
 - **albarán**
 Este identifica el contenido de cada caja o paquete. El albarán facilita el control de la entrega.
 - **certificado de regalo/carta de donación**
 Cuando la organización está exenta de impuestos a la importación, un certificado de regalo (o donación) indica que los bienes forman parte de un esfuerzo no lucrativo.
 - **certificados de origen, controles fitosanitarios**
 Algunos artículos (medicamentos, alimentos, etc.) necesitan documentos adicionales para su transporte internacional.
 - **certificado de inspección previa al envío**
 Dependiendo del destino, el valor y la naturaleza de las mercancías, puede exigirse un certificado emitido por una agencia privada (Bureau Veritas, Cotecna, Intertek...) antes del envío. Puede tratarse de una inspección de documentos o de una inspección física.
 - **declaración declaración de materiales peligrosos declaración**
 Este documento, normalmente con un borde rojo, debe incluirse cuando el contenido de la carga requiere cuidados especiales, manipulación o pruebas (por ejemplo, insecticidas, reactivos de laboratorio, productos de purificación).
 - **certificado certificado de exención de impuestos certificado**
 En algunos países se han establecido acuerdos generales para los organismos "exentos", que simplifican los trámites de libre entrada. En otros países, cada envío necesita una certificación por separado.
- e. Los conductores y operadores de vehículos son responsables del uso del vehículo en la carretera y de que las cargas estén seguras y protegidas. La legislación suele establecer que los conductores son plenamente responsables de la seguridad de su carga mientras está en tránsito, aunque no la hayan cargado personalmente. Aunque en algunos países la legislación no se aplique, no se respete o no se siga, hay que hacer todo lo posible para asegurarse de que los conductores de la organización la sigan. Esto puede repercutir en el mantenimiento de las infraestructuras y en el futuro acceso a las comunidades.

- f. Hay que tener especial cuidado al transportar mercancías peligrosas. En estos casos, proporcione una ficha de datos de seguridad de los materiales (MSDS) en la que se especifique el número ONU y la clase. En el capítulo 14 de una MSDS encontrará las restricciones e instrucciones de embalaje relativas al tipo de transporte utilizado. Tenga en cuenta que algunos productos no pueden transportarse juntos. Corresponde al proveedor (fabricante o distribuidor) proporcionar la ficha de datos de seguridad.
- g. Para más información sobre la normativa técnica relativa al transporte aéreo, terrestre y marítimo, consulte las siguientes páginas web:
- IATA, Asociación Internacional de Transporte Aéreo, www.iata.org
 - ICS, Cámara Naviera Internacional, www.ics-shipping.org
 - IRU, Unión Internacional de Transporte por Carretera, www.iru.org
 - UIC, Unión Internacional de Ferrocarriles, www.uic.org
 - FIATA, Federación Internacional de Asociaciones de Transitarios, www.fiata.com
 - ICAO, Organización de Aviación Civil Internacional, www.icao.int
 - IMO, Organización Marítima Internacional, www.imo.org

Norma de transporte 2.6:

El transporte minimiza los daños a las personas y al medio ambiente.

Acciones clave

- 1 Garantizar que los riesgos que afectan al personal, las comunidades y el medio ambiente se incluyan en el análisis de riesgos (norma 2.4). Aplicar las medidas necesarias para minimizar dichos riesgos.
- 2 Evaluar el transporte en términos de su impacto medioambiental y tener en cuenta estas consideraciones a la hora de seleccionar las opciones. Reducir cualquier posible impacto medioambiental del transporte.
- 3 Organizar sesiones informativas y de formación para los transportistas con el fin de sensibilizarlos sobre temas medioambientales y de protección.
- 4 Planificar la logística inversa cuando sea requerido, contribuyendo a tratar adecuadamente los materiales peligrosos, el reciclaje de mercancías, reaprovechamiento de los equipos obsoletos o de las materias primas no utilizadas.

Indicadores clave

1. Se dispone de un análisis de riesgos del transporte que proporciona información esencial sobre los principales riesgos que se plantean para el personal, las comunidades y el medio ambiente.
2. Porcentaje de recomendaciones y medidas de mitigación implementadas basadas en el análisis de riesgos realizado.
3. Porcentaje de reducción de la huella de carbono gracias a mejores prácticas en las operaciones de transporte.
4. Porcentaje de viajes de ida y vuelta en los que la logística inversa contribuyó a minimizar la carga medioambiental.
5. Porcentaje de proveedores de servicios de transporte que han asistido a una sesión de sensibilización sobre temas medioambientales y de protección.
6. Número de eventos que perjudican a la población debido a las operaciones de transporte.
7. Se dispone de un mecanismo adecuado para reclamaciones de la comunidad local.

Notas de orientación

- a. Los requisitos básicos de seguridad incluyen el respeto de la capacidad del vehículo, el respeto de las horas del conductor, el cierre y la manipulación adecuada de la carga, las advertencias sobre la presencia de mercancías peligrosas mediante el etiquetado y el hecho de contar con el equipo básico de seguridad (kit de emergencia a mano y extintor).

A la hora de planificar las rutas considere la posibilidad de evitar los puntos de alta vulnerabilidad (como la proximidad de escuelas o zonas muy pobladas, infraestructuras débiles o dañadas, carreteras difíciles, etc.). Esto es fundamental cuando se transportan mercancías peligrosas.

- b. Las acciones básicas para minimizar los posibles impactos negativos del transporte en el medio ambiente pueden incluir:
 - utilizar criterios basados en consideraciones medioambientales, como la huella de carbono, el uso de combustibles fósiles o el ciclo de vida de los envases, a la hora de seleccionar el medio de transporte y las rutas más adecuadas;
 - considerar la gestión de residuos y el reciclaje como criterios de selección a la hora de planificar e identificar las alternativas de embalaje;
 - formación sobre prácticas de conducción de bajas emisiones.

Además, algunos productos quizá deban ir a otro lugar para ser reutilizados o eliminados adecuadamente (cuando no hay instalaciones de reciclaje disponibles a nivel local). Los procesos de transporte y logística inversa

pueden contribuir a recuperar el valor de estos artículos o a reducir la carga medioambiental en los lugares afectados por la crisis.

- c. La oportunidad que ofrecen las visitas ocasionales y el desequilibrio de poder entre los transportistas y la población a la que servimos hacen que esta última (y especialmente, aunque no sólo, las mujeres y las niñas) sea muy vulnerable a prácticas abusivas como la explotación y el abuso sexual. Las consideraciones básicas para minimizar estas prácticas pueden incluir:
- transparencia y un claro intercambio de información con los proveedores de servicios de transporte sobre estas cuestiones;
 - la inclusión de condiciones específicas en el contrato de transporte, de acuerdo con los principios de salvaguarda;
 - un enfoque de tolerancia cero ante cualquier forma de explotación y abuso, y la exigencia de contar con políticas y prácticas de salvaguarda pertinentes (incluida la exigencia a los proveedores de hacer todo lo posible para evitar que se produzca) y abordar e informar rigurosamente de los problemas de salvaguarda que surjan;
 - sesiones de sensibilización sobre los requisitos de salvaguarda y las relaciones de poder;
 - mecanismos de denuncia accesibles, seguros y confidenciales;
 - la inclusión de riesgos específicos de salvaguarda en los documentos de evaluación y mitigación de riesgos.

Almacenamiento

3. ALMACENAMIENTO

La gestión de almacenamiento abarca dos actividades principales:

- las prácticas y procesos destinados a seleccionar y mantener un lugar para almacenar las mercancías; y
- la organización y el control de los niveles de existencias para garantizar un apoyo rápido y rentable a la intervención.

Como parte de la red de la cadena del suministro humanitario, puede haber uno o varios almacenes (también denominados instalaciones de almacenamiento) con diferentes funciones, características y en diferentes lugares. Estas funciones pueden incluir:

- **punto de almacenamiento:** las mercancías almacenadas sirven como amortiguador para controlar las fluctuaciones de la oferta y la demanda; el punto de almacenamiento actúa como "intermediario" entre la fuente y el destinatario
- **consolidación:** los suministros de diferentes orígenes convergen en un punto único y las instalaciones de almacenamiento permiten su concentración:
- **de pedidos o kits: Preparación de pedidos o kits:** los suministros se clasifican en conjuntos, con artículos agrupados de manera específica para crear kits según las necesidades de la intervención;
- **A granel y desacoplamiento:** las cargas grandes se dividen en tamaños más pequeños para ser más manejables;
- **Reservas de contingencia:** las mercancías se almacenan como parte de un plan de contingencia para permitir una respuesta rápida en caso de una futura intervención de emergencia.

La elección, la configuración y la gestión del almacén, así como sus existencias dependerán de su finalidad, del tipo y del valor económico de los artículos almacenados en él, así como del contexto de la intervención. En algunas circunstancias, el almacenamiento puede no ser necesario en absoluto y podrían aplicarse soluciones alternativas como las entregas directas.

Las normas que se exponen a continuación sirven de guía para diseñar, organizar y llevar a cabo las operaciones de forma eficiente y segura en cualquier instalación de almacenamiento.

La coordinación, la preparación y la puesta en común de los recursos son componentes importantes de la respuesta humanitaria. La buena comunicación entre las partes interesadas sobre los materiales almacenados y la información sobre los niveles de existencias son elementos complementarios importantes. Véase la Norma Humanitaria Esencial (CHS), especialmente los compromisos 2, 4, 6 y 9.

Glosario

- **Tarjeta de almacén:** documento de gestión de existencias que contiene el estado de un artículo individual en el almacén (y otros con el mismo número de lote o el mismo donante). Proporciona información sobre las cantidades disponibles y el historial de entradas y salidas. A diferencia de la tarjeta de existencias, la tarjeta de ubicación permanece en la pila a la que se refiere.
- **Depósito de aduanas:** un tipo particular de depósito en el que la carga importada internacionalmente puede permanecer y ser manipulada sin el pago de aranceles pero bajo la supervisión de la aduana. Mientras las mercancías estén ahí, estas no han sido formalmente importadas y por lo tanto, no pueden ser sacadas del depósito para ser utilizadas, a menos que se paguen las tasas y aranceles. Desde un depósito aduanero las mercancías pueden ser reexportadas (sin el pago de derechos de exportación).
- **Cadena de frío:** todos los medios utilizados para garantizar una cadena de suministro a temperatura controlada, desde la producción, pasando por el transporte, hasta el almacenamiento y la distribución.
- **Gestión de instalaciones:** prácticas y procesos destinados a seleccionar y mantener las instalaciones para lograr un propósito determinado (para almacenar mercancías, en el caso de un almacén).
- **Gestión de inventarios/almacenamiento/gestión de existencias:** organización y control de los niveles de existencias para garantizar un apoyo rápido y rentable a la intervención.
- **Embalaje:** material utilizado para envolver y proteger los artículos (una paca de 10, una caja de 5, una caja de 1, etc.) .
- **Inventario físico:** un recuento exacto de los bienes almacenados.
- **Pila:** un montón de objetos bien organizados
- **Stock:** artículos (artículos de socorro, suministros y equipos) que se guardan en el almacén. A veces también se denomina "inventario".
- **Tarjeta de existencias:** documento de gestión de existencias que contiene el estado de un artículo en el almacén independientemente de los números de lote o de los donantes. Proporciona información sobre las cantidades disponibles y el historial de entradas y salidas. A diferencia de la tarjeta de ubicación, la tarjeta de existencias se mantiene en un archivo.
- **Agotamiento de existencias:** situación en la que un artículo está agotado o sin existencias.
- **Empresa/proveedor de logística para terceros (3PL):** empresa comercial utilizada para externalizar parte o toda la cadena de suministro.
- **Almacén:** suele ser un edificio permanente para almacenar mercancías. El término "almacén" engloba el uso de otras estructuras que pueden servir para el mismo fin, como las "unidades de almacenamiento móviles" (grandes tiendas de campaña), los contenedores de transporte o incluso los terrenos abiertos.

Norma de almacenamiento 3.1:

La gestión de los almacenes apoya, según proceda, la organización y la finalidad de la intervención.

Acciones clave

- 1 Definir la finalidad del almacén en función de las necesidades y del contexto; y asegurarse de que es parte de una estrategia global, regional o local de la cadena de suministro.
- 2 Comparar, analizar y documentar los beneficios de mantener un almacén frente a las capacidades de la organización, el coste y los riesgos de hacerlo.
- 3 Evaluar y estudiar las operaciones de almacenamiento actuales y pasadas de otras agencias del sector privado y de organismos locales gubernamentales en términos de “preparación y respuesta”. Considerar lo que almacenan otras agencias y lo que ofrece el mercado local para garantizar la coherencia y la complementariedad.
- 4 Consultar periódicamente a los actores clave para adaptar el plan de almacenamiento a las necesidades de la intervención.

Indicadores clave

1. Están disponibles especificaciones claras sobre los requisitos operativos del almacén.
2. Se dispone de un análisis actualizado de los riesgos, costes y beneficios de mantener las existencias.
3. Porcentaje de solicitudes de las partes interesadas satisfechas a través de los servicios del almacén.
4. Porcentaje de existencias que cumplen los fines previstos.

Notas de orientación

- a. Alinear cualquier decisión de invertir en un almacén en función de la naturaleza de la intervención (temporal o a largo plazo), el tipo de mercancía (alimentaria o no alimentaria) y la disponibilidad del mercado (instalación pública o privada).
- b. A la hora de elaborar los planes de almacenamiento, es útil tener en cuenta:
 - la cobertura geográfica de la intervención: ubicación de las oficinas nacionales y locales, de los socios y de las comunidades afectadas, así como de los puntos de distribución;

- la duración prevista de la intervención y el calendario de entrega de las mercancías;
 - la naturaleza de las mercancías - cantidad y volumen, artículos críticos para las operaciones, mercancías peligrosas, productos perjudiciales si se gestionan mal (medicamentos, alimentos...)
 - el origen de los bienes (adquisiciones internacionales, adquisiciones locales o donaciones): fiabilidad y plazos de entrega;
 - el flujo de mercancías:
 - i. a corto plazo para las mercancías en tránsito
 - ii. a largo plazo para acumular existencias que puedan utilizarse para la planificación y distribución a largo plazo; o/y
 - iii. se utiliza como contingencia.
- c. Al evaluar las ventajas de mantener existencias frente al coste y los riesgos de hacerlo, hay que considerar el beneficio de la compra al por mayor y evitar posibles incertidumbres como las restricciones de acceso, los retrasos en las entregas, el agotamiento de las existencias o las fluctuaciones en las emergencias.
- d. Para presupuestar el funcionamiento de un almacén, hay que considerar los costes de:
- infraestructura (alquiler, compra...);
 - muebles y equipos;
 - material de embalaje y suministros;
 - servicios (electricidad, agua...);
 - recursos humanos (guardias, gerente, trabajadores diarios...);
 - mantenimiento (material de oficina, reparaciones, limpieza...).
- e. Algunos costes (por ejemplo, la seguridad, el alquiler) son fijos y no disminuirán si la instalación está subutilizada.
- f. Considerar riesgos tales como la naturaleza de la intervención, el entorno y la situación de seguridad, los recursos e infraestructuras disponibles y la capacidad de los recursos humanos locales. Para más consideraciones y acciones en la evaluación y gestión de riesgos, consulte la norma 3.5.
- g. Evaluar los pros y los contras de poseer y explotar la capacidad de almacenamiento en comparación con las alternativas compartidas/públicas. El nivel de inversión en almacenamiento se calcula en función del plazo y el alcance de las actividades del programa.
- h. Considerar la oportunidad de involucrar a la población afectada en la gestión del almacén, así como los beneficios para la economía local al emplear una instalación existente en lugar de establecer una nueva estructura.
- i. Consultar a las agencias socias y considerar las opciones disponibles, tales como:
- gestionar sus propios almacenes;

- subcontratar la gestión del almacén a un proveedor logístico externo (3PL), que podría ser firmante de su código de conducta;
- compartir un almacén con otros socios.

Norma de almacenamiento 3.2:

Las instalaciones de almacenamiento cumplen las funciones previstas y contribuyen al mejor uso de los recursos.

Acciones clave

- 1 Evaluar las opciones de almacenamiento disponibles en función de las funciones y requisitos específicos dependiendo del tipo de productos que se vayan a almacenar.
- 2 Evaluar la ubicación y el tamaño de la instalación de almacenamiento y su proximidad a los puntos de demanda y abastecimiento.
- 3 Confirmar la accesibilidad del almacén para los medios de transporte requeridos, su acceso a la mano de obra y los activos necesarios para su funcionamiento.
- 4 Definir los recursos necesarios para el buen funcionamiento del almacén en función de las necesidades de intervención previstas y de las estrategias de gestión de las existencias.
- 5 Garantizar que el almacén tenga la capacidad de resistir a los incidentes (por ejemplo, inundaciones, deterioro de las carreteras, día de mercado, etc.).
- 6 Verificar que el lugar es seguro y que cumple con todos los requisitos administrativos y legales. (Véase el capítulo sobre transporte See transport chapter, standard 2.5).

Indicadores clave

1. Los criterios para una adecuada selección de almacenes están disponibles junto con una definición de los recursos necesarios (mano de obra, equipos, etc.)
2. Porcentaje de tiempo durante el cual las operaciones del almacén se ven interrumpidas debido a perturbaciones
3. Porcentaje de mercancías que transitan por el almacén respetando el tiempo previsto de recepción y expedición

4. Nivel (o porcentaje) de cumplimiento de los criterios de seguridad del lugar (lista de control/políticas)

Notas de orientación

- a. Para evaluar las opciones de almacenamiento disponibles, considere si las instalaciones existentes reúnen las condiciones mínimas para el almacenamiento de mercancías (por ejemplo: ventilación, altura del techo, un suelo nivelado lo suficientemente resistente para sostener la carga de mercancías prevista).
- b. Si no hay ninguna instalación disponible, considere si se pueden utilizar instalaciones temporales, como contenedores y unidades de almacenamiento móviles.
- c. Evaluar la ubicación del almacenamiento y su accesibilidad: considerar si su proximidad a los puntos de entrega (por ejemplo, almacenamiento de última milla) o a los puntos de suministro (por ejemplo, almacenamiento a granel) se ajusta a los tiempos de tránsito necesarios para garantizar la puntualidad de la entrega.
- d. Evaluar si los vehículos pueden acceder y maniobrar sin dificultad y el potencial de interrupción debido a condiciones climáticas: ¿podría la instalación quedar aislada debido a la interrupción del transporte? ¿Está situada en una zona propensa a las inundaciones, por ejemplo?
- e. Si las posibles alteraciones son inevitables, es fundamental planificar un número suficiente de reservas de contingencia. También podrían considerarse soluciones alternativas como la descentralización.
- f. Comprobar qué existe en el mercado local, basándose en los estudios de referencia y de viabilidad existentes (véase la norma 3.1), llevando a cabo un proceso de selección que garantice una decisión justa y transparente de acuerdo con las buenas prácticas de adquisiciones (véase el capítulo sobre adquisiciones see procurement chapter).
- g. Al evaluar la ubicación del emplazamiento tener en cuenta el posible impacto negativo que tendrá en el vecindario circundante (tráfico adicional, ruido o amenazas a la seguridad, etc.).
- h. Garantizar que la instalación se ubique y diseñe teniendo en cuenta las leyes y normativas locales.
- i. El proceso variará en función de la estrategia elegida:
 - el alquiler y la gestión interna implican la selección de locales y por otro lado, la adquisición de equipos y materiales, tras una investigación exhaustiva de las opciones disponibles;
 - la gestión externa del almacén implica la selección de un proveedor de servicios, que a su vez puede apoyar a la economía local;

- Asegurar que el espacio disponible sea suficiente para cubrir las necesidades previstas, incluyendo un colchón de seguridad (espacio extra) y esté alineado con la estrategia de existencias, por ejemplo, reposición continua, preposicionamiento de existencias ó el push y pull en la gestión de inventarios (push and pull management).
- j. Garantizar que el mercado local dispone de la mano de obra (trabajo) y el equipo necesarios y que el acceso a los mismos es continuo y fiable.
- k. Garantizar que el almacén ha sido autorizado por las autoridades competentes para el tipo de productos almacenados. Por ejemplo, tener en cuenta las mercancías peligrosas, los alimentos frescos y los productos farmacéuticos, entre otros.

Norma de almacenamiento 3.3:

La disposición de las instalaciones de almacenamiento está diseñada para aprovechar al máximo el espacio, y con el mínimo esfuerzo de manipulación necesario, con el fin de ofrecer una gestión de las mercancías segura, accesible, ágil y fiable.^d

^d From David Mulcahy - Warehouse Distribution & Operations Handbook

Acciones clave

- 1 Planificar la disposición del almacén y los requisitos de manipulación de materiales, basándose en las funciones previstas. Hay que tener en cuenta la accesibilidad para las personas con discapacidad (movilidad, visión o audición).
- 2 Definir una distribución clara y lógica centrada en la maximización del aprovechamiento del espacio y la minimización del esfuerzo de manipulación en función de las características de las mercancías (por ejemplo, peso y tamaño) y de la rotación de las existencias.
- 3 Garantizar que la disposición se diseñe teniendo en cuenta la seguridad del personal, los requisitos ergonómicos y la interacción con los equipos de manipulación del almacén.
- 4 Determinar y poner a disposición la mejor solución de almacenamiento: estanterías, palés, pilas.

Indicadores clave

1. Un plano de distribución del almacén proporciona información clave sobre el uso del espacio.

2. Porcentaje del espacio del almacén que está actualmente ocupado.
3. Porcentaje de mercancías almacenadas y separadas físicamente según su tipo y naturaleza.
4. Porcentaje de personal formado en procedimientos de salud y seguridad así como el uso de equipos.

Notas de orientación

- a. A la hora de planificar la distribución del almacén, hay que tener en cuenta:
 - zonas de trabajo separadas (para administración, preparación de kits, control, recogida de pedidos y embalaje);
 - zonas de recepción y despacho;
 - zonas de acceso y circulación (para la recepción de mercancías, entrada personal, pasillos);
 - zonas de almacenamiento;
 - un espacio dedicado a la eliminación de mercancías y materiales dañados.
- b. Considerar y planificar las diferentes necesidades de todos los que trabajan en el almacén. Debe haber al menos un baño para cada sexo y dotación de agua acorde a las normas sanitarias y de higiene básicas.
- c. El ratio de ocupación del espacio no debe ser inferior al 75% (espacio de almacenamiento infrautilizado) ni superior al 90% (espacio de almacenamiento sobreutilizado) para permitir un funcionamiento eficaz y con condiciones de seguridad.
- d. Asignar zonas de almacenamiento accesibles a los distintos suministros, y utilizar un sistema de direccionamiento/etiquetado claro. Organizar e identificar las mercancías dentro de su zona de almacenamiento (por familia, orden alfabético, tipo de artículo, tipo de embalaje, etc.). La disposición de las instalaciones debe tener en cuenta la frecuencia con la que se utilizan o manipulan los artículos, situando los más críticos más cerca de las zonas de procesamiento para reducir el esfuerzo de manipulación.
- e. Identificar las categorías específicas de productos y comprobar si deben seguirse requisitos especiales. Si es necesario y factible, los productos deben almacenarse en zonas o edificios separados (por ejemplo, alimentos, productos no alimentarios, mercancías peligrosas, artículos de alto valor financiero o artículos que requieran cadena de frío) y segregados por categoría, proyecto o donante.
- f. Considerar diferentes estrategias en la asignación del espacio siguiendo una disposición basada en las necesidades y los flujos o con una asignación estricta de áreas según los códigos y la naturaleza de las mercancías (distribución estática).
- g. Maximizar el espacio disponible utilizando estanterías o pilas.

- h. Identificar claramente las existencias y permitir el acceso a las diferentes mercancías sin necesidad de manipular otros artículos.
- i. Separar las mercancías dañadas y caducadas de las utilizables y disponer de ellas como corresponda según la categoría.
- j. La disposición operativa debe tener en cuenta los movimientos del personal y garantizar que la manipulación de la carga sea ergonómicamente adecuada. La colocación de las estanterías, los palés y la altura de las pilas deben seguir las normas de salud y seguridad. Asegúrese también de que, siempre que se utilice maquinaria, ésta esté debidamente protegida para minimizar las colisiones y los accidentes.
- k. A la hora de determinar la mejor solución de almacenaje (estanterías, palés), hay que tener en cuenta:
 - todos los productos deben almacenarse de forma que sean fácilmente accesibles y haya suficiente ventilación/aislamiento;
 - las condiciones de almacenamiento deben ser las adecuadas para las categorías de productos, siguiendo las recomendaciones del fabricante en el embalaje;
 - los productos no deben colocarse directamente en el suelo o contra las paredes: hay que utilizar estanterías, palés, travesaños (o láminas de plástico, pero sólo temporalmente). Los estantes/palés deben colocarse a una distancia de 50 cm de las paredes (para el acceso al mantenimiento, la limpieza y la circulación del aire). En caso de espacio limitado, el mínimo requerido es de 30 cm. El espacio entre filas de estanterías debe ser de al menos 1m.
- l. Para obtener más orientación técnica sobre la optimización de las operaciones del almacén, consulte: Logistics Cluster Logistics Operations Guide on 'Warehousing and Physical Stock Management'

Norma de almacenamiento 3.4:

Los procesos de almacenamiento garantizan la trazabilidad y la transparencia, al mismo tiempo que apoyan la planificación y la previsión mediante una documentación precisa y actualizada.

Acciones clave

- 1 Identificar todas las mercancías que se guardan en el almacén en función de las características críticas, como el tipo, el volumen, la propiedad, el uso previsto y las especificaciones.
- 2 Garantizar que todos los movimientos de existencias y las actividades del almacén se planifican, se rastrean y se documentan.

- 3 Mantener información precisa y actualizada sobre el nivel de existencias y ponerla a disposición de todo el personal para la planificación de actividades y otros procesos logísticos.
- 4 Confirmar periódicamente la exactitud de los registros de actividad realizando inventarios físicos de las mercancías y conciliando con la documentación de las existencias.
- 5 Garantizar que todos los movimientos de mercancías sean realizados por el personal autorizado adecuado, separando las funciones para garantizar el cumplimiento y la exactitud de los registros de existencias, minimizando las pérdidas y los errores humanos.
- 6 Capacitar al personal del almacén y a los socios para fomentar unas operaciones seguras, eficientes y respetuosas del código de conducta.

Indicadores clave

1. Porcentaje de mercancías almacenadas con registros debidamente documentados.
2. Porcentaje de movimientos de existencias (entrada y salida) con registros disponibles y precisos.
3. Discrepancias entre el inventario físico y los registros de existencias.
4. Porcentaje de personal formado en las competencias necesarias para la gestión del almacén.

Notas de orientación

- a. Deben documentarse las siguientes actividades de la gestión de almacenes:
 - planificación;
 - recepción;
 - mantenimiento;
 - reembalaje;
 - despacho;
 - gestión de existencias;
 - logística inversa.
- b. Definir qué método de rotación de existencias es el adecuado al contexto y a la mercancía almacenada. Los más utilizados son: primero en entrar, primero en salir (FIFO); primero en caducar, primero en salir (FEFO); o último en entrar, primero en salir (LIFO).
- c. Gestionar y revisar las existencias para minimizar la obsolescencia y el desperdicio. Cuando las existencias sean obsoletas o deban eliminarse, tomar

- las medidas adecuadas (teniendo en cuenta las funciones de autorización, el método de eliminación, los requisitos específicos de los donantes o la documentación necesaria).
- d. Sólo permitir la requisición o la salida de mercancías del almacén con autorización escrita. Debe generarse y firmarse un registro escrito de la expedición (el albarán, por ejemplo), y una copia debe acompañar a las mercancías hasta su destino final.
 - e. Registre todos los movimientos de existencias utilizando documentación digital o físicamente rastreable (como las tarjetas de contenedores o de existencias), e incluya detalles de la transferencia (quién entrega y recibe el artículo), la especificación del artículo, las cantidades y la fecha. Si se utilizan ambos sistemas (físico y digital), lo ideal es actualizarlos simultáneamente. Identifique cuál será el archivo “maestro” (en función de su accesibilidad y fiabilidad) y realice comprobaciones cruzadas periódicas.
 - f. Identificar, almacenar y registrar las mercancías en función de características clave, como:
 - tipo;
 - volumen;
 - propiedad/financiación del programa;
 - fechas de caducidad (para suministros médicos, alimentos, productos químicos...);
 - diferenciadores clave como los grados (de lona, etc.) y el embalaje.
 - g. Garantizar que los registros de todas las transacciones de existencias estén consolidados, sean precisos y actualizados, reflejando el saldo neto de las existencias disponibles. Compartir el balance de existencias con las partes interesadas para orientar la planificación de las actividades y anticipar la escasez y el agotamiento de existencias.
 - h. Para garantizar la fiabilidad y exactitud de los registros, hay que realizar inventarios de los bienes almacenados y contarlos periódicamente. En caso de discrepancias, los registros deben conciliarse con un registro de ajustes adecuado y transparente. Las discrepancias pueden analizarse como números absolutos, porcentaje, valor financiero o frecuencia en el tiempo.
 - i. Todas las tareas deben ser realizadas por personal adecuado y autorizado. Considerar la posibilidad de utilizar varias personas para confirmar y cotejar los movimientos a fin de mitigar el error humano y aumentar la fiabilidad de los registros.
 - j. Si se gestionan donaciones en especie no solicitadas, definir procesos de trabajo específicos para la recepción, registro, organización y envío.

Norma de almacenamiento 3.5:

Los procesos de gestión y las condiciones de almacenamiento preservan los artículos almacenados minimizando las pérdidas y el deterioro.

Acciones clave

- 1 Llevar a cabo una evaluación de riesgos del almacén para determinar las posibles amenazas a las que pueden estar expuestas las existencias (como incendios, inundaciones, saqueos, etc.); establecer y mantener medidas de mitigación y de procedimientos, incluyendo planes de contingencia.
- 2 Vigilar y controlar periódicamente las condiciones de almacenamiento (humedad, temperatura, plagas y vectores) para minimizar el deterioro de las mercancías almacenadas.
- 3 Realizar inspecciones periódicas y mantenimiento de las instalaciones de almacenamiento y sus equipos.
- 4 Mantener ventilación y limpieza regulares garantizar que las condiciones de almacenamiento sean saludables y seguras.

Indicadores clave

1. Se dispone de un análisis de riesgos actualizado que proporciona información esencial sobre los principales riesgos que afectan a las existencias.
2. Porcentaje de medidas de mitigación, definidas en el análisis de riesgos, que han sido implementadas.
3. Valor de las mercancías dañadas, caducadas o perdidas.
4. Frecuencia e intensidad de las variaciones de temperatura y humedad respecto a los umbrales recomendados.

Notas de orientación

- a. Los suministros, especialmente las existencias de alimentos, deben estar protegidos del sol, la lluvia, la humedad y las temperaturas extremas. Por lo tanto, hay que evitar, siempre que sea posible, el uso de zonas de almacenamiento expuestas y descubiertas.
- b. Los niveles de humedad deben permanecer por debajo del 70%, y la temperatura dentro del almacén debe mantenerse entre 0 y 30 grados (Celsius).
- c. Utilizar medidas físicas y de procedimiento básicas para mitigar los riesgos típicos relacionados con el almacenamiento:
 - Una buena ventilación reducirá los niveles de humedad y temperatura.

- Tratar el área de almacenamiento contra las plagas según sea necesario.
 - i. Mantener los alrededores del almacén limpios de basura para evitar atraer a los roedores.
 - ii. Revisar regularmente la base y la parte superior de cada pila, así como debajo de los palés en busca de insectos, telarañas, capullos y excrementos.
 - iii. Poner trampas para roedores.
 - iv. Aplicar un método adecuado para controlar los insectos: fumigar el almacén, tratar las zonas circundantes.
 - No almacene fertilizantes, plaguicidas o cemento en un almacén donde se encuentren artículos para el consumo humano.
 - Para la seguridad contra incendios:
 - i. Asegurar que los equipos (extintores y cubos de arena) están en su sitio, bien mantenidos y son accesibles, tanto en el interior como en el exterior.
 - ii. No permitir que se fume, se cocine o se enciendan llamas de ningún tipo en las instalaciones del almacén.
 - iii. Mantener los materiales inflamables en una zona de almacenamiento específica, lejos de otros materiales almacenados.
 - iv. Contar con un plan y normas de seguridad para el almacén y formar al personal al respecto.
 - La protección física contra el robo debe incluir:
 - i. vallas, muros, alambre de espino, iluminación, candados o rejas en las ventanas;
 - ii. separación física del espacio de "oficina" (por donde pasan los visitantes) del espacio de almacenamiento.
 - Los procedimientos contra el robo podrían incluir:
 - i. mantener los portones, las puertas y las ventanas cerradas fuera de las horas de funcionamiento;
 - ii. emplear guardias de seguridad con tareas y responsabilidades claras;
 - iii. limitar el acceso a las instalaciones sólo a las personas autorizadas.
 - Mantener el equipo y el mobiliario necesarios disponibles para operar el almacén de forma segura y eficiente (por ejemplo, señalización, iluminación, sistema de detección de incendios, puertas, botiquines de primeros auxilios)
- d. La inspección y el mantenimiento periódicos del almacén del equipamiento pueden incluir:
- barrer y limpiar regularmente la zona de almacenaje: barrer una vez a la semana, limpiar una vez al mes y limpiar a fondo (sacando toda la mercancía) cada trimestre;

- realizar inspecciones periódicas de posibles goteras en el techo, grietas en las paredes, golpes, agujeros en los suelos y repararlos cuando sea necesario;
 - mantener el equipamiento en buenas condiciones de funcionamiento.
- e. Para garantizar que el entorno de trabajo sea saludable y seguro, considere las siguientes normas:
- Altura de las pilas: no superar una altura de tres metros. No almacenar por encima de un metro por metro cuadrado.
 - Marcar las mercancías peligrosas de acuerdo con la normativa internacional.
 - Señalización adecuada que indique los peligros potenciales en el almacén y la ubicación de los equipos de seguridad, tales como los extintores.
 - Manejar siempre las mercancías pesadas con las medidas y equipos de protección adecuados.
 - Almacenar siempre las mercancías pesadas en el suelo o en el nivel inferior de un palé.
 - Nunca se ponga de pie ni se levante sobre las horquillas de una carretilla elevadora.
 - Asegurar que el equipo sea utilizado únicamente por personal autorizado.
 - Asegurar que los botiquines de primeros auxilios están disponibles.
- f. Para más información sobre el almacenamiento de productos médicos y la cadena de frío, consulte los siguientes enlaces:
 Guidelines, 5 November 2013, on Good Distribution Practice of Medicinal Products for Human Use (Text with EEA relevance) (2013/C 343/01):
 Logistics Cluster, cold chain; - WHO resource for cold chain.

Norma de almacenamiento 3.6:

La gestión de los almacenes minimiza el impacto en el medio ambiente al tiempo que apoya a las personas y las comunidades.

Acciones clave

- 1 Evaluar y considerar cualquier posible impacto medioambiental a la hora de diseñar o actualizar la distribución y los procesos de gestión del almacén.
- 2 Capacitar periódicamente al personal (incluida la mano de obra eventual) para que manipule correctamente las mercancías, gestione categorías específicas de productos y utilice y mantenga con seguridad los equipos. Formarles también en la comprensión del impacto medioambiental de las operaciones del almacén.

- 3 Asegurar que el almacén no aumenta la exposición de las comunidades vecinas a las amenazas humanas o medioambientales.

Indicadores clave

1. Existen recomendaciones sobre cómo minimizar el impacto humano y medioambiental de la gestión y los procesos del almacén.
2. Porcentaje de residuos reusados, reutilizados o reciclados.
3. Porcentaje de energía, materiales y equipos procedentes de fuentes sostenibles.

Notas de orientación

- a. A la hora de elegir el almacén y diseñar su distribución, hay que tener en cuenta factores como:
 - distancia a las principales fuentes de materias primas y a los puntos de entrega, para minimizar las distancias recorridas y el consumo de combustible;
 - orientación y aislamiento: evitar la luz solar directa y mantener la calefacción baja;
 - aunque suelen estar ubicados en la periferia de las comunidades -más cerca de los aeropuertos y puertos marítimos o de las principales vías de circulación de camiones-, los almacenes pueden tener un efecto importante en una comunidad.⁵
- b. Involucrar regularmente a las comunidades en relación con las operaciones de los almacenes y a cualquier impacto potencial en el ecosistema local. Esto podría facilitarse mediante la contratación de trabajadores permanentes u ocasionales de la comunidad.
- c. Cumplir la normativa local y nacional sobre gestión de residuos. Evitar la incineración y aumentar el reciclaje de cartón, cajas y madera de los palés. Reutilizar los materiales (palés, cartón, embalajes) cuando sea posible. Mantener las pilas de palés ordenadas para reducir su deterioro.
- d. Sustituir las bombillas incandescentes y fluorescentes por modelos más eficientes como las luces LED. Conectar la iluminación a un sistema de sensores de movimiento que apague las luces automáticamente en los espacios desocupados.
Instalar sistemas de iluminación sostenibles y soluciones de refrigeración energéticamente eficientes cuando sea necesario y posible.
- e. Pintar el exterior de color blanco para repeler el calor y ahorrar el consumo del sistema de refrigeración. Instalar claraboyas que bloqueen los rayos UV para

⁵ www.agility.com

reducir el calor. Si se adapta al contexto y a la naturaleza de las mercancías almacenadas, utilizar enfriadores refrigerados por agua en lugar de enfriadores refrigerados por aire para reducir la demanda de electricidad.

- f. A la hora de elegir los equipos, soluciones de almacenamiento u otros elementos que se utilizarán en el almacén, hay que tener en cuenta su impacto medioambiental a lo largo de todo su ciclo de vida (vida útil, número de usos, huella de carbono de fabricación, costes de desperdicio y destrucción).

Distribución

4. DISTRIBUCIÓN

La distribución se refiere a la “entrega” de la asistencia al usuario o destinatario final. El envío o transporte de las mercancías hasta el punto de distribución se aborda en el capítulo de transporte Transport chapter.

Tradicionalmente, las “distribuciones” se refieren a las donaciones de bienes físicos. Sin embargo, con la ampliación de la asistencia en efectivo y con vales/cupones (AEC), es necesario considerar la forma de asistencia más adecuada. Esto también tiene implicaciones para la planificación de las actividades de distribución y los recursos humanos necesarios.

La distribución debe tener en cuenta lo siguiente:

- Como paso final para satisfacer las necesidades del usuario final, es el último eslabón de la cadena de suministro, donde las mercancías tienen el mayor valor.
- Los riesgos asociados a la pérdida y la falta de seguridad suelen ser elevados.
- La comunicación puede ser esporádica y el seguimiento muy difícil; un organismo ejecutor tiene a veces menos control directo.
- Hay muchas partes involucradas y muchas actividades se desarrollan simultáneamente.
- Los beneficiarios son extremadamente vulnerables y existe un desequilibrio de poder entre los que entregan y los que reciben.
- Es necesario un alto nivel de coordinación, eficiencia y puntualidad.
- La seguridad y la protección de todas las personas implicadas es esencial, junto con la supervisión para permitir realizar ajustes al proceso.

Los actores involucrados en la logística deben garantizar que las comunidades y las personas afectadas por la crisis puedan participar en el diseño y la ejecución de la distribución, así como que el proceso sea seguro y transparente. Los mecanismos de reclamación y quejas deben ser comprensibles y accesibles para todas las partes interesadas. Es fundamental para este proceso animar y apoyar a las comunidades y a las personas para que den su opinión sobre su nivel de satisfacción con la distribución y si ésta corresponde con sus necesidades. El seguimiento y el aprendizaje son clave para lograr resultados óptimos y para permitir cualquier acción correctiva de manera oportuna. Véase la Norma Humanitaria Esencial (CHS), especialmente los compromisos 1, 2, 4, 5 y 7.

Nótese que este capítulo es complementario a la Norma Esfera 6.3: Selección de las personas destinatarias, distribución y entrega: la selección de las personas destinatarias y la distribución de la asistencia alimentaria se rigen por criterios de flexibilidad, oportunidad, transparencia y seguridad.

Glosario

- **Asistencia en efectivo y cupones (AEC):** cualquier programa en el que los beneficiarios reciben directamente transferencias de dinero en efectivo o cupones/vales para bienes o servicios. En el contexto de la asistencia humanitaria, el término se refiere a la provisión de transferencias de efectivo o vales para individuos, hogares o comunidades receptoras; pero no para los gobiernos u otros actores estatales. Esto excluye las remesas y la microfinanciación en las intervenciones humanitarias (incluso si se utilizan instituciones de microfinanciación y transferencia de dinero para la entrega real de efectivo). Utilice los términos “efectivo” o “asistencia en efectivo” cuando se refiera específicamente a las transferencias de efectivo (no utilice “efectivo” o “asistencia en efectivo” para referirse a “asistencia en efectivo y con cupones”). Aunque existen otras denominaciones, se recomienda utilizar el término “asistencia en efectivo y cupones”.
- **Despacho:** actividades para liberar las mercancías del almacén o del proveedor y enviarlas al punto de distribución, incluido el transporte. Es un proceso distinto al de distribución, que es la entrega documentada de la asistencia al usuario final.⁶
- **Modalidad de distribución:** método utilizado para distribuir la ayuda a la población afectada. Hay dos modalidades principales: “en especie” y “en efectivo”.
- **Sitio de distribución/punto de distribución:** lugar físico donde se realiza la entrega
- **Proveedor de servicios financieros (PSF):** entidad que presta servicios financieros, que pueden incluir servicios de transferencia electrónica. Dependiendo del contexto, los proveedores de servicios financieros pueden incluir empresas de cupones electrónicos, instituciones financieras (como bancos e instituciones de microfinanciación) u operadores de redes móviles (ORM). Muchas entidades, además de las que ofrecen transferencias de efectivo humanitarias o servicios de cupones, figuran como proveedores de servicios financieros (por ejemplo, fondos de inversión, compañías de seguros, empresas de contabilidad); sin embargo, dentro de la literatura sobre programación de transferencias de efectivo, el término “proveedor de servicios financieros” se refiere generalmente a los que prestan servicios de transferencia.
- **Asistencia en especie:** modalidad de distribución, tradicionalmente utilizada por los organismos humanitarios, en la que la asistencia se presta en forma de productos básicos: alimentos o artículos no alimentarios.

⁶ Las ‘fuentes o recursos’ suelen ser los productores, proveedores y tiendas, pero pueden incluir las existencias con las que ya cuentan.

- **Conciliación:** la práctica de comparar los registros entre el lugar de distribución y la fuente. Todas las cifras mencionadas a continuación deben redondearse:
 - cantidades enviadas desde el origen y recibidas en el punto de distribución
 - importe o números distribuidos
 - balance que queda después de la distribución/que aparece como retorno de la distribución
 - balance registrado en origen tras la recepción de las devoluciones
 - cualquier pérdida registrada

Norma de distribución 4.1:

La distribución es colaborativa y se diseña y planifica para servir de la mejor manera posible a la población necesitada; se adapta al entorno operativo y al tipo y naturaleza de la ayuda que se va a distribuir.

Acciones clave

- 1 Definir claramente los detalles de la distribución (qué hay que entregar, a quién, dónde y cuándo).
- 2 Evaluar los requisitos logísticos, la viabilidad y los riesgos en el contexto local para las diferentes modalidades de distribución (efectivo, vales, bienes), así como las capacidades logísticas de todas las partes interesadas, la infraestructura disponible y la accesibilidad a los recursos.
- 3 Integrar el plan de distribución en el contexto y en la respuesta humanitaria global, garantizando que forme parte de la planificación general de los suministros, y asegurando al mismo tiempo que no haya un impacto negativo en la comunidad local.
- 4 Garantizar que se consulte a los representantes pertinentes, internos y externos, con diversidad de género, de las partes interesadas durante el diseño y la planificación de la distribución. Entre ellos deben figurar, por ejemplo, expertos en nutrición, seguridad alimentaria, medios de vida, cadena de suministros, finanzas, salvaguarda y seguridad; miembros de la población afectada y de la comunidad de acogida; otros organismos; donantes en especie; proveedores; autoridades locales; y otros, según proceda.
- 5 Diseñar una red de entrega detallando cómo llegarán las mercancías a los destinatarios y acordando el número y la ubicación de los lugares de distribución. Esta decisión implicará sopesar las limitaciones, los costes y el

impacto medioambiental del sistema de transporte, así como minimizar la distancia que debe recorrer la comunidad afectada; también puede implicar un compromiso. Hacer que el proceso sea inclusivo. Las mujeres, las niñas, los niños, los hombres, las personas de género no binario y las personas con discapacidad deben participar en el proceso de diseño para garantizar que se conozcan los riesgos, las preferencias, las barreras, etc., a nivel local.

- 6 Adaptar los medios de identificación y registro de los receptores a las normas y contextos locales, así como al propio proceso de distribución. Incluir un plan para receptores elegibles pero no registrados y ausentes.

Indicadores clave

1. El plan de distribución proporciona información esencial para la implementación logística y ha sido acordado con las partes interesadas, incluida la población afectada
2. Porcentaje de lugares de distribución que informan de la escasez de mercancías
3. Desviaciones en tiempo y coste del plan de distribución original

Notas de orientación

- a. Siempre evaluar las implicaciones logísticas, la viabilidad y los riesgos de cualquier actividad de distribución. Tenga en cuenta factores como:
 - el alcance y la urgencia de la intervención;
 - si la población se encuentra en un entorno abierto o cerrado; es decir, un entorno de campamento (cerrado) o una comunidad rural (abierto);
 - el tipo y la naturaleza de los bienes que se van a entregar
 - el equipo y los suministros necesarios para entregar o distribuir las mercancías (por ejemplo, balanzas, cadena de frío);
 - las modalidades de entrega, incluidos los riesgos de abuso o explotación durante la distribución;
 - la capacidad de la cadena de suministro (interna o externa) para entregar las mercancías;
 - el impacto en los mercados locales;
 - la capacidad de movilidad de los equipos y los recursos;
 - el acceso y la asistencia prevista para los distintos lugares, así como la distancia de las comunidades receptoras de los sitios de distribución;
 - otras actividades integradas o que se solapan (cribado nutricional, sensibilización...);
 - riesgos de seguridad, salvaguarda y corrupción para la agencia implementadora así como para las comunidades afectadas.

- b. Las preferencias de las comunidades afectadas, sus opciones, su dignidad y empoderamiento y la idoneidad de los artículos distribuidos son factores importantes durante las actividades de diseño y planificación. Hay que tener en cuenta a los grupos de riesgo u oprimidos dentro de la comunidad y si es necesario llevar a cabo diferentes tipos de distribución para diferentes sectores de la comunidad.
- c. Considerar desde el principio el uso de la asistencia en efectivo y cupones (AEC) para cumplir los objetivos de asistencia, cuando el dinero en efectivo sea apropiado y factible. Esté preparado para justificar la decisión sobre la modalidad a aplicar.

La distribución puede optimizar la combinación adecuada de varias modalidades. Puede haber una transición de los bienes al efectivo a medida que se disponga de información sobre la viabilidad del efectivo y la evaluación del mercado. Un enfoque gradual puede definirse como la reducción del suministro de bienes en especie para permitir una transición al efectivo cuando sea factible y apropiado.

En el AEC, algunas actividades de distribución, como el desembolso, las recargas y la conciliación, serán llevadas a cabo por los proveedores de servicios financieros o por quienes canjean los cupones. Estas actividades deben ser coordinadas, validadas y gestionadas por la agencia para garantizar que los beneficiarios reciban la ayuda a tiempo y en su totalidad, y si existiera cualquier problema que se resuelva rápidamente.

Las actividades típicas de distribución, en las que el personal de la agencia o los voluntarios registran, validan y entregan físicamente los artículos de asistencia, son aplicables cuando se proporcionan:

- productos básicos;
 - dinero en sobres; ó
 - artículos para facilitar el acceso al AEC (es decir, cupones, vales en papel o electrónicos, una tarjeta de cajero automático o una tarjeta SIM).
- d. Especificar cómo se entregarán los artículos a las poblaciones destinatarias, teniendo en cuenta todos los requisitos previos y posteriores. Evitar la sobrecarga de la capacidad limitada de ambas partes: el repartidor y el receptor. Prestar especial atención si los receptores pueden llevar/transportar físicamente los artículos recibidos. Cuando sea apropiado considerar la posibilidad de realizar transferencias de menor valor y más frecuentes, o bien emitir vales de pequeña denominación que puedan canjearse con mayor regularidad.
 - e. Si las circunstancias obligan a que los destinatarios utilicen transporte, hay que tener en cuenta la prestación de este servicio o una tarifa de compensación. Considerar en el diseño la redistribución o devolución de los artículos no entregados.

- f. El plan de distribución debe detallar el tipo y el volumen de los suministros que se van a distribuir y brindar información sobre las necesidades de personal y la ubicación. Debe servir como justificación principal de los gastos relacionados (por ejemplo, transporte, almacenamiento).
- g. El plan de distribución debe contemplar la logística inversa para la recuperación del exceso de mercancías que no se han distribuido, las mercancías dañadas y los productos de desecho.
- h. El plan de distribución debe funcionar a diferentes niveles.
 - El plan país mostrará las necesidades totales del país. El país puede dividirse por destinos de productos (ya sean provinciales, regionales o zonas de las que son responsables determinadas oficinas de la organización).
 - Un plan más detallado debe considerar una provincia y dividirla en varios “puntos de entrega ampliados” (PDE). Los PDE son los lugares en los que su organización entrega físicamente los suministros a una contraparte (una ONG, un individuo o incluso las propias comunidades afectadas).
 - En el último nivel, el plan lo elabora la organización sobre el terreno que facilita la distribución. En él se enumeran los nombres de las poblaciones objetivo, o las escuelas, o los puestos de salud a los que se destinarán los artículos. Esta lista concilia las cantidades planificadas con las poblaciones objetivo reales, de modo que para cada provincia existe un plan.
 - Para el diseño de la red de distribución y la asignación de recursos, hay que tener en cuenta los siguientes elementos clave como:
 - i. el número de centros de distribución;
 - ii. la zona geográfica a cubrir;
 - iii. quién entrega la mercancía en el lugar de distribución y cómo se va a supervisar la entrega de los bienes (por la organización, o directamente por el proveedor);
 - iv. en qué momento debe producirse la entrega;
 - v. los recursos y la seguridad disponibles en el punto de despacho, en la carretera y en los lugares de distribución (transporte, personal, almacenamiento);
 - vi. cuál es el papel de la organización humanitaria en la distribución;
 - vii. preparación de kits y embalaje (mercancías a granel que deben separarse en paquetes listos para la distribución);
 - viii. conocer cómo mitigar los riesgos de explotación y abuso durante la distribución (por ejemplo: distribuyendo al personal en equipos, teniendo un equilibrio de género en los equipos, no yendo a lugares apartados contar con la supervisión adecuada, etc.).
 - Acordar los calendarios de entrega y los artículos a entregar. Cualquier cambio debe ser negociado y acordado con todas las partes interesadas,

evitando cualquier desventaja para quienes reciben los artículos y a las que se debe mantener de manera puntual.

- i. Si la población que recibe asistencia es muy numerosa, considerar la posibilidad de crear varios puntos de distribución dentro del lugar para evitar largas colas y tiempos de espera. Determine los recursos en función del número de personas a las que se va a atender y el tiempo que va a demorar.

Norma de distribución 4.2:

Los sitios de distribución están ubicados y acondicionados para lograr el mejor rendimiento, ofreciendo acceso y espacio adecuado para los servicios de distribución.

Acciones clave

- 1 Involucrar a las partes interesadas, garantizando que diversos grupos de la población afectada como mujeres, niñas, niños, hombres, personas de género no binario y personas con discapacidades, participen en la selección y el establecimiento del lugar.
- 2 Ubicar los sitios de distribución en lugares adecuados, accesibles y seguros para la población afectada, el personal, los proveedores de servicios y los bienes, considerando también la distancia y rutas que deben recorrer las personas.
- 3 Organizar el lugar de distribución de manera que haya una disposición clara, lógica, que proporcione accesibilidad, medidas de seguridad y suficiente personal así como espacio, equipo y mobiliario para todas las actividades necesarias.

Indicadores clave

1. Un plano de distribución proporciona información esencial sobre la disposición del lugar y el uso del espacio.
2. Tiempo medio de espera de una persona desde el inicio de la distribución hasta que recibe la asistencia.
3. Porcentaje de puntos que informan sobre problemas de acceso seguro para los receptores y otros actores.
4. Porcentaje de puntos que informan de problemas de distribución relacionados con la ubicación y la organización del sitio.

Notas de orientación

- a. Para garantizar que los lugares de distribución sean adecuados, accesibles y seguros, hay que tener en cuenta los siguientes factores:
 - La población afectada, el personal y los proveedores de servicios deben estar de acuerdo en que se trata de un lugar seguro.
 - Disponer de un sistema vial y de transporte local; hay que considerar el posible bloqueo de vehículos que transportan mercancías.
 - Las comunidades afectadas deben tener acceso a la sombra, al agua y a las letrinas cuando hagan fila.
 - Debe existir una ruta de evacuación para el personal en caso de problemas de seguridad.
 - La ubicación escogida debe ser llana, libre de barro/polvo, y tener suficiente espacio.
 - El lugar escogido debe estar alejado de sitios sensibles como bases militares, oficinas de partidos políticos o comisarías de policía, según sea el contexto.
- b. A la hora de diseñar la disposición del lugar de distribución, hay que considerar la incorporación de los siguientes espacios:
 - una zona de registro, donde las comunidades afectadas se presentan y se cotejan con los nombres de una lista (esto facilitará la contabilidad de los suministros distribuidos);
 - una zona de distribución, que debe estar junto al lugar de registro pero con acceso controlado, de modo que sólo las personas registradas hagan cola para la distribución; esto puede requerir un elemento importante de control de multitudes, así como barreras (utilizar cuerdas, camiones, paredes disponibles, interiores de edificios);
 - una zona de trabajo segura para la recepción de mercancías, almacenamiento, embalaje y reembalaje;
 - puntos de recogida de residuos/basura, que permitan la separación de materiales reciclables y compostables cuando sea posible.
- c. Establecer vías diferenciadas para los flujos de mercancías y personas, favoreciendo los movimientos estables y evitando posibles congestiones. Asegurar una buena visibilidad del recinto y que las distintas zonas del mismo estén claramente señalizadas.
- d. No descuidar la calidad de la organización del recinto: los caminos marcados con líneas rectas paralelas, los postes verticales y las cintas tensadas contribuyen a crear una impresión de buena organización, que inspira confianza.

- e. Asegurar una representación adecuada del personal femenino en los equipos de distribución.
- f. Garantizar que las personas de diversa identidad y expresión de género puedan acceder con seguridad a las distribuciones. Consultar e identificar con ellos sus preocupaciones.
- g. Fomentar un pensamiento sensible en relación con la salvaguarda y la protección asegurando un claro intercambio de información entre el personal de distribución y el que asiste a las comunidades afectadas sobre sus preocupaciones. Las consideraciones básicas podrían incluir:
 - zonas específicas para los grupos vulnerables o prioritarios (como las mujeres embarazadas o las personas con discapacidad) que incluyan áreas de asiento con sombra, letrinas y puntos de agua;
 - separar horarios de distribución para los distintos grupos para que tengan un acceso seguro a las distribuciones sin temor a la discriminación;
 - proporcionar oportunidades para que la población afectada - especialmente la de los grupos más vulnerables o prioritarios- comparta sus quejas de forma segura;
 - establecer un mecanismo de quejas para ayudar a identificar los problemas de salvaguarda y protección; comunicar los procedimientos a los socios para encontrar soluciones juntos;
 - realizar consultas separadas con los grupos de riesgo para garantizar su participación en la toma de decisiones. Por ejemplo, las consultas separadas con grupos de mujeres ayudan a garantizar que se escuchen sus opiniones, mientras que en los grupos mixtos las mujeres pueden sentirse intimidadas y no estar dispuestas a hablar;
 - el equilibrio de género entre el personal, así como la transparencia en las operaciones de distribución ayudan a prevenir la explotación y el abuso sexual.
- h. Elaborar un mapa del lugar que incluya los flujos y las zonas señaladas en los puntos anteriores.

Norma de distribución 4.3:

Las personas reciben asistencia de forma eficaz, precisa, segura y transparente.

Acciones clave

- 1) Coordinar con todas las partes interesadas el que se cumplen todos los requisitos previos y que las mercancías se entregan a tiempo.

- 2 Dedicar tiempo por adelantado a coordinar y verificar el listado de la población objetivo.
- 3 Definir responsabilidades claras y mecanismos de rendición de cuentas entre los diferentes organismos participantes, proveedores de servicios y grupos comunitarios. Garantizar la separación de funciones entre a) los equipos que identifican las necesidades y las comunidades afectadas; b) los equipos que distribuyen los bienes; y c) los equipos que realizan la verificación. Evitar que una persona o equipo participe en más de una de esas funciones.
- 4 Asegurar que el equipo de distribución y todas las partes interesadas, como los proveedores de servicios financieros (PSF) o los representantes de la comunidad, conozcan las tareas que se espera que lleven a cabo de forma correcta y segura. Adaptar sus funciones a sus capacidades. Identificar personas que actúen como coordinador para garantizar que todas las tareas se cubran y se realicen correctamente e informe de cualquier eventualidad o incidente.
- 5 Establecer mecanismos de comunicación e información para comunicarse con otros miembros del equipo, con las partes interesadas, recoger quejas, identificar las necesidades no cubiertas, conocer los problemas de focalización y de calidad, etc. Garantizar que las reclamaciones sean gestionadas por alguien sin conflicto de intereses.

Indicadores clave

1. Porcentaje de artículos que se entregan al destinatario en buenas condiciones y de forma adecuada.
2. Porcentaje de desviación entre los registros de distribución y la cantidad de artículos consumidos.
3. Porcentaje de destinatarios no registrados.
4. Porcentaje de destinatarios que no aparecen.
5. Porcentaje de centros con escasez de personal.

Notas de orientación

- a. Asegurar la obtención de los permisos necesarios para llevar a cabo la distribución y la consulta a todas las partes interesadas, incluidas las autoridades locales.
- b. El rumor sobre la escasez, real o percibida, de los productos puede causar estrés a los participantes, e incluso provocar incidentes de seguridad. Es importante trabajar con programas para garantizar que los planes de distribución correspondan con calendarios de entrega realistas.

- c. Comprobar la idoneidad de los lugares de distribución con antelación, de modo que el día de la distribución todo el mundo esté familiarizado con el plan y su papel dentro de la cadena de distribución. Inicialmente realizar distribuciones piloto o a pequeña escala donde se aborde y resuelva cualquier problema antes de ampliar la escala.
- d. Garantizar que la comunidad conozca antes de la distribución cuáles son los criterios de elegibilidad para la asistencia; disponer de un mecanismo de reclamación o de retroalimentación sobre los criterios de inclusión en la lista de distribución.
- e. En todos los sitios de distribución mostrar información clara sobre:
 - derechos;
 - códigos de conducta y mecanismos de reclamación;
 - la privacidad de los datos personales.
- f. Asegurar que las consultas se dirigen al personal designado y no a los distribuidores. Se producirán tensiones cuando lleguen personas que no están en la lista; o si la lista se ha confeccionado mal; o cuando se produzca un retraso en el flujo de personas. Se recomienda que haya un área separada para resolver estas consultas y quejas.
- g. Emplear personas adicionales de la comunidad para la identificación y verificación de la identidad. Dichas personas también pueden recoger las opiniones de la comunidad sobre la actividad de distribución.
- h. Asegurarse de que el personal voluntario esté claramente identificado con algún distintivo como ropa marcada, gorras, camisetas, chaquetas, etc.
- i. Impedir el acceso no autorizado y la posible formación de grandes aglomeraciones, así como el saqueo de las mercancías.

Norma de distribución 4.4:

El rendimiento y el impacto de la distribución son supervisados para lograr resultados óptimos y realizar cualquier corrección a tiempo.

Acciones clave

- 1 Asegurar que la asistencia se registra con exactitud.
- 2 Desarrollar un sistema de información que proporcione información suficiente, precisa y actualizada para lograr una prestación de asistencia eficaz.
- 3 Capacitar y proporcionar los medios a las personas para que los datos se recojan, supervisen y compartan correctamente.

- 4) Supervisar las actividades de distribución durante la entrega y medir el impacto de la distribución en la población (después de la distribución).
- 5) Realizar la conciliación al final de cada distribución, de forma coherente y oportuna, documentando, compartiendo y archivando los resultados.
- 6) Analizar periódicamente los datos obtenidos y proporcionar información sobre la calidad, la eficiencia y el impacto para mejorar la planificación del siguiente ciclo de distribución. Considerar el seguimiento de los suministros, el control del rendimiento de la distribución y también el seguimiento al usuario final.
- 7) Determinar si la asistencia debe continuar, modificarse o interrumpirse o si la planificación de la distribución debe revisarse.

Indicadores clave

1. El sistema de supervisión de la distribución proporciona información esencial sobre el proceso.
2. Porcentaje de registros de conciliación sin discrepancias al final de cada jornada de distribución.
3. Frecuencia de los informes de distribución producidos y compartidos.
4. Porcentaje de personal y voluntarios formados en los medios y métodos de recogida de datos.

Notas de orientación

- a. Un sistema de información es clave para el seguimiento del rendimiento y los resultados de la distribución. Garantizar que el equipo entiende cómo nutrirlo, su importancia y propósito.
- b. Utilizar plantillas estandarizadas de información y seguimiento en todos los centros de distribución, para llevar un registro de cada distribución:
 - un registro de las personas que reciben la totalidad de la ayuda en la distribución;
 - el número de bienes/kits distribuidos;
 - notas sobre el desarrollo de la distribución (duración, dificultades, incidencias);
 - información útil para distribuciones futuras (nombres de los representantes locales y de los voluntarios que hayan participado, ubicación de la distribución, etc.).
- c. Registrar con precisión la recepción de mercancías por parte del equipo de distribución y la entrega de mercancías al destinatario (qué, dónde, cuándo y a quién).

- d. Documentar con claridad el proceso de conciliación sobre los niveles de autorización y la frecuencia. Mantener la separación de funciones. Formar al personal en el proceso de conciliación sobre los procedimientos. Resolver rápidamente las discrepancias e incorporar cualquier acción preventiva identificada en los procedimientos operativos estándar (POE) del mecanismo de entrega para evitar que se repitan.
- e. Establecer canales de información claros para que la información llegue a las personas/partes interesadas.
- f. Cuando haya asistencia en efectivo y con cupones (AEC), controlar lo siguiente:
 - la liquidez de los intermediarios para optimizar el número de hogares que pueden acceder al efectivo;
 - la calidad y disponibilidad de los productos para optimizar el número de hogares que canjean los cupones;
 - verificar la existencia de la infraestructura (por ejemplo, la red de cajeros automáticos, la cobertura de la red de telefonía móvil y/o la fiabilidad de la red de telefonía móvil) que contribuye a la entrega de la ayuda en efectivo y de los vales;
 - identificar actividades fraudulentas, como la copia de cupones o de documentos de identidad.

Norma de distribución 4.5:

La distribución es segura, otorga protección y dignidad a las personas afectadas por la crisis, así como a los trabajadores y voluntarios.

Acciones clave

- 1) Llevar a cabo evaluaciones de los riesgos de seguridad, protección y corrupción para generar estrategias específicas de prevención y mitigación en todas las fases de la distribución; con especial énfasis en los riesgos para los grupos y personas vulnerables.
- 2) Establecer mecanismos de retroalimentación y reclamación que sean apropiados, seguros, confidenciales, conocidos y accesibles para la población destinataria y otros actores (proveedores, organismos asociados).
- 3) Establecer las medidas necesarias para garantizar que la distribución se utilice únicamente con fines humanitarios.
- 4) Recoger y gestionar los datos sin exponer a las comunidades afectadas o a cualquier parte interesada.

- 5 Garantizar que las comunidades afectadas comprendan por qué han sido seleccionadas, a qué les da derecho, cómo fueron identificadas durante la distribución, la finalidad y el uso de la ayuda o los artículos que se les va a entregar y las políticas de gestión de datos. Una comunicación clara con las comunidades afectadas conduce a una menor confusión y reduce la ansiedad.
- 6 Colaborar con los grupos y comunidades para garantizar que se tengan en cuenta sus puntos de vista, tanto positivos como negativos. Esto reduce riesgos, permite la prestación de servicios adecuados, mejora la calidad de la intervención y genera responsabilidad.
- 7 Establecer políticas y procedimientos anticorrupción y de salvaguarda, incluyendo un código de conducta para el personal. Garantizar que todo el personal reciba formación sobre las políticas.

Indicadores clave

1. Existe un mecanismo de reclamación y retroalimentación adecuado.
2. Número de quejas registradas como porcentaje del total de los consultados.
3. Porcentaje de reclamaciones atendidas.
4. Porcentaje de eventos de distribución que informan de incidentes de seguridad y de protección.
5. Porcentaje de personal formado en la política y los procedimientos de anticorrupción y salvaguarda.

Notas de orientación

- a. Identificar e incorporar medidas para mitigar vulnerabilidades de las comunidades afectadas, teniendo en cuenta las necesidades especiales y factores como el tiempo/distancia hacia los puntos de distribución; los tiempos de espera en condiciones climáticas adversas; la falta de agua; la falta de instalaciones sanitarias; los pesos pesados y los grandes volúmenes (difíciles de manejar y transportar); el valor económico de los bienes distribuidos; las amenazas potenciales de los alrededores. Evitar que las comunidades afectadas sean el objetivo.
- b. Los mecanismos de quejas/retroalimentación son una piedra angular en la recogida de información crítica para la distribución. Las comunidades afectadas deben participar en el diseño de los mecanismos de retroalimentación y quejas y sugerir el formato más apropiado y preferido. Los mecanismos de reclamación deben ser exhaustivos, pero también deben tener "umbrales de severidad" (de modo que las reclamaciones sobre envases abiertos o rotos estarán separadas de las relacionadas con favores sexuales,

- etc.). La alta dirección de la institución debe garantizar el seguimiento de todas las quejas.
- c. Todo el personal y los voluntarios que participan en la distribución deben conocer los riesgos de seguridad, las políticas de salvaguarda y las medidas de reducción de riesgos relacionadas con su función específica.
 - d. Informar de manera periódica a los trabajadores, voluntarios, comunidades afectadas y contratistas sobre temas clave como los principios humanitarios, salvaguarda, corrupción, protección y seguridad. Garantizar que todos los contratistas que participan en la distribución comprenden estos y los respetan. Brindar formación avanzada a los proveedores de servicios financieros y a los proveedores para evitar el incumplimiento de sus obligaciones contractuales.
 - e. Evitar que los actores externos se aprovechen de las concentraciones de gente para otros fines, como la captación política, las amenazas, la difusión de mensajes políticos, la publicidad, el alejamiento de las comunidades afectadas de su lugar de residencia, el forzamiento de su identificación para otros fines, o la promoción de malos hábitos.
 - f. El compromiso con los grupos locales es fundamental para crear un programa de respuesta eficaz y para comprender las preocupaciones de seguridad que puedan tener las comunidades afectadas. Un buen compromiso con la comunidad (asegurando un equilibrio de género durante las discusiones) reduce los riesgos, genera servicios apropiados, responsables y mejora la calidad de la intervención.
 - g. Cuando se utilicen cupones, hay que decidir el tipo; si se conservan después de la entrega; el material con el que se fabrican (plásticos, papel); los riesgos y controles que deben adoptarse en su producción; las garantías, etc. Los tickets, cupones o vales deben estar numerados para evitar su copia.
 - h. Para proteger a las comunidades y a otras partes interesadas, verificar que todos los datos recogidos a) sólo son los mínimos necesarios para establecer la identidad y confirmar la elegibilidad; b) se almacenan y transmiten de forma segura; y c) se anonimizan siempre que sea posible.

Norma de distribución 4.6:

La distribución es organizada y llevada a cabo de forma de que se minimiza el impacto ambiental.

Acciones clave

- 1 Evaluar las intervenciones pasadas en términos de impacto ambiental para valorar posibles consecuencias futuras, y utilizar las lecciones aprendidas para minimizar el impacto cuando sea posible.

- 2 Incorporar las consideraciones medioambientales en el diseño y la planificación de la distribución, incluida la logística inversa cuando la comunidad no disponga de los recursos necesarios para tratar los residuos de forma respetuosa con el medio ambiente.
- 3 Definir indicadores de impacto ambiental para hacer un seguimiento de los resultados ambientales en sus actividades de distribución. Establecer cómo se realizará este seguimiento y qué recursos se pueden asignar.
- 4 Evaluar la contribución de los contratistas al impacto medioambiental total. Siempre que sea posible, animar y apoyar a los contratistas para que reduzcan al mínimo su impacto medioambiental; por ejemplo, optimizando el embalaje o utilizando materiales más respetuosos con el medio ambiente.
- 5 Vigilar que se cumpla la normativa medioambiental local y nacional, especialmente la relacionada con la gestión de residuos.

Indicadores clave

1. Existe un estudio de impacto ambiental actualizado para la distribución.
2. Porcentaje de residuos en los puntos que se reutilizan, readaptan o reciclan.
3. Porcentaje de lugares de distribución que restauran condiciones ambientales similares o mejores que antes de su uso.
4. Porcentaje de consumo de energía, papel y otros servicios/recursos cuyo uso se ve reducido durante las rondas subsiguientes de distribución.

Notas de orientación

- a. Siempre que sea posible y factible, la concienciación medioambiental conlleva un ahorro real a lo largo del ciclo de vida de una intervención y puede crear oportunidades para concienciar sobre el valor y la importancia del reciclaje.
- b. Para evaluar el rendimiento considerar el seguimiento de las tres áreas principales: social (impacto directo en las comunidades afectadas), económico (costes financieros) y medioambiental (uso e impacto en los recursos naturales). Medir los elementos como el desperdicio, los kilómetros recorridos, el agua, la electricidad o el combustible consumidos (ya sea por persona asistida o por kit/artículo distribuido) por presupuesto/gasto.
- c. Al diseñar la distribución, minimizar los factores contaminantes como:
 - los kilómetros recorridos y el combustible consumido, manteniendo un plan de distribución sensato;
 - el despilfarro en envases y otros materiales de distribución no destinados al consumo final de la población destinataria (vallas, pancartas, notas,

- materiales de visibilidad, etc.). Siempre que sea posible, que el propio embalaje sea un artículo a distribuir (por ejemplo, una maceta, una manta, una lámina de plástico);
- el uso de contaminantes. Si es absolutamente necesario, asegúrese de su correcta eliminación. Preste especial atención a los residuos médicos y otros residuos peligrosos (por ejemplo, el cloro). Siga las directrices de gestión de residuos de la OMS para los residuos médicos.
- d. Siempre que sea posible, establezca un sistema de recogida de residuos, separando los artículos en reciclables, residuos generales y orgánicos. Tenga en cuenta que los residuos, como las botellas de agua y alimentos, puedan generarse mientras la gente hace fila.
 - e. Integrar actividades de limpieza/rehabilitación posteriores a la distribución permite dejar los lugares de distribución en condiciones similares o mejores que antes.
 - f. A la hora de elegir los artículos que se van a distribuir o que se van a utilizar durante una distribución, hay que tener en cuenta su impacto medioambiental a lo largo de todo su ciclo de vida (vida útil, número de usos, huella de carbono de fabricación, costes de desperdicio y destrucción).
 - g. Evaluar la sostenibilidad del uso de los recursos locales frente a los nacionales o importados.
 - h. Considerar lo que otros organismos están haciendo en la zona y las posibles ventajas de consolidar esfuerzos para beneficiarse de las economías de escala y la puesta en común de servicios, tanto en términos de eficiencia económica como de reducción de la huella de carbono.
 - i. Garantizar la carga adecuada de los vehículos: la sobrecarga daña los camiones y la infraestructura vial. Esto conlleva posibles impactos ambientales (consumo excesivo de combustible y neumáticos, daños en el asfalto, etc.).

Gestión de Activos

5. GESTIÓN DE ACTIVOS

La gestión de activos en la ayuda humanitaria se refiere a la combinación de prácticas de control, conciliación y gestión de activos físicos, que son esenciales para la prestación de asistencia. El objetivo debe ser garantizar el nivel de servicio requerido de la manera más rentable posible. Esto abarca la gestión de todo el ciclo de vida de los activos, desde la adquisición, el funcionamiento, el mantenimiento y la reparación hasta la sustitución, el desmantelamiento o la eliminación.

La ampliación de la asistencia en efectivo y cupones (CVA), y en particular el aumento del uso de sistemas electrónicos de registro y asistencia (proporcionados como efectivo y vales digitales), aumenta potencialmente el tipo y la cantidad de activos físicos como teléfonos inteligentes y tabletas) que deben gestionarse. Si los sistemas necesitan conexión a Internet y no pueden funcionar sin conexión, podría ser necesario un equipo adicional de telecomunicaciones.

Este capítulo abarca las normas de gestión de activos para:

1. gestión;
2. selección;
3. rendimiento;
4. cumplimiento;
5. impacto medioambiental.

Los responsables de la logística deben garantizar que rinden cuentas tanto a los donantes como a las comunidades afectadas y deben demostrar que los recursos han sido utilizados de forma inteligente, eficiente y eficaz. Los activos utilizados en una respuesta humanitaria deben gestionarse de manera que contribuyan a reforzar las capacidades locales y a minimizar los efectos negativos sobre los usuarios, las comunidades y el medio ambiente. Véase la Norma Humanitaria Esencial (CHS), especialmente los compromisos 3 y 9.

Glosario:

- **Activo:** elemento físico del equipo que cumple con los umbrales de la organización en términos de valor de compra y vida útil prevista. Las organizaciones pueden tener requisitos adicionales para definir formalmente un activo.
- **Categoría de activo:** grupo de tipos de bienes con atributos similares. La "vida útil del activo" es el período de tiempo previsto en el que un activo puede ofrecer un rendimiento satisfactorio, si se utiliza y mantiene adecuadamente.
- **Evaluación del estados de los activos:** proceso de inspección periódica, evaluación, medición e interpretación de los datos para indicar el estado de un bien específico y determinar su rendimiento, y si es necesario adoptar alguna

medida preventiva o correctiva, así como para estimar la vida útil residual del mismo.

- **Plan de disposición o eliminación de activos:** plan que documenta el calendario y los costes asociados a la eliminación de activos. Suele formar parte de un “plan de gestión de activos”.
- **Etiqueta de identificación de activos:** tarjeta adhesiva colocada en un activo que suele incluir un número o código único, que permite la correcta identificación de cada activo y su fácil localización en el “registro de activos”.
- **Ciclo de vida de los activos:** término que engloba todas las fases de la gestión de los activos físicos durante su vida útil, desde su adquisición hasta su eliminación.
- **Gestión de activos:** combinación de prácticas de gestión y financieras aplicadas a los bienes físicos con el objetivo de proporcionar el nivel de servicio requerido de la manera más rentable.
- **Plan de gestión de activos (PGA):** plan elaborado para la gestión de una o varias categorías de activos con vistas a su explotación, mantenimiento y renovación.
- **Sistema Sistema de gestión de activos (SGA):** combinación de políticas, procedimientos y recursos utilizados por las organizaciones para establecer normas internas de gestión física, financiera y estratégica de los activos. Un sistema de gestión de activos generalmente define funciones y responsabilidades claras y establece procedimientos operativos estándar junto con prácticas de información en el ámbito de la gestión de activos.
- **Registro de activos:** base de datos física y/o digital que contiene información relacionada con los bienes. El registro generalmente incluye una lista de activos con información utilizada para localizarlos físicamente e identificarlos. También se utiliza para la elaboración de informes.
- **Coste total de propiedad:** combinación de todos los costes incurridos durante el ciclo de vida de un activo, desde su adquisición hasta su eliminación.

Norma de gestión de activos 5.1:

Existe un sistema de gestión de activos apropiado para el alcance y la finalidad de la organización o de la intervención.

Acciones clave

- 1) Garantizar la existencia de una política y procedimientos de gestión de activos para la organización.
- 2) Determinar un umbral financiero para reconocer y registrar un “activo”, asegurándose de que está en consonancia con los requisitos de la organización y/o de los donantes.

- 3 Planificar la disposición o transferencia de activos, en particular para cuando se vaya a cerrar una intervención.
- 4 Mantener un registro de activos que contenga la información más actualizada y completa. Garantizar que los nuevos activos recibidos se añadan al registro.
- 5 Cada activo debe llevar una etiqueta de identificación de activos con un código de identificación único. Esto puede utilizarse como la principal forma de identificarlo en el registro de activos.

Indicadores clave

1. Existe un conjunto claro de procedimientos y definiciones para la gestión de activos.
2. Existe un registro de activos que contiene datos clave como los números de modelo y de serie, que son esenciales para la trazabilidad y la prevención de robos.
3. Porcentaje de tipos de activos que tienen una vida útil reconocida.
4. Porcentaje de activos que se han asignado sin una etiqueta de identificación y un código único.

Notas de orientación

- a. Adoptar un enfoque proporcional al nivel de seguimiento requerido para los diferentes tipos de activos, centrándose en su valor, impacto crítico en las operaciones y cualquier otro criterio de distinción relevante: se pueden crear subcategorías internas (por ejemplo, activos fijos/no fijos) que requieren diferentes niveles de seguimiento e información y asegurar que se asigna más control a las subcategorías más críticas.
- b. Las organizaciones deben establecer niveles de responsabilidad y directrices sobre el uso o funcionamiento del activo.
- c. Para aumentar la responsabilidad y simplificar la supervisión, es preferible asignar un activo a un solo usuario, cuando sea posible y apropiado. Asegurar que existe un registro de responsabilidad para cada activo (por ejemplo, el nombre de la persona a la que se asigna un determinado ordenador portátil).
- d. Como mínimo, un registro de activos debe contener información sobre: modelo del activo, identificador único asignado a cada activo, propietario o custodio, número de serie (si procede), valor de compra, fecha de compra, origen de los fondos utilizados para la compra, ubicación y última fecha de inspección.
- e. Los sistemas digitales de seguimiento de activos pueden aumentar la calidad del seguimiento al permitir una mayor visibilidad y control a través de una

recogida de datos fiable. El uso de este tipo de sistema reduce la carga de trabajo en el seguimiento, una vez que este está funcionando. No obstante, la adopción de un sistema de este tipo es un proceso complejo y sólo es económicamente viable para un volumen importante de activos a rastrear.

- f. Las categorías de activos son definidas internamente por las organizaciones; las categorías más utilizadas son, por ejemplo, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), el agua y el saneamiento, los vehículos, el alojamiento, los equipos de oficina, la generación de energía, etc.
- g. Un grupo de componentes de equipos podría considerarse como un activo único, para simplificar el seguimiento, cuando proceda. Por ejemplo, un ordenador de sobremesa podría agruparse de forma conjunta para incluir una unidad de procesamiento (CPU), un monitor y un teclado.
- h. Los activos pueden ser depreciados en las cuentas financieras. En algunos casos, los donantes permiten esta práctica y reconocen ciertos costes.
- i. Los manuales de uso y mantenimiento del fabricante de los productos deben estar a disposición del personal para su consulta y también debe brindarse formación, si es necesario.
- j. Los inventarios y las revisiones físicas del estado y la ubicación de los activos deben realizarse con regularidad: una vez al año, como mínimo, para todo el registro de activos. No obstante, la frecuencia de las actividades de control de los activos debe ser proporcional al valor de los mismos y/o a su nivel de importancia.

Norma de gestión de activos 5.2:

Los activos se seleccionan en función de su idoneidad para el contexto local y la necesidad de la intervención.

Acciones clave

- 1 Evaluar la categoría o el tipo de activo(s) necesario(s) para realizar mejor las actividades planificadas, tomando en consideración el entorno operativo.
- 2 Establecer un conjunto de criterios y requisitos para orientar la selección de activos (en consonancia con la normativa de los donantes) y mitigar los riesgos relacionados con la adquisición, operación y disposición de los activos.
- 3 Determinar (durante el diseño y la planificación de la intervención) los requisitos presupuestarios para gestionar los activos a lo largo de su ciclo de vida, incluyendo no sólo el coste de adquisición sino también los costes de funcionamiento, mantenimiento y eliminación.

- 4 En el caso de las intervenciones a corto plazo, y en función de las necesidades operativas, evaluar si el alquiler o el uso compartido de un activo es más rentable y sostenible que la propiedad total.

Indicadores clave

1. Los criterios para la selección de activos han sido desarrollados y son apropiados para el contexto de su utilización.
2. El presupuesto de la intervención contiene todos los costes relacionados con la adquisición, el funcionamiento, el mantenimiento y la eliminación de los activos correspondientes.
3. El coste total de propiedad de uno o varios activos se ajusta a las cifras presupuestadas (también aplicable a la norma 5.3).

Notas de orientación

- a. Garantizar que las necesidades de activos se identifiquen lo antes posible y se incluyan en las propuestas de proyectos y los planes de adquisiciones, asegurando que sólo se seleccionarán los activos más adecuados para la operación.
- b. La selección de activos es un proceso continuo que debe ser supervisado y evaluado continuamente para garantizar su idoneidad. Considerar la capacidad de los usuarios, asegurándose de que el tipo de activos que utiliza la organización no genera discriminación entre el personal. Centrarse en la salud, la seguridad, la protección y el impacto ambiental relacionados con la adquisición, el uso y la disposición de los activos. Mitigar el riesgo, en la medida de lo posible, al seleccionar los activos. Los criterios básicos para seleccionar los activos más adecuados podrían ser:
 - coste de compra y/o coste total de propiedad;
 - uso (intensivo u ocasional);
 - disponibilidad en el mercado (no sólo del activo sino de los consumibles: piezas de recambio, calidad de los servicios de reparación, etc);
 - requisitos técnicos;
 - marco normativo y otras limitaciones administrativas;
 - el impacto económico y medioambiental de la adquisición, utilización y eliminación de los activos a lo largo de la vida útil prevista;
 - cualquier riesgo para la seguridad, la salud o la protección que un activo específico pueda suponer para los usuarios o la organización.
- c. Considerar la conveniencia de estandarizar los activos, ya que esto mejorará la eficiencia de la gestión y las adquisiciones pueden ser más baratas. Por ejemplo, garantizar que todos los ordenadores tengan las mismas especificaciones simplifica su mantenimiento. Utilizar el mismo modelo de vehículo

- simplifica la adquisición de piezas de recambio y la gestión del inventario, reduciendo los costes.
- d. Adquirir activos de acuerdo con las normas de adquisiciones de las ULS procurement standards.
 - e. Hay que tener en cuenta que si se adquiere un activo con fondos del donante, éste suele mantener la propiedad del activo durante todo el ciclo del proyecto.
 - f. El uso de activos (como un vehículo) puede colocar al personal en una posición de poder en comparación con la población local. Esto debe supervisarse para mitigar cualquier posible abuso. Se recomienda disponer de un mecanismo de reclamación.

Norma de gestión de activos 5.3:

El buen rendimiento de los activos se consigue optimizando su funcionamiento y asegurando el mantenimiento a lo largo de su ciclo de vida.

Acciones clave

- 1 Presupuestar adecuadamente los costes de compra, transporte, instalación, funcionamiento y eliminación a lo largo de la vida útil prevista de cada bien.
- 2 Formar a los usuarios sobre el manejo seguro de los activos que se les asignen e informarles sobre cómo deben mantenerse o repararse.
- 3 Tener en cuenta el tiempo y los costes de mantenimiento al planificar la disponibilidad de los activos. Considerar alternativas para el tiempo que el activo estará fuera de servicio o no disponible.
- 4 Garantizar que los activos estén debidamente protegidos en todo momento, en la medida en que sea factible dado el contexto operativo.
- 5 Controlar los costes de funcionamiento para identificar cuándo resulta antieconómico utilizar o reparar un activo.

Indicadores clave

1. La organización ha definido los niveles de los umbrales para los activos perdidos, robados o rotos, que se supervisan periódicamente.
2. Porcentaje del personal que ha sido capacitado en comparación con el total del personal que utiliza o gestiona los activos.
3. Porcentaje de activos que alcanzan el final de su vida útil en condiciones adecuadas.

4. Porcentaje de tiempo en el que un activo está disponible para su uso, frente al tiempo que no está disponible porque está en mantenimiento o siendo reparado.
5. Desviación porcentual del plan de mantenimiento programado y del presupuesto de reparación estimado.

Notas de orientación

- a. Supervisar regularmente si los activos se están utilizando según lo previsto y establecer cualquier iniciativa correctiva que se requiera. Por ejemplo, es muy probable que los activos que se utilizan en exceso no alcancen la vida útil prevista o generen mayores costes de funcionamiento.
- b. Al adquirir un activo, aclare las necesidades de los usuarios, su ubicación, la vida útil del activo, sus necesidades de mantenimiento y sustitución. Evalúe las opciones adecuadas para el mantenimiento o la reparación de los activos. Cuando esta tarea se externalice, asegúrese de que el proveedor de servicios respeta las normas de calidad y las directrices del fabricante.
- c. El mantenimiento preventivo es esencial para garantizar el buen funcionamiento del equipo, reducir los tiempos de inactividad y minimizar los costes de reparación. El mantenimiento suele establecerse en función de los parámetros de uso (kilometraje, horas de funcionamiento, edad, etc.), según las especificaciones del fabricante. No obstante, hay que tener en consideración el entorno: polvo, humedad, temperaturas extremas, etc.
- d. Según el tipo de activo, se pueden aplicar normas de seguimiento específicas para controlar el uso, el consumo y el rendimiento. Por ejemplo, un sistema de seguimiento basado en un libro de registro.
- e. Los usuarios deben respetar los procedimientos de traspaso y las listas de comprobación al transferir un activo.
- f. Se considera que un activo está dañado más allá de la reparación económica cuando no puede ser reparado o el coste de ello supera el valor residual del activo.
- g. Documentar el método para deshacerse de un activo de forma segura y eficaz. Los donantes propietarios del activo deben ser notificados según su normativa específica. Hay que tener en cuenta que la acumulación de activos inutilizables entraña riesgos y aumenta la carga de la gestión de activos.
- h. Existen diferentes formas de transferir la propiedad de un activo. Las más comunes son:
 - venta;
 - donación;
 - destrucción/eliminación.

Los procedimientos de transferencia de activos deben aclarar cualquier documento de aprobación que deba seguirse. Este debe considerar la posible propiedad de un tercero (donante). Un préstamo no se considera una transferencia de propiedad, pero también debe documentarse a efectos de responsabilidad y trazabilidad.

- i. Los activos deben eliminarse de forma responsable y controlada, y el rastro documental debe incluirse en el archivo de activos.
- j. Cuando se transfiera un activo a un socio, hay que asegurarse de que el receptor tiene la capacidad y los recursos para su uso apropiado, manejo, mantenimiento y finalmente la eliminación del activo.

Norma de gestión de activos 5.4:

Los activos se gestionan de acuerdo con los requisitos legales y reglamentarios, y la gestión de activos se adhiere a las políticas y procedimientos de la organización y de las partes interesadas.

Acciones clave

- 1 Entender y monitorear los requisitos legales y reglamentarios locales que se aplican a los activos que su organización va a gestionar.
- 2 Asegúrese de que todos los activos cumplen con las especificaciones técnicas aprobadas para su uso en el país de operación.
- 3 Registrar y mantener las licencias y los seguros de todos los activos pertinentes (vehículos y equipos, etc.) de acuerdo con las normas nacionales/internacionales aplicables.
- 4 Mantener registros de la adhesión a las políticas y procedimientos de otras partes interesadas (donantes y socios) durante toda la vida útil del activo. Cumplir con las especificaciones técnicas o normas que se estipulen (como mínimo).
- 5 Establecer mecanismos de control interno dentro de la organización para garantizar la adopción y el cumplimiento de las políticas y los procedimientos relativos a los activos.

Indicadores clave

1. La política de gestión de activos se establece de acuerdo con las normas financieras nacionales e internacionales y las mejores prácticas del sector.

2. Porcentaje de activos que tienen un archivo completo que incluye el historial completo de los activos desde su adquisición hasta su eliminación (según corresponda).
3. Porcentaje de activos que tienen licencias y documentos de registro actualizados y archivados de forma segura.

Notas de orientación

- a. Los requisitos regulatorios se aplican especialmente a los activos que pueden causar daños a las personas o al medio ambiente (por ejemplo, los vehículos deben cumplir con los requisitos de seguridad y medioambientales).
- b. Los elementos sensibles, como los equipos de telecomunicaciones (teléfonos por satélite, transmisores de radio o antenas), también deben gestionarse respetando la normativa local.
- c. La dirección debe realizar comprobaciones al azar en el registro de activos para evaluar la calidad del seguimiento, así como realizar revisiones periódicas del cumplimiento de los procedimientos de gestión de activos.
- d. Los donantes suelen exigir pruebas de que un activo se ha utilizado para la intervención prevista, incluido un historial detallado de uso, mantenimiento y reparación.
- e. Si se transfiere un activo a otro país hay que cumplir la normativa de exportación. Esto suele afectar a los equipos informáticos y de comunicaciones. En algunos casos, la transferencia de activos requiere de una licencia de exportación o reexportación.
- f. Al deshacerse de los activos -con sujeción a la normativa, las licencias y el registro-, hay que asegurarse de que las transferencias de propiedad cumplan con las obligaciones legales, reglamentarias o fiscales. Por ejemplo, si se dona un vehículo, hay que asegurarse de que la transferencia de propiedad esté legalmente reconocida antes de la entrega física.
- g. La transferencia de propiedad, tanto cuando se dona un activo como cuando se acepta una donación, debe gestionarse de forma transparente y estar debidamente documentada.
- h. Los procesos de eliminación o disposición de activos pueden implicar un riesgo significativo de malas prácticas. Es importante que la supervisión de la dirección se centre en los procesos de eliminación o disposición de activos de mayor riesgo, volumen y valor.

Norma de gestión de activos 5.5:

La La gestión de los activos limita cualquier posible impacto en el medio ambiente, los usuarios de los activos y las comunidades a las que sirven.

Acciones clave

- 1 Considerar medioambientales, como la sostenibilidad, a la hora de seleccionar un activo. Buscar alternativas que utilicen materiales sostenibles, menos embalaje, menos transporte, que requieran menos consumibles, que sean más eficientes energéticamente (por ejemplo, paneles solares frente a un generador) y que puedan eliminarse de forma segura a nivel local.
- 2 Respetar las normas y la legislación medioambiental local. Si éstas no están disponibles o no están claras, utilice los activos de acuerdo con las normas más relevantes aceptadas internacionalmente.
- 3 Proporcionar una formación adecuada al personal sobre el impacto medioambiental y los peligros relacionados con la utilización y eliminación de los activos.
- 4 Garantizar que la elección de un determinado tipo de activo no genera ni refuerza ninguna discriminación entre el personal o hacia las comunidades.

Indicadores clave

1. Porcentaje de activos desechados que cumplen las normas de seguridad y medioambientales de la organización.
2. Porcentaje de activos que pueden ser mantenidos, reparados y eliminados de forma segura a nivel local.
3. Número de sesiones informativas sobre las mejores prácticas medioambientales, eventos de sensibilización y formaciones impartidas al personal que participa en la gestión de activos.

Notas de orientación

- a. Evaluar el tipo de residuos que probablemente produzcan los activos durante su funcionamiento (por ejemplo, emisiones químicas o de gases) y planificar la eliminación de dichos residuos de forma responsable. Evaluar la capacidad local para procesar de forma segura los materiales peligrosos y evitar los activos que no puedan ser procesados de forma segura, a través de la gestión local de residuos. Si resulta necesario usar un activo cuyos componentes no puedan ser reprocesados de forma segura a nivel local, considerar las opciones de logística inversa para salvaguardar el medio ambiente local, reexportando a lugares en los que haya un procesamiento seguro.
- b. Cuando sea práctico y factible, definir indicadores de impacto para seguir el rendimiento medioambiental de los activos. Establecer cómo se llevará a cabo el seguimiento y de qué recursos se dispondrá para ello.

- c. Rastrear el uso y monitorear el consumo de energía de todos los activos pertinentes para identificar y corregir cualquier práctica perjudicial para el medio ambiente (por ejemplo, aires acondicionados que están funcionando, aunque nadie esté utilizando la sala, vehículos al ralentí, etc.).
- d. Garantizar que las actividades de mantenimiento y reparación internas y subcontratadas controlan adecuadamente los materiales y residuos peligrosos (con los más altos estándares de calidad) para evitar la contaminación del medio ambiente y los riesgos para la salud de las personas que realizan el trabajo (por ejemplo, al eliminar los residuos de aceite del motor).
- e. Al seleccionar los activos, minimizar el impacto medioambiental del embalaje y el transporte, en la medida de lo posible, en contextos operativos . En algunas circunstancias, los artículos reacondicionados pueden representar una opción más ecológica que la adquisición de productos nuevos; sin embargo, también existen riesgos asociados con esto y las organizaciones deben tomar decisiones informadas.
- f. Cuando se dona un bien a una organización socia, realizar sesiones informativas sobre su uso eficiente y responsable desde el punto de vista medioambiental, con especial atención a su eliminación.
- g. Si no existen normas medioambientales locales o se consideran inadecuadas para evitar daños sociales o medioambientales, adopte las normas más estrictas posibles para garantizar que el principio de "no hacer daño" sea el principal factor de decisión en relación con el funcionamiento de los activos y los métodos de eliminación. Esto es especialmente crítico para todos los activos que contengan componentes electrónicos o químicos.
- h. Evaluar los riesgos relacionados con el uso de los activos para la salud, la seguridad y la protección del personal y las comunidades; identificar las medidas de mitigación para reducir el impacto y la probabilidad de que se produzcan problemas.
Por ejemplo, los vehículos con barras parachoques son mucho más peligrosos para los peatones en caso de colisión; la eliminación de las barras parachoques reduciría significativamente los perjuicios en caso de un accidente de tránsito en entornos urbanos.

Gestión de Flotas

6. GESTIÓN DE FLOTAS

Este capítulo aborda la gestión de la flota como una actividad esencial que apoya el movimiento del personal y pasajeros como parte de las actividades de una organización. La gestión de la flota permite a una organización gestionar los riesgos asociados a la inversión en vehículos, mejorar la eficiencia y la eficacia, reducir los costes globales de transporte y de personal, cumplir con la legislación pertinente y garantizar su deber de asistencia.

La gestión de la flota tiene como objetivo:

- optimizar los costes relacionados con la flota;
- aumentar la seguridad de los pasajeros, los peatones y otros usuarios de las vías de circulación;
- permitir la realización de actividades que dependen del transporte del personal (visitas de campo, por ejemplo);
- reducir el impacto medioambiental.

La gestión de la flota abarca:

- planificación de la flota y selección de vehículos o servicios de transporte;
- gestión de vehículos (incluido el mantenimiento, la gestión del combustible, los seguros y el control del rendimiento de la flota);
- gestión de los conductores;
- gestión de la seguridad y la protección relacionadas con los movimientos del personal y la flota (incluida la gestión de accidentes y la notificación de incidentes);
- cumplimiento y normativa;
- impacto medioambiental.

Entre los compromisos de la Norma Humanitaria Esencial (CHS), los actores que participan en la gestión de las flotas de vehículos deben garantizar que todo el personal reciba apoyo para realizar su trabajo de forma eficaz y que reciban un trato justo y equitativo. También es su obligación limitar los riesgos que las operaciones de la flota suponen para el personal, las comunidades y el medio ambiente. Véase la Norma Humanitaria Esencial, especialmente los compromisos 3, 8 y 9. (Debido a la complejidad de estos ámbitos, el transporte aéreo, marítimo y fluvial no se trata en este capítulo).

Glosario

- **Emisiones de CO₂**: dióxido de carbono liberado en los gases de escape de los vehículos. Se mide en g/km.

- **Política de eliminación:** documento organizativo que establece cómo una organización puede deshacerse de los vehículos que ya no necesita.
- **Manual del conductor:** guía que contiene toda la información necesaria para que los conductores manejen los vehículos de forma segura y eficiente.
- **Registros de conductores:** archivos físicos o digitales con información administrativa y de rendimiento sobre los conductores actuales y antiguos de la organización. Estos registros incluyen los datos del permiso de conducir, la formación realizada, el historial de accidentes, el derecho a conducir determinados tipos de vehículos, los últimos controles y las revisiones pendientes, etc.
- **Adecuación:** (de un vehículo) diseñado específicamente para la función en la que se va a utilizar.
- **Registro de activos de la flota:** registros físicos o digitales con detalles de todos los vehículos de la flota; incluyen el tipo de vehículo, el número de registro, la fecha de entrada en la flota y la fecha de sustitución prevista.
- **Registros de mantenimiento de flota:** registros físicos o digitales con detalles de las inspecciones de seguridad, el mantenimiento rutinario, los informes de defectos del vehículo y las reparaciones de los vehículos.
- **Responsable o gestor de la flota:** es la persona encargada de todo el ciclo de vida de la gestión de la flota que se describe en esta guía. Si no hay responsable o gestor de la flota, las responsabilidades de la misma se asignan a otras personas de la organización.
- **Consumo de combustible:** medición del combustible consumido en una distancia determinada. Para calcularlo, hay que dividir los kilómetros recorridos por la cantidad de combustible utilizado
- **Instalaciones de mantenimiento internas:** taller mecánico propiedad de una organización y gestionados por ella. Las ventajas de contar con ellas son una mayor flexibilidad y la disponibilidad de conocimientos técnicos sobre determinados tipos de vehículos. Las desventajas son los gastos generales de equipamiento, personal y la necesidad de actualizar los conocimientos para mantenerse al día respecto a los avances tecnológicos.
- **Póliza de seguro:** contrato entre una parte de riesgo y un asegurador. El asegurador se compromete a asumir la totalidad o parte de los riesgos especificados a cambio de un pago conocido como "prima" de seguro. Algunas organizaciones pueden optar por "autoasegurarse" reservando fondos que se utilizarán en caso de accidente.
- **Uso personal:** uso de un vehículo para un fin que no está relacionado con la empresa. Las normas sobre el uso privado deben figurar en el manual del conductor. Por el contrario, el "uso profesional" significa el uso del vehículo para realizar algún aspecto de un trabajo requerido por un empleador.

- **Política de sustitución:** documento organizativo que establece cuándo y cómo una organización puede sustituir cualquiera de sus vehículos que esté llegando al final de su vida útil. Puede estar relacionada con el tiempo y/o el kilometraje.
- **Valor residual:** valor previsto de un vehículo cuando llega al final de su vida útil.
- **Accidente de tráfico⁷:** colisión o incidente en el que está implicado al menos un vehículo de carretera en movimiento, en una vía pública o en una vía privada a la que el público tiene derecho de acceso. El término abarca las colisiones entre vehículos de carretera; entre vehículos de carretera y peatones; entre vehículos de carretera y animales u obstáculos fijos; y en las que está implicado un solo vehículo de carretera. También incluye las colisiones entre vehículos de carretera y ferroviarios. Las colisiones entre varios vehículos se contabilizan como un solo accidente de tráfico siempre que las colisiones sucesivas se produzcan en un periodo de tiempo muy corto.
- **Arrendamiento de vehículos:** alquiler a largo plazo con ciertas obligaciones por parte del arrendador para garantizar que el vehículo opera adecuadamente y se mantiene en buen estado. Antes de decidir el alquiler de un vehículo, hay que calcular el "coste de toda la vida" y compararlo con otras opciones de adquisiciones. Si el arrendamiento es la opción más barata, el cálculo del coste total de la vida útil puede utilizarse para determinar el periodo de arrendamiento óptimo y el proveedor.
- **Rastreador de vehículos:** dispositivo fijado a un vehículo que permite seguir la posición geográfica del mismo mediante tecnología de satélites. Los sistemas permiten registrar un historial de viajes. Algunos sistemas incluyen comunicaciones con fines de seguridad.
- **Utilización del vehículo:** medición del tiempo real de uso del vehículo en proporción del tiempo disponible para su uso.
- **Cálculo de los costes de toda la vida:** estimaciones del coste completo de un producto desde las adquisiciones hasta su eliminación. A la hora de comprar vehículos, las organizaciones deben tener en cuenta el "coste de toda la vida" de las adquisiciones/licitaciones, el coste del arrendamiento o la depreciación, el mantenimiento, el combustible/el kilometraje, los impuestos, el seguro y el valor de la eliminación. Las decisiones de adquisiciones deben incluir también factores no financieros, como la disponibilidad de asistencia y otras cuestiones de calidad. El cálculo del coste total de la vida útil también ayuda a determinar el momento óptimo de sustitución.

7 World report on road traffic injury prevention, WHO, 2004 (<https://www.who.int/publications/i/item/world-report-on-road-traffic-injury-prevention>)

Norma de gestión de flotas 6.1:

La gestión y selección de vehículos es planeada y optimizada para satisfacer las necesidades operativas.

Acciones clave

- 1 En colaboración con todas las partes interesadas, identificar las necesidades de transporte y monitorearlas para optimizar el uso de los recursos de la flota.
- 2 Evaluar el entorno operativo, teniendo en cuenta las condiciones de las carreteras, la seguridad, la duración de los trayectos, los cambios meteorológicos estacionales y los peligros.
- 3 Evaluar las opciones de transporte local, teniendo en cuenta los costes adecuados y los riesgos relativos tanto para las personas como para las mercancías.
- 4 En función de la duración de la operación y de la financiación asociada, determinar el método de adquisición de vehículos más adecuado, que podría ser el alquiler, el leasing o la compra.
- 5 Seleccionar el tipo de vehículo, teniendo en cuenta tanto las necesidades de transporte como el entorno operativo.

Indicadores clave

1. Existen especificaciones claras para todos los vehículos que son requeridos.
2. Existe un plan de gestión de la flota.
3. Los procedimientos de adquisición de vehículos se ajustan a la normativa de los donantes y a la política de compras.
4. Los costes reales se ajustan al presupuesto.

Notas de orientación

- a. Para seleccionar el **tipo de vehículo** más adecuado, tener en cuenta lo siguiente:
 - Para un uso urbano y en buenas carreteras se puede emplear un turismo, un minibús o una furgoneta.
 - En la mayoría de los casos será adecuado un vehículo de dos ruedas motrices, pero para condiciones muy duras o todoterreno puede ser

- necesario un vehículo de cuatro ruedas motrices (un pick-up o un hard-top).⁸
- La elección del tipo de motor debe depender de factores como la disponibilidad de combustible (gasolina, gasóleo o biocombustible), el ahorro de combustible y el impacto medioambiental (motor de combustión, híbrido o eléctrico).
 - El tipo de vehículo elegido debe depender también de la disponibilidad de piezas y de servicios de reparación autorizados.
- b. Las necesidades de la flota deben desarrollarse junto con las necesidades operativas. Al preparar un plan de flota, hay que tener en cuenta el número de viajes que hay que hacer cada día, su frecuencia y duración, el número de pasajeros y la posibilidad de consolidar el transporte de pasajeros. Hay que tener en cuenta las necesidades tanto a corto como a largo plazo.
 - c. Presupuestar el seguro, el mantenimiento, la compra o la sustitución de los vehículos, e incluir los detalles en las propuestas de financiación a los donantes. Hay que tener en cuenta que un mantenimiento inadecuado o el uso de vehículos viejos puede suponer un aumento de los costes operativos.
 - d. La normativa de los donantes puede restringir el tipo o el origen de los vehículos que financiarán.
 - e. Algunas organizaciones de la ONU pueden estar dispuestas a prestar vehículos a una organización durante una adjudicación, o un periodo acordado, para apoyar las necesidades operativas.
 - f. Considerar el uso potencial de los taxis y los servicios de alquiler privados. Hay que llevar un registro del uso de dichos servicios, ya que pueden ser más eficientes que el alquiler de vehículos. Mantener un registro de los contratos de transporte pasados, presentes y de los proveedores de servicios.
 - g. A la hora de alquilar vehículos, elija una empresa que tenga capacidad para prestar un servicio fiable y de confianza; pida que le muestren su política de seguridad y protección, su póliza de seguros en vigor y, si es posible, referencias que la respalden. Tenga en cuenta el tipo y la antigüedad de los vehículos que opera, la política medioambiental, la garantía del servicio, la flexibilidad operativa y el precio.
 - Verificar que los conductores de los vehículos alquilados cuenten con las licencias y la formación correcta. Compruebe también si los servicios de apoyo son prestados por terceros. Examine a los nuevos conductores antes de incluirlos en el equipo y, si los contrata, fórmelos en los procedimientos de organización, haciendo hincapié en la seguridad vial.

⁸ Additional vehicle equipment and accessories could include SatNav, HF/VHF radio, GPS tracker (black box technology), recovery kit/winch, extra spare wheel, extra fuel tank and/or jerry cans to expand vehicle reach where fuel is not readily available.

- Determinar qué opciones de respaldo están disponibles si el proveedor de servicios deja de operar o si el servicio de alquiler proporcionado no es aceptable.
 - Realizar una evaluación mecánica exhaustiva del vehículo o vehículos que se van a alquilar antes de firmar un contrato.
- h. Evaluar periódicamente la calidad y la eficacia de los servicios internos y subcontratados de la flota, así como el rendimiento de los conductores proporcionados.

Norma de gestión de flotas 6.2:

Todos los vehículos se gestionan de forma rentable.

Acciones clave

- 1 Establecer procedimientos para una gestión eficaz de los vehículos y del servicio de transporte.
- 2 Planificar el uso de los vehículos de forma diaria, semanal y mensual para garantizar el uso más eficiente.
- 3 Garantizar que se realicen comprobaciones diarias de los vehículos. Éstas deben incluir la comprobación de la presión de los neumáticos, los niveles de aceite/líquido de frenos y embrague, los niveles de agua y combustible, la presión de la rueda de repuesto, las herramientas, el botiquín de primeros auxilios, el gato de neumáticos y otros accesorios, según proceda.
- 4 Programar el mantenimiento rutinario de acuerdo con las recomendaciones del fabricante.
- 5 Registrar y controlar regularmente el consumo de combustible y el kilometraje de cada vehículo.
- 6 Registrar los viajes de los vehículos en un cuaderno de bitácora. Cotejar periódicamente las entradas del libro de registro con los planes de viaje originales.
- 7 Registrar los costes del vehículo en concepto de combustible, neumáticos, mantenimiento, reparaciones y gastos diversos. Considerar la posibilidad de utilizar un sistema electrónico de gestión de vehículos si el presupuesto lo permite.
- 8 Asegurar que los servicios de transporte subcontratados cumplen las normas de la organización en cuanto a vehículos y conductores.

- 9) Revisar periódicamente el rendimiento de los proveedores (mantenimiento, combustible, vehículos de alquiler).

Indicadores clave

1. Los procedimientos de gestión de la flota están disponibles.
2. El consumo de combustible de los vehículos se ajusta a la media del modelo del vehículo específico.
3. El coste total del vehículo por kilómetro está en línea con la media de la flota para cada categoría de vehículo.
4. Porcentaje de tiempo (por mes) que un vehículo está disponible para su uso frente a un objetivo establecido.
5. Porcentaje de tiempo (por mes) que se utiliza un vehículo.
6. El presupuesto es suficiente para operar y mantener los vehículos.

Notas de orientación

- a. Aclarar como mínimo las funciones y responsabilidades de los responsables, los conductores y los usuarios en lo que respecta a la planificación de los desplazamientos, las solicitudes y las aprobaciones. Considerar la posibilidad de rotar los destinos y los pasajeros entre los vehículos y los conductores, evitando que el mismo vehículo y el mismo conductor sigan regularmente la misma rutina.
- b. Planificar los tiempos de viaje y las rutas para optimizar los desplazamientos, el kilometraje y la duración. Concienciar sobre la necesidad de reducir el kilometraje y la duración de los desplazamientos y los beneficios de hacerlo. Considerar si el viaje es necesario o si se puede compartir con otros miembros del equipo.
- c. Llevar un registro mensual del coste por kilómetro de cada vehículo. Se trata del total de todos los costes asociados a cada vehículo (excluyendo los costes del conductor) dividido por el número de kilómetros recorridos.
- d. El uso de combustible puede suponer hasta el 30% de los costes de explotación de la flota, por lo que es vital controlar su uso. La eficiencia del combustible debe ser un factor importante en la selección y gestión de los vehículos. Las organizaciones pueden reducir el consumo de combustible mejorando la planificación de los viajes, modificando el comportamiento de los conductores mediante la formación e introduciendo sistemas de gestión del combustible.
- e. La sustitución oportuna de un vehículo es un proceso que requiere la capacidad de predecir los ciclos de vida del vehículo en función de los costes, la utilización, la seguridad y la edad del activo. Es preferible vender y sustituir los vehículos antes de que su mantenimiento sea costoso y cuando se pueda alcanzar su máximo valor de reventa.

- f. Al gestionar todo el ciclo de vida del vehículo, una organización puede reducir el coste total de propiedad (TCO) de los vehículos. El coste total de propiedad puede expresarse como coste de capital + costes de explotación - ingresos por eliminación. Para más información, consulte la Plataforma de Conocimiento de Fleet Forum.

Norma de gestión de flotas 6.3:

Los conductores son gestionados para garantizar el funcionamiento correcto y seguro de los vehículos.

Key actions

- 1) Verificar que todos los conductores cuentan con la experiencia adecuada y los permisos de conducir válidos para los vehículos que manejan.
- 2) Formar a todos los conductores en seguridad vial y en el manejo de vehículos de bajo consumo, como la conducción ecológica.
- 3) Considerar revisiones médicas anuales a todos los conductores, que incluyan pruebas de audición y vista.
- 4) Garantizar que todos los conductores tengan la formación necesaria para realizar controles de mantenimiento preventivo.
- 5) Asegurar que todos los conductores reciban formación sobre las políticas de protección del lugar de trabajo, incluidas las disposiciones del código de conducta (si procede). Dado que los vehículos de la organización van a todas partes, considerar la posibilidad de colocar en el interior o en el exterior de los vehículos información sencilla sobre la salvaguarda y los datos de contacto.
- 6) Animar activamente a las conductoras a solicitar puestos en la flota y en el transporte.
- 7) Mantener las normas de conducción de la organización cuando se utilizan conductores de empresas de alquiler.
- 8) Garantizar que todos los conductores y usuarios de vehículos dispongan de toda la información necesaria para manejar los vehículos de forma segura y eficiente.

Indicadores clave

1. Existe un plan de formación anual.
2. Porcentaje de conductores examinados y formados anualmente según los requisitos.
3. Porcentaje de conductoras contratadas.
4. Los horarios de los conductores están disponibles.
5. Existe un mecanismo de reclamación para los pasajeros y las comunidades locales.

Notas de orientación

- a. Informar a los conductores sobre los protocolos de seguridad y los requisitos de protección para las diferentes situaciones a las que pueden enfrentarse.
- b. Considerar si las candidatas, que pueden no cumplir los requisitos mínimos de experiencia, pueden recibir formación. La formación adicional debería incluir formación en seguridad, comunicaciones y defensa personal.
- c. Informar a los conductores y proveedores de transporte sobre los principios humanitarios, los procedimientos y el código de conducta que se espera de ellos.
- d. Garantizar que existe una separación de funciones entre el conductor y la persona asignada para la gestión de la flota.
- e. Asegurar que los conductores y los pasajeros están familiarizados con el vehículo en el que viajan, el equipo utilizado, la ruta y los protocolos de seguridad para ese viaje.
- f. Documentar el rendimiento de los conductores y establecer objetivos claros de rendimiento.
- g. Considerar el requisito genérico (incluido en todos los capítulos que hacen recomendaciones) para la implementación de un mecanismo de quejas adecuado.

Norma de gestión de flotas 6.4:

Los vehículos se manejan de forma segura.

Acciones clave

- 1 Definir claramente las funciones y responsabilidades en materia de seguridad de los usuarios de los vehículos, de los conductores y de los servicios de transporte del personal subcontratados.
- 2 Establecer protocolos de aprobación de viajes y de seguridad, cuando sean apropiados.

- 3 Establecer procedimientos de notificación de incidentes y colisiones.
- 4 Capacitar al personal para que se niegue a viajar en vehículos inseguros, con conductores que muestren una mala conducción o se comporten de forma inaceptable. Debe haber tolerancia cero con el acoso, la explotación y el abuso sexual (HSEA).
- 5 Garantizar que el equipo esencial esté siempre disponible en cada vehículo (por ejemplo, cinturones de seguridad que funcionen, botiquín de primeros auxilios, extintor, rueda de repuesto con gato, herramientas básicas, triángulo de advertencia).
- 6 Garantizar que los conductores de motocicletas tengan acceso y utilicen la ropa de protección correcta, el casco, los guantes y el calzado adecuado.

Indicadores clave

1. Existen registros de las sesiones de formación e información.
2. Existen informes de incidentes (incluyendo cualquier cuestión de protección o salvaguarda) e informes de accidentes.
3. Número de incidentes de todo tipo y colisiones, con o sin culpa.
4. Si está disponible, número de incidentes relacionados con la velocidad a partir del sistema de seguimiento de vehículos.
5. Existe un mecanismo de reclamación tanto para los pasajeros como para las comunidades locales.

Notas de orientación

- a. Asegúrese de que los conductores y los usuarios del vehículo conocen y cumplen los procedimientos de seguridad y protección aprobados. Hágalos saber que no se tolerará el acoso y la explotación sexual (HSEA) por parte de nadie en el vehículo, y que se seguirán los protocolos de denuncia.
- b. Mantenga registros del "consentimiento informado" de los conductores y usuarios.
- c. Además de incluir un botiquín de primeros auxilios en cada vehículo, poner a disposición kits de profilaxis post-exposición (PEP) (en caso de incidentes de violencia sexual y de género).
- d. Cuando sea posible, los vehículos pueden ser rastreados utilizando la última tecnología de rastreo de "caja negra" para determinar su ubicación y movimiento.
- e. Garantizar que las normas y procedimientos de los conductores cubran como mínimo los siguientes aspectos: límites de velocidad (urbana, rural, en

- carreteras), límites de horas de conducción, uso obligatorio del equipo de seguridad de los pasajeros (cinturones de seguridad, asientos para niños, equipos para discapacitados), sujeción correcta del equipaje. Prohibir el transporte de sustancias o equipos peligrosos sin permiso.
- f. Llevar un registro de las sesiones de formación e información.
 - g. Considerar el requisito genérico (incluido en todos los capítulos que hacen recomendaciones) para la aplicación de un mecanismo de reclamación adecuado.

Norma de gestión de flotas 6.5:

Todos los vehículos se manejan acorde a la normativa del país anfitrión y las políticas y procedimientos de las partes interesadas (donantes y socios).

Acciones clave

- 1) Asegurar que todo el personal y los conductores conocen las leyes y reglamentos locales sobre vehículos.
- 2) Garantizar que todos los vehículos estén registrados ante la autoridad local correspondiente y, cuando la ley lo exija, tengan registros de las inspecciones anuales de seguridad e impacto ambiental.
- 3) Garantizar que todos los vehículos cuenten con (como mínimo) un seguro de responsabilidad civil válido.
- 4) Garantizar que todos los conductores tienen un permiso de conducir válido.
- 5) Garantizar que los vehículos contengan toda la documentación requerida, como la confirmación de la matrícula y el seguro (conservar una copia de los documentos originales en el archivo).
- 6) Cumplir con los límites de velocidad y las leyes de tráfico de las autoridades locales.
- 7) Controlar las fechas de vencimiento de las renovaciones de la matrícula y el seguro.

Indicadores clave

1. La documentación necesaria del vehículo y del conductor están disponibles junto con los detalles de sus períodos de renovación.

2. Nivel de cobertura del seguro.
3. Número de siniestros del seguro por período de notificación.
4. Número de incidentes relacionados con la velocidad a partir de los sistemas de seguimiento de vehículos (si están disponibles).

Notas de orientación

- a. Tener en cuenta que algunos permisos de conducir nacionales pueden no ser aceptados en otros países.
- b. La cobertura del seguro a terceros proporciona ayuda económica a las víctimas de los daños que la organización pueda causar a otros en un accidente provocado por su conductor/vehículo. No proporciona una cobertura total a los propios propietarios del vehículo.
- c. En algunos países, el seguro local puede ser insuficiente para proteger a la organización de la responsabilidad. Se debe adquirir una cobertura adicional para complementar la cobertura local de responsabilidad civil, según sea necesario.
- d. Incluir la cobertura del conductor y los pasajeros en el seguro de responsabilidad civil.

Norma de gestión de flotas 6.6:

Se minimiza el impacto medioambiental de las operaciones de los vehículos.

Acciones clave

- 1 Garantizar que los tipos de vehículos utilizados son apropiados para el viaje y los requisitos de la tarea. Por ejemplo, no utilice un camión grande cuando un vehículo urbano de pasajeros más pequeño, o incluso una motocicleta, puede ser más adecuado.
- 2 Si es factible emplear vehículos híbridos o eléctricos más nuevos y de menor consumo.
- 3 Si las motos son un vehículo de la flota, sustituir las motos con motores dos tiempos por otras con motores de cuatro tiempos.
- 4 Maximizar la utilización de los vehículos (pero sin sobrecargarlos) y evitar viajes innecesarios.
- 5 Organizar sesiones informativas y de formación con los conductores para que comprendan mejor cómo mejorar sus habilidades de ecoconducción.

- 6 Informar sobre datos de consumo de combustible para cada una de las clases de vehículos de la flota (e incluso por conductor si es posible).
- 7 Las consideraciones medioambientales deben ser un criterio a la hora de seleccionar la composición de las clases de vehículos de la flota.

Indicadores clave

1. Consumo de combustible por kilómetro (véase más arriba).
2. Existencia de políticas que incluyan criterios medioambientales para la selección de vehículos.
3. Disponibilidad de registros de utilización de los vehículos.
4. Registros de las sesiones de formación e información de los conductores; número de personas formadas e informadas.

Notas de orientación

- a. Poner en marcha iniciativas como la creación de un manual de orientación sobre la gestión de residuos para minimizar el impacto medioambiental; deberá incluir la eliminación y el reciclaje del aceite usado y de las baterías de los coches.
- b. En la medida de lo posible, garantizar que la flota tenga una marca y un tipo de vehículo estándar. La estandarización de los vehículos es importante ya que, a largo plazo, ayudará a optimizar las operaciones, el mantenimiento y a reducir los residuos (así como los costes).
- c. Considerar el uso de indicadores medioambientales como factor para determinar el fin de la vida útil del vehículo.
- d. Consulte el capítulo Asset Management chapter para obtener más orientación sobre la gestión de toda la vida útil y la eliminación de activos.