

## **DOCUMENTOS CEDE**

Título:

"El plan de contingencias y la función de compras"

José Francisco Garrido Casas<sup>0</sup>

### **RESUMEN**

El año 2020 pasará a la historia como el año de la “pandemia en el mundo moderno”. No es suficiente con hacer buena gestión empresarial para evitar que surja una pandemia que paralice el mundo empresarial. Tampoco es suficiente con girar a la empresa hacia el “bien social” y que sea el mercado el que ayude a mantener a la empresa que es ejemplo de buen hacer para la sociedad. No queda más remedio que estar preparados incluso para lo que no se puede prever. El concepto de economía circular<sup>1</sup> ayuda a entender “prepararse para lo desconocido” por cuanto cualquier iniciativa siempre parte de la realidad actual y persigue de alguna manera ayudar a la permanencia en nuevas situaciones. No hay que inventar la pólvora porque ya existe un “instrumento de gestión” para conseguir prepararse para lo desconocido, el plan de contingencias. La Normativa Europea de Compras<sup>2</sup> una vez más permite “controlar” y “confirmar” que el plan de contingencias de una organización cumple con su cometido.

### **INTRODUCCIÓN**

“Otro de sus discípulos le dijo: «Señor, permíteme que vaya antes a enterrar a mi padre». Pero Jesús le respondió: «Sígueme, y deja que los muertos entierren a sus muertos» Esta frase de Jesús (Mateo 8, 22) <sup>3</sup> no significa que no se deban realizar las actividades connaturales al Hombre sino más bien que se debe poner orden en las actividades que se deben acometer.

En el mundo empresarial, las empresas se deben a su esencia de vida la cual es “conseguir hacer lo que un individuo no puede realizar por sí mismo”. Y una vez aclarado ese concepto se debe optimizar todo lo que se tiene al alcance para generar valor.

El primer objetivo para conseguir lo anterior es asegurar la supervivencia de la empresa; y si ante los imponderables no se consigue la supervivencia, se habrá fracasado en la gestión de la empresa.

Esta idea es “revolucionaria” por cuanto marca una nueva manera de “visualizar” la empresa, no es que se trabaje para mantener la empresa a flote o para obtener tal o cual mercado o cuota de mercado, sino que todo debe girar hacia asegurar que la empresa va a sobrevivir.

Actualmente (año 2020) se considera exitoso aquel empresario que es capaz de presentar unas cuentas “saludables”, “sanas”, “saneadas”, y en cambio se olvida que normalmente este tipo de estado de cuentas denota no buena gestión sino el estado de un mercado propicio para que la empresa presente esas cuentas.

Al igual que un buen médico se le reconoce ante una enfermedad complicada y no ante la enfermedad habitual, en el mundo empresarial se debería reconocer al buen gestor ante una situación complicada del mercado o ante una situación “imposible”; lo que ocurre habitualmente es que en la mayoría de los casos encontramos ejemplos de “buenos gestores” que en situaciones “complicadas” no han sabido mantener los buenos resultados (entendidos como los que debieran obtenerse ante una buena gestión con esa situación adversa del mercado o la coyuntura empresarial).

La respuesta de Jesucristo puede resultar “dura” e incluso “hiriente” para el que la oye sin más, pero sin duda para el que iba dirigida resultó ser “esclarecedora”, pues la podría ver traducida como: si has hecho bien hasta hoy lo que debías hacer, qué excusas tienes para dedicarte a lo importante; y si no lo has hecho bien, eso es lo primero que deberás hacer para poder dedicarte a lo importante.

Si estás gestionando bien, sin duda los imponderables te van a afectar, pero no de la misma manera que si no lo hubieras estado haciendo bien hasta ese momento.

En gestión empresarial, hacerlo bien, y es lo que este documento quiere concluir, significa poder dedicarse al futuro de lo que puede ocurrir y establecer un sistema de gestión que permita adelantarse a las consecuencias negativas de ese futuro desconocido empresarialmente.

Este año 2020 es el de la “pandemia en el mundo moderno”. Tan seguro estaba el mundo de dominar lo que tenía entre manos que se había olvidado que antes que él ya existía el mundo. Y ante un “insignificante” virus, todo el mundo se pone de rodillas.

¿Era previsible?

La respuesta debe ser contundente, sí.

Otra cosa es que muy pocas personas se lo hubieran planteado; y no hablo de prever “una pandemia” de estas magnitudes sino de un evento que pudiera trastocar el normal devenir empresarial.

Como suele ocurrir “no hay que inventar la pólvora” ni “hacer experimentos salvo con gaseosa” pues el mundo empresarial ya diseñó el instrumento adecuado, un plan de contingencias.

## **EL PLAN DE CONTINGENCIAS**

El concepto “plan de contingencias” pretende abarcar las actividades necesarias abordar para minimizar los impactos de una crisis sobrevenida a la organización empresarial.

La ISO22301<sup>4</sup> de “continuidad del negocio” marca tres aspectos que deben asegurarse para que el “negocio” perdure: medios técnicos, medios humanos y medios organizativos, de tal manera que estos son los medios que deben aparecer y cubrirse en el plan de contingencias de la organización.

Igualmente se marcan como esenciales los siguientes aspectos para que un plan de contingencias cumpla con su cometido:

- Definición de situaciones críticas
- Asignación de responsabilidades
- Acciones de respuesta (indicadores puesta en marcha del plan, secuencias actividades, indicadores de resultado de acciones tomadas hasta la normalización, registros de lo sucedido)
- Mantenimiento del plan
- Características de tiempos de recuperación de la actividad
- Aplicar al plan el ciclo PDCA<sup>5</sup> (Planificar, hacer, comprobar, actuar)

Con todo esto se tendría, al menos “académicamente” cubierto lo que un plan de contingencias debiera contener.

A modo de orientación se presenta un índice de un “plan de contingencia” típico, que debiera adaptarse para cada caso tanto en el texto como en los apartados.

## PLAN DE CONTINGENCIAS

Introducción

Objetivos

Objetivo general

Objetivos específicos

Alcance

Ámbito de aplicación

Base legal

Organización del equipo de respuesta

Figura : Organización que se tendrá para la ejecución del plan de contingencias

Figura: Las funciones de los miembros de la organización de contingencias

Coordinador General

Jefe de Brigadas

Brigadas de intervención

Formación y organización de brigadas y capacitación

Brigada contra ocurrencia de accidentes/primeros auxilios

Brigada contra incendios

Brigada para control de residuos /sustancias peligrosas y/o derrames

Brigada en caso de evacuación por sismo

Logística y equipo de respuesta

Capacitación y entrenamiento

Contacto y apoyo externo

Cuadro: Lista de contactos externos

Sistema de comunicación y emergencia

Notificación de la contingencia

Inspección y traslado de brigadas de emergencias

Acciones para hacer frente a la contingencia

Evaluación

Procedimiento para la revisión y actualización del plan de contingencias

Contingencias del proyecto

Accidentes laborales

Conflictos sociales

Accidentes vehiculares

Movimientos sísmicos

Derrames de aceites y combustibles

Incendio

Manejo de residuos sólidos

Notificación y comunicaciones

Cronograma de capacitación y entrenamiento

Cuadro: Cronograma anual de capacitación y entrenamiento

Indicadores de seguimiento y desempeño

Índice de cobertura de capacitación (ICC) Donde, - NTC = N° de trabajadores capacitados - NTTP = N° total de trabajadores del proyecto

Índice de Simulacros de Emergencias (ISE) Donde, - NSE = N° simulacros ejecutados  
- NSP = N° simulacros programados  $ICC = (NTC/NTTP) * 100\%$   $ISE = NSE / NSP * 100\%$

Costos estimados del Plan de contingencias

Cuadro: Presupuesto de equipamiento mínimo del plan de contingencias

Responsable del Plan de Contingencia

## **LA NORMA UNE 15896:2015<sup>2</sup>**

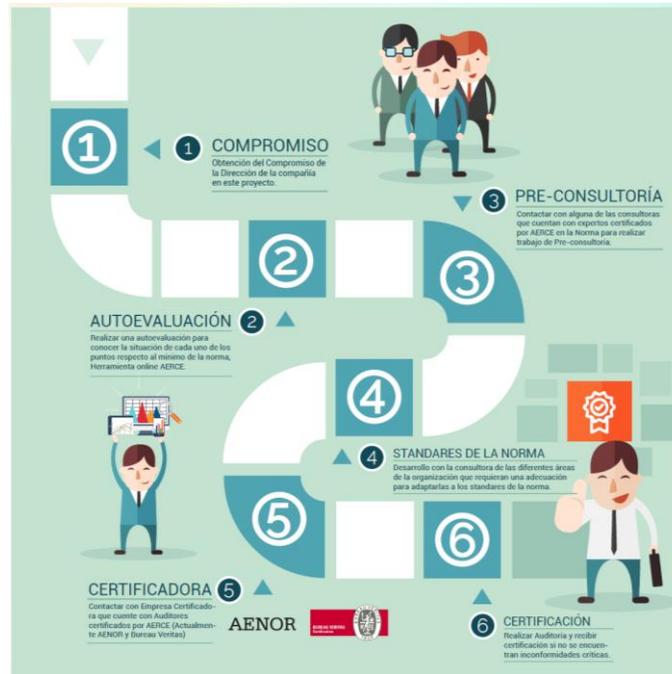
De obligado cumplimiento en todos estos documentos elaborados por AERCE es mencionar y describir la denominada coloquialmente “Norma Europea de Compras”; alrededor de la que giran todos estos escritos.

En el año 2006 debemos datar el primer hecho histórico de la “Norma Europea de Compras”, en una reunión mantenida con el entonces responsable de los CWA en el CEN, Sr Ketchell. Han pasado 14 años y lo que fue plantar una semilla hoy se ha convertido en un árbol y promete llegar a ser un frondoso bosque.

Después de aquella primera reunión se sucedieron varias dentro de la Federación Mundial de Compras, antes de la primera oficial en el CEN, la reunión de Kick off, estamos en el año 2007. Fueron reuniones ilusionantes (con participación activa de los miembros de la Federación Mundial de Compras además de empresas individuales) y a la vez productivas en grado extremo, pues la consecución del documento normativo no llevó más de un año y medio, publicándose en 2008, se había creado el documento normativo: “CWA:15896”. En España se tradujo y se editó por parte de AENOR la Norma “UNE-CWA:15896”.

A partir de ese momento se sucedieron multitud de actos públicos para dar a conocer lo que todavía entonces era un futurible pues aún no estaba desarrollado el modelo de certificación ni los niveles de exigencia que se pretendían aplicar a las empresas deseosas de obtener la certificación.

El modelo de certificación es el siguiente:



En 2013 obtienen el certificado las dos primeras empresas (FCC y MAHOU).

Pilares fundamentales eran (y son) el afán de liderazgo de la función, la insistente necesidad de generar valor añadido a las organizaciones y la mejora continua demostrable, además de ser aplicables a empresas “sanas” en todos sus ámbitos de influencia.

Llegado el año 2015, era necesaria una actualización de la misma y se crea la “UNE 15896” manteniendo la totalidad de exigencias de la primera pero enriqueciendo la “praxis” del modelo de certificación y evaluación de cara a la certificación.

En 2015 obtiene el certificado la tercera empresa (BANKIA).

En todos estos años han visto la luz, cursos de formación específica<sup>8</sup> para los “expertos” o “especialistas” (según la nueva nomenclatura del Plan de Formación Universitaria Europea), libros de contenido específico, check list informatizado para ayudar a la fase de consultoría y de certificación, cursos de refresco para los “expertos y/o especialistas”, empresas certificadas, empresas consultoras capacitadas para ofrecer consultoría, empresas certificadoras capacitadas para poder certificar a las empresas, premios por la consecución del certificado, multitud

de artículos relacionados, donde merece la pena destacar el editado por CEDE en noviembre de 2015 que eleva la certificación a modelo de gestión, etc

En 2016 obtiene el certificado la cuarta empresa (CAMPOFRÍO).

Como se ha recordado en los distintos grupos de trabajo que se han ido generando alrededor de la Norma, el “wording” de la Norma, en cada actualización, no varía sustancialmente, lo que si lo hace es la “interpretación” de la misma, que es la que está a lo que el mundo empresarial requiere.

Una de las actualizaciones más importantes fue la incorporación del modelo PUMA:



En este caso, al tratarse de una Norma propiciada, avalada, y amparada por la Federación Mundial de Compras<sup>(9)</sup>, todo cambio o actualización que se produce o se pretende producir en la misma, pasa por el reconocimiento de dicha Federación.

Varias circunstancias han obligado a esta actualización una vez más, en concreto, el Congreso Nacional de Compradores de Italia<sup>(10)</sup> de 2018, donde el epígrafe principal era la Industria 4.0 y la emisión de la ISO 20400:2017 de Compras sostenibles<sup>(11)</sup> que vuelve a retomar, desde la

función de compras la ISO26000:2010<sup>(12)</sup> de Responsabilidad Social. Ambos temas se han incorporado a las exigencias de la normativa.

Anteriormente se emitieron Cuadernos de Conocimiento<sup>(13)</sup> por parte de CEDE sobre los instrumentos de gestión y sobre la corrupción, también relacionados con la Norma, que se han incorporado en las exigencias a partir de 2019, que se presentaron en el Congreso de Compradores de África en 2017 clausurado por IFPSM<sup>(9)</sup>

Desde el inicio del proceso de gestión de la implantación de la hoy, Norma UNE 15896:2015, anterior CWA15896:2008, o Norma Europea de Compras, o Norma de Compras de Valor Añadido, siempre se ha ido advirtiendo que llegaría un momento en el que se ponga en evidencia la necesaria exigencia del mundo empresarial, y el particular de las compras en el proceso de certificación. Ese día ha llegado ya.

En el año 2019, los CONSULTORES-EXPERTOS/ESPECIALISTAS y los AUDITORES EXPERTOS/ESPECIALISTAS y todos los EXPERTOS/ESPECIALISTAS<sup>(8)</sup> en la correcta interpretación de la Norma, en el ejercicio de su profesión, empezaron a exigir nuevos epígrafes, en virtud del capítulo 10 de la normativa.

Estas nuevas exigencias se resumen en los Cuadernos, hoy Estudios de Conocimiento, editados por CEDE (Confederación Española de Directivos y Ejecutivos) y redactados por AERCE, siguientes:

“La Gestión del Talento a través de la Gestión de Compras”

“Combatir la Corrupción desde la Gestión de Compras”<sup>6</sup>

“La Industria 4.0 y la Gestión de Compras”<sup>7</sup>

“Compras Sostenibles y la Norma UNE 15896:2015”

“Economía Circular y la Función de compras”

Se han elaborado GUÍAS de uso restringido para los EXPERTOS / ESPECIALISTAS, accesibles en ejercicio de su profesión, donde se explican esas exigencias de forma detallada. El público en general puede acceder a los Cuadernos /Estudios emitidos por CEDE que son de libre acceso en su página web y así conocer de primera mano en qué consisten estas nuevas exigencias.

Al día de hoy las empresas certificadas son: FCC, BANKIA, MAHOU, TALGO, COSENTINO, CAMPOFRÍO, SPB, RENY PICOT, PORTINOX, NAGRA, CEGELEC Y OTRAS EN CIERNES

Igualmente se pone en conocimiento del mundo empresarial que AERCE junto con IFPSM<sup>(9)</sup> (Federación Mundial de Compras) está en disposición de “emitir un certificado de idoneidad o cumplimiento” de lo estipulado en la reciente Guía ISO 20400:2017<sup>(8)</sup> y <sup>(11)</sup> de Compras sostenibles, para lo que ha creado un Curso específico destinado al público en general y a los expertos/ especialistas que serán los que certifiquen dichos cumplimientos.

En Julio de 2019 la empresa Cosentino se ha convertido en la primera empresa a nivel mundial que ha conseguido esta certificación y le ha seguido la empresa NATRA y posteriormente el Grupo Fuertes (El Pozo) y Engie.

## **EL PLAN DE CONTINGENCIAS Y LA FUNCIÓN DE COMPRAS**

En la normativa citada anteriormente, en su capítulo 10 se incorporan todas las exigencias de esta “correcta interpretación” de dicha normativa. En el caso concreto del plan de contingencias se solicita a la organización además de disponer de un plan de contingencias, disponer bien de un apartado bien de un plan específico para la función de compras que abarque tanto los aspectos operativos como los estratégicos.

De esta manera se chequeará que en cada fase se tienen en cuenta dichos principios y se estudiará la manera de potenciarlos.

-Definición de situaciones críticas
-Asignación de responsabilidades
-Acciones de respuesta (indicadores puesta en marcha del plan, secuencias actividades, indicadores de resultado de acciones tomadas hasta la normalización, registros de lo sucedido)
-Mantenimiento del plan
-Características de tiempos de recuperación de la actividad
-Aplicar al plan el ciclo PDCA (Planificar, hacer, comprobar, actuar)

La Norma Europea de Compras, en virtud de su capítulo 10, propicia la incorporación de este documento de CEDE y por tanto, aun no siendo obligatorio en el año de emisión del mismo (2020), si es aconsejable que se vaya incorporando en las empresas certificadas así como en las que se preparan para ello, pues lo será en 2021.

## **CONCLUSIONES**

Una vez más se comprueba que existe, desde la función de compras, la posibilidad de incorporar al mundo empresarial las tendencias y sistemas de gestión más novedosos dotándolas de una efectividad directa.

La incorporación de un plan de contingencias que abarque la función de compras sin duda redundará en un mejor devenir de la empresa, de la sociedad circundante y del mundo en general.

La existencia de un plan de contingencias si bien no impide que se produzcan situaciones como las de la pandemia del año 2020 si permite estar preparado para ese tipo de circunstancias inimaginables y permite llevar a la práctica la máxima de mejorar el mundo empresarial y la sociedad en general, a través de la función de compras convirtiéndose en una manera directa y efectiva para realizarlo.

## NOTAS

### 0.- José Francisco Garrido Casas

Entre otros cargos y responsabilidades actuales, en lo que más concierne a lo presentado en este documento, es Presidente de AERCE-Madrid (Asociación Española de Profesionales de Compras), Vicepresidente de AERCE, Presidente del Grupo de Trabajo creado en Bruselas (CEN) para la creación del documento normativo CWA 15896 y Presidente del Grupo de Trabajo creado en Madrid (AENOR) –entre otras responsabilidades- para la creación de la Norma UNE 15896, ambos documentos normativos son conocidos en el mundo de las compras como “Norma Europea de Compras” o “Norma de Gestión de Compras de valor añadido”. En 2017 ha sido nombrado Presidente de IFPSM (Federación Mundial de Compras) en Europa y Vicepresidente de IFPSM. También ha liderado en AENOR el grupo de trabajo para la UNE 20400, trasposición al castellano de la reciente ISO de Compras sostenibles.

### 1.- Economía Circular

Ref.- Wikipedia y web de la Fundación Cotelec, de donde se han cogido algunas de las referencias de este documento. Presentamos aquí la de COTELEC por ser una de las que más se adaptan al concepto que se quiere aplicar desde la función de compras: “La economía circular es un sistema de aprovechamiento de recursos cuyo pilar es el uso de cuatro “R”: reducir, reutilizar, reparar y reciclar. Es un modelo que va más allá del reciclaje y que se propone ir a la raíz del problema para ofrecer soluciones viables. Con este modelo de gestión de los recursos que ofrece el planeta se establece un ciclo circular que evita el despilfarro de los recursos naturales.”

### 2.- Norma Europea de Compras (CWA 15896:2008, UNE15896:2015)

La Norma es la UNE 15896 que trae causa del documento normativo gestado en Bruselas CWA 15896, el Presidente de ambos grupos de trabajo, en Bruselas y en Madrid, ha sido José Francisco Garrido Casas, actual Presidente de la Asociación española de compras en Madrid y Vicepresidente Nacional de la misma (AERCE)

### 3.- Evangelio de San Mateo

### 4.- ISO22301

ISO correspondiente al plan de continuidad de negocio que incorpora el control de riesgos que incluye el plan de contingencias

### 5.- PDCA

Ciclo de Deming o de Mejora continua. Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar)

### 6.- Cuaderno “Combatir la corrupción desde la gestión de compras”

El ser humano es tan impredecible en sus actuaciones como insondable en sus decisiones. Las crisis económicas indefectiblemente aumentan los riesgos de la corrupción dado que la “necesidad” se emplea como escudo ante la vergüenza y lo que en ocasiones normales sería imposible acometer, en situaciones de crisis se convierte en lo más normal e incluso se encuentran argumentos a favor. Es necesario disponer de instrumentos que permitan alejar la sombra de la mala actuación, evitar que ocurra esa actuación y si finalmente ocurre, permitir detectarla. La Norma Europea de Compras (ver cuaderno número 53 de noviembre de 2015 de CEDE) permite todo lo anterior.

### 7.- Cuaderno “Industria 4.0 y la gestión de compras”

La “Industria 4.0” requiere de un instrumento fiable para asegurar su correcta y evolutiva implementación en las empresas. Uno de estos instrumentos lo constituye el mundo de las compras a través de la implantación de la correcta interpretación de la denominada familiarmente “Norma Europea de Compras”, UNE 15896:2015. Los capítulos requieren de la implantación de lo que la “Industria 4.0” preconiza en tanto en cuanto requiere que la organización aplique en todo momento el “estado de la técnica” en todos los ámbitos empresariales, desde la comunicación entre funciones de la empresa, hasta el contacto con proveedores y clientes. Pasando por la necesaria innovación en procesos fabriles y otros.

#### 8.- Modelo de Auditorías y curso de especialistas/expertos

AERCE ha desarrollado un procedimiento de realización de las auditorías conducentes a la obtención de la Certificación contra la Norma Europea de Compras, en este procedimiento se “obliga” al “auditor experto en la correcta interpretación de la normativa” a aplicar un “check list” y un cuestionario denominado PUMA, así como a seguir las reglas establecidas en el curso de especialista/experto impartido por AERCE. El acceso al check list no es libre, sino que viene controlado por AERCE bajo contrato de uso.

La enseñanza de la correcta interpretación de la Norma se realiza asistiendo y aprobando un curso diseñado ad hoc para este fin, el “curso de especialista/experto” en la correcta interpretación de la Norma, que imparte AERCE.

La Norma exige que la organización que disponga del certificado presente un estado “sano” en todo lo que le es de su influencia: ámbito comercial, financiero, operaciones, recursos humanos, clima laboral, etc. . La organización que teniendo este certificado cambiara este estado, perdería el certificado.

Igualmente, AERCE establece en su procedimiento que ante una No Conformidad denominada Crítica, la empresa no puede obtener el certificado. Hay capítulos de la Norma Europea de Compras que directamente generan esas no conformidades críticas; y en otros casos la repetición de observaciones del auditor o de no conformidades del proceso de auditoría, también pueden convertirse en críticas que impiden la certificación.

El ahorro aplicando esta Norma en la empresa depende del tipo de organización y sector, pero según la experiencia, en los primeros años de implantación, por el mero hecho de “ordenar” la función de compras según obliga la Norma, se puede conseguir entre el 3 y el 5 % de ahorros; en años siguientes, un valor no inferior al 3 % al establecer medidas puntuales en familias de productos.

Por la propia dinámica de la certificación las consultoras y certificadoras, acreditadas por AERCE, disponen de “expertos en la correcta interpretación de la Norma” que están al tanto del devenir empresarial en su más amplio sentido de la palabra. Y cuando realizan la labor de consultoría o de auditoría, aportarán esos conocimientos.

La ISO 20400: 2017 de Compras Sostenibles es una guía no certificable, y la Federación de Compras (IFPSM) y en España su miembro oficial, AERCE, han posibilitado un certificado privado; al igual que para la Norma UNE15896:2015, los EXPERTOS / ESPECIALISTAS para hacer consultoría y auditoría respecto a esta Guía no certificable, lo son después de pasar de forma satisfactoria el curso impartido por AERCE que les acredita para ello. Dicho curso lo imparte AERCE en formato ON LINE con exámenes presenciales o en formato Blended.

#### 9.- La Federación mundial de Compras y AERCE

La Federación mundial de compras, en sus siglas, IFPSM (International Federation of Purchasing and Supply Management) está constituida por 48 asociaciones de compras nacionales y/o regionales del mundo.

AERCE es la Asociación Española de Profesionales de Compras y Existencias que pertenece a la Federación de Compras Internacional, IFPSM.

#### 10.- Congreso Nacional Italiano de Compradores

En el Congreso Nacional de compradores italiano, organizado por ADACI (Asociación de compras de Italia miembro de IFPSM) se presentó el libro “La Cuarta Revolución Industrial: y la cadena de Suministro Digital” donde el capítulo 8, apartado 3, está dedicado a esta Norma

#### 11.- ISO 20400:2017

Es la última Norma emitida por el Comité ISO relacionada con el mundo de las compras hasta el año 2018. El Grupo de Trabajo encargado de su traducción al castellano lo han formado representantes de los países Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, México y Uruguay. La representación española la ha ostentado AENOR (hoy UNE) y en su nombre, ha participado de forma activa el Presidente del Grupo de Trabajo encargado de su trasposición a Norma UNE, José Francisco Garrido Casas.

12.- ISO 26000:2010 (Fuente: Internet)

La norma ISO 26000, es importante recalcar qué: • No es una certificación como la ISO 9001 o la ISO 14001. • No tiene una finalidad regulatoria. • No es de cumplimiento obligatorio, no es considerada una norma jurídica. • No es una norma de sistema de gestión. Según el documento Descubriendo ISO 26000 se considera que: “Cualquier oferta de certificación o petición para obtener una certificación conforme a la norma ISO 26000 se consideraría una tergiversación del propósito e intención de esta Norma Internacional y una mala utilización de la misma”

Así podemos entender la Norma ISO 26000 de la siguiente forma: • Norma internacional que sirve como guía para incluir la Responsabilidad Social en cualquier tipo de organización ya sea público o privada, y sin discriminar tamaño, país (desarrollado o en vía de desarrollo), y finalidad social (con o sin ánimo de lucro). • Ayuda a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible, y les otorga una serie de beneficios en su interacción social, que permite el crecimiento y buen nombre de las mismas. • Da una visión única y universal del concepto de Responsabilidad Social, lo cual ha sido criticado por algunos sectores.

13.- Documentos (cuadernos) de conocimiento relacionados con la UNE 15896:2015

La Federación de Directivos, CEDE, ha publicado cinco cuadernos de conocimiento relacionados con la Norma Europea de Compras en los últimos años:

- Número 53, noviembre 2015: “La gestión del talento a través de la gestión de compras”
- Número 55, febrero 2017: “Combatir la corrupción desde la gestión de compras”
- Número 56, septiembre 2017: “La industria 4.0 y la gestión de compras”
- Sin número, octubre 2018: “Compras sostenibles y la Norma UNE15896”
- En 2019: “La economía circular y al función de compras”