

Guía para la gestión de compras sostenibles en salud



ÍNDICE

Agradecimientos	3
Sobre nosotros	3
Capítulo 1 - Introducción	4
1.1 ¿Por qué compras sostenibles?	4
1.2 ¿Qué son las compras sostenibles?	6
1.3 Cómo usar esta guía	8
Capítulo 2 - Planificar	14
2.1 Evaluar el estado actual de las prácticas de compras sostenibles	14
2.2 Adaptar el argumento económico a su organización	15
2.3 Elaborar una estrategia de compras sostenibles y objetivos específicos	17
2.4 Elaborar un plan de acción	18
2.5 Crear una lista de oportunidades de compra de alto impacto... ..	21
2.6 Asegurar recursos humanos para la implementación	22
Capítulo 3 - Hacer	23
3.1 Elaborar una política de compras sostenibles	23
3.2 Entender de qué manera los establecimientos de salud suelen abastecerse de bienes y servicios	25
3.3 Revisar el plan de trabajo de contrataciones	26
3.4 Integrar la sostenibilidad en los procesos de compra	29
3.5 Involucrar a proveedores	39
3.6 Promover la sostenibilidad entre los grupos de compras o las organizaciones que los nuclean	41
3.7 Construir una cultura de compras sostenibles	41
Capítulo 4 - Verificar	46
4.1 Adaptar los sistemas de seguimiento de compras para medir el funcionamiento del programa	46
4.2 Reunir datos sobre los indicadores de procesos y resultados... ..	47
4.3 Recolectar datos sobre impactos en materia de sostenibilidad mediante reuniones de revisión comercial o de contratos	49
4.4 Medir los resultados en materia de abastecimiento sostenible.. ..	50
Capítulo 5 - Actuar	52
5.1 Evaluar el impacto	52
5.2 Difundir los resultados	53
5.3 Revisar la estrategia	53
Glosario	54
Más información	55
Anexo 1: Principios de compras sostenibles para el sector de la salud	56
Anexo 2: Lista de verificación para la autoevaluación organizacional	57
Anexo 3: Compras sostenibles: cómo fijar prioridades	60
Anexo 4: Ejemplos de oportunidades de compra de alto impacto	64
Anexo 5: Modelo de política de compras sostenibles	70
Anexo 6: Criterios ambientales estandarizados de Practice Greenhealth	76
Anexo 7: Cómo evaluar los impactos en materia de sostenibilidad	79
Anexo 8: Plantilla para la recopilación de datos	81
Anexo 9: Desafíos comunes y soluciones	82

Agradecimientos

AGRADECEMOS AL EQUIPO DE TRABAJO QUE CONTRIBUYÓ A ESTA GUÍA Y A SU REVISIÓN:

- **Mirta Borrás**, Hospital General de Agudos Dr. Juan A. Fernández, Argentina
- **Charlotta Brask**, Region Stockholm, Suecia
- **Janice Carroll**, Sutter Health
- **Mónica Lisett Castaño Tovar**, Fundación Valle del Lili, Colombia
- **Shane Dunne**, Memorial Sloan Kettering Cancer Center, Estados Unidos
- **Beth Eckl**, Practice Greenhealth
- **Elizabeth Eldridge**, Kaiser Permanente, Estados Unidos
- **Justin Graves**, Centro Médico de la Universidad de Maryland, Estados Unidos
- **Colleen Groll**, Seattle Children's, Estados Unidos
- **Rosemary Kumwenda**, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Turquía
- **Mary Larsen**, Advocate Aurora Health, Estados Unidos
- **Vini Manchanda**, HealthPartners, Estados Unidos
- **David McCombs**, Estados Unidos
- **Yvonne Nelukalo**, Hospital Victoria, Sudáfrica
- **Vikram Rajvanshi**, Centro para el Control de Enfermedades Crónicas, India
- **Tim Reeve**, Reeve Consulting, Canadá
- **Marlon Reyes**, Philippine Heart Center, Filipinas
- **Santie Roy**, Departamento de Salud del Gobierno de Cabo Occidental, Sudáfrica
- **Joel Sigler**, Kaiser Permanente, Estados Unidos
- **Dana Slade**, HealthPartners, Estados Unidos
- **Jeff Stoner**, CommonSpirit Health
- **Kyle Tafuri**, Hackensack Meridian Health, Estados Unidos
- **Sapna Thottathil**, Universidad de California
- **Jon Utech**, Cleveland Clinic, Estados Unidos
- **Rachael Wein**, Estados Unidos
- **Susan Wilburn**, Salud sin Daño
- **Luqman Yesufu**, groundWork, Sudáfrica

Salud sin Daño agradece a la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo y al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo por el apoyo financiero brindado para la elaboración de esta guía.

Sobre nosotros

[Salud sin Daño](#) trabaja para transformar el sector de la salud en todo el mundo para que reduzca su huella ambiental y se posicione como líder del movimiento global para la salud y la justicia ambientales.

En estrecha colaboración con Salud sin Daño, [Practice Greenhealth](#) es la organización líder en el cuidado sostenible de la salud que brinda soluciones ambientales a más de 1100 hospitales y sistemas de salud en Estados Unidos.

La [Red Global de Hospitales Verdes y Saludables](#), una iniciativa de Salud sin Daño, es una red internacional que reúne a hospitales, centros médicos, sistemas de salud y organizaciones de la salud abocados a reducir su huella ambiental y promover la salud pública y la salud ambiental.



CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN

1.1 ¿Por qué compras sostenibles?

Las compras sostenibles constituyen la medicina preventiva que sustenta entornos de sanación de alto rendimiento, atrae nuevas oportunidades, modela valores de liderazgo para comunidades, pacientes y empleados, y puede ahorrarle dinero a su organización.

La *Guía para la gestión de compras sostenibles* en salud ayudará a que su establecimiento de salud comprenda:

- los objetivos de impacto de las compras sostenibles,
- el argumento económico y los beneficios de comprar bienes y servicios sostenibles.

También le enseñará:

- cómo involucrar a las partes interesadas internas y a los proveedores,
- cómo elaborar un programa de compras sostenibles de calidad.

1.1.1 ARGUMENTO ECONÓMICO PARA LAS COMPRAS SOSTENIBLES

Las organizaciones del ámbito de la salud tienen la oportunidad de minimizar los impactos negativos de su funcionamiento y de generar impactos positivos duraderos para su personal, sus pacientes y su comunidad. Tal vez su organización ya cuente con una estrategia corporativa en materia de sostenibilidad. En ese caso, un programa de compras sostenibles hace posible cumplir con esas prioridades.

Resultados esperables:

- 1. Lograr mayor eficiencia y ahorrar tiempo y dinero:** un funcionamiento más eficiente puede ahorrar espacio, energía y agua; reducir la generación de residuos y los costos derivados de la gestión y el tratamiento de desechos; y extender la vida útil de muchos productos. Un quirófano puede ahorrar miles de dólares al año mediante las compras sostenibles (véase la [Figura 1](#)). También pueden hallarse ahorros adicionales evaluando el costo total de propiedad de posibles bienes y servicios a fin de identificar otros costos más allá del precio de compra. Los productos sostenibles pueden reducir la carga de trabajo e incrementar la eficiencia de quienes trabajan en

su institución. Por ejemplo, las lámparas quirúrgicas LED, que son más eficientes desde el punto de vista energético, duran más tiempo que las lámparas fluorescentes compactas, requieren menos mantenimiento y generan menos residuos (y costos asociados).

2. Afianzar la resiliencia: los hospitales deben estar preparados para brindar atención en el contexto de fenómenos meteorológicos extremos y otras interrupciones en la cadena de suministro, como la experimentada durante la respuesta ante la pandemia de la COVID-19. En 2016, Estados Unidos tuvo 15 desastres de índole meteorológica (sequías, incendios forestales, inundaciones, varias tormentas y un ciclón tropical) que ocasionaron pérdidas por más de USD 46.000 millones en costos directos y 138 víctimas fatales. Hospitales como los que integran el sistema de salud Mass General Brigham, la mayoría ubicados en Massachusetts, están diseñando establecimientos y comprando productos sostenibles que les permitan seguir funcionando durante fenómenos meteorológicos extremos y también adaptarse al incremento del nivel del mar.

3. Mejorar la salud de pacientes, trabajadores y de la comunidad: en los establecimientos de salud hay muchas sustancias químicas peligrosas, lo cual podría suponer un riesgo de exposición para trabajadores sanitarios, pacientes y la comunidad en general, según la Organización Mundial de la Salud, la Organización Internacional del Trabajo, y los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de los Estados Unidos. Quienes trabajan en el sector salud tienen una de las tasas más altas de asma ocupacional, la cual puede minimizarse mediante el uso de productos de limpieza y desinfección más seguros e insumos con bajas emisiones. Las compras sostenibles priorizan las sustancias químicas más seguras que contribuyan a una mejor calidad del aire interior, y facilita el cumplimiento de estándares clínicos y regulaciones en materia de salud y seguridad.

4. Obtener la mejor relación calidad-precio de proveedores estratégicos: las compras sostenibles en salud buscan líderes que ofrezcan investigación, desarrollo, soluciones innovadoras y compromiso para su producción a gran escala. Asimismo, enfatiza la colaboración con proveedores estratégicos a fin de aprovechar conocimientos y recursos que le permitirán a su organización maximizar las compras a favor de la sostenibilidad.

5. Fomentar el compromiso de sus trabajadores: profesionales jóvenes de numerosos sectores quieren trabajar para organizaciones con un marcado foco en la sostenibilidad. Las compras sostenibles suelen ser la piedra angular de programas más amplios que pueden ayudar a atraer talentos y retener a su personal. El compromiso de su organización con el liderazgo y la innovación puede originar un poderoso modelo que

FIGURA 1: POSIBLES AHORROS EN COSTOS DERIVADOS DE LAS COMPRAS SOSTENIBLES EN HOSPITALES DE ESTADOS UNIDOS (PRACTICE GREENHEALTH)



recompense al personal por actuar con integridad y responsabilidad y por descubrir nuevas oportunidades de sostenibilidad.

- 6. Mejorar la colaboración entre las partes interesadas internas:** las compras sostenibles pueden echar por tierra el históricamente compartimentado proceso de toma de decisiones en materia de compras y ampliar el abanico de partes interesadas internas en esta área (véase la Sección 2.6 para más información sobre cómo las compras sostenibles construyen una cultura de cooperación e innovación).
- 7. Atraer alianzas y recursos:** el compromiso con la sostenibilidad puede abrirle puertas a oportunidades para la conformación de alianzas. Su organización y sus posibles aliados pueden verse beneficiados a partir del reconocimiento como líderes e innovadores. Si bien este beneficio puede ser difícil de cuantificar al principio, la inspiración, las herramientas, los recursos y el reconocimiento que esto conlleva convertirán a su organización en un valioso aliado y un excelente lugar para pacientes, trabajadores y toda la comunidad.
- 8. Mejorar la salud ambiental:** se estima que entre el 60 % y el 80 % de las emisiones de gases de efecto invernadero de los sistemas de salud derivan de los productos y servicios que compran. El Servicio Nacional de Salud de Inglaterra (NHN) ha calculado que el 60 % de sus emisiones de gases de efecto invernadero proviene de las compras. Un informe de Salud sin Daño sobre la huella climática del sector de la salud señala que el 71 %

de las emisiones deriva principalmente de la cadena de suministro (alcance 3) a través de la producción, el transporte y la disposición de bienes y servicios. Un creciente número de productos desechables en el sector de la salud y grandes cantidades de empaques generan volúmenes significativos de residuos. Los hospitales pueden transformarse en guardianes responsables al reducir sus propios impactos y alentar a los proveedores a hacer lo mismo.

9. Posicionar a su organización como líder de su comunidad: la base de las compras sostenibles es hacerse responsable del impacto que su propia organización tiene en la comunidad. Es posible que su ciudad cuente con diversas estrategias para abordar muchos de los [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#) (véase la [Figura 2](#)). En tanto [Instituciones de anclaje](#) las organizaciones del ámbito de la salud pueden contribuir a estos esfuerzos. Al colaborar con otros líderes abocados a la sostenibilidad, el impacto de su labor será mayor y también podrían abrirse puertas a nuevas alianzas y recursos. Poner énfasis en el área de compras es una de las formas más eficaces de abordar la sostenibilidad. Y más importante aún, demuestra liderazgo para la creación de un mundo más sostenible.

1.1.2 A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDA ESTA GUÍA

Esta guía ha sido elaborada para quienes defienden la sostenibilidad y trabajan en organizaciones de salud, incluidos sistemas de salud, hospitales, residencias de adultos mayores y centros de atención primaria. Le proponemos que asuma su rol de promotor de las compras sostenibles con confianza y con el beneficio de años de experiencia práctica en implementación. Consulte la [Sección 3.2](#) para obtener más información sobre cómo funciona la gestión de compras sostenibles.

Todas las personas que integran su organización tienen un rol importante que desempeñar, pero las compras sostenibles pueden ser algo nuevo para muchas de ellas. A la hora de diseñar y ejecutar el programa, tendrá que trabajar con personas que ocupan puestos ejecutivos, personal de compras y cadena de suministro, responsables de la toma de decisiones sobre insumos y dispositivos médicos, y proveedores. Parte de su rol será marcar el rumbo acompañando, influenciando e inspirando a otros para que aprendan, actúen y se involucren, así como también gestionar los resultados esperados en sostenibilidad y las responsabilidades operativas.

Esta guía también está dirigida a profesionales de compras, quienes podrían necesitar apoyo para comprender las prioridades, los resultados y los impactos relacionados con la sostenibilidad. Para obtener más información sobre cómo medir la sostenibilidad y elaborar informes, consulte el [Capítulo 5](#).

EN FOCO: ADVOCATE AURORA HEALTH (ESTADOS UNIDOS)

Mary Larsen, directora de Asuntos Ambientales y Sostenibilidad de Advocate Aurora Health, tuvo a su cargo la tarea de revisar el calendario de compras a fin de identificar categorías de contratos en las que fuera conveniente explorar criterios de sostenibilidad. En su rol de consultora, identificó preguntas relevantes para incluir en solicitudes de propuestas (RFP, por sus siglas en inglés), aseguró una RFP y brindó retroalimentación sobre el análisis crítico de criterios ambientales. Como resultado de esto, se adquirió mobiliario saludable que cumple con los [Criterios de interiores saludables de Practice Greenhealth](#). Larsen y las gerencias de contratación y compras trabajaron en colaboración para respaldar el proceso de compra. Este enfoque de alianzas abrió la puerta a futuras colaboraciones entre el área de sostenibilidad y la cadena de suministro del sistema.

Las organizaciones logran su mayor éxito cuando sus profesionales de compras y sostenibilidad comprenden con claridad el rol de sus colegas y saben cómo apoyarse mutuamente. Se trata de una tarea mancomunada. Con la práctica, será cada vez más fácil aplicar criterios de sostenibilidad a la hora de comprar bienes y servicios.

1.2 ¿Qué son las compras sostenibles?

Muchos de los productos y materiales que ingresan en los hospitales pueden ser nocivos para pacientes, empleados y miembros de la comunidad. Algunos productos podrían contener o liberar carcinógenos, sustancias tóxicas que afectan la reproducción u otros materiales peligrosos, lo que expone a pacientes, empleados y miembros de la comunidad a posibles daños. Según nuestro informe reciente sobre la huella climática del sector de la salud, la cadena de suministro del sector aporta más del [70 % de las emisiones de gases de efecto invernadero](#). En Estados Unidos, si consideramos los edificios comerciales, el sector salud es el [segundo sector que más energía consume](#) y [uno de los que más agua utiliza](#) debido, en gran parte, a los bienes y servicios que adquiere. Productos y empaques son desechados tras su uso, lo que genera enormes cantidades de residuos sólidos y residuos peligrosos. Las compras sostenibles buscan alternativas que minimicen los impactos sobre la salud humana y el ambiente en beneficio de la salud de la comunidad.

FIGURA 2: AGENDA 2030 DE LAS NACIONES UNIDAS: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (NACIONES UNIDAS)



En línea con el imperativo del sector que sostiene que “lo primero es no hacer daño”, esta guía muestra cómo su organización puede reducir los impactos de la cadena de suministro y pasar de una economía lineal centrada en “extraer-fabricar-desechar” a una economía circular que genere oportunidades económicas y comerciales.

Las compras sostenibles se conocen comúnmente como compras ecológicamente preferibles (EPP, por sus siglas en inglés), aunque también abarca aspectos sociales y económicos. Mediante las prácticas de compras sostenibles, las organizaciones no solo satisfacen sus necesidades de bienes y servicios, sino que además generan beneficios para la organización, la sociedad y la economía, y minimizan los daños a la salud y el ambiente. Una política de compras sostenibles procura obtener una buena relación calidad-precio sobre la base de una [perspectiva de ciclo de vida](#).

Luego de reducir el consumo y maximizar los sistemas de reutilización, las instituciones adquieren productos y servicios que integran factores ambientales (efectos positivos sobre el ambiente y la salud), sociales (trabajo justo, derechos humanos, empleo local) y económicos (mayor vida útil, costo total de propiedad, costo de disposición, calidad, innovación). El proceso examina de qué están hechos los productos, de dónde provienen, quién los fabricó, quién se ve afectado por su producción, cómo se dispondrán y si es necesario siquiera

fabricar o utilizar un producto. Asimismo, abarca actividades de gestión de la cadena de suministro, gestión de materiales, logística, gestión de compras y [abastecimiento estratégico](#).

El marco internacional adoptado son los [Objetivos de Desarrollo Sostenibles de las Naciones Unidas](#), los cuales ofrecen un plan de acción para la prosperidad del planeta y las personas que lo habitan. Las compras sostenibles están presentes en el [Objetivo 12](#) consumo y producción responsables. El consumo responsable minimiza el uso de recursos naturales y materiales tóxicos, así como también la generación de residuos y contaminantes a lo largo del ciclo de vida de un producto o servicio. El gasto en salud representa casi 18 % del PIB de Estados Unidos, según los [Centros de Servicios de Medicare y Medicaid](#), o 10 % del PIB en los países que integran la [Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos](#) (OCDE), según las proyecciones para 2030. De esta manera, se puede aprovechar este poder de compra para ayudar a cumplir los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

1.2.1 DEFINICIÓN DE COMPRAS SOSTENIBLES

En la práctica diaria, resulta útil considerar las tres dimensiones principales de las compras sostenibles: la dimensión ambiental, la social y la económica.

DIMENSIÓN AMBIENTAL

Todos los productos tienen una huella ambiental como resultado de la utilización de energía y recursos materiales durante los procesos de fabricación y distribución, así como también durante su uso y disposición. Los productos desechados y sus propiedades potencialmente tóxicas pueden dañar la salud humana y la de los ecosistemas. Sin embargo, el precio de compra de los productos no suele reflejar su impacto ambiental. Los establecimientos de salud pueden desempeñar un rol importante en la promoción de la salud mediante la adquisición de productos y servicios que mitiguen su impacto ambiental y las consecuencias para la salud de pacientes, trabajadores y comunidades circundantes.

Algunos productos contienen carcinógenos o sustancias tóxicas que afectan la reproducción; otros tienen inmensas huellas hídricas y de carbono; muchos son descartables y su empaque es excesivo, lo que genera una abrumadora cantidad de residuos. Entre las consideraciones ambientales se incluyen: reducir el impacto sobre los recursos naturales, el aire y el agua; ahorrar en consumo de energía; evitar el uso de sustancias químicas preocupantes; y minimizar los efectos relacionados con el fin de uso de un producto.

DIMENSIÓN ECONÓMICA

El aspecto económico de las compras sostenibles permite a los sistemas de salud considerar de qué manera su poder económico puede beneficiar a toda la sociedad. Por ejemplo, un sistema de salud puede diversificar los proveedores de la cadena de suministro a fin de promover la riqueza económica en comunidades subatendidas. Muchos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU se centran en reducir la desigualdad y la pobreza. La dimensión económica considera no solo el precio de compra de un bien o un servicio, sino también el costo total de propiedad. La sostenibilidad constituye una opción sensata no solo porque reduce las desigualdades a lo largo de la cadena de valor, sino también porque posibilita la sostenibilidad financiera. Las compras basadas en valor ayudan a minimizar los costos y los recursos, y a reducir las ineficiencias.

FIGURA 3: CONSIDERACIONES SOBRE LAS COMPRAS SOSTENIBLES (PRACTICE GREENHEALTH)



DIMENSIÓN SOCIAL

La dimensión social de las compras sostenibles se relaciona con la salud y el bienestar de las personas y, al mismo tiempo, garantiza que todos los integrantes de la cadena de suministro respeten los derechos humanos básicos tanto en el empleo que brindan como en sus prácticas laborales. Estos derechos se

encuentran expresados en los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y constituyen una línea de base para el establecimiento de estándares mínimos de salud y seguridad en el lugar de trabajo. Herramientas como los códigos de conducta para proveedores (incluido el Pacto Mundial de la ONU) ayudan a comunicar a los proveedores lo que se espera de ellos en cuanto a derechos humanos, y a menudo hacen referencia a los convenios de la OIT.

EN FOCO: CommonSpirit Health (Estados Unidos)

En 2016, más de 40 millones de personas en todo el mundo fueron víctimas de diversas formas de esclavitud moderna, y muchas de esas víctimas eran niñas y niños. CommonSpirit Health ha estado trabajando para abordar el flagelo del tráfico de personas en su cadena de suministro. A pesar de la incertidumbre sobre cómo empezar esta tarea, Jeff Stoner, gerente de Líneas de Productos, propuso lo siguiente durante CleanMed 2019: “Averigüemos quiénes son expertos en la materia, qué se ha hecho hasta el momento, y reunamos recursos”. La división de compras y contrataciones centralizadas redactó una carta de intención que envió a todos los proveedores. “Nuestro mensaje es: no queremos comprar bienes producidos con trabajo forzoso”, explica Stoner.

Las compras sostenibles pueden generar capital social y económico mediante acuerdos que beneficien a la comunidad. Como instituciones de anclaje, las organizaciones de salud pueden ejercer influencia a partir de su poder de compra con el objetivo de contribuir a la economía local, reducir la pobreza y promover la inversión en recursos naturales y activos de la comunidad.

Las compras sostenibles abarcan las dimensiones ambiental, económica y social, y pueden aplicarse a todas las actividades de compra y adquisiciones. Las organizaciones exitosas consideran en forma sistemática todos los factores de sostenibilidad a fin de elegir opciones sostenibles con mayor frecuencia.

1.3 Cómo usar esta guía

1.3.1 IMPLEMENTACIÓN DE COMPRAS SOSTENIBLES

Para implementar un programa, se necesita apoyo y compromiso por parte de quienes ocupan puestos directivos. Las compras sostenibles se basan en estrategias de colaboración dentro de la organización y con los proveedores y los [grupos de compras u organizaciones de compras grupales](#). (GPO, por sus siglas en inglés). Incorporar criterios sostenibles en la cadena de suministro se ha vuelto una práctica estándar en organizaciones que entienden que lo que compramos es importante a la hora de mejorar la salud y reducir las enfermedades.

Con esta guía, su organización aprenderá buenas prácticas para medir el éxito y comunicar el progreso alcanzado en la tarea de reducir los impactos sobre pacientes, trabajadores y comunidades. Asimismo, la guía describe los pasos a seguir para implementar un programa de compras sostenibles. Quienes trabajen de manera profesional en temas vinculados con la sostenibilidad y la cadena de suministro aprenderán los elementos que conforman un programa de primera clase, además de cómo ponerlo en marcha o bien avanzar a partir de una iniciativa existente.

1.3.2 EL CICLO PLANIFICAR-HACER-VERIFICAR-ACTUAR

Esta guía utiliza el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar como marco conceptual para el desarrollo y la implementación de un programa de compras sostenibles exitoso. Este ciclo se basa en el proceso de mejora continua. Puede ayudarle a construir y evaluar los elementos de su programa un paso a la vez y, al mismo tiempo, hacer adaptaciones a partir de nuevas experiencias y lecciones aprendidas.

Cada fase del ciclo se corresponde con un capítulo de la guía y se encuentra identificada por color. Por ejemplo, si desea centrarse en la estrategia de compras sostenibles, pase al capítulo morado.

En cada capítulo, vea los recuadros de colores que muestran ejemplos ilustrativos, citas y casos de estudio.

FIGURA 4: EL CICLO PLANIFICAR-HACER-VERIFICAR-ACTUAR (PRACTICE GREENHEALTH)



1.3.3 LOS 10 ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE COMPRAS SOSTENIBLES DE PRIMERA CLASE

El primer paso consiste en manifestar el compromiso con las compras sostenibles. Muchas organizaciones ya han definido prioridades y puesto en marcha iniciativas piloto. Según un estudio realizado por KPMG International Cooperative en 2017, el 93 % de las 250 compañías más grandes del mundo en términos de ingresos han incorporado la sostenibilidad a sus operaciones. Establecimientos de salud de todo el mundo se han comprometido con la sostenibilidad. Más de 1.300 miembros de 69 países, que representan los intereses de 43.000 hospitales y sistemas de salud, forman parte de la Red Global de Hospitales Verdes y Saludables, incluidos más de 1.100 miembros de Practice Greenhealth en Estados Unidos. El éxito de las compras sostenibles resulta mayor cuando se cuenta con un programa que brinde orientación y recursos para crear y sostener una nueva cultura de compras.

Un programa de compras sostenibles comprende los siguientes diez elementos. La [Tabla 1](#) brinda una breve descripción de cada elemento e indica las secciones correspondientes de la guía.

Los colores de la tabla relacionan cada elemento del programa con una de las fases del ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.

Esta guía fue diseñada para ayudarle a construir o mejorar cada uno de estos elementos. La interacción con las partes interesadas es un importante factor de éxito en cada elemento y se discute a lo largo de todo el documento.

TABLA 1: LOS 10 ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE COMPRAS SOSTENIBLES DE PRIMERA CLASE

PLAN



1. ESTRATEGIA DE COMPRAS SOSTENIBLES

Una estrategia de compras sostenibles establece la visión a largo plazo respecto de los impactos positivos de la sostenibilidad en la cadena de suministro. Para obtener mejores resultados, esta estrategia debería ser compatible con la misión, los objetivos, los compromisos de sostenibilidad y las prioridades de su organización. Consulte la [Sección 2.3](#) para obtener más información.



2. PLAN DE ACCIÓN

Un plan de acción por etapas con un marco de trabajo de monitoreo y evaluación ayudará a organizar los recursos a fin de alcanzar los objetivos de compras sostenibles. Consulte la [Sección 2.4](#) para obtener más información.



3. LISTA DE OPORTUNIDADES DE COMPRA DE ALTO IMPACTO

Permite identificar productos y categorías a incluir en las compras sostenibles, usualmente en industrias con proveedores que ofrecen diversidad de alternativas sostenibles. Puede incluir además información específica sobre oportunidades, impactos y etiquetas o certificaciones de terceros en materia de sostenibilidad. Consulte la [Sección 2.5](#) para obtener más información.

HACER



4. POLÍTICA DE COMPRAS SOSTENIBLES

Elaborar o adaptar y mantener actualizada una política o pautas de compras sostenibles brinda claridad respecto de la importancia que reviste para su organización, articula prioridades y compromisos específicos en lo referido a sostenibilidad, y establece cómo considerarlos en los procesos de compra. Consulte la [Sección 3.1](#) para obtener más información.



5. PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTÁNDAR

Contar con procedimientos actualizados brinda al personal un enfoque estándar para aplicar herramientas de sostenibilidad en el momento adecuado de los procesos de confección de pedidos y compra. Además, ayudan al personal a saber cuándo y cómo utilizar nuevas herramientas. Consulte la [Sección 3.4](#) para obtener más información.



6. HERRAMIENTAS

Las herramientas para la gestión de compras sostenibles ayudan a usuarios y personal de compras a evaluar posibles productos y proveedores en forma estandarizada. Pueden incluir listas de verificación de sostenibilidad, especificaciones de productos, certificaciones de terceros, solicitudes de propuestas, cotizaciones, listas de proveedores que cumplan con los criterios propuestos, lenguaje de licitaciones (también conocido como RFX, término que hace referencia a diversos tipos de solicitudes que se envían a proveedores), cuestionarios y códigos de conducta para proveedores. Consulte la [Sección 3.4](#) y los anexos para obtener más información.



7. CAPACITACIÓN Y COMUNICACIÓN

En los grandes establecimientos, las decisiones de compra son tomadas por un gran número de personas. La gente necesita orientación sobre las nuevas políticas y pautas de compras sostenibles para entender por qué son relevantes y cómo deben aplicarlas. Invertir en comunicación y capacitación educará al personal y captará su interés, construirá una red de apoyo para la gestión de compras sostenibles y acelerará el éxito de la implementación. Consulte la [Sección 3.7](#) para obtener más información.



8. PARTICIPACIÓN DE PROVEEDORES Y GRUPOS DE COMPRAS

Involucrar a proveedores y grupos de compras en los procesos de compras sostenibles constituye una poderosa herramienta para lograr un mayor impacto. El primer paso consiste en comunicarles la estrategia de compras sostenibles e invitarlos a trabajar con usted para alcanzar los objetivos de sostenibilidad. En algunos casos, los proveedores podrían aportar información que contribuya a adecuar sus expectativas. En otros casos, quizás usted deba brindar orientación y capacitación o bien especificar en los contratos los objetivos de desempeño y las pautas de medición. La sostenibilidad puede volverse parte del proceso de revisión comercial, el cual puede arrojar datos de sostenibilidad para monitoreo de impactos y elaboración de informes, y para recursos técnicos y financieros. Consulte la [Sección 3.4.3](#) para obtener más información.

VERIFICAR



9. SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Es importante evaluar cuidadosamente y en forma periódica el progreso a largo plazo hacia la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de suministro. El plan de monitoreo y evaluación de su organización podría incluir las siguientes acciones: adaptar los sistemas existentes de seguimiento de compras, recopilar información de gasto, medir los impactos y los resultados del programa, y monitorear y verificar los contratos mediante, por ejemplo, revisiones comerciales. Consulte el [Capítulo 4](#) para obtener más información.

ACTUAR



10. ELABORACIÓN DE INFORMES

El proceso de monitoreo le proporcionará información para evaluar el impacto de su programa de compras sostenibles. Comunique los resultados y los logros mediante informes internos dirigidos a directivos y otras partes interesadas (trabajadores que estén participando del proceso, equipos vinculados con el área ambiental, líderes de la comunidad, etc.). Comprométase con la mejora continua: actualice su estrategia según corresponda y pase a la siguiente fase de implementación. Consulte el [Capítulo 5](#) para obtener más información.