

8

LOGÍSTICA HUMANITARIA: UNA PIEZA ESENCIAL EN LA RESPUESTA

.....

Camille Nussbaum, coordinador ejecutivo del IECAH

FOTO:

Aderoju Sabtiya revisa los pedidos de material médico en el almacén de MSF en Katsina capital, en Nigeria.

© GEORGE OSODI

1 INTRODUCCIÓN

La logística humanitaria desempeña un **papel fundamental** en la entrega efectiva de ayuda humanitaria a las comunidades y personas afectadas por desastres o conflictos armados. Según varios estudios recientes, **entre el 60 % y el 80 % de la financiación de los proyectos humanitarios se canaliza a través de la cadena logística.**¹ Como resultado, la logística se debería tratar como un elemento clave en todos los proyectos humanitarios. Si bien los actores humanitarios siempre han sido conscientes de esta importancia, podemos ver que en los últimos años se han multiplicado las iniciativas, herramientas y políticas para reforzar esta área.

2 DEFINIR LA LOGÍSTICA HUMANITARIA

El campo logístico es a la vez fácil y complicado de definir en el ámbito humanitario. Como punto de partida, se entiende como el hecho de mover cosas y personas de un punto de partida a otro punto como parte de los proyectos humanitarios. Un acercamiento más amplio abarca, en muchas organizaciones, la gestión de todos los medios materiales necesarios para asistir a las comunidades afectadas.

En la práctica **la logística abarca, por tanto, toda la cadena de suministro o *supply chain*, desde los procesos de compras hasta la distribución, pasando por el transporte y el almacenamiento.** A estas áreas se pueden añadir sectores más específicos según las organizaciones y operaciones, como pueden ser la gestión de flotas de vehículos o de activos (materiales esenciales para la prestación de asistencia).

3 RETOS OPERACIONALES

Así definida, **la logística humanitaria se enfrenta constantemente a retos operacionales:** ¿cómo hacer llegar vacunas a una zona remota sin romper la cadena de frío?; ¿dónde conseguir alimentos a un precio adecuado?; ¿cómo enviarlos?; ¿quién hará el mantenimiento de los vehículos que permiten visitar a las comunidades más alejadas?; ¿cómo gestionar los derechos de aduanas cuando las normas técnicas de los productos y del destino difieren?... Estas preguntas, y muchas

1

Van Wassenhove, L. N. (2006). Blackett Memorial Lecture, Humanitarian Aid Logistics: Supply Chain Management in a High Gear. The Journal of the Operational Research Society, 57(5), 475-489; y Action Contre la Faim - ACF France, Supply Chain Expenditure & Preparedness Investment Opportunities in the Humanitarian Context, 2017.

más, son el pan de cada día de los y las logistas, un personal focalizado de continuo en la resolución de problemas.

Entre otros, se pueden destacar los siguientes retos logísticos:

- Las **fluctuaciones del mercado y los aumentos de precios** son, en situación de crisis, muy comunes cuando la demanda de productos supera la oferta existente a nivel local y regional o, incluso, global (por ejemplo, en el caso de los materiales de protección al inicio de pandemia de la COVID-19). Este primer factor explica la disponibilidad limitada de artículos de primera necesidad para los actores humanitarios cuando no existen *stocks* localmente o repositionamientos en la zona o región. La fluctuación de las monedas es otro reto que impacta sobre los procesos de compra y, en definitiva, sobre el volumen de ayuda (productos y/o servicios) que se puede dar. La bajada del euro frente al dólar, por ejemplo, ha tenido mucho impacto para las agencias financiadas por donantes europeos cuando han tenido que financiar operaciones con un gran número de adquisiciones en dólares.
- El **transporte** puede ser también un eslabón débil de la cadena cuando suceden choques a nivel global o local para la logística. La reciente pandemia de la COVID-19 y sus efectos en la cadena logística de suministro son un ejemplo. También puede producirse por un evento más localizado, como cuando uno de los barcos más grandes del mundo quedó encallado en el Canal de Suez en marzo de 2021, bloqueando el tránsito en esta ruta comercial central y perturbando rutas mucho más allá. Muchas agencias humanitarias tuvieron que elaborar planes alternativos para paliar esa situación.
- El **acceso de las comunidades y otros actores locales a los productos y servicios** ofertados por los actores humanitarios es también un reto mayor en muchas crisis. Puede ser el resultado de un limitado abastecimiento (ver primer punto), pero también puede deberse a otros factores, como los trámites con las aduanas, la gestión de permisos de trabajo para los equipos o la seguridad en una zona. Esto es especialmente crítico en zonas de conflicto armado.

En general, **muchos de estos desafíos se agravan si hay una insuficiente consideración de los aspectos logísticos en una organización humanitaria o por parte de sus donantes o su personal**. Esta falta de reconocimiento de la logística humanitaria puede tener impactos especialmente negativos cuando se da en la fase de presupuestar o de desarrollar los planes operativos. Supone también un reto cuando existe en la gestión de los recursos humanos con una falta de profesionalización del personal y voluntarios/as, quienes pueden carecer de las habilidades esenciales para gestionar cuestiones que requieren conocimientos técnicos.

La creciente sofisticación y profesionalización de las organizaciones humanitarias internacionales ha permitido abordar estos retos de manera cada vez más consistente.

Médicos Sin Fronteras (MSF) es, en ese sentido, precursora en la materia y un buen ejemplo de los pasos paulatinamente dados para desarrollar capacidades logísticas acorde a sus operaciones. En 1979, con ocho años de existencia, fue descrita por Jacques Pinel, un joven farmacéutico que trabajaba en campos de refugiados en Tailandia, como una «organización sin organización». Este llamaba la atención sobre la deficiente gestión de medicamentos, pidiendo la creación de una base logística; para la organización. Este hecho supuso el inicio del

La insuficiente consideración de los aspectos logísticos complica la óptima asistencia a las comunidades

esfuerzo que desde entonces ha venido dándose de manera continuada para desarrollar normas, protocolos y kits que garanticen el impacto de las operaciones.

4

ALGUNAS PROPUESTAS DE MEJORA: POLÍTICA DE LOGÍSTICA DE LA DG ECHO Y BUENAS PRÁCTICAS

Muchas organizaciones han seguido un camino similar en las últimas décadas, aunque no todas han podido movilizar tantos recursos, convencer a sus donantes (cuando no son socios) o integrar perfiles especializados en sus equipos. **El lanzamiento por parte de la DG ECHO de una política de logística humanitaria** al inicio de 2022 da una señal muy positiva en este sentido, pues busca reafirmar la importancia de esta materia para que la ayuda sea eficaz. Como donante humanitario de primer nivel, la DG ECHO pretende orientar a sus socios implementadores para que consideren de manera consistente esta materia, siguiendo las mejores prácticas del sector. Para ello, **la política se hace eco de algunas de las mejores prácticas en el sector** entre las cuales podemos destacar:

La coordinación y, cuando es posible, la mutualización de recursos refuerzan las capacidades logísticas de las organizaciones

- Integrar lo máximo posible los mecanismos de coordinación, en primer lugar, el clúster global de logística que existe desde los inicios de los grupos sectoriales creados en 2005, como parte de la respuesta en el sistema de Naciones Unidas. Este foro es de especial relevancia a nivel global en el intercambio de información, la formación y la definición de un marco técnico conjunto (a través de su manual LOG²). Al igual que para los otros clústeres, la consistencia y sofisticación del mecanismo puede variar según las respuestas.
- Mutualizar los recursos siempre y cuando sea posible, con el fin de garantizar el acceso a los productos o servicios necesarios y limitar los costes de los mismos. Más allá de la coordinación que se puede hacer a través de los clústeres y de las iniciativas que pueda permitir para colaborar en una respuesta, existen iniciativas pensadas específicamente para este propósito, como es el caso del *Réseau Logistique Humanitaire* (o Red Logística Humanitaria, RLH) iniciada por ONG francófonas para definir criterios y maneras de trabajar conjuntas con el objetivo de mutualizar compras o uso de recursos en determinados contextos. Este modelo es una buena manera de facilitar el acceso a los recursos y los servicios necesarios con costes contenidos, pero solo se puede dar con criterios comunes y una gran confianza en la red de organizaciones.
- Hacer uso de los Centros de Adquisiciones Humanitarias (*Humanitarian Procurement Centres*, HPC) repartidos en diferentes regiones del mundo para dar servicio a los actores humanitarios. Se trata de organizaciones sin ánimo de lucro especializadas en la gestión técnica y comercial de los suministros y servicios disponibles para suministrar sus bienes y servicios a todos los socios de la DG ECHO. Asimismo, estos permiten utilizar cadenas logísticas consolidadas, aligerando el trabajo y los costes para las organizaciones que trabajan en un

2

Para más información, consultar: <https://log.logcluster.org/>.

contexto dado. Son especialmente relevantes para la compra de medicamentos que requieren ser certificados, aunque no siempre pueden garantizar la disponibilidad para todos los contextos. Importar medicinas sigue siendo una labor ardua constreñida por la limitada oferta y la importante reglamentación tanto de los donantes como de los países receptores.

- De manera destacada, se recomienda considerar los impactos medioambientales en todos los segmentos de la cadena de suministro. Esto tiene mucha importancia, ya que la cadena logística está asociada a la mayor parte del impacto medioambiental de la respuesta humanitaria. Es especialmente notable fijarse en cómo se plantea el transporte de personas y mercancías, la compra de materiales o la «logística inversa» (viaje de vuelta de los materiales desplegados para otros usos o reciclaje). Cabe señalar que existen ya un gran número de buenas prácticas para los diferentes aspectos de la cadena de suministro.

Cuadro 1

Mejores prácticas para reducir el impacto medioambiental de la cadena logística

Desde 2021, el manual LOG³ del clúster global de logística plantea una definición detallada de la «logística verde», junto con una lista de las mejores prácticas en la materia.

Transporte	Medir los movimientos, costos y mantenimiento del transporte para recopilar datos sobre su uso. Invertir en consecuencia en un mantenimiento adecuado en función de las necesidades y la estrategia seleccionada. Esto puede incluir aspectos como rediseñar rutas más cortas, invertir en vehículos ecológicos, etc.
Distribución	Planificar la cadena de suministro y la adquisición teniendo en cuenta el coste de gestión de los residuos producidos. Conectar eficazmente los lugares de producción con los puntos de distribución, incluido el uso de la proximidad a los puntos de almacenamiento / distribución como criterio de selección. Evaluar la línea de producción o los canales de distribución de tercer nivel de los proveedores en busca de residuos o mal uso.
Compras	Crear y aplicar criterios de selección que coincidan con las políticas éticas y ambientales de la organización. Investigar las iniciativas que otras organizaciones están poniendo en marcha y adaptarlas a la situación concreta.
Almacenamiento	Realizar mejoras en la infraestructura para facilitar el movimiento de carga. Utilizar luz solar y ventilación natural. Si la infraestructura va a durar más de dos años, invertir en fuentes de energía solar o eólica y administrar su consumo de energía.
Embalaje	Elegir el modo de transporte adecuado con tiempo suficiente, para poder entender cómo se embala y etiqueta la carga. Tratar de encontrar un buen compromiso entre la seguridad y el manejo; reducir el embalaje y/o utilizar materiales reutilizables o biodegradables (como cartón y otras formas de embalaje a base de papel).

3

Para más información, consultar:
<https://logcluster.org/wrec/green-logistics>.

La cadena logística está asociada a la mayor parte del impacto medioambiental de la respuesta humanitaria

- Por último, se puede destacar de la política de la DG ECHO la importancia de trabajar en base a normas técnicas reconocidas, destacando en especial las Normas Logísticas Universales⁴ (ULS, por sus siglas en inglés). Estas son el resultado de un proyecto apoyado por la misma DG ECHO que culminó con la publicación de un manual de normas universales en mayo de 2021, tras un proceso de escritura y de pilotaje participativos con varias organizaciones. El manual, disponible en inglés, español y ruso, detalla las normas mínimas a alcanzar en los principales sectores logísticos siguiendo la lógica del Manual Esfera y de sus normas asociadas (HSP). Asimismo, para cada norma mínima se plantean acciones clave e indicadores para orientar las actividades y medir el grado de cumplimiento. Estos elementos se completan con notas de orientación para poder contextualizarlos en una situación dada y no caer en el riesgo aplicar soluciones estándares a problemas diferentes. En ese sentido, el manual es especialmente relevante para las organizaciones más pequeñas que no tienen personal especializado en la materia o para facilitar el diálogo entre actores logísticos y otros que están familiarizados con la metodología Esfera.

La logística afecta a todos los aspectos de los proyectos humanitarios y debería integrarse en las diferentes fases de los proyectos

5 UNA MIRADA HOLÍSTICA

La política de ECHO, así como varias de las iniciativas recientes que cita (RLH, ULS, clúster...) es una muestra del dinamismo de la logística considerada como una pieza esencial del engranaje humanitario. Esto requiere darle una **consideración holística** y no verla como un servicio de soporte puntual en las operaciones.

La logística es una cuestión transversal que afecta a todos los aspectos de los proyectos humanitarios y debería integrarse en las diferentes fases de los proyectos. Asimismo, es muy relevante que los equipos logísticos puedan participar en muchos casos en la evaluación de necesidades, en el proceso de presupuestación o participar, en alguna medida, en el diseño para garantizar que los planteamientos son realistas y adecuados técnicamente.

Las diferentes funciones de la logística representan también una importante parte de los costos de las operaciones. En consecuencia, si se aborda desde un enfoque más eficiente puede suponer en gran ahorro de recursos.

Por último, cabe no perder de vista que **la logística es un factor clave para la entrega oportuna de la ayuda y una pieza importante para garantizar el acceso humanitario.**

4

DG ECHO (2021). «Normas logísticas universales en la respuesta humanitaria». <https://handbook.ul-standards.org/es/humlog/#sec001>.